

Avsnitt 103: Inkluderande skolledarskap – två rektorer berättar

SPEAKER: Vi på Specialpedagogiska skolmyndigheten arbetar för att alla barn, elever och vuxenstuderande, oavsett funktionsförmåga, ska nå målen för sin utbildning. I podden *Lika värde* förklarar, fördjupar och diskuterar vi specialpedagogik och ger goda råd till dig som arbetar i eller har barn som går i förskolan och skolan. Om du vill veta mer om SPSM och vilket stöd vi erbjuder, gå in på vår webbplats spsm.se och följ oss i sociala medier. Fler avsnitt av podden *Lika värde* hittar du på spsm.se och där poddar finns.

INTERVJUARE: Hur ser rektors ansvar ut när det gäller att leda skolans främjande, förebyggande och åtgärdande elevhälsoarbete? Hur skapar man ett förtroendefullt arbetsklimat där både personal och elever känner trygghet och ansvar? Det här samtalet ska handla om rektors ledarskapshandlingar som främjar alla barn och elevers lärande och utveckling.

Jag heter Sara Hamrén Håkansson och är kommunikatör på SPSM. Med mig i studion har jag Märta von Feilitzen, rektor i Alingsås kommun och Stina Bond-Waldefeldt, rektor i Skövde kommun. Jag har även med mig Elisabeth Högberg, utredare och kollega till mig på SPSM. Hon kommer i slutet av avsnittet att ge en reflektion över vad som har sagts här. Varmt välkomna Märta och Stina.

MÄRTA: Tack.

2025-02-26

Dnr

STINA: Tack.

INTERVJUARE: Märta, kan du berätta lite kort om dina förutsättningar som rektor i Alingsås?

MÄRTA: Ja, jag jobbar på Nolhagaskolan, en högstadieskola i Alingsås som sagt. Där har jag jobbat sedan 2018. Skolan har 450 elever och jag jobbar tillsammans med en kollega som är en biträdande rektor, men samtidigt är han ansvarig för anpassad skola som är integrerad här i våra lokaler. På skolan jobbar ungefär 50 viktiga vuxna som jag brukar kalla dem. Det är både lärare och lite övrig personal. Alingsås kommun har en central elevhälsa och då är det främst de medicinska, sociala och psykologiska insatserna medan specialpedagog ligger under rektor. Jag upplever att jag har en elevhälsa som är bra. Jag har många på plats på grund av skolans storlek. Jag har en heltidskurator och skolsköterska och en psykolog som är på plats på min skola 50 %. Och specialpedagogerna som är två ligger i min organisation och just för tillfället är de under utbildning så de är inte här heltid men de är väldigt effektiva. Så det kommer bli fantastiskt när de är tillbaka. Skolan har vi också organiserat med en särskild undervisningsgrupp och en flexverksamhet för elever i behov av stöd.

INTERVJUARE: Ja och hur ser det ut för dig Stina?

STINA: Ja jag jobbar ju på en F6-skola som heter Billingskolan i Skövde och där är jag biträdande

2025-02-26

Dnr

rektor tillsammans med en huvudrektor. Men vi har ett väldigt starkt vi-fokus så vi delar på uppdraget. Så elevhälsan ligger under mig, F3 ligger under mig, fritids och sen alla som arbetar på uppdrag av särskilt stöd har jag lite extra ansvar för då. Vi är cirka 500 elever. Vi har varit en växande skola under flera år men i höstas nu så har vi tre paralleller från förskoleklass upp till årskurs 6. Vi har en anpassad skola med ungefär 20 elever som är inkluderade. Och ser vi till elevhälsans personal så har jag 100 % specialpedagog, skolsköterska och kurator. Skolsköterskan och kuratorn ligger under centrala elevhälsan där också psykolog och logoped finns med och de deltar på vissa förstärkta elevhälsomöten. Och det som är lite intressant av det här arbetet med elevhälsan är att nu går jag och min rektorskollega in med tredje året tillsammans, och vi har gjort en resa i elevhälsoarbetet där man från början hade svårt att förstå vad elevhälsan skulle göra och där man kanske till och med såg elevhälsans arbete mer som en belastning än som en tillgång. Så det är lite spännande.

INTERVJUARE: Ja verkligen, det låter ju väldigt spännande. Du får berätta mer om hur ni har ert förändringsarbete här lite längre fram. Men jag tänkte att vi börjar med en övergripande fråga. Vad betyder inkluderande skolledarskap?

