

# Vad gör skolan till en attraktiv arbetsplats?

**Speaker** [00:00:01] Det här är en podcast från Skolverket.

**Programledare Adam Samara** [00:00:13] Hej och välkomna till Skolverket podden I det här avsnittet ska vi prata om hur skolor kan arbeta och organisera sig för att bli attraktiva arbetsplatser där lärare vill stanna kvar. För i dag har vi inte bara en stor lärarbrist, utan vi har också en arbetsmarknad där lärare allt oftare byter arbetsplats. Jag som leder samtalet i dag heter Adam Samara och med mig för att nysta i det här har jag tre gäster. Här i studion har jag Anna Karin Östlund som är chef på enheten för kompetensförsörjning i Stockholms stad. Välkommen Anna!

**Anna-Karin** [00:00:51] Tack!

**Programledare Adam Samara** [00:00:52] Och i en studio i Göteborg har vi Ulf Blossing som är professor vid institutionen för pedagogik och special pedagogik vid Göteborgs universitet. Välkommen Ulf! Och sist men absolut inte minst Cecilia Larsson Ståhl som är rektor på Rosengårdsskolan i Malmö. Hej, hej! Jätteroligt att ni alla kan vara med i dag. Anna-Karin Jag vill börja med o vända mig till dig för att jag är nyfiken på det här med vad vi vet om vad det är som får lärare att byta jobb eller alternativt stanna kvar. Du representerar ju Stockholms stad, Sveriges största skol kommun, och ni har som jag förstår en hel del insikter om vad det är som får lärare att byta jobb och vad det är som får lärare och trivas.

**Anna-Karin** [00:01:47] Ja, men om man börjar med vad som får lärare att byta jobb så det finns ju massa anledningar till det, men vad vi vet så är det ju lön, ledarskap, att man får den utveckling som man vill ha. Arbetsmiljö är jättemycket på tapeten nu. Men sen är det faktiskt också det geografiska läget. Men jag tycker det spännande. Vi har gjort några undersökningar där vi tittar på de studenter som väljer Stockholm stad som förstahandsval. Vad är det dem efterfrågar? Och då ser vi saker som trygg anställning. Respekt för medarbetare, inspirerande ledarskap. Vänlig arbetsmiljö. Det är de sakerna som är på topp fyra. Om man sedan tittar på dem som redan jobbar hos oss, men som vi väljer kalla young professionals, då är trygg anställning där också, hög framtida inkomst, inspirerande ledarskap och ledare som stöttar min utveckling.

**Programledare Adam Samara** [00:02:46] Och young professionals, vad betyder det?

**Anna-Karin** [00:02:47] Det är de som jobbar i yrket som är ungefär mellan 25 och 35.

**Programledare Adam Samara** [00:02:51] Okej. Och du tar upp saker som respekt för medarbetare, inspirerande ledarskap, en god arbetsmiljö som huvudman och som arbetsgivare. Hur gör man för att säkerställa att man kan erbjuda det?

**Anna-Karin** [00:03:07] Det allra viktigaste? Det är ju att ha väl fungerande verksamheter, alltså att ha bra skolor som har en god kultur och har ett gott ledarskap. Det är liksom självaste grunden. Man kan inte bygga ett attraktivt varumärke som arbetsgivare om man inte har bra verksamhet, och det innebär ju att man har fokus på kärnverksamheten, alltså elevernas skolgång och lärande. Och det handlar både om kvalitet och trovärdighet hos huvudman och skolverksamheten. Sen behöver vi nå ut med de här bilderna av hur det är att jobba både i skola, men för oss då specifikt i Stockholm stad där det är bra i dag kan ju finnas, eller nu kan jag ju tycka att det är lite bättre, men om vi backar några år så har du

ju varit ganska mycket trista bilder från hur det är att jobba i skola, och samtidigt så ser vi att vi har jättemycket lärare som tycker jättemycket om sitt jobb, som trivs på sin arbetsplats och som inte känner igen sig i den här bilden som har funnits i hur det är att arbeta i skola som man måste ut med de här bilderna. Men verksamheten i grunden måste också vara bra. Man kan inte gå ut med andra bilder.

**Programledare Adam Samara** [00:04:17] Om man ska liksom "pin pointa" just det att verksamheten i grunden måste vara bra. Vad är det då liksom hur man gör för att få till det?

**Anna-Karin** [00:04:26] Ja, det handlar ju jättemycket om att ha det systematiska kvalitetsarbetet på plats och att ha en organisation som främjar elevernas lärande. Vi behöver att ledarskapet delegerar ett ledarskap. Vi behöver använda karriärs tjänsterna på ett bra sätt och vi behöver utveckla samtliga lärare som jobbar i skolan för de specifika utmaningar som just den här skolan har och att stötta som huvudman i det arbetet.

**Programledare Adam Samara** [00:04:54] Tack. Ulf, jag skulle vilja vända mig till dig nu, du har i din forskning tittat på hur skolor arbetar med att utveckla och förbättra sina organisationer, och jag är lite nyfiken på, vad skulle du säga är utmärkande för de skolor som lyckas med det?

**Ulf** [00:05:12] Ja, vi har ju rätt mycket forskning skulle jag vilja säga om hur framgångsrika skolor arbetar och framgångsrika skolor här är ju skolor som är bra på att främja elevers lärande och som når rätt så goda resultat. Och då har men satt en rubrik på dem skolorna. Man säger att de är professionellt lärande gemenskaper, och det innebär att lärarna har eller jobbar i en väldigt tydlig organisation och att man arbetar gemensamt för att anpassa undervisningen efter elevernas behov. Och sen så gäller det ju att man på de här skolorna medvetet och systematiskt arbetar med detta och belönar den kunskap och den kompetens som behövs för att verka inom sådana där gemenskaper och främja praktisknära kunskaper om att planera och organisera för genomförande lärande för såväl elever som lärare. Och när man är ute på såna här skolor och intervjuar lärare och skolledare så benämner de arbetet på ungefär lika sätt, och de gör ungefär likartade beskrivningar av hur arbetet är organiserat och hur arbetsrutinerna ser ut.

**Programledare Adam Samara** [00:06:28] Och då är det just det här gemensamma, det du kallar det professionella som är det återkommande.

**Ulf** [00:06:37] Och att man har en väldigt tydlig inriktning på att få till en undervisning som passar dem e aktuella elever man har på skolan, och det kan betyda att man ändrar undervisningen för samma kursmoment så att säga, beroende på de behov som eleverna har, och att man hjälper varandra väldigt mycket att åstadkomma den bästa undervisningen för dem eleverna.

**Programledare Adam Samara** [00:07:01] Dum fråga kanske men är det rimligt att anta att de skolor som aktivt jobbar med att utveckla och förbättra sin verksamhet kommer vara de skolor som också blir de mest attraktiva arbetsplatserna för lärare. Vad tror du?

**Ulf** [00:07:17] Det är inte så dum fråga. Den är rätt intressant. För att det kan man ju säga att i princip är det ju så men man bör ju komma ihåg att skolor är lokala kulturer, så det betyder ju att utveckla sin skola. Att utveckla undervisningen kan betyda lite olika saker på olika skolor. På en del skolor kan det betyda att man utvecklar och gör det som andra skolor gör, det som ligger i tiden, så att säga. Men det som forskningen visat är ju att man

har ett slags undersökande arbetssätt eller en undersökande utveckling, dvs att man tar noga reda på vad just våra elever på vår skola behöver. Och sen så lägger man upp en planering eller väljer ett utvecklingsprojekt som passar den situationen. Och det betyder ju att man kan ha ett helt annat utvecklingsprojekt än det som ligger i tiden eller är trendigt just nu, så att man bör se upp med var utvecklingen tar sin utgångspunkt. Man behöver ju ta sin utgångspunkt i de lokala behoven.

**Programledare Adam Samara** [00:08:21] Jag förstår, tack. Och jag tänker att både du, Ulf och Anna-Karin tidigare tog ju upp saker som tydligt ledarskap och en organisation där man arbetar tillsammans för att utveckla lärandet på skolan. Man utgår från lokala behov och jag skulle vilja vända mig till dig nu, Cecilia. För att jag vet ju, efter att ha pratat med dig tidigare, att det här är saker som ni aktivt har och fortfarande jobbar med på Rosengård skolan. Och jag undrar om du kan berätta lite mer om det.

**Cecilia** [00:08:55] Ja, jag tänker att vi har skapat en kultur av samarbete, samplanering, sambedömning både i arbetslagen men också över hela skolan, och vi jobbar med att lära oss tillsammans, både i arbetslag och på skolan som helhet hela tiden alla tillsammans. Även skolledningen är med i det arbetet. Vi har också väldigt tydliga strukturer, bland annat i form av någonting som vi kallar för Rosengård modellen, och i den har vi samlat sådant som vi tycker är viktigt för vår skola, som vi har identifierat i våra analyser att om vi gör likadant så blir det bättre både för eleverna men också för de vuxna. Det kan till exempel vara så här startar vi våra lektioner eller avslutar våra lektioner. Så här ser lektionsstrukturen ut för en lektion på Rosengård skolan så att eleverna känner igen sig och sedan gör alla likadant. Och det är en tydlig förväntan också från skolledningen att man ska följa detta. Vi har också kvalitets dialoger med våra medarbetare, både med våra arbetslag men också på individuell nivå, så att man har ett väldigt nära samtal och dialog med sin närmaste chef för att diskutera olika pedagogiska frågor utifrån vårt utvecklingsarbete på skolan. Och sen tänker jag också att det är viktigt att alla förstår varför vi gör det vi gör, för att om man inte förstår så är det också svårt att följa det som vi beslutar. Så det är också en viktig process att ha en dialog med medarbetarna.

**Programledare Adam Samara** [00:10:48] Och det här med att du var inne på det tidigare med Rosengårds modellen och att det finns liksom principer för många olika saker tolkade jag som men bland annat då du var inne på det här med hur startar vi en lektion? Hur avslutar vi en lektion? Förutsägbarhet för dels elever då, men också förutsägbarhet för. För lärarna.

**Cecilia** [00:11:12] Jag brukar säga att eleverna mår bra av en struktur och tydlighet men det gör ju också vi vuxna så att den här modellen har blivit någonting att hålla sig i för oss vuxna också på skolan. Att vi vet alla vet ramarna och sedan där innanför ramarna så har man ett fritt utrymme naturligtvis. Men vi håller oss till det vi har beslutat och