



REKTORSPROGRAMMET

Utveckling av ett pedagogiskt ledarskap

- fortbildning för utveckling

Carina Antonsson Dahlin

Förbättringsrapport
Kurs: REP003
HT 2019-VT2020
Kursgrupp:H17B

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	5
Genomförande	6
Resultat	8
Diskussion	10
Referenser	13

Inledning

En pedagogisk ledare

Som ny rektor har jag häpnat över mängden uppgifter som en rektor har att hantera och inte riktigt känt att jag har haft ” goda förutsättningar för att leda och samordna det pedagogiska arbetet och utveckla utbildningen” (SOU 2018:17 s. 478) vid mina enheter, trots att skollagen säger att huvudmannen skall se till att jag som rektor skall ha möjlighet till detta.

Jag är satt att leda arbetet på två skolor, jag har 40 timmar i veckan till mitt förfogande för detta uppdrag. Utmaningen för mig är att hitta vägar för att dessa 40 timmar används så effektivt som möjligt, så att jag har möjlighet att vara den pedagogiska ledare för mina verksamheter som det är meningen att jag skall vara. Enligt en rapport från Skolinspektionen, citerad i SOU 2015:22 (s. 72) är det bara tre av tio rektorer som utövar ett väl fungerande pedagogiskt ledarskap, men jag vill ju ändå tro att det är möjligt för oss alla.

Ny grundskolenämnd i Göteborg

Hur kan en ny grundskolenämnd i Göteborg stötta mig i mitt pedagogiska ledarskap? Det första mötet med den nya direktören för den nya grundskolenämnden våren 2018 ingav hopp. Den första fråga vi rektorer fick var nämligen vilket närtöd vi rektorer behöver för att kunna ägna oss mer åt vårt pedagogiska ledarskap.

Grundskolenämndens förstärkningsområden är:

- *Ökad kvalitet i undervisningen*
för att öka barns och elevers lärande
- *Tydligare ansvar, styrning och ledning*
för att öka barn och elevers kunskapsresultat
- *Ökad likvärdighet* mellan skolor för att alla barn och elever ska få tillgång till undervisning av hög kvalitet samt kompensera för deras olika förutsättningar

(Grundskolenämnden 2018, s. 5)

För att uppnå ökad kvalitet i undervisning anser grundskolenämnden bland annat att ”rektors pedagogiska ledarskap skall utvecklas och säkras” (Grundskolenämnden 2018, s. 21). En stor organisation av stödfunktioner håller på att byggas upp runt oss rektorer för att vi skall kunna fokusera på vårt kärnuppdrag som pedagogiska ledare. Efter två år i ny förvaltning kan vi se ambitionerna i verksamheten, men allt är fortfarande inte på plats. Jag känner ändå ett visst stöd i min förvaltning för att det verkligen skall bli möjligt för mig att utveckla mitt pedagogiska ledarskap.

Syftet med mitt förbättringsarbete

Syftet med mitt förbättringsarbete är att jag som rektor, trots stor arbetsbörda, ska utveckla mitt pedagogiska ledarskap så att jag tillsammans med lärarna på mina skolor ska finna möjligheter och metoder för att undervisningen skall utvecklas och skapa ännu bättre förutsättningar för elevers lärande.

Kartläggning inför förbättringsarbete

Vårterminen 2018 genomförde jag en kartläggning av mitt pedagogiska ledarskap tillsammans med lärarna på skolorna. Där kom vi fram till behov av utveckling på följande punkter:

1. Fortsatt utveckling av arbete med utvecklingsmål och utvärdering av dessa mål så att verksamheten utvecklas
2. Tydlig schemaläggning av rektors närvaro vid verksamheternas olika möten och planeringar.
3. Tydlig struktur för dagordningen på möten så att tiden används effektivt och även räcker till kunskapsutbyte, till exempel genom kollegiala samtal, lära nytt tillsammans och analys av elevernas kunskaper i syfte att utveckla undervisningen.
4. Möjliggöra möten för kategorier mellan de båda skolorna för kollegahandledning och annan typ av kunskapsutbyte.