MÄRTA: Ja, som alla vet så är inkludering ett begrepp som är lite svårt. Men i mitt ledarskap väljer jag ofta att

2025-02-26

Dnr

fokusera på grunduppdraget och att jag vill organisera för undervisning med lärande i fokus. Lyfta och hålla fokus på att vi arbetar tillsammans med ett gemensamt mål för hållbara elever och som utvecklas i sitt lärande på alla nivåer. Jag som rektor värnar om goda relationer och har höga förväntningar både på min personal och eleverna. Jag försöker arbeta ganska transparent i samarbetet mellan skola, hem och mellan skola och andra samverkansinstanser i samhället som till exempel socialtjänst och BUP. Men jag försöker också slå ett slag för att öka våra elevers delaktighet. Det känns viktigt att vi gör det tillsammans allihop.

INTERVJUARE: Ja, intressant. Och hur tänker du Stina?

STINA: Jag tänker precis som Märta att det här är en otroligt stor och komplex fråga vad det egentligen handlar om, inkluderande skolledarskap. Men även för mig så handlar det om ett helhetsperspektiv där vi alla är medräknade, alla roller och funktioner inom skolan är viktiga. Och med det menar jag framförallt att vi ska se den enskilda eleven, men också dess vårdnadshavare. All personal med all olika kompetens som de tillsammans är med och bidrar till att det blir en bättre skola. Och jag vill inte göra skillnad på det som händer i klassrummet kontra det som händer i korridoren, utan det här inkluderande skolledarskapet handlar om något som sker hela tiden. Och därför är det väldigt viktigt för mig att vara synlig i verksamheten. Barnen och föräldrarna och medarbetarna ska se mig, jag ska vara lättillgänglig.

2025-02-26

Dnr

Och kopplat till elevhälsans arbete så tänker jag att elevhälsans professioner, de bör vara en del av hela skolans arbete där både det främjande och förebyggande står i fokus. Det blir lätt att man kan hamna i att elevhälsan ses som stödfunktioner. Så därför tycker jag det är viktigt att vi pratar om våra roller och vad kan våra olika professioner bidra med för att få ihop helheten.

INTERVJUARE: Ja, det är en stor fråga och jag tänker att ni båda är inne på att inkluderande skolledarskap handlar om att värna goda relationer, ha höga förväntningar, samarbeta, ta vara på alla kompetens och också att man som rektor är öppen och närvarande. Hur ser ni då på rektors ansvar att leda skolan så att alla barn och elever får det stöd som de behöver för att de ska nå målen med sin utbildning och må bra?

STINA: Jag tänker att vi måste börja med att titta på hur ser organisationen för särskilt stöd ut på en skola. För barn som lyckas i sitt lärande mår ju också gott. Så vi vill ju bygga på massa härliga lyckanden. Då måste vi också titta att finns det förutsättningar för mig i min organisation som rektor att ta de besluten som jag faktiskt behöver ta för att barnen ska nå de här härliga lyckandena då. Och där har vi gjort en ganska stor omorganisering bland personalen där vi riktar insatser mot de yngre där vi tidigt kan identifiera behov som uppstår. När en sex-sjuåring lär sig läsa, det är en sån där otroligt stark känsla i ett lyckande som man vill bygga vidare på. Den känslan vill vi ge alla barn och

2025-02-26

Dnr

då måste vi ha en organisation som ger förutsättningar för det. Vi har också gjort en ganska stor resa där vi bytt ut elevassistenter mot pedagogisk personal. Vi tror på att utbildad personal gör skillnad. Och därmed inte sagt att elevassistenter gör ett dåligt jobb. Men vi har en sån liten ekonomi att arbeta med och då måste vi använda de pengarna på rätt sätt. Sen tänker jag att man behöver ha ett paraplytänk över en skola. Och det kan jag ibland som rektor tycka är svårt att få ensam. Och där har vi valt att ha en övergripande specialpedagog som har överblicken över hela skolans särskilda stöd. Och det ger ju mig som rektor en väldigt trygghet i att jag vet att där har vi någon som har koll. Och hon är ju ett jätteviktigt bollplank för mig för att veta att vi riktar våra insatser mot rätt saker. Och vi satsar ju som jag har sagt lite på de här tidiga insatserna. Så vi är en extra pedagog i varje vårt F-1-2-spår. Så att en pedagog tidigt kan fånga upp och traggla med det där lilla extra som de här små eleverna kanske behöver. Och jag tänker också att vi jobbar med en synlig elevhälsa. För jag vill att steget till elevhälsans personal, det ska vara kort. Det ska inte vara en lång och krånglig väg för att komma och prata med skolsköterskan eller kuratorn, utan de ska vara tillgängliga. Så vi har valt att redan i förskoleklass är elevhälsan, alla professioner ute på observationer, även logoped och psykolog. För att elevhälsans personal, det ska inte vara något konstigt. Vi ska mötas, det är jätteviktigt. Ja, men så jag tänker att i den här organisationen vi börjar bygga upp nu på skolan så bör det också finnas en viss flexibilitet. För

2025-02-26

Dnr

det händer saker, vi jobbar med människor. Vi behöver ha en organisation som står redo att möta elevers olikheter och för att lyckas med det så tror jag det krävs en viss flexibel organisation.

INTERVJUARE: Vad intressant, ni är inne i ett stort förändringsarbete förstår jag och har kommit en bit på väg också. Märta, hur ser du på rektors ansvar?

MÄRTA: Ja, men egentligen, jag håller ju med Stina mycket, men jag som möter eleverna eller vi som möter eleverna på högstadiet, vi har ju också arvet av deras skolgång eller erfarenheterna de har med sig att jobba. Så vi börjar ju liksom på ett annat plan och ser kanske inte det där wow-momentet när man lär sig simma eller läsa eller så där i samma utsträckning. Som många i skolan kan man ju känna ett väldigt stort ansvar eller en ansvarstygnd i att faktiskt se alla elever. Och vi har också de föregående åren startat den här förändringsresan i att bygga hela skolans personal starka i att möta varje barn och elev när de kommer hit. Det viktigaste jag som rektor har är att organisera för en lärande organisation eller lärande arena där alla professioner i både elevhälsan men också lärare och vaktmästare och elever vågar leva det här att tänka vad är det jag behöver lära mig för att du ska kunna lära dig. Så vaktmästaren kommer ju oftare nu än för fyra år sedan och frågar bara alltså det är det här med skåpet, ungen tappar bort nyckeln, alltså jag har säkert hjälpt dem med nycklarna tio gånger. Och då kan man liksom så här, vad är det då? Jag funderar,

2025-02-26

Dnr

den gör så här. Så nu börjar ju även professioner som inte möter dem i klassrummet också fundera på bemötande av elever. Och även eleven så ställer jag ofta frågan så här, men vad behöver du av oss för att det ska bli bättre? Och det upplever jag att den frågan är vanligare och vanligare i vår organisation. Hur man ser på ansvaret, det är tungt för alla i skolan att verkligen möta alla elever. Men jag tror att om man har ett öppet sinne i att man kan lära om och lära nytt och förstå det från andra vinklar så har vi mycket bättre förutsättningar att möta alla olika behov som elever har. Så mitt ansvar som rektor tänker jag är att organisera för en lärande arena och då ska det inkludera alla i skolan.

INTERVJUARE: Så du menar att rektors ansvar handlar inte bara om elevernas lärande utan skapar den här lärandearenan eller lärandeorganisationen?

MÄRTA: Ja, jag tänker det. Jag tänker att för rektor kan ju inte ansvara för den enskilde elevens lärande hela tiden utan jag behöver hela tiden ha min organisation och mina pedagoger i någon form av process i att möta varje unge. Och liksom nej nu hamnar vi i ett vi och dom perspektiv. Hur kan vi ändra det? Vad är det vi ser? Vi ser resultatet men vad är orsaken till det här resultatet? Och börja analysera över oss på det. Att titta bakom resultatet helt enkelt.

INTERVJUARE: Men hur har ni då organiserat arbetet på din skola för att inkludera alla elever? Och då apropå begreppet inkludering så tänker jag att det handlar om att alla

2025-02-26

Dnr

elever får sina rättigheter respekterade och tillgodosedda. Det handlar inte om hur eller var eleverna får sin undervisning.

MÄRTA:

Jag tänker att det är viktigt att säga och påminna om att rättvist inte alltid är lika till exempel utan man måste göra olika saker för olika behov och olika personer. Det gäller ju alla, både vi vuxna och barn och elever. Jag försöker vara tydlig med att vi ska försöka skapa de bästa förutsättningarna för var och en. Och det gör jag väl bäst genom att arbeta med min elevhälsa där vi ska påminna varandra men också med hjälp av dem påminna hela organisationen om att ha det här elevperspektivet. Att gå till den som sitter på känslan eller behovet. Den vet ofta väldigt bra saker om sig själv vad den behöver. Och sen också försöka få arbeta för att vi ska möta så många som möjligt där de är och göra lektionssammanhang eller klassrummet bredare så att alla kan känna att de kan vara med där och delta. Och just mitt fokus har varit att jag försöker hela tiden landa tillbaka i vår lärmiljö. Alltifrån den fysiska lärmiljön, hur ser det ut i entrén när man kommer på morgonen? Till den sociala, hur går snacket? Hur pratar vi med elever i korridoren? Hur pratar de med varandra? Men också då den pedagogiska lärmiljön. Vad kan vi göra på organisationsbasis? Men hur kan vi också förändra ett klassrum så det passar den här gruppen elever? Jag tänker att genom elevhälsa och mitt, som du kallade innan Stina, paraplytänk. Att se på flera delar i

2025-02-26

Dnr

lärandet. Flera saker som har stort värde för att få det att funka. Så leder jag min organisation i detta.

INTERVJUARE: Vad intressant. Stina, hur jobbar ni på din skola?

STINA: Jag tänker precis som du var inne på Märta. Vi pratar också jättemycket om att det här med rättvisa betyder inte lika för alla. Det är en superviktig sak att landa i. Vi kan inte göra samma för alla. För det blir inte rättvist. Och det behöver man också våga prata med eleverna om. Som lärare kan man ibland vara lite rädd för det. Men eleverna om några förstår ju att vi behöver ha det olika. För vi är bra på olika saker. Det är det vi vill pränta in i dem. Så jag tänker också att vi måste förstå begreppet inkludering utifrån sin helhet. Där elevens bästa står i fokus. Oavsett om det är fysisk inkludering, social eller pedagogisk inkludering. Men det förklarade du så fint Märta. Så jag tänker att jag går inte in så mycket mer på det. Jag tänker lite kopplat till vår elevhälsa på Billingskolan. Så jobbar vi mycket mot pedagogerna att elevhälsa är något som sker i det dagliga arbetet. Det är inte bara en stödfunktion. Och vi har försökt att dra i gång både främjande och förebyggande insatser där elevhälsan är synlig. Och ett exempel är någonting som vi har skapat som heter tankeverkstad med EHT där olika professioner från elevhälsan har ett lärande tillsammans med pedagogerna, där man fördjupar pedagogernas kunskaper kring till exempel kommunikation. Då har vi logopeden på en sån tankeverkstad som kan fördjupa det här med vad vi

2025-02-26

Dnr

säger och hur det tolkas. Kan vi jobba mer med det i våra klassrum? Vilka stödstrukturer arbetar vi med? Där är ju speciallärarna jätteviktiga att få in. Så det arbetet är väldigt spännande och givande för våra pedagoger. Elevhälsan hos oss ska absolut inte bara jobba åtgärdande. Ju mer vi kan göra främjande och ju mer vi kan göra förebyggande desto större effekt ser vi i undervisningen.

INTERVJUARE: Vi har valt ett komplext och omdebatterat begrepp i det här samtalet inkludering, men jag tycker ni tar upp det på ett intressant sätt. Men då för att åstadkomma ett inkluderande skolledarskap så sägs ju nyckeln vara att skapa ett förtroendefullt arbetsklimat både för lärare och elever. Det visar både forskning och praktik. Men hur har ni arbetat med det?

STINA: Jag tänker att det kanske grundar sig i en förståelse. En förståelse för varandra som medarbetare och egentligen i grunden som människa. Och vi har en otroligt hög ämneskompetens bland våra pedagoger och vi har hög behörighet. Men jag kunde uppleva ganska snabbt att det saknas en förståelse för varandras olikheter och elever som utmanar oss. Jag fick en känsla av att det här ska någon annan ta hand om. Och då blir jag ju kritisk där och som rektor undrar, men vem är någon annan? Det är ju vi som ska ta hand om det här. Så vi började faktiskt precis där genom att fördjupa oss i kunskap kring NPF och där använder vi SPSM:s studiepaket. Och vi arbetade i tvärgrupper, skola, fritids, elevassistenter. Dels för

2025-02-26

Dnr

att förstå den problematiken, men också för att lära känna varandra. Och i det arbetet så skapades ett förtroendefullt arbetsklimat där man vågade prata om både sina styrkor och svagheter som pedagog. Och det tycker jag är en bra ingång i det här arbetet för att lyckas. Vi behöver visa oss sårbara och vi behöver äga en kunskapsbas tillsammans. Och sen tänker jag också att det är viktigt i hur jag är som ledare och att jag börjar vara tydlig mot mina medarbetare men också eleverna vad jag förväntar mig i olika situationer. Och jag behöver också visa på positiva exempel för att bli starka tillsammans och visa att vi klarar de här utmanande situationerna ihop. Och det jag har varit inne på tidigare att jag tycker det är viktigt att vara synlig i verksamheten för då skapas ett förtroende också mellan mig och mina medarbetare och mig och eleverna och mig och vårdnadshavare. Att man är lättillgänglig. Och sen tror jag att ytterligare en del i det här med inkluderande skolledarskap är att det finns en tydlig stödstruktur i organisationen som man kan luta sig mot. Och där har vi tack vare en uppgift i det här med elevhälsoarbetet på SPSM där en uppgift som heter bokhyllan arbetat mycket med vilka möten vi har på skolan och vilket syfte har de här olika mötena. Och utifrån det arbetet så har vi skapat ett levande kalendarium som alla pedagoger och personal på skolan känner till. Och att även där, man kan tycka att, kalendarium, gör det så stor skillnad? Men det gör det för där visar vi att det är tillsammansarbete.

2025-02-26

Dnr

- INTERVJUARE: Ja, just det. Förståelse och kunskap, tydligt ledarskap och tydliga stödstrukturer det är viktiga byggstenar hos er.
- STINA: Absolut.
- INTERVJUARE: Och hur jobbar du, Märta, för att skapa ett förtroendefullt arbetsklimat?
- MÄRTA: Ja men jag är också inne på det som du säger Stina med ledarskapet. Att gå till mig själv som rektor mycket. Att skapa ett förtroende handlar mycket om att vara närvarande i de processer som elever står i till exempel eller lärare och elevhälsan. Men också vara inlyssnande och lägga örat mot marken lite ibland och kolla vad är det som är på gång, vad sker här. Det kan ju vara såväl i en korridor som i en mejltråd eller sådär att försöka inte hoppa på direkt utan känna av och ta lite avvaktande position i det. Jag tycker också det känns viktigt att man arbetar med återkoppling i flera delar. Alltså återkoppla till föräldrar, till elever vad som händer, återkoppla till personal. Det kan också vara så att jag ibland återkopplar till hela personalgruppen i saker som jag ser i stort som händer som jag tycker är positivt och lyfta det. Och också försöka få med när det är lite tungt att återkoppla vad vi behöver jobba med och att öka det här tillsammansarbetet helt enkelt. Jag försöker också tänka och peppa min elevhälsoprofession till att arbeta handledande. För att inte hamna i det där att man tar på sig massa arbete som kanske pedagogen gör allra, allra bäst. Och i det så försöker jag formulera det som

2025-02-26

Dnr

att den som är närmst eleven och eleven själv ju äldre den blir, är den som vet bäst vad som behövs i detta arbete. Så jag försöker vara ganska tydlig med att vi måste jobba. Tillsammansarbete, precis som ni Stina, att det är nåt vi gör tillsammans. Det är inte alltid specialpedagogen som är bäst i den frågan utan kanske faktiskt läraren eller eleven själv. Och att vi jobbar med det här förväntan och förtroende i båda riktningarna. Jag har det och jag vill skapa det men det måste ni vara med och skapa. Tillsammansarbete är väl det som genomsyrar hela samtalet tänker jag men det är ju väldigt viktigt. Det är inte en som kan allt.

INTERVJUARE: Ja, just det. Ni har ju båda jobbat med utveckling på era skolor och det är ju inte alltid enkelt. Man kan möta en del motstånd och så. Men vad har varit mest utmanande i ert arbete för att skapa en samsyn kring de här utvecklingsfrågorna som ni har jobbat med?

MÄRTA: Jag tycker att elevhälsoteamet har ... Jag har ju varit här i sex år nu och den har liksom växt fram. Själva behovet av vad vi behöver, det började ju jätteutmanande så klart. Ny i kommunen och ny i stan och så. Ja, en elevhälsa som hade suttit och funnits tillsammans länge. Så det tog ju säkert två, tre år innan jag själv kände att nu har jag koll på vad vi behöver jobba med. Så genom de diskussionerna så landade jag i att vi faktiskt behöver öka skolans elevhälsokompetens tillsammans. Och det är ju en av SPSM:s utbildningspaket, så det gick vi förra året.

2025-02-26

Dnr

Sen har väl utmaningen i personalgruppen i stort väl varit att flytta fokus från vad vi inte kan påverka till det vi kan påverka. Det är ju ofta där att man hamnar i resurser eller att hamna i det här att faktiskt våga lära oss nytt. När vi har varit lärare och pedagoger och rektorer i flera år så är det lätt att bara "det har jag prövat för tio år sen. Det funkade inte." Men det är ju nya elever vi möter hela tiden och så där. Att våga lära, att hamna i ett lärande själv för att få en effekt hos eleverna. Men det är väl egentligen det som har varit mest utmanande. Att vi är på samma bana fast vi har olika professioner. Vi är mot samma mål.

INTERVJUARE: Ja, men vad intressant. Det gäller att få till ett vi eller ett oss.

MÄRTA: Ett oss. Ja, precis.

INTERVJUARE: Och jag tänker också att flytta och ändra fokus. Det kan ju verkligen kräva enträget arbete.

MÄRTA: Ja, och jag tänker att vi också hamnar där. Det är lätt att jag gärna vill skylla på någon annan eller skylla på någonting som jag inte kan påverka. Men man får ju ganska snabbt skaka av sig det om man ska känna lite lust inför framtidsförutsättningar och så. Då får man ju börja tänka, men vad kan jag göra då? Om det ser ut så här nu, vad gör jag då?

INTERVJUARE: Ja, visst. Och Stina, vad har varit mest utmanande hos er?

2025-02-26

Dnr

STINA:

Jag håller med Märta att just arbetet med själva elevhälsoteamet har varit smärtfritt. Alltså alla i elevhälsan har känt att det här arbetet vi gör är bra och vi tror på det. Och lika så med personalen egentligen. Nu har vi i två år arbetat med elevers olikheter i fokus och det har varit väldigt lite motstånd att ta sig an det och lära sig mer om det. Däremot så kan jag se utmaningar nu när vi kan massa mer att omvandla den där kunskapen till praktik och göra det synligt i våra klassrum. Alltså vi pratar om att elever är olika, men på vilket sätt syns det i klassrummet? På vilket sätt syns det i vår undervisning? Vi konstaterade tidigare här att rättvisa inte betydde lika för alla. Då behöver det också synas. Det är den utmaningen jag känner att vi står i nu. Jag som rektor måste hålla i den riktning som vi har valt att jobba mot. Sen har ytterligare en utmaning varit att få pedagogerna på min skola att lita på de processer som vi har i kommunen. Vi har till exempel särskilt stödprocessen och en karta vi ska följa i det arbetet. Inledningsvis trodde man nog lite att det ”här kommer jag här och hittar på en massa saker vi ska göra på den här skolan”. Men att man nu börjar förstå att det är det här ... Vi jobbar enligt lag/rätt om vi gör så här och så här. Så där har det funnits stora brister som vi idag börjar komma ikapp med. Men förståelsen kan vi fortfarande brottas med. Är det verkligen så här vi måste göra? Och ibland är det bara så att ”ja, det är så vi måste göra”.

INTERVJUARE:

Ja, precis. Jag tänker att man omvandlar teori till praktik. Det tror jag är en utmaning i alla

2025-02-26

Dnr

organisationer, inte bara i skolan. Och så säger du också att det gäller att hålla i den riktning som man har valt. Och det kanske inte alltid är så lätt, tänker jag.

STINA: Jag kan tänka att vi ... Alltså som skola, man får ganska mycket till sig att "nu ska ni jobba med det här, nu är det senaste trenden det här". Men vi jobbar med elevers olikheter och det måste vi hålla fast vid. Det tar tid, förändring tar ju superlång tid för att gå från teori till praktik. Så det tror jag som rektor man lätt kan hamna i fällan. Nej, just det, nu är matteresultaten sjunkit, nu måste vi fortbilda oss inom matten. Fast man kanske snarare behöver haka i det i den riktningen man har valt att ta.

INTERVJUARE: Ja, just det. Men har ni då som rektorer något stöd i ert arbete?

MÄRTA: Jag hakar i här nu det som Stina sa, för att det handlar jättemycket om att jag ... Jag upplever att jag får stödet om jag är tillräckligt tydlig med vart vi är på väg. Om jag står fast i riktningen med mål och syfte vart vi ska, så är det mycket lättare för lärare och elevhälsans professioner att jacka i. Då kan jag bidra med det här, den här insatsen kan främja vårt mål. Då är jag i min tur väldigt tydlig med att det är grunduppdraget, det är undervisning vi ska jobba med, det är att alla elever ska nå så långt som möjligt när de går i skolan. Att de ska få möjlighet till lärande. Så att håller jag bara där. "Håll i, håll ut" brukar de säga på rektorsutbildningen och det är

2025-02-26

Dnr

verkligen så. Är jag tydlig med det, då upplever jag att jag har ett stöd från min egen organisation. Sen tycker jag att det svåra som man skulle behöva ha, alltså det som utmanar mig och många med oss i skolans värld, det är ett ganska ... Det är ett mellanmännskligt yrke, det är många processer, det går snabbt. Det är väl att hitta tillfällen för reflektion och utvärdering och analys och sådär. Både enskilt men också i grupp. Att ta sig den tiden när man känner att man sliter med annat. Det tycker jag ofta blir lidande och då stannar ju liksom arbetet lite upp med ”vart är vi på väg och vad är vårt mål?” Och det kan bli lätt att man upprepar det man redan har gjort fast att vi inte kommer närmare målet. Man måste också rannsaka sig, måste vi göra de här fem sakerna eller kan vi ta bort en sak så det blir fyra saker och då lägga in tid för reflektion? För ibland kanske vi gör lite saker i onödan.

INTERVJUARE: Ja, Stina, vilket stöd har du i ditt arbete?

STINA: Nej, men jag tänker precis som Märta att det här med reflektion är ju otroligt viktigt, också otroligt svårt, men där känner jag att jag har ett jättestöd i att vi är två rektorer på enheten. Vi bollar ju jättemycket med varandra och jag känner också att vi har sån tydlig riktning att vi har stödet uppifrån, vilket jag tycker skapar en trygghet hos oss som jobbar på enheten, att jag vet att det finns stöd för det arbete vi genomför hos oss. Och jag tänker också precis som Märta,

2025-02-26

Dnr

elevhälsan är ju ett bra stöd och framförallt
specialpedagogen, henne bollar jag ju dagligen med.

INTERVJUARE: Men hur upprätthåller ni då det goda klimat som ni
har åstadkommit så här långt?

STINA: Jag har ju Ross Greenes ledord i mitt sätt att förhålla
mig till ledarskap och det handlar ju att barn gör rätt
om de kan och det tänker jag att vuxna gör också rätt
om de kan. Det är liksom en grundpelare som jag står
våldigt starkt för och jag tror och jag uttalar mycket
till personalen att jag tror på att de kommer till jobbet
och de gör sitt bästa och att det bästa varierar för
dagen. Och jag tror mycket genom att det
förhållningssättet då skapas ett klimat där man vill
hjälpa varandra och göra varandra bättre genom att
tänka så. Och jag tror mycket på att visa lärarna att de
är viktiga, ge dem feedback genom att se både stora
och små saker genom att vara synlig i verksamheten
så kan jag ju lätt fånga upp dem och även eleverna då.

INTERVJUARE: Ja, och det är ett arbete som pågår varje dag antar jag,
ett förhållningssätt kan man väl säga.

STINA: Precis.

INTERVJUARE: Och Märta, vill du lägga till någonting här`?

MÄRTA: Ja men jag tänker att en kontinuitet i målen, en
kontinuitet i mitt ledarskap, att jag är genuint
intresserad och även ärlig i mitt ledarskap tror jag är
en bra förutsättning.

2025-02-26

Dnr

- INTERVJUARE: Ja, men slutligen lite kort, har ni något råd att skicka med till våra lyssnare som kanske är mitt i eller på väg att börja ett utvecklingsarbete som påminner om ert?
- MÄRTA: Ja, jag kan börja, Stina. Fokusera på några få saker som du ska lägga krutet på. Våga leda och delegera, det låter lite hårt men att våga också inte vara den som driver utan låt någon annan driva som är bra på just den frågan. Och sen vara närvarande själv och ha större öron än mun.
- STINA: Det är väl svårt för mig att inte hålla med om de tre tipsen, det är ju jättefint och jag tänker lägga till lite då och då tänker jag som rektor att det är otroligt viktigt att du lär känna din inre organisation. Vad passar oss och vad behöver vi som skola? Det är svårt att kopiera någon annan skolas koncept eller något som någon annan skola har gjort som man tycker är bra. Man måste äga den kunskapen, dels för sig själv men också för att göra det ärligt ut mot personalen. Och sen tror jag det är jätteviktigt att man har en stark tro på att man kan lyckas tillsammans och uttala den tron och tänk långsiktigt för förändring tar tid.
- INTERVJUARE: Många goda råd och tack för dem. Och ett stort tack för ett intressant samtal Märta von Feilitzen och Stina Bond-Waldefeldt. Tack för att ni har delat med er av era erfarenheter av ert utvecklingsarbete för ett mer inkluderande skolledarskap. Och nu vänder jag mig till dig Elisabeth Högberg. Dina reflektioner här över

2025-02-26

Dnr

det du har hört, vad tar du mest fast vid utifrån dina erfarenheter?

ELISABETH:

Ja, när jag lyssnar på Märta och Stina så är det ju så inspirerande att de delar med sig av sin klokskap och hur de arbetar i praktiken just kring inkluderande skolledarskap. Och vi tog ju fram en rapport häromåret som handlar just om det med inspiration från 31 länder i Europa. Och mycket av det de lyfter är ju det som vi lyfter som bygger på forskning och beprövad erfarenhet. Känneteckna just rektorer som arbetar för att få med sig alla barn och elever i sitt lärande. Och jag tänker, det var tre saker särskilt som fastnade för mig och det är just det där tillsammansarbetet. Det är inget ensamarbete att leda det här som rektor för att lösa de utmaningar och verkligen prioritera rätt saker. Och sen tänker jag också det här att våga visa vägen och vara synlig och samtidigt inlyssnande, men dela sitt ledarskap med andra på skolan är ju också någonting som Märta och Stina visar här. Och också att då involvera elevhälsan som en förändringskraft, tänker jag. Och att få till det här lärandet på hela sin skola. Och det är ju just sådana där saker som vi lyfter i vår rapport. Och att man också måste tänka stöd till elever, men tänka också främjande, alltså hur skapar vi en värdegrund och hur bygger vi upp vår organisation? Och kommunicera det här ständigt. Så att jag tänker att det finns inte så mycket att tillägga här, utan att det är härligt att höra praktiken utifrån en teori som håller.

2025-02-26

Dnr

- INTERVJUARE: Ja, så man kan säga att det Stina och Märta berättar om, det är de inte ensamma om, utan de är snarare exempel på det som andra har lyft. Men du som har kontakter runt om i Europa, kan du säga vad som är speciellt med Sverige när det gäller rektorsledarskap? Vad är det som sticker ut jämfört med andra länder?
- ELISABETH: Alltså svenska rektorer har ju väldigt mycket ansvar på sina axlar och också en väldigt hög grad av autonomi. Det kanske de inte alltid tänker, men om man jämför med andra länder så är det så. Därför att i många andra länder så är rektorsuppdraget väldigt hårt kontrollerat och styrt med väldigt mycket regler. Och det skapar ju också ett friutrymme som gör att man då kan utveckla kapacitet. För det är ju det som behövs och det är det vi hör att Märta och Stina jobbar med hela tiden. Men man säger ju också att man är väldigt hårt utsatt för ett starkt förändringstryck som rektor. Och det här lyfte ju UNESCO ganska nyligen också, som också gjort en stor rapport om ledarskap, trycket på rektorer. Och det delar man nog med övriga rektorer i världen så att säga, att man har ett stort ansvar. Men autonomin tror jag att man ska vara ganska glad för, att man har ett visst handlingsutrymme som rektor och kan prioritera. Det tror jag är viktigt.
- INTERVJUARE: Avslutningsvis, vilket stöd kan vi på SPSM ge i den här typen av utvecklingsarbete?
- ELISABETH: Vi har ju ganska mycket att ge, allt ifrån det mer informativa där man kan prenumerera på våra

2025-02-26

Dnr

nyhetsbrev. Aktuellt från SPSM har vi ett nyhetsbrev och också ett från European Agency om man är mer nyfiken på internationellt arbete. Men sen har vi också väldigt mycket bra stödmaterial som nu är tillgängliga på webben, till exempel då kring elevhälsa, att utveckla sin elevhälsa eller sitt tillgänglighetsarbete. Och vi har ju också mer generellt stöd till rektorer under den här fliken som heter stöd och råd, där man kan då läsa sig till saker, men man kan också kontakta oss för vi är ganska unika i Sverige att vi också kan vara ett stöd till rektor genom vår rådgivning. Och vi kan också ge bidrag till skolor som vill starta utvecklingsarbeten kring de här frågorna. Så jag tänker att vi har ganska mycket att erbjuda.

INTERVJUARE: Stort tack Elisabeth och återigen tack till våra gästande rektorer Märta och Stina.

Och till dig som lyssnat, gå in på spsm.se för fler poddavsnitt och för mer information om det som Elisabeth har berättat om våra kurser och vårt specialpedagogiska stöd. Och där hittar du även våra skrifter om inkluderande skolledarskap.

Tack och på återhörande.

SPEAKER: Tack för att du har lyssnat på SPSM:s podd *Lika värde*. Fler avsnitt hittar du på spsm.se och där poddar finns.

Signatur