



En ledande profession

Kärnan i vårt yrke



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND

Sveriges Skolledarförbund
Box 3266
103 65 Stockholm
Tel 08-567 062 00
www.skolledarna.se

Omslag: Anna Bittár, vinnare av Stora Skolledarpriset, som delades ut första gången 2016.

Prisutdelare Emil Gustavsson och Julia Lind. Foto: Anna-Lena Lundqvist.

Formgivning: Editor Publishing AB

Tryck: Lenanders Grafiska, Kalmar, juni 2019

Kärnan i vårt yrke

Sveriges Skolledarförbund är det ledande professionsförbundet för skolledare i Sverige. Vi har länge arbetat för att stärka vår profession, bland annat genom att definiera det pedagogiska ledarskapet och att formulera vilka krav ett sådant förhållningssätt till ledarskap ställer på såväl lärarprofessionen som skolhuvudmännen.

Nu tar vi nästa steg genom denna professionsdeklaration. Vi definierar själva kärnan i vårt uppdrag – vad rektor ska göra och kunna. Det finns uppgifter som kan utföras av andra så att vi kan ägna vår tid och uppmärksamhet åt vår huvuduppgift: att leda och utveckla en verksamhet som är grunden för barns utveckling och elevers resultat.

Det är viktigt att det är vi skolledare själva utifrån vår egen uppbyggda kunskap och erfarenhet, som definierar vad det innebär att vara skolledare. Bara så kan definitionen bli fullt relevant och användbar.

Min förhoppning är att professionsdeklarationen ska läsas och diskuteras, och leda till seriösa och konstruktiva dialoger mellan skolledare och deras huvudmän kring vårt uppdrag.

Stockholm juni 2019

Matz Nilsson

Förbundsordförande, Sveriges Skolledarförbund

Professionsdeklaration för Sveriges skolledare

Förskolan och skolan i Sverige i dag är i stora delar en stark och robust verksamhet, som trots yttre påfrestningar lyckas leverera överlag bra resultat. Men vi i Sveriges Skolledarförbund är övertygade om att organisationerna ännu bättre än i dag skulle kunna hjälpa elever att uppfylla sina mål. Förskolan och skolan skulle också kunna bli mer attraktiva arbetsplatser. Lösningen ligger i förutsättningarna för ledarskapet.

Statens styrdokument formulerar det uppdrag som en rektor har. Men rektorsrollen definieras i praktiken också av de krav och förväntningar som huvudmannen ställer. Vår uppfattning är att många rektorer i dag lägger för mycket tid på fel saker, vilket gör att de inte får förutsättningar att använda sin fulla potential som ledare.

Sveriges Skolledarförbund menar att skolledarkompetensen, rätt använd, har potential att lyfta förskolors och skolors generella kvalitetsnivå ytterligare. Genom att bygga och stärka rektorers professionalitet, ge dem bra förutsättningar och genom att lita på deras yrkeskunskap, kan staten och de lokala huvudmännen skapa positiva utvecklingsspiraler i verksamheterna. Sveriges Skolledarförbunds ambition med denna professionsdeklaration är att definiera kärnan i ett sådant skolledaruppdrag.

Sveriges Skolledarförbund menar att en rektors viktigaste upp-

gift är att bygga och underhålla en organisation som har förmåga att ständigt utvärdera sina insatser och göra alla medarbetare delaktiga i skolans förbättringsarbete. Framgångsrika skolor och förskolor kännetecknas av gemensamma normer och föreställningar om vad som krävs för att lyckas med barnens och elevernas lärande, och av att organisationen har kapacitet att förstärka de länkar i kedjan som eventuellt är svaga.

Det är skolledarna som sitter inne med den bästa kompetensen att identifiera och styra de processer som är mest kritiska för att uppnå verksamhetens övergripande mål. För att nå dem måste rektorer då också få ägna sin tid, sitt intresse och sin energi åt just dessa processer. Därför är den kanske viktigaste aspekten av denna professionsdeklaration just att en rektor måste kunna prioritera analys- och kvalitetsarbete, och huvudmannen måste tillåta att rektor prioriterar det. Andra uppgifter kan vara nog så viktiga, men bör i första hand utföras av stödresurser som står till rektors förfogande.

Inte ett chefsuppdrag som andra

Det finns aspekter av rektorsyrket som inte är generella för alla chefsuppdrag. En sådan grundläggande faktor är att för de flesta verksamheter är lärande ett medel för att uppnå högre resultat. I förskola och skola är lärandet själva målet. Det gör till exempel att det är viktigare för chefer inom dessa verksamheter att ha goda kunskaper om lärprocesser än det är inom annan verksamhet. Arbetet som skolledare utmärks också vanligtvis av en stor mängd

kontaktytor och relationer, vilket gör det extra betydelsefullt att rektor är en skicklig ledare. Som skolhuvudman måste man ta hänsyn till det exempelvis vid rekryteringar och vid planering av fortbildning.

Det är också därför som Sveriges Skolledarförbund ser att det finns ett stort värde i att det är just vi i yrkesförbundet som kliver fram och tydligt definierar vad som är kärnan i skolledaruppdraget, vad en rektor ska göra och kunna. Låter vi bara andra göra detta förlorar vi möjligheten att själva vara med och styra över skolans organisation och resurstilldelning. Vår erfarenhet och vårt kunnande behövs för att bygga robusta och framgångsrika förskolor och skolor.

”Det är viktigt att det är vi skolledare själva som, utifrån vår egen uppbyggda kunskap och erfarenhet, definierar vad det innebär att vara skolledare. Bara så kan definitionen bli fullt relevant och användbar.”



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND



Christina Hallberg Olsson, rektor Estetens förskola, Malmö.

FOTO: ANDRÉ DE LOISTED

Professionsdeklaration i tre punkter

I Sverige är rektors ansvar kanske bredare än i andra jämförbara länder. Svensk lagstiftning är mycket tydlig med att alla elever har rätt att få individanpassat stöd och att ingen elev ska behöva ut-sättas för någon kränkning. Detta breda ansvar gör att vi anser att en definition av rektorsprofessionen behöver delas upp i tre delar.

- » **Rektor tar ansvar för att förskolans och skolans organisation är funktionell och ger incitament till såväl lärares och andra medarbetares utveckling och lärande, samt ger förutsättningar för det.**
- » **Rektor tar ansvar för att undervisningen bedrivs på ett likvärdigt sätt.**
- » **Rektor tar ansvar för att både personal och barn/elever känner sig trygga och att eleverna har studiero.**

Uppgifter som inte tydligt ligger inom dessa tre punkter behöver följaktligen inte utföras av rektor. En mer utförlig beskrivning av vad som avses med punkterna kommer på sidorna 10–13.

Detaljerna i uppdraget kan variera – men kärnan ska vara densamma

Det är varken möjligt eller lämpligt att kräva att rektorers uppdrag ska se likadant ut för alla överallt. Förutsättningarna är alltför olika. Men Sveriges Skolledarförbunds ambition med denna skrift

är att försöka ringa in och lyfta fram rektorers kärnuppdrag. Man kan exempelvis dra paralleller till Skolverkets allmänna råd. Det är en beskrivning av tillvägagångssätt som alla bör följa, om det inte finns särskilda skäl att avvika från dem. På samma sätt ska en rektor i huvudsak kunna ägna sig åt sådant som ligger inom kärnuppdraget. Om en rektor ska avvika från de uppgifter som ligger inom kärnuppdraget bör detta analyseras och motiveras ur ett riskperspektiv – vad får det för negativa konsekvenser för verksamheten att rektor inte fullt ut får möjlighet att göra det rektor ska?

Sannolikt kommer definitionen att mötas av invändningar från externa intressenter, och kanske också från vissa skolledare. Externa intressenter värnar ofta sitt eget intresse, som kan vara mycket vällovligt, och vill definiera rektors uppdrag utifrån det. Sveriges Skolledarförbunds uppdrag som professionsorganisation är att stötta våra medlemmar i att inte släppa blicken från förskolans och skolans mål som de är formulerade i styrdokumentet. Allt övrigt måste skolledarna kunna prioritera bort, hur vällovligt det än är.

”Vår uppfattning är att många rektorer i dag lägger för mycket tid på fel saker, vilket gör att de inte får förutsättningar att använda sin fulla potential som ledare”.

1) Rektor tar ansvar för att förskolans och skolans organisation är funktionell och ger incitament till såväl lärares och andra medarbetares utveckling och lärande, samt ger förutsättningar för det.

Rektor delar ansvaret för skolans resultat med sin huvudman. Det innebär för rektors del att skapa rutiner för att försäkra sig om att undervisningen håller hög och jämn kvalitet. Rektor gör detta bland annat genom att skapa förutsättningar för att lärarna tillsammans kan utvärdera och förbättra sina arbetsformer. Det ska vara lätt att samarbeta och svårt att låta bli. Rektor tar också ansvar för att det finns en tydlig röd tråd i förbättringsarbetet, och att utvecklingen leder mot en vision som är väl förankrad i alla led.

Rektor ska skapa förutsättningar för lärarkåren att utveckla sitt professionella kunnande, med det huvudsakliga syftet att förbättra måluppfyllelsen hos eleverna och säkra rättvisande och likvärdiga betyg. De verktyg rektor har att arbeta med är bland annat

- » strategisk rekrytering och kompetensutvecklingsåtgärder av lärare och annan personal,
- » resursfördelning i form av till exempel lönesättning och andra prioriteringar kopplade till budgeten,
- » styrning, exempelvis genom att göra mål och visioner tydliga, belöna beteenden som stödjer måluppfyllelsen, hantera stör-

ningar och aktivt arbeta med att etablera en konstruktiv arbetsplatskultur,

- » organisering, exempelvis via tjänstefördelning och schemaläggning, men också genom att välja samarbetsmodeller och informationsflöden inom organisationen,
- » följa upp och stötta, exempelvis genom att aktivt intressera sig för den dagliga verksamheten och dess resultat, samt uppmuntra lärare och annan personal att engagera sig i förskolans och skolans verksamhet och måluppfyllelse genom meningsskapande insatser.

Lärare kan precis som elever vara väldigt olika. Det kan göra det till en utmaning att hitta bra sätt att stimulera och utveckla det gemensamma förbättringsarbetet. Lärare kan behöva olika stöd och olika utmaningar beroende på vad de har för bakgrund och erfarenhet. Det måste också få variera vad det kollektiva lärandet behöver inriktas mot och fokusera på beroende på vilka behov en verksamhet har och på vilka resurser den har. Det kan handla om olika undervisningstekniker, ämnesfördjupning eller att utveckla en särskild profilerad fråga, exempelvis ett arbetssätt som främjar språkutvecklingen.

Ansvar som ledare och chef betyder att en rektor måste påverka en förskolas eller skolas inre kultur, och även vara en förebild. Men uppdraget är för stort för att bäras av en person. Framgångsrika verksamheter präglas av distribuerat ledarskap, där alla tar ansvar för förbättringsarbetet på sin nivå.

2) Rektor är den som tar ansvar för att undervisningen bedrivs på ett likvärdigt sätt.

Rektor har ett särskilt ansvar för att säkerställa att skolan tar sitt kompensatoriska ansvar. Skickliga rektorer etablerar rutiner för att tidigt uppmärksamma elever som är i riskzonen för att inte nå skolans mål eller som behöver anpassning av något annat skäl. Tillsammans med lärarna följer rektor upp resultaten av extra anpassningar och bedömer om skolan behöver sätta in särskilt stöd. Alla insatser anpassas utefter den enskilda elevens behov och förutsättningar och utvärderas systematiskt.

Det är också rektors ansvar att se till att skolan förebygger och motverkar systematiska skillnader i utbildningskvalitet och utbildningsresultat, exempelvis mellan klassrum eller kön.

Rektor ska även skapa förutsättningar för lärare och andra personalgrupper att kunna utvecklas i sina professioner, för att alla elever som behöver särskilt stöd ska kunna få de insatser de behöver för att kunna nå målen i kurs- och läroplanerna.

3) Rektor tar ansvar för att både personal och barn/elever känner sig trygga och att eleverna har studiero.

Rektor skapar en god lärandemiljö för barn och elever genom att skapa förutsättningar för lärarna och andra personalgrupper att kunna utvecklas i sina professioner.

I svensk lagstiftning har rektor ett uttalat ansvar för att motverka mobbning och annan kränkande behandling på sin skola. Rektor har även ansvaret för att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar och ska erbjuda en sund och stimulerande arbetsmiljö för såväl elever som lärare och annan personal.

Skickliga rektorer förmår etablera strukturer och kulturer som utmärks av ansvar, engagemang och känsla av sammanhang och samhörighet hos såväl elever som vuxna. Rektor lägger fokus på att arbeta förebyggande men ser även till att eventuella brott mot överenskomna trivselregler bemöts och hanteras.

”Vad får det för negativa konsekvenser för verksamheten att rektor inte fullt ut får möjlighet att göra det rektor ska?”

Aktuell forskning och förbundets policydokument

Skolledarforskning är ett relativt outvecklat forskningsfält, vilket även det pekar på att det finns ett stort behov av att fokusera på och utveckla just skolledarprofessionen. Men det finns länder med starka forskningsmiljöer som har fokus på ledarskap i skolmiljö. Utan att ha några anspråk på att vara heltäckande lyfter vi fram två forskare som bidragit med intressanta resultat.

Professor Alma Harris har i sin forskning studerat distribuerat ledarskap. Hon lyfter fram en ledarskapskultur som går ifrån synen på ledarskap där ledaren är en person i toppen av en klassisk hierarki och som har fokus på kontroll. Ett distribuerat ledarskap innebär, enligt Alma Harris, i stället en organisatorisk kultur som stödjer problemlösning och innovation, och som aktivt uppmunt- rar samarbetsbetonade sätt att arbeta där alla i organisationen tar ansvar på sin nivå.

Sveriges Skolledarförbund ser mycket värdefullt i de ledarskaps- teorier Alma Harris etablerat. Vi ser det distribuerade ledarskapet som det sannolikt bästa sättet att styra en verksamhet där utbildningsnivån bland medarbetarna är hög och där behovet av ständ- igt utveckling och situationsanpassning är stort. Det är rektors uppgift att se till att ett sådant distribuerat ledarskap både fung- erar i skolan och att det leder till att verksamheten på bästa sätt uppfyller sina mål.

Professor Viviane Robinson har i en så kallad metaanalys beräknat den genomsnittliga effekt som fem olika kategorier av pedagogiskt ledarskap har på elevernas resultat. Metaanalysen visar att de aktiviteter som kodas in under rubriken *Leda lärares lärande och utveckling* är den som sammantaget ger högst effekt på elevernas måluppfyllelse – 0,84 på en skala från 0 till 1, där effekter under 0,4 anses svaga eller inte signifikanta. Därefter kom områdena *Målsättande och tydliga förväntningar* samt *Säkerställa undervisningskvalitet* (0,42 för båda), *Strategisk resursfördelning* (0,31) och slutligen *Säkerställa en trygg och säker miljö* (0,27).

Viviane Robinsons slutsatser stärker den uppfattning Sveriges Skolledarförbund formulerar såväl här som i tidigare yrkesrelaterade texter. Rektor bör i ökad utsträckning få fokusera på de processer som rankas högst i sammanställningen ovan. Ju mer rektor lyckas fokusera på dessa, desto större effekt på elevernas resultat kommer rektors insatser att ha. En given förutsättning är självfallet att skolan inte befinner sig i en exceptionell situation. I ett sådant läge kan andra prioriteringar behövas för att uppnå största möjliga effekt.

Det viktiga pedagogiska ledarskapet, vår yrkespolitiska plattform och de yrkesetiska riktlinjerna

Sveriges Skolledarförbund är det ledande yrkesförbundet för chefer och ledare i förskola och skola. Vi har även tidigare sett behovet av att etablera skolledaryrket som en profession genom att formulera vissa centrala ställningstaganden och definitioner.

Förbundet har exempelvis tidigare tagit fram en definition av begreppet pedagogiskt ledarskap som i mycket överensstämmer med Alma Harris ledarskapsteorier.

Förbundet har också definierat rektors och förskolechefens ansvar, samt formulerat vilka krav och förväntningar rektorer och förskolechefer kan ställa på lokala och nationella förutsättningar för att framgångsrikt kunna axla sitt ansvar. Denna definition kallar vi Sveriges Skolledarförbunds yrkespolitiska plattform.

Förbundet har också sedan länge en yrkesetisk kod, som ska vara ett tydligt rättesnöre när skolledare utövar sitt yrke. En skolledare förväntas ha hög etisk medvetenhet, som kommer ur kunskap, kritiskt tänkande, analysförmåga och förmåga att göra relevanta bedömningar. En skolledare förväntas även ha moralisk mognad, baserad på personliga erfarenheter och attityder, ha handlingskraft och uthållighet. Att ha en tydligt formulerad och väl förankrad yrkesetisk kod är ett grundläggande krav för att en yrkesgrupp ska kunna göra anspråk på att kalla sig en profession.

Professionsdeklarationen blir ytterligare en byggsten som både förenar och utvecklar de yrkesrelaterade ställningstaganden som Sveriges Skolledarförbund har gjort tidigare.

Långsiktig styrning baserad på tillit till professionerna

Förbundet strävar efter att styrningen av skolan ska bli mer långsiktig än den är i dag, och att huvudmän och politiker visar att de litar på de professioner som har ansvar för verksamheten. I skollagen, läroplaner och andra styrdokument formuleras rektors



VI UTBILDAR FÖR
EN BÄTTRE VÄRLD.

PROJEKT OCH
PÅ ABB INDUSTRI

Hans Jacobsson, ABB:s Industri-
gymnasium, Västerås, blev 2018
mottagare av Stora Skolledarpriset.

FOTO: LASSE FREDRIKSSON

uppdrag på en övergripande målnivå. Men Sveriges Skolledarförbund kan se en tendens att lagstiftaren i ökad utsträckning försöker möta brister den ser genom att reglera verksamheten allt skarpare och mer detaljerat.

Sveriges Skolledarförbund tror att denna utveckling på sikt kan komma att göra mer skada än nytta. Den allt starkare externa granskningen och detaljstyrningen av skolan leder inte till långsiktig hållbara verksamheter där de verksamma känner engagemang och ansvar. Snarare är det tvärtom.

Det finns självklart inga ursäkter för en undermålig verksamhet. Men förbundets erfarenhet är att dagens skolledare har en god kunskap om vilka krav styrdokumentet ställer. Om verksamheter fortfarande inte når upp till en acceptabel målnivå är det inte ännu tydligare regleringar som är lösningen på de problem dessa skolor har. Tvärtom börjar det bli dags att i stället rikta blicken mot vilka förutsättningar verksamheterna har att nå de höga kvalitetskraven. I detta arbete måste många aktörer delta och ta ett ansvar. Rektor är en nyckelperson och en förutsättning för att ett sådant arbete ska lyckas. Därför är också en stark rektorsprofession nödvändig för att arbetet ska bli framgångsrikt.

Under senare år har så kallad tillitsbaserad styrning och ledning lyfts fram som en önskad utveckling för den offentliga sektorn. Rörelsen är ett svar just på dagens problem med en ökad detaljstyrning, en växande central byråkrati, en tyngre administrativ börda och med styrsignaler som leder fel. I en tillitsbaserad styrning får professionella yrkesgrupper använda sin kompetens

och sin integritet för att hantera sitt uppdrag i förhållande till medborgaren på ett bra sätt. I en tillitsbaserad styrning litar huvudmän och politiker på att rektorer, lärare och annan personal är skickliga i sina respektive professioner, och utifrån denna skicklighet kan driva en bra verksamhet som uppfyller målen. Med en sådan styrning får också skolans professioner mer tid och energi att ägna åt saker som stärker måluppfyllelsen, och slipper ägna lika mycket tid som i dag åt byråkrati.

Förbundet ser med stor förhoppning fram emot att styrningen av förskola och skola utvecklas mot att bli mer tillitsbaserad. Att rektorer själva kliver fram och definierar det professionella ansvaret som skolledarna har är ett viktigt steg mot att kunna förverkliga en sådan framtidsväg.

”Den allt starkare externa granskningen och detaljstyrningen av skolan leder inte till långsiktigt hållbara verksamheter. Snarare är det tvärtom.”

En tydligare skolledarprofession viktig för andra led i styrkedjan

En utveckling mot att rektorsprofessionen stärks påverkar naturligtvis rektors omgivning på olika sätt. Förskolan och skolan har många intressenter och berör och påverkar vardagen och framtiden för i princip alla barn och deras föräldrar. Skolan finansieras av gemensamma skattemedel, och lokala och nationella politiker vill fullt naturligt veta att skolan använder sina skattemedel på bästa möjliga sätt. Alla skolans intressenter måste känna sig trygga med att skolan uppmärksammar eventuella allvarliga problem i verksamheterna och åtgärdar dem utan fördröjning. Vi är övertygade om att det kommer ske på ett bättre sätt om rektor både kan och får göra det rektor ska göra.

Starkare professioner motverkar en rädslans kultur

En ökad professionalisering och en i större utsträckning tillitsbaserad styrning bör kunna innebära att vi kan bryta med den rädslans kultur som Sveriges Skolledarförbund varnade för redan när Skolinspektionen inrättades, och som nu är utbredd. I en skolkultur som är präglad av professionellt ansvarstagande skulle mindre allvarliga misstag inte behöva innebära att ansvariga hängs ut, även om det självklart fortsätter att ske i en sådan stor och komplex verksamhet som förskola och skola. I en mer professionell och mer tillitsbaserad skola kan i stället misstagen vara möj-



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND



Jesper Tammilehto, administrativ chef, biträdande rektor Eva Elisdotter och rektor Hanna Sällström Jonasson arbetar på Kompetenscentrum Gotland.

FOTO: HANS BLOMBERG

ligheter till organisatoriskt lärande. Det är dags att den formativa revolutionen når även den styrande politikernivån.

Lärarprofessionens ansvar

Det är svårt att genomföra en professionalisering av skoledarna utan att på motsvarande sätt förstärka lärarkollektivet. Framgångsrika skolor präglas av en förbättringskultur, där alla medarbetare tar ansvar på sin nivå. Skolororganisationernas storlek innebär att det i de allra flesta sammanhang inte är genomförbart att rektor själv tar hela ansvaret för att kvalitetssäkra varje lektion. Det dagliga ansvaret för att säkra kvaliteten i undervisningen och för att bedriva ett effektivt kollegialt lärande måste ligga hos lärarkåren som grupp. Här har förstelärarna en viktig roll som företrädare för lärarprofessionen. Skolledarens roll är att ge lärarkollektivet de bästa möjligheterna för det, och att aktivt stötta lärarna i detta arbete.

Huvudmännens ansvar

När huvudmannen följer upp och analyserar varje enskild skola och dess resultat ska det inte bara handla om ekonomi, utan även om eventuella avvikelser från de förväntade kunskapsresultaten och vilka orsakerna är till detta resultat. Det är en förutsättning för att hitta en balans mellan krav och resurser. Huvudmännen måste också i större utsträckning avkrävas konsekvensanalyser av sina budgetbeslut. Det måste också finnas arenor där rektorer kan diskutera förhållandet mellan de uppsatta målen och de befintliga resurserna med sina överordnade.

Det är huvudmannens ansvar att se till att ansvar och inflytande går hand i hand. För att kunna fullgöra det uppdrag som staten formulerar i styrdokumentet måste huvudmannen ge varje rektor makt och inflytande över de resurser och processer som har stor betydelse för kvaliteten på verksamheten. Områden som inte direkt påverkar skolans möjlighet att uppfylla sina mål bör någon annan än rektor ha det operativa ansvaret för. Det handlar framför allt om olika lokala mål som är satta för att tillmötesgå en huvudmans ambition och önskemål. Men det kan också handla om ansvar för faciliteter av olika slag, exempelvis lokaler eller snöröjning.

”Förbundet strävar efter att styrningen av skolan ska bli mer långsiktig än vad den är i dag, och att huvudmän och politiker visar att de litar på de professioner som har ansvar för verksamheten.”

Varje rektor behöver utbildning och stöd för att kunna utvecklas

För att kunna kalla sig profession måste en yrkesgrupp visa att den på egen hand kan se till att den håller sig uppdaterad kring olika former av ny kunskap som berör dess verksamhetsfält. Detta gäller självklart även rektorer. Sveriges Skolledarförbund har länge drivit på i frågan om medlemmarnas möjligheter att över tid fördjupa sin kompetens i skolledarskap. Förbundet kan se att utvecklingen går framåt.

Det borde vara en självklarhet att även skolledare regelbundet får möjligheter att diskutera sin yrkesutövning och få kvalificerad återkoppling, för att på så sätt kunna utvecklas i sin yrkesroll. Precis som för lärare är det viktigt att skolledare erbjudas detta i ett sammanhang där det går att vara öppen med både styrkor och svagheter, för att verkligt professionella samtal ska kunna äga rum. Sveriges Skolledarförbunds erfarenhet är att dagens skolhuvudmän sällan förmår skapa dessa arenor själva.

Statens rektorsprogram får högt betyg av de ny tillsatta rektorerna. Deltagarna upplever innehållet som relevant. De uppskattar också möjligheten att få reflektera kring ledarskapsfrågor tillsammans med kollegor under ledning av kunniga och erfarna utbildningsledare. Skolinspektionens bild är också att rektorskolkolektivet aldrig tidigare varit så kunnigt i skollagsfrågor som det är i dag. Det är självklart positivt. Men det räcker inte för att

kunna leda förändrings- och förbättringsarbete i en skola eller förskola.

Sveriges Skolledarförbund står bakom det förslag till professionsprogram för skolledare som regeringens Skolkommision har lanserat. Förbundet har även lämnat förslag på hur professionsprogrammet skulle kunna utformas för rektorer. Erfarenheter från dagens befattningsutbildningar visar att utbildning under kollegiala former är mycket uppskattat och effektivt. Professionsprogrammen bör bygga vidare på dessa erfarenheter. Grundläggande för utformningen är att programmet fokuserar på rektors uppgifter och kompetenser, och att rektorsprofessionen inte blandas samman med lärarprofessionen. Båda är lika nödvändiga för en väl fungerande skola, men det är olika professioner med olika uppdrag.

Rektors professionella utveckling efter rektorsprogrammet bör fokusera på hur man som ledare driver ett förbättringsarbete på en förskola eller skola, och på hur man lyckas få en hel organisation att präglas av en så kallad förbättringskultur. Förbundet kan också se att rektorer bör få möjlighet att inom professionsprogrammets ram fördjupa sig i ledningsarbete kring särskilda utmaningar som är kopplade till skolan. Det kan till exempel vara att säkra kvaliteten i ett läge där kompetensförsörjningen är ett problem, att leda skolor med särskilda socioekonomiska utmaningar eller att utveckla verksamheten genom att gå över till digitala processer och verktyg där sådana har visat sig förbättra kvaliteten. Fördjupningarna bör kunna ge akademiska poäng, och kunna ligga till grund för en akademisk examen.

Litteraturförteckning

- » Bringselius, Louise (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning. Ett ramverk*. Finansdepartementet.
- » Harris, Alma (2018). *Distribuerat ledarskap – Perspektiv, förutsättningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur.
- » Robinson, Viviane (2019). *Förbättring i en förändringstrött skola. Ett undersökande tillvägagångssätt*. Lund: Studentlitteratur.
- » Sveriges Skolledarförbunds definition av begreppet pedagogiskt ledarskap (länk).
- » Sveriges Skolledarförbunds yrkespolitiska plattform (länk).
- » Vår etiska kod (länk).

”Skolledaren ska med sitt ledarskap verka för att elevens bästa beaktas av alla.”

(Vår etiska kod – Sveriges Skolledarförbund)



**Mathias Åström, Gerestaskolan,
Härnösand, leder sina elever i
dagens pulspass.**

FOTO: MARIA-THÉRÈSE SOMMAR

Sveriges Skolledarförbund samlar Sveriges viktigaste chefer – skolledarna



SVERIGES
SKOLLEDARFÖRBUND