Utveckling av arbetet med utvecklingsmål och utvärdering blev min första aktion läsåret 2018-2019. 2019-2020 schemalade jag min närvaro på möten vilket gjorde att jag kunde följa och styra de olika verksamheterna på skolorna på ett tydligare sätt.

Som aktion för läsåret 2019-2020 har jag dock valt att försöka utveckla och genomföra en hållbar struktur för fortbildning på skolorna. Denna aktion knyter an både till punkt tre och fyra i listan över behov av utveckling i mitt pedagogiska ledarskap.

Min första aktion

Som aktion läsåret 2018-2019 valde jag:

- Att tillsammans med personalen formulera några få och tydliga utvecklingsmål för verksamheterna vid mina skolor och sedan arbeta mot dem.

Min första aktion handlade om vår förmåga att formulera mål för våra verksamheter. Målsättning ingår och är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet som handlar om: målsättning, uppföljning, utvärdering, nya utvecklingsmål och arbetet med detta.

Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att verksamheten ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. (Skolverket 2011 rev. 2019 s. 9)

Målet för min första aktion var att det skulle finnas tydliga mål och en plan för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av arbetet på skolorna. Jag ville att vi skulle få till ett tidseffektivt, meningsfullt och användbart systematiskt kvalitetsarbete.

Håkansson (2017 s. 14), nämner några av de största utmaningarna i det systematiska kvalitetsarbetet som just "urvalet av mål, analysen av resultaten och arbetet med att göra det systematiska kvalitetsarbetet meningsfullt och användbart i det praktiska förbättringsarbetet".

Resultat av min första aktion

Vi hade mål att arbeta mot på skolorna under läsåret 2018-2019. De formulerades efter utvecklingsbehov som jag och personalen hade definierat efter utvärdering av föregående

läsårs verksamhet. Jag hade tillsammans med min personal varit delaktig i detta arbete. Dock blev inte uppföljningen av målen så systematisk som hade varit önskvärt. Som rektor behöver jag noggrant planera in avstämning och uppföljning av utvecklingsmål redan från början av läsåret, eftersom det i efterhand kan vara svårt att få med alla punkter man behöver bearbeta på möten.

Eftersom vi inte hade haft en tydlig uppföljning av utvecklingsmålen hade inte heller all personal upplevt att vi arbetat mot dessa mål. Det visade sig också i skolinspektionens rapport från min ena skola, där personalen uttryckte en osäkerhet vad det gäller utvecklingsmål i vår verksamhet.

Detta har vi dock arbetat vidare med under nuvarande läsår och vi har lyckats ha fler uppföljningar av våra mål. Det finns trots detta fortfarande en osäkerhet hos personalen angående det systematiska kvalitetsarbetet så arbetet med att förtydliga detta pågår fortfarande.

Bakgrund

Mitt förbättringsarbete handlar om en stor, viktig uppgift som jag har som rektor enligt skollagen (SFS 2010:800) och läroplanen (Skolverket 2011 rev. 2019), nämligen uppgiften att leda det pedagogiska arbetet på skolan. En rektor skall vara en pedagogisk ledare och inrikta verksamheten mot de nationella målen. Jag vill genom detta arbete hitta vägar för att utveckla mitt pedagogiska ledarskap och därmed tillsammans med mina medarbetare utveckla det pedagogiska arbetet på våra skolor.

I skollagen står det att det pedagogiska arbetet på en skola skall styras och samordnas av en rektor. (SFS 2010:800 2 kap 9§) Senare i samma paragraf påpekas att rektor särskilt skall verka för att utbildningen utvecklas.

Som rektor skall jag alltså *styra* och *samordna* det pedagogiska arbetet på skolan så att det sker en *utveckling* av utbildningen mot en undervisning av god kvalitet så att eleverna får en god kunskapsutveckling.

I Jarls, Blossings och Anderssons (2017 s. 21) genomgång av forskning på området kommer man fram till att ”ett engagerat, beslutsamt och noggrant ledarskap” är en effektiv faktor för resultatutveckling bland elever.

Ett sätt att utveckla undervisningen på skolan är genom lärarnas fortbildning. Där kan det handla om att lära nytt men även om att lära av varandra genom så kallat kollegialt lärande. Kollegialt lärande är en form för fortbildning men det är också ett resultat, att kollegialt lärande har skett, att man har lärt något av varandra. Vid kollegialt lärande kan man tillsammans lära nytt men man kan också dela med sig av sina egna förvärvade kunskaper och erfarenheter. Det finns mycket samlad kunskap och erfarenhet hos lärarna på en skola. Det gäller att hitta utrymme och forum för att kunna ta del av och utnyttja all denna erfarenhet och kunskap och få till ett kollegialt lärande.

I mitt utbildningsområde i Göteborg finns det ingen övergripande plan för fortbildning på skolorna utan varje skola får sköta sin egen fortbildning. Det gör att man helt kan utgå ifrån

sina egna behov på skolan men nackdelen är att man inte har så stora resurser att ta till vad det gäller t ex arvode för föreläsningar. Att utgå ifrån skolans egna behov är också en effektivitetsfaktor vad det gäller elevernas resultatutveckling enligt Jarl, Blossing och Andersson (2017 s. 18).

Jag har själv genom åren deltagit i mycket fortbildning som lärare. Fortbildning som tyvärr inte har gjort något större avtryck varken i min undervisning eller i mitt arbete i klassrummet. Katz och Dack, (2017 s. 51) menar att fortbildning inte är professionellt lärande om det inte förändrar ditt sätt att tänka eller göra som lärare. Jag vill arbeta för att förändra lärarnas sätt att tänka och göra och få till en positiv förändring av undervisningen i klassrummen för att förbättra elevernas resultat.

Jag tyckte dock mycket om Skolverkets Mattelyftet som jag deltog i som lärare läsåret 2015-2016. Där blandades teori med analys av egna aktiviteter i klassrummet och diskussioner med kollegor på ett bra sätt. Dock genomfördes det hela i ett för högt tempo, med träffar varje vecka, samtidigt som annan mötesverksamhet på skolan pågick som vanligt. Till slut hängde varken jag eller mina kollegor riktigt med och jag kunde se att det efterhand var många som avstod från att komma på våra möten på grund av arbetsbördan. Jag har alltså några lärdomar med mig när jag skall utveckla fortbildningsarbetet på mina skolor.

Jag vill att fortbildning och utveckling ständigt skall pågå på skolorna, men i en takt som gör att alla kan vara med. Fortbildningen skall ingå i ordinarie arbetstid och fokusera på en sak i taget. Alla yrkeskategorier skall få fortbildning i någon form. Fortbildningen kan ledas av rektor eller någon annan som utses till lärledare. Håkansson och Sundberg (2018, s. 255) menar att ”delat ledarskap på en skola har en större inverkan på och betydelse för elevernas lärande än en ensam ledare som inte delegerar till medarbetare”.

Genomförande

Detta läsår 2019-2020 laddar jag om. Det är min tredje skolstart som rektor och jag fortsätter att försöka utveckla min organisation. Jag går tillbaka till mitt syfte med förbättringsarbetet där jag skriver att jag tillsammans med pedagogerna ska finna möjligheter och metoder så att lärarnas undervisning kan utvecklas och på det viset skapa bättre förutsättningar för elevernas lärande.

När jag gjorde kartläggningen av det pedagogiska ledarskapet på mina skolor vårterminen 2018 visade det sig att det bland pedagogerna fanns behov av möjligheter till kunskapsutbyte och lära nytt tillsammans i syfte att utveckla undervisningen. Jag har därför valt som aktion för detta läsår att försöka utveckla en hållbar organisation för fortbildning av personalen på skolorna så att vi kan lära nytt tillsammans.

Enligt Katz och Dack (2017 s. 19) är det nödvändigt att förändra klassrumspraktiken för att öka elevernas måluppfyllelse och för att förändra klassrumspraktiken krävs att lärarna lär nytt.

Årets aktion

Målet för årets aktion är: En hållbar organisation för fortbildning på skolorna.

Min aktion och ett av mina prioriterade utvecklingsmål detta läsår har varit att utveckla en organisation för fortbildning på mina skolor. Jag satte upp några premisser för detta arbete:

- Fortbildningen skall ständigt pågå.
- Fortbildningen skall rymmas inom ordinarie arbetstid.
- Fortbildningen skall vara av sådan omfattning att alla kan delta.
- Fortbildningen skall fokusera på ett område i taget.
- Alla yrkeskategorier skall få fortbildning i någon form.
- Fortbildning skall leda till förbättring av verksamheten.

Struktur för fortbildning på kategorimöten

Eftersom vi upplever att det inte finns utrymme för att utöka mötestiderna på skolorna behövde vi få in fortbildning i befintliga möten. Jag valde då våra kategorimöten. Klasslärare, fritidspersonal och förskoleklasspersonal har egna kategorimöten varje vecka. Dessa möten används bland annat till planering och uppföljning men skall även användas till kollegialt lärande. Strukturen för dessa möten har effektiviserats för att fortbildning skall få utrymme.

Vartannat kategorimöte har nu blivit kopplat till fortbildning. Ett möte används till förberedelse och ett är lärmöte. Förberedelsen kan t ex vara att läsa en text. På lärmötet finns det utrymme för diskussioner och kollegialt lärande utifrån inläst text och genomförda aktiviteter i undervisningen. Planeringen av dessa aktiviteter i undervisningen görs gemensamt på lärmötet och utvärderas på nästa lärmöte.

- Vecka 1: Vanligt kategorimöte
- Vecka 2: Enskild förberedelse inför lärmöte,
- Vecka 3: Vanligt kategorimöte
- Vecka 4: Lärmöte

Ämnen för fortbildning

I lärarnas utvärdering av förra årets verksamhet kom det fram att de önskade utveckla sin undervisning och bli bättre på att inkludera barn med funktionsvariationer i ordinarie undervisning. Tanken var att vår specialpedagog skulle få ansvaret och vara lärledare för lärarnas utbildning. Vi valde att jobba utifrån en modul på Skolverkets Lärportal: Inkludering och delaktighet – eleven och lärmiljön i fokus (Skolverket u.å.), efter lärarnas önskemål av ämne och efter de behov som vi kunde se på skolan.

Uppföljning av aktion

I slutet av hösttermin 2019 genomfördes en första uppföljning av vår fortbildning. Detta gjordes genom ett gruppsamtal med hela lärargruppen. I slutet av vårterminen gjordes en utvärdering på samma sätt. Vid båda dessa tillfällen ledde jag som rektor samtalen. Frågorna

diskuterades en i taget och svaren motiverades med exempel, se under underrubriken Uppföljningen.

Följande frågor diskuterades:

- Fungerar upplägget av fortbildningen?
- Kommer upplägget att fungera i längden?
- Har fortbildningsinsatsen lett till att ett kollegialt lärande har skett?
- Har förutsättningarna för elevernas lärande blivit bättre?
- Behöver vi förändra något?

Resultat

Målet för min aktion var att utveckla en hållbar organisation för fortbildning på skolorna. Det har också lyckats men vägen dit var inte spikrak.

Det var meningen att vår specialpedagog skulle vara lärledare för lärarnas utbildning och hen var också det under höstterminen. Meningen var att vi skulle följa en modul i Skolverkets lärportal, Specialpedagogik – Inkludering och delaktighet – eleven och lärmiljön i fokus. Under höstens uppföljning av fortbildningsinsatsen kom det fram att arbetsmodellen i modulen tyvärr inte följdes tillräckligt väl, vilket skapade ett missnöje hos lärarna som då vände sig mot hela fortbildningsstrukturen och modellen.

Det blev tydligt att jag och specialpedagogen inte hade samma uppfattning om hur utbildningen skulle utformas. Jag tyckte kanske att materialet var tillräckligt självinstruerande men specialpedagogen hade en annan bild av hur det skulle gå till. Det visade sig också att hen kommit oförberedd till vissa möten och varit benägen att ställa in om någon varit frånvarande. Eftersom jag inte var med vid dessa tillfällen var jag till en början omedveten om problemen och det hann gå ganska långt innan jag insåg lärarnas förvirring och missnöje.

Jag som rektor ville dock ge fortbildningsmodellen en rättvis chans och beslutade att jag skulle ta över som lärledare inför vårterminen. Redan vårt första lärmöte för terminen blev lyckat. Vi följde lärportalens upplägg, förberedde oss genom att läsa texter och bearbetade dem efter den givna modellen. Under lärmötet förberedde vi också en undervisningsaktivitet som skulle genomföras i klassrummen inför nästa lärmöte. Lärarna uttalade att de var nöjda med mötet efteråt.

Vad jag som rektor har lärt mig av detta är att det är viktigt att alla är med på premisserna för en aktivitet: Vad vi skall göra, varför vi skall göra det och hur vi skall göra det. Precis som jag skrev i bakgrunden blev det tydligt att det är viktigt med ”ett engagerat, beslutsamt och noggrant ledarskap” (Jarl, Blossing & Andersson, 2017, s. 21) och här brast min noggrannhet.

Viktigt att tänka på är också att inte ställa in möten även om någon av lärarna är frånvarande. Det kommer sannolikt alltid vara någon/några som av olika anledningar inte är närvarande på våra möten och vi är dessutom redan från början få lärare på skolan. Om vi ställer in möten kommer vi i otakt i mötesstrukturen vilket skapar andra problem. Under vårterminen ställde vi aldrig in något lärmöte även om vi var få närvarande vissa gånger.

Uppföljningen

Fungerar upplägget av fortbildningen?

Upplägget av fortbildningen har fungerat när alla inklusive lärledaren har varit med på hur den skall gå till. De ordinarie ämnen som brukar tas upp på kategorimöten har hunnits med på återstående möten. Alla möten har blivit mer fokuserade och effektiva.

Kommer upplägget att fungera i längden?

Lärarna upplever att det är bra att ha avsatt tid för inläsning. Det gör att upplägget av fortbildningen känns hållbar. Enda invändningen var att det fanns ett önskemål om att lägga förberedelse och lärmöte veckorna efter varandra för att inte riskera att glömma vad man har läst.

Har fortbildningsinsatsen lett till kollegialt lärande?

Fortbildningsinsatsen har lett till kollegialt lärande. Det har funnits utrymme för lärarna att dela sina egna kunskaper och erfarenheter och lära av varandra. För oerfarna lärare har det varit extra intressant och lärorikt att lyssna på erfarna lärare och deras perspektiv. Lärarna tycker att det är bra att ha ett forum där man pratar om pedagogik och pedagogiska erfarenheter. Det är både meningsfullt, lärorikt och lustfyllt.

Har förutsättningarna för elevernas lärande blivit bättre?

Lärarna upplever inte att denna utbildning har förändrat så mycket i deras arbete i klassrummen ännu men de anser ändå att de genom de kollegiala samtalen har fått syn på sin egen undervisning.

Behöver vi förändra något?

Efter höstterminens svårigheter förändrade vi fortbildningsarbetet genom att börja följa arbetsmodellen i lärportalens modul noggrant. Detta blev lyckosamt. Inför framtiden önskar sig lärarna en fortbildning som mer konkret handlar om praktisk undervisning eftersom innehållet i lärportalens modul ibland upplevdes som väl teoretiskt. Lärarna har önskemål om att under kommande läsår få fördjupa sig i metoden kooperativt lärande (Fohlin, Moerkerken, Westman & Wilson, 2017). Kooperativt lärande är en metod som utvecklar alla elever även de elever som har svårigheter av olika slag. Metoden gör dem delaktiga och inkluderade både kunskapsmässigt och socialt i undervisning och klassrum. Det blir en fortsatt utveckling av årets arbete som också handlat om elevers inkludering och delaktighet i klassrummet

En utmaning för oss i framtiden är hur vi skall få till en utveckling som leder till verklig förändring och förbättring av det som sker i klassrummen. (Katz & Dack, 2017)

Viktigt också att alla lärare prioriterar att närvara vid förberedelse- och lärmöten, ju fler vi är, desto bättre kvalitet blir det på utbildningen.

Fortbildning för de andra yrkeskategorierna i skolan

I det här arbetet har jag beskrivit och utvärderat klasslärares fortbildning men även för de andra yrkeskategorierna på skolorna fanns det nya planer för genomförandet av fortbildning.

Resurspedagogerna som på vår skola är relativt oerfarna hade samma önskan som lärarna att bli bättre på att inkludera barn med funktionsvariationer i undervisning och aktiviteter. Tanken var att vår specialpedagog skulle hålla i regelbunden fortbildning för dessa pedagoger. Några träffar genomfördes men fortbildningen fortsatte inte under vårterminen.

En av de erfarna lärarna i fritidshemmet på min ena skola hade under vårterminen önskat att få gå en utbildning i Skolverkets regi, Att leda kollegialt lärande på fritidshemmet. Det passade bra ihop med mina tankar om hur vi dels skulle kunna implementera regelbunden fortbildning i vår ordinarie verksamhet, dels utveckla kollegialt lärande på skolorna. Kursen påbörjades i Stockholm i maj 2019. Min tanke var att denna pedagog skulle bli vår handledare för personalen i fritidshemmen under detta läsår. Meningen var att vi skulle arbeta efter Skolverkets webbkurs, Fritidshemmets uppdrag (Skolverket u.å.), eftersom många som arbetar i våra fritidshem är utbildade och behöver få klargjort fritidshemmets uppdrag.

Tyvärr blev denna pedagog långtidssjukskriven och kunde varken genomföra utbildningen eller leda det kollegiala lärandet på fritidshemmet.

För lärarna i förskoleklass insåg vi att den största utmaningen detta läsår skulle bli att implementera Skolverkets kartläggningsmaterial i sin verksamhet. Deras fortbildning kom att bestå av föreläsningar om Skolverkets kartläggningsmaterial och Skolverkets webbkurs, Följa och främja lärande i förskoleklass (Skolverket u.å.)

Diskussion

Aktionen

Som rektor skall jag verka för att utbildningen utvecklas på mina skolor. (SFS 2010:800, 2 kap 9§) Genom att utveckla en organisation för fortbildning på skolorna har jag här kommit en bit på vägen. Men vi har förstås mycket kvar att arbeta med. Som Katz och Dack (2017) menar så innebär fortbildning inte automatiskt att undervisningen förbättras i klassrummen. Lärarna måste ändra sitt sätt att tänka och undervisa om det skall ske någon förbättring av elevernas resultat och det är dit vi vill nå. Att undervisningen förbättras i klassrummen så att elevernas måluppfyllelse ökar.

Det har blivit ännu tydligare för mig hur viktigt det är att alla inblandade är med på premisserna för en aktivitet. Vad vi skall göra, varför vi skall göra det och hur vi skall göra det. Att själv, som rektor vara delaktig i lärandet är också bra har jag förstått, även om jag ibland gärna skulle vilja delegera detta uppdrag till någon annan. Enligt Katz och Dack, (2017) har det stor effekt om man som ledare deltar i lärarnas lärande och utveckling.

Att själva innehållet i fortbildningsinsatsen känns behovsbaserat och relevant för alla inblandade är förstås också väldigt viktigt för motivationen inför arbetet. (Katz & Dack, 2017, s. 129) Vårt ämne har känts relevant för lärarna men ibland upplevts lite för teoretiskt. Texterna har inte alltid varit helt lättillgängliga utan krävt en hel del egen tolkning, vilket har gjort det svårt för lärarna att koppla teorierna konkret till den egna undervisningen. Under nästa läsår kommer fortbildningsinsatsen vara uppbyggd runt en konkret metod, kooperativt lärande (Fohlin, Moerkerken, Westman & Wilson 2017).

Kommer förutsättningarna för elevernas lärande bli bättre?

Jag är övertygad om att förutsättningarna för elevernas lärande kommer att utvecklas positivt genom kontinuerlig fortbildning av lärarna, men då måste fortbildningen verkligen leda till lärande hos lärarna enligt Katz och Dack (2017), så att förändring och förbättring i undervisningen sker.

Ett bra komplement till fortbildningen kan bli de klassrumsobservationer som jag kommer att genomföra under kommande läsår. Där kommer vi att kunna analysera undervisningen i klassrummen tillsammans.

Hur fortsätter vi?

Under kommande läsår kommer fortbildningen av lärarna att fokusera på metoden kooperativt lärande (Fohlin, Moerkerken, Westman & Wilson, 2017). Det är en metod som fortsätter att utveckla elevernas delaktighet och inkludering i klassrummet och blir en fortsättning på förra läsårets tema fast på ett mer praktiskt vis.

Nu vet vi att vi har ett upplägg för fortbildning som fungerar. Nu kommer vi helt och fullt att kunna ägna oss åt innehållet. Jag kommer att fortsätta vara med på dessa lärmöten men en plan är att någon eller några till slut skall kunna ta över rollen som lärledare. Min tid räcker inte till men det känns också viktigt att vara fler som delar på ledarskapet. Jag har också förstått att ett distribuerat ledarskap kan vara positivt för verksamheten (Liljenberg, 2018) genom att fler engageras i ledarskapet.

Ett utvecklingsmål för kommande läsår är att jag skall göra fler klassrumsobservationer för att tillsammans med lärarna kunna utveckla undervisningen även den vägen, som ett komplement till annan fortbildning.

Som avslutning

En viktig del i detta fortbildningsarbete är som jag har nämnt tidigare att det skall vara i längden hållbart. Jag vill hitta en organisation för fortbildning som vi alltid kan ha aktiverad. Vi skall kontinuerligt utveckla vår verksamhet genom inspiration utifrån t ex föreläsningar, studiebesök och litteratur men även genom att ta tillvara all den kunskap som redan finns hos oss genom kollegialt lärande. Allt för att öka elevernas lärande och måluppfyllelse.

Två skolor

Att vara chef för två skolor innebär mycket dubbelarbete. Dubbla föräldramöten, husråd, veckomöten, APT osv, att samtidigt lära sig ett nytt yrke och gå en utbildning gör att det finns ännu mindre tid för att utöva alla delar i rektors/chefsskapet. Det här att vara relativt ny i yrket samtidigt som man bedriver det fullskaligt beskrev en handledare som att ”knyta skorna samtidigt som man springer”. Det är en träffande beskrivning, det är så det känns. Dock finns det också det som är positivt med att leda två skolor. Jag kan se att verksamheterna inspirerar

och utvecklar mig på olika sätt så i längden finns där också något att vinna på detta dubbelarbete, om man håller hela vägen.
Att hitta en väg för att kunna vara chef och pedagogisk ledare för två enheter med sex verksamheter, inom en arbetsvecka som inte är längre än 40 timmar är ett mål för mig.

Mitt pedagogiska ledarskap

Mitt förbättringsområde handlar om att finna vägar för att utveckla mitt pedagogiska ledarskap, alltså att finna vägar för att *styra* och *samordna* det pedagogiska arbetet på skolan så att det sker en *utveckling* av utbildningen mot en undervisning av god kvalitet så att eleverna får en god kunskapsutveckling.

I årets aktion har jag fått lägga till ytterligare en roll i mitt pedagogiska ledarskap, nämligen den som lärledare för lärarna. Det har varit utmanande och lärorikt för mig och jag har upplevt, precis som Katz och Dack (2017) beskriver det som att det har haft stor effekt för lärarnas och mitt lärande. Jag vill gärna fortsätta med detta ledarskap i någon form men har inte tid eller möjlighet att vara lärledare för alla mina sex verksamheter på mina två skolor. Jag är inte färdig med min plan här men behöver successivt lämna över detta uppdrag till någon av lärarna eller kanske kan vi vara flera som delar på uppdraget? Jag kan se att det är bra om jag som rektor är med i pedagogiska diskussioner men jag förstår också att jag för vissa har en hämmande effekt. Allt vill man nog inte lufta när chefen är närvarande. Det finns alltså både fördelar och nackdelar med min närvaro och det kan vara ytterligare en anledning till delat lärledarskap.

En av våra kursböcker under rektorsutbildningen detta år hette *Organisation och ledning* med underrubriken *Ett något skeptiskt perspektiv* skriven av Mats Alvesson (2013). Enligt författaren finns det inga perfekta lösningar vad det gäller organisations och ledningsfrågor. De kräver att man tänker själv. Det är också vad jag har försökt göra under mina första år som rektor. Det har varit tufft många gånger men för mig finns det ingen annan väg att gå.

Referenslista

- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Fohlin, N., Moerkerken, A., Westman, L., & Wilson, J. (2017). *Grundbok i kooperativt lärande - vägen till det samarbetande klassrummet*. Lund: Studentlitteratur
- Göteborgs Grundskoleförvaltning. (2018). *Göteborgs Grundskoleförvaltning – nuläge och mål* Strategidokument 2.0
- Håkansson, J. (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem: strategier och metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Håkansson, J. Sundberg, D. (2018). *Utmärkt ledarskap i skolan. Forskning om att leda för elevers måloppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Jarl, M., Blossing, U., & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Katz, S., & Dack, L. A. (2017). *Professionsutveckling & kollegialt lärande. Framgångsstrategier och utvecklande motstånd*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Liljenberg, M. (2018). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete. Lärare och skolledares praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Skolverket. (u.å.) *Fritidshemmets uppdrag*. Hämtad 2020-08-22, från: <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kurser-och-utbildningar/fritidshemmets-uppdrag---webbkurs>
- Skolverket. (u.å.) *Följa och främja lärande i förskoleklass*. Hämtad 2020-08-22, från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kurser-och-utbildningar/folja-och-framja-larande-i-forskoleklass---webbkurs>
- Skolverket. (2011 rev. 2019). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet* 2011 rev. 2019. Hämtad från: <https://www.skolverket.se/getFile?file=4206>
- Skolverket (2018). *Planering och genomförande av undervisning: För grundskolan, grundsärskolan, specialskolan och sameskolan*. Hämtad från: <https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a657cab/1553961253480/pdf2698.pdf>
- Skolverket (u.å.). *Specialpedagogik: Inkludering och delaktighet*. Hämtad 2020-08-22, från: https://larportalen.skolverket.se/#/modul/4-specialpedagogik/Grundskola/128_Inkludering_och_delaktighet
- SOU 2015:22. *Rektorn och styrkedjan- betänkande av utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet*.

SOU 2018:17. Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektors professionella utveckling.