



2016-10-05

SKOLLEDNINGENS LEDARDEKLARATION

Ledarskap

Det vi tycker är särskilt viktigt med vårt ledarskap är att skapa ett öppet klimat på skolan, där elever, föräldrar och personal kan känna att de med förtroende kan vända sig till oss i olika frågor. Detta vill vi ska prägla hela skolan, även i mötet mellan personalen och hemmen.

Ett gott bemötande är grunden för ett förtroendefullt samarbete med elever och föräldrar. Vår ambition är att i huvudsak arbeta förebyggande genom att ha så väl fungerande rutiner och planer att vi hela tiden ligger steget före. På så sätt kan personalen ägna sin energi och tid på att arbeta med rätt saker.

Vi tror på att människor kan växa genom att bli delaktiga i verksamheten. Därför vill vi uppmuntra eleverna till att ta ett personligt ansvar för sina studier och sin arbetsmiljö, samt ge eleverna möjligheter till inflytande över undervisningen, föräldrarna insyn i verksamheten och personalen möjlighet att påverka de beslut som fattas. Beslut ska fattas så nära verksamheten som möjligt och i samråd med dem som berörs. Kortare beslutsvägar gynnar effektiviteten. Delaktighet och inflytande är förutsättningar för att fatta bra beslut. Större delaktighet och större inflytande leder till större engagemang för personalen, mindre sjukfrånvaro, ökad arbetsglädje, minskad omsättning på personal och helt enkelt en attraktivare arbetsplats.

Att eleverna ska känna sig trygga när de är i skolan är också väldigt viktigt för oss, och vi arbetar medvetet med normer och värden på skolan.

Vår slogan ”*Norregård - en skola i rörelse*” syftar på att vi ständigt strävar efter att bli en bättre skola och vi måste hela tiden vara beredda att göra förändringar av organisation, bemanning och rutiner när verksamheten kräver det. Skolledningen strävar efter att arbeta enligt ”*Lean*” som syftar till att effektivisera vår verksamhet.

Utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Skollagen 1 kap. 5 §). Vi vill bygga en skola där personalen följer aktuell forskning, utvecklar och prövar framgångsrika metoder. Skolledningen menar att vi behöver stärka skolans och våra medarbetares professionella kapital. Det innebär att vi alltid bör sträva efter att vara professionella i vår yrkesutövning. Det gäller vårt bemötande, hur vi uttrycker oss i tal och skrift, vilka undervisningsmetoder vi använder och vilka beslut vi fattar. Det är vår övertygelse att det endast är så vi kan öka skolans och pedagogernas status, i förhållande till de medborgare som lever i samhället vi verkar.

Enligt utbildningsforskaren Andy Hargreaves innebär professionell undervisning ett personligt löfte att ägna sig åt rigorös träning, kontinuerligt lärande, återkoppling från kolleger, respekt för fakta, positivt intresse för föräldrar, kamp för att överträffa sig själv och ett starkt engagemang.

En förutsättning för att vara professionell är att vara kompetent och där spelar utbildning en avgörande roll. Fortbildning är viktig för skolans utveckling och ledningen menar att utbildning måste löna sig även i samband med lönerevisioner. Vi vill därför uppmuntra all personal till kompetensutveckling som är förvaltningsnyttig. Kompetensutvecklingens mål är att ge avtryck i verksamheten och spridas till övriga medarbetare. För lärare gäller det framför allt:

- breddning för behörighet i flera ämnen (gäller särskilt ett-ämneslärare)
- fördjupning på avancerad nivå (motsvarade magisternivå)

- pedagogik och specialpedagogik (gäller alla lärare)
- verksamhetsnära kurser som t.ex: VFU-handledarutbildning och Entreprenöriellt lärande

För övrig personal gäller kompetensutveckling som kan utveckla verksamheten och din profession.

Vi vill minska avståndet mellan forskning och utbildning, teori och praktik genom att utveckla samarbetet med Linneuniversitetet och ge våra medarbetare möjlighet praktiktäna forskning. Utbildning på avancerad nivå ska vara en merit.

Forskning visar att lärarens roll är central för elevernas måluppfyllelse och att kollegialt lärande är en framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse, något som utbildningsförvaltningen har lyft i sina framgångsstrategier. Kollegialt lärande är ett strukturerat och återkommande samarbete där återkoppling är ett centralt inslag. För att kollegialt lärande ska ge effekt behövs långsiktighet, fokus på elevernas lärande och att rektor ger tid och mandat för det kollegiala lärandet.

Skolans konkreta uppdrag är att ge eleverna så goda verktyg för att kunna utvecklas så långt som möjligt utifrån sina förutsättningar. För det behövs goda kunskaper och färdigheter men också mod att våga pröva nya idéer. Vi vill skapa de bästa förutsättningarna för alla elever och kollegialt lärande är ett medel att nå detta mål. Alla pedagoger bidrar till att driva arbetet framåt och hålla den pedagogiska diskussionen högt på agendan.

Vision

Vi vill att våra elever ska lämna Norregårdskolan som goda samhällsmedborgare, trygga och engagerade unga vuxna med goda kunskaper, väl förberedda för gymnasiet och rustade för livet. Vår ambition är att det ska präglade arbetet i hela närhetsområdet och vara en röd tråd från förskolan till år 9, alltså i ett 1-16 årsperspektiv.

Mål

Skolan har inför hösten 2016 tagit fram ett nytt övergripande mål för verksamheten:

”När du lämnar Norregårdskolan är du en problemlösande, kreativ och trygg individ som visar stor respekt och har förmåga att skapa värde för dig själv och andra.”

Våra arbetslag har formulerat en målsättning för eleverna utifrån skolans mål för vart pedagogerna vill leda eleverna. Varje arbetslag har också formulerat ett mål för hur pedagogerna som lag behöver utvecklas under läsåret. Arbetslaget arbetar nu fram en övergripande strategi om hur eleverna arbetar och vad pedagogerna gör för att eleverna ska kunna nå målet.

Måluppfyllelse

Vår ambition är att resultaten ska förbättras och att **alla** våra elever når målen. Vi arbetar vidare med att utveckla skolan. Att ge **goda och likvärdiga kunskaper** är ett av skolans viktigaste uppdrag och vi följer aktuell forskning för att utbildningen ska vila på vetenskaplig grund. Lärarens betydelse och förväntningar på eleverna är oerhört viktiga för resultaten och den formativa bedömningen är en stor framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse, visar forskningen.

Eleverna på Norregårdskolan ska få goda och likvärdiga kunskaper och färdigheter samt nå hög måluppfyllelse genom att vi under de närmaste tre åren prioriterar inkludering, språkutveckling och entreprenöriellt lärande.

Inkludering

Mål: *Alla elever ska känna sig delaktiga och vara välkomna i klassen! Skolan har ambitionen att andelen elever som når målen och att skolans genomsnittliga meritvärde ökar. Med stöd i forskningen satsar vi på en inkluderande undervisning, med två lärare i klassen i vissa ämnen istället för specialundervisning i fasta grupperingar.*

Alla elever behöver stöd i undervisningen och några är mer i behov av utmaningar. Skolan har ett särskilt ansvar för elever i behov av särskilt stöd. Varje elev är unik och dess behov bör lösas på det sätt som är bäst för eleven. Formerna för lösningar kan och måste varieras. Skolans tydliga ansvar innebär

dock att det är hur skolan möter eleverna som måste diskuteras. Utgångspunkten skall vara att varje elev har resurser som ska utvecklas snarare än brister som skall åtgärdas.

Inför läsåret 2011/12 gick vi över till en mer **inkluderande** undervisning, istället för att ha nivågrupper och specialundervisning i små grupper utanför klassen. Vi satsar mycket av våra resurser på att ha två lärare inne i klassrummet i vissa ämnen, särskilt svenska, matematik och engelska. Forskningen visar att inkludering är gynnsamt för **alla** elevers kunskapsresultat och trivsel. Vår elevsyn innebär att alla ska vara välkomna i klassrummet och undervisningen måste anpassas efter de elever som går i klassen, inte tvärtom.

Språkutveckling i alla ämnen

Mål: *Vi vill att eleverna får goda och likvärdiga kunskaper och färdigheter. Detta uppnår vi bl.a. genom att elevernas läs- och skrivförmåga förbättras, vilket är avgörande för att eleverna ska lyckas i skolarbetet.*

För att nå skolframgång är elevens språkliga kompetens avgörande. På Norregårdskolan vill vi jobba för att eleverna ska utveckla de språkliga kompetenser som är nödvändiga inom respektive ämne. Vi tror att *genrepedagogik*, med text- och cirkelmodeller för olika genrer, kommer att bidra till att elevernas språkutveckling förbättras i alla ämnen. Vi behöver utveckla samverkan mellan svenska och svenska som andraspråk och utslussningen av nyanlända elever i ordinarie undervisning.

Entreprenöriellt lärande

Mål: *Vårt mål är att elevernas kreativitet, engagemang, nyfikenhet och trygghet ska öka! Ambitionen är att eleverna ska lära för att någon annan ska få mervärde.*

Entreprenöriellt lärande innebär att utveckla och stimulera generella kompetenser som att ta initiativ, ansvar och omsätta idéer till handling. Det handlar om att utveckla nyfikenhet, självtillit, kreativitet och mod att ta risker. Entreprenörskap i skolan är ett pedagogiskt förhållningssätt i klassrummet. Arbetsformerna stimulerar fantasi och skapande. Centralt är att sätta det eleverna gör i ett sammanhang och se till helheten. Ämnesövergripande tematiska arbetsätt där elever tar ansvar för sitt lärande och där resultatet kan vara till nytta utanför skolan är karaktäristiskt. Vårt mål är att elevernas kreativitet, engagemang, nyfikenhet och trygghet ska öka! Ambitionen är att eleverna ska lära för att någon annan ska få mervärde.

Ledningssystem

Rektor har förtroende från närmsta chef, områdeschef (OC), genom att ingen detaljstyrning utövas men stöd ges vid behov. OC:s uppgift är att vara ekonomiskt och pedagogiskt ansvarig för området. Rektor har ett övergripande ansvar för all verksamhet vid Norregårdskolan men kan delegera arbetsuppgifter till övriga medarbetare. Bitr. rektor har personalansvar för ett antal medarbetare.

Skolans ledningsgrupp för administration och elevhälsa består av rektor och bitr. rektor samt specialpedagog och handledare/samordnare. Det systematiska kvalitetsarbetet leds av skolledningen som initierar pedagogiska diskussioner och följer upp resultat, i form av betyg, nationella prov och trivselenkäter. Specialpedagogen utreder stödbehov och gör pedagogiska kartläggningar samt har ett övergripande ansvar för fördelning av resurser till elever i behov av särskilt stöd.

Uppdrag till ledningsgrupp - Bilaga 1

Varje arbetslag har en utvecklingsledare som ingår i skolans ledningsgrupp tillsammans med skolledningen. Arbetslagsledarna representerar skolledningen i arbetslaget och ska där genomföra och förankra rektors beslut och hämta in synpunkter från medarbetarna. Utvecklingsledarna har förtroende från skolledning och medarbetare och förväntas visa utvecklingsvilja och en helhetssyn på eleverna samt driva ämnessamverkan och pedagogiska diskussioner i arbetslagen.

Arbetslagens uppdrag är pedagogiska frågor, studiestöd, utvecklings- och utvärderingsfrågor. Arbetslaget är basen i verksamheten där det direkta arbetet med eleverna planeras och genomförs. Arbetslaget ska vara målorienterat och effektivt där alla elever är inkluderade i undervisningen och

där förutsättningar finns för eleverna att utöva inflytande. Varje arbetslag formulerar strategier för hur målen ska nås utifrån rektors uppdrag. Ett kollegialt lärande är viktigt för att nå målen. Alla medarbetare ska vara delaktiga i det dagliga arbetet i arbetslaget. Målet är att arbetet effektiviseras enligt LEAN-modellen. KENT (kreativitet, engagemang, nyfikenhet och trygghet) ska fortsätta utvecklas. Det är av yttersta vikt att arbetslagsorganisationen integreras i utbildningsförvaltningens lednings- och styrningsmodell för att nå målgemenskap.

Ämnesuppdrag har tagits fram i alla ämnen och ska hållas levande genom diskussioner i ämneslagen. Det är dessutom viktigt att alla planer rutiner och riktlinjer vi har på skolan följs. **Förstelärarna** är utvecklingsledare som dessutom har ett uppdrag att utveckla undervisningen och leda det kollegiala samarbetet i ämnena samt vara ämnesansvarig i svenska/sva, matematik, engelska, SO eller NO/Tk.

Tillsammans blir vi starkare! Med ökad samverkan och ett mer utpräglat ”*vi-tänk*” får personalen mer kraft än om var och en arbetar ensam. Skolan kan då använda allas kompetenser och stötta varandra i svåra ärenden. Målet är detsamma för alla oss som arbetar i skolan, d v s elevens bästa!

Läs gärna mer om rektors syn på pedagogiskt ledarskap, bilaga 2.

Mats Wahlsten
Rektor

Anneli Karlsson
Bitr rektor



2016-10-05



Bilaga 1

LEDNINGSORGANISATION 2016/17

Skolledning: Rektor och bitr. rektor

Rektor har det övergripande ansvaret för ekonomi, pedagogik och personal. Personalansvar är delegerat till bitr. rektor avseende ett antal medarbetare.

Det systematiska kvalitetsarbetet leds av skolledningen som initierar pedagogiska diskussioner och följer upp resultat, i form av betyg, nationella prov, brukar- och trivselenkäter

Administration och ledning: Skolledning, specialpedagog, samordnare/handledare och administratör.

Mötesstruktur: Regelbundna möten varje vecka där verksamheten planeras.

Ledningsgrupp för administration och elevhälsa: Skolledning, specialpedagog och samordnare

Specialpedagogen fördelar resurser och leder skolans team med speciallärare och sva-lärare samt har ett särskilt ansvar för elever i behov av särskilt stöd.

Samordnare: Samordnaren har administrativa uppgifter som klassindelning, schemaläggning, schemabrytande aktiviteter, elevtid, elevens val, språkval, underlag rekrytering, hemsida, protokoll etc.

Pedagogisk ledningsgrupp: Skolledning och utvecklingsledare för arbetslagen.

Mötesstruktur: Fasta möten varannan-var tredje vecka med skolledning och utvecklingsledare.

Ledningsgruppen kan kalla in andra medarbetare vid behov, t ex specialpedagog.

Arbetslagen

Utvecklingsledaren leder arbetslagskonferensen.

Specialläraren samordnar stödbehovet i arbetslaget och har ett nära samarbete med arbetslagsledaren. I E-laget görs detta av specialpedagogen till dess att ny speciallärare rekryterats.

Återkoppling till skolledningen görs vid ledningsgruppsmötena.

Skolledningen medverkar i möjligaste mån vid arbetslagskonferenser och ger ordföranden i uppgift att ta upp frågor till diskussion i arbetslagen.

Arbetslagens uppdrag är pedagogiska frågor, studiestöd, utvecklings- och utvärderingsfrågor.

Arbetslaget är basen i verksamheten där det direkta arbetet med eleverna planeras och genomförs.

Arbetslaget ska vara målorienterat och effektivt där alla elever är inkluderade i undervisningen och där förutsättningar finns för eleverna att utöva inflytande. Varje arbetslag formulerar strategier för hur målen ska nås utifrån rektors uppdrag. Ett kollegialt lärande är viktigt för att nå målen. Alla medarbetare ska vara delaktiga i det dagliga arbetet i arbetslaget. Målet är att arbetet effektiviseras enligt LEAN-modellen. KENT (kreativitet, engagemang, nyfikenhet och trygghet) ska fortsätta utvecklas. Det är av yttersta vikt att arbetslagsorganisationen integreras i utbildningsförvaltningens lednings- och styrningsmodell för att nå målgemenskap.

Utvecklingslärare: Fyra uppdrag som utvecklingslärare på deltid är tillsatta inom språkutveckling, fbk/sva, skola-arbetsliv och IT/digital kompetens. Ersättning utgår i tid och pengar.

Utvärdering: Organisationen utvärderas och samverkas under våren 2017.

Mats Wahlsten

PEDAGOGISKT LEDARSKAP

Skolinspektionen har fastställt vad som menas med pedagogiskt ledarskap:

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en **god måloppfyllelse i relation till de nationella målen** i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt det är möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser samt att skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat. (Skolinspektionen 2012)

I Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011 står följande under:

REKTORNS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de **nationella målen**. Rektorn ansvarar för att **skolans resultat** följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att... (LGR11, 2.8, sid 18-19).

Vad menar jag med pedagogiskt ledarskap?

Många rektorer tycker att det pedagogiska ledarskapet är viktigt men att det saknas tid till det. Är det så eller prioriterar man annat arbete det för att det är svårt? Jag tror snarare på det senare. I de citerade avsnitten ovan framgår att både Skolinspektionen och Skolverket är överens om att det pedagogiska ledarskapet ska fokusera på skolans **mål och resultat**. Detta är också skolans huvuduppdrag, enligt min mening. Jag instämmer i den definition Nestor gör:

Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag (Nestor 1993, sid 183).

Det innebär att pedagogisk ledning kan definieras som ledning, samordning, utveckling och utvärdering av verksamheten utifrån skollag och läroplan (Rapp 2008, sid 54).

Förutsättningar för att utöva ett pedagogiskt ledarskap på Norregårdskolan.

Strukturella villkor

Det viktigaste i mitt jobb är det pedagogiska ledarskapet, som är mångfacetterat. Som rektor har jag det övergripande ansvaret för att främja elevernas lärande och utveckling, men inte direkt utan det pedagogiska arbetet måste gå via lärarna. I den nya Skollagen (SFS 2010:800) betonas rektors ansvar för elevernas resultat och måloppfyllelse samt för lärarnas kompetensutveckling.

Viktiga delar i mitt pedagogiska ledarskap är mål och vision, organisation, ekonomi, personal och elevhälsa. Att förhålla sig till skolans struktur, kultur och processer (Bakka m fl 2006, sid 31) är oerhört stimulerande. Att arbeta som rektor är en utmaning, varje dag, och det är det som lockar mig i rollen som ledare, möjligheten att få påverka och genomföra sina visioner, även om det finns uppgifter som jag inte tycker är lika spännande.

I SOU 1988:20 framgår, enligt Stefan Rapp, att rektor har fyra huvuduppgifter:

1. att hävda läroplanens mål och riktlinjer och främja förverkligandet av dem,
2. att ställa sig solidarisk med målen och riktlinjerna och se till att de får genomslag i skolans verksamhet,
3. att påverka lärarna genom exempelvis lektionsbesök och samtal samt följa upp och utvärdera resultaten,
4. att styra sin medarbetare så att de arbetar enligt författningarnas mening, annars ska han/hon korrigeras (Rapp 2008, sid 52-53).

Särskilt den sista uppgiften kräver god kunskap om skolans verksamhet och kompetens att arbeta med pedagogisk utveckling samt mod att korrigera medarbetare som inte håller måttet och arbetar enligt styrdokumentet, menar Rapp.

Betydelsen av *lektionsbesök* eller *klassrumsbesök* råder det olika åsikter om. Själva begreppet låter mer som att besök görs av externa gäster än av skolledningen. Jag föredrar att kalla besöken för *ronder i verksamheten*, för det inbegriper alla medarbetare och inte bara undervisningen.

Utbildningsforskarna Hargreaves & Fullan beskriver i sin bok *Professionellt kapital – att utveckla undervisningen i alla skolor* vad det innebär att undervisa som ett proffs och om det sociala kapitalets betydelse för framgångsrika skolor. Hargreaves & Fullan skriver också vilken betydelse rektorers lektionsbesök har för resultaten.

Det utformas hela tiden instruktioner om att skolledare måste tillbringa en viss procent av sin tid i klassrummen, checka av när det observerar undervisningen, ofta gå och inspektera, delta i undervisningsronder och liknande. Vi har obehagliga nyheter för dem som pläderar för den sortens åtgärder: även om dessa övningar kan höja enskilda ledares kunskap och kapacitet i några avseenden så är deras allmänna inverkan på elevernas resultat i bästa fall tveksam! Betänk de praktiska omständigheterna. Hur kan rektorer på en skola komma åt att observera alla lärare? Hur kan de ha tillräcklig expertis för att påverka olika ämnen? Och om de faktiskt blir mycket duktiga, vad lämnar de efter sig när de så småningom flyttar?

(Hargreaves & Fullan, 2012)

I Leanas studie av det sociala kapitalet i New York fann hon att effektiva rektorer var de som underlättade för lärarna att skaffa resurser, koncentrera sig på lärarnas lagarbete och bygga upp relationer till föräldrar och samhälle. Effektiva och framgångsrika rektorer ägnade systematiskt åt att utveckla internt och externt *socialt kapital*.

I Robinsons och Leithwoods metaanalys av rektorers påverkan på elevernas resultat fann man en omständighet som var dubbelt så viktig som någon annan, - nämligen i vilken grad rektorer ”befrämjade och deltog i utbildning och utveckling av lärare”. De mest framgångsrika rektorerna påverkade elevernas resultat indirekt genom lärarna.

Hargreaves & Fullan, 2012)

Effektiva skolledare som påverkar elevernas resultat, enligt Hargreaves & Fullan:

- Underlättar för lärarna att använda resurser
- Koncentrerar sig på lärarnas lagarbete. Hur man identifierar, utvecklar och binder samman personalen (snarare än lektionsbesök, coacha enstaka lärare)
- Befrämjar och deltar i utbildning och utveckling av lärare
- Bygger upp relationer till föräldrar och samhälle
- Systematiskt ägnar sig åt att utveckla internt och externt socialt kapital

Även John Hattie visar i sin metastudie *Visible learning (2009)* att ett s.k. ”instruktivt” ledarskap (undervisningsnära) med klasrumsbesök endast ger har måttlig effekt (0,42) på elevernas studieprestationer (Hattie sid 204.) Andra faktorer ger en betydligt starkare effekt på studieresultaten, t.ex. att främja och delta i lärares inläring och utveckling (0,84). Den Nya Zeeländska forskaren Helen Timperley hävdar att lärare ofta uppfattar skolledningens lektionsbesök som en form av kontroll och ingen vill känna sig kontrollerad. Hon förespråkar att skolledaren i så fall kommer överens med läraren innan besöket vad man ska studera, t.ex. en grupp elever.

Lektionsbesök tar mycket tid och bör kompletteras med återkoppling om det ska ge någon effekt. Jag tror att rektor bör inrikta sitt ledarskap på metoder som har större effekt på elevernas studieresultat och som inte är lika tidskrävande, t.ex. ett systematiskt kvalitetsarbete där mål och resultat utvärderas kontinuerligt och där rektor skapar förutsättningar för pedagogerna att samverka och lära av varandra.

Kollegialt lärande är viktigt och det ger minst lika stor effekt om lärare besöker varandra under strukturerade former. Timperley (2013) menar att kompetensutveckling som sker i den vardagliga lärmiljön tillsammans med kollegor med fokus på elevernas läroprocesser ger en större hävstångseffekt för hela skolans samlade utvecklingsarbete än individuella insatser baserade på den enskilde lärarens intresse och ansvar. Lektionsbesök och ett mer instruktivt ledarskap kan dock ha betydelse för lärarens tillfredsställelse i arbetet (Håkansson 2011), vilket också naturligtvis är viktigt.

Både i skollag och läroplan finns krav på stöd till elever med särskilda behov. ”*Rektor har ett särskilt ansvar för att undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får det särskilda stöd och den hjälp de behöver*” (LGR 11, sid 18). För att lyckas med denna svåra uppgift måste skolan ha en väl fungerande elevhälsa och en flexibilitet när det gäller resursanvändningen. Inom vår inkluderande undervisning har vi möjlighet att omfördela resurser var fjärde vecka.

Elevhälsoteamet (EHT), som består av skolledning, skolsköterska, kurator, specialpedagog och handledare, har strukturerade möten under rektors ledning varje vecka. Elevhälsan erbjuder samtal och medverkar även på *samrådskonferenser* samt gör utredningar etc. Psykolog och studie- och yrkevägledare medverkar på elevhälsoteamets möten vid behov. Tillgång till skolläkare finns.

En skolledares arbetsdag är fragmentarisk och består av korta möten som ofta blir avbrutna, vilket kan hindra ett mer systematiskt pedagogiskt arbete (Scherp 2010, sid 80). Den viktigaste prioriteringen för många skolledare är att förhindra att små problem blir större, ofta genom att ligga steget före. Scherp (2010) menar dock att det är just hanteringen av dessa vardagsproblem som utgör det pedagogiska ledarskapet, då detta får konsekvenser för kvaliteten i elevernas kunskapsbildning och utveckling.

Mats Wahlsten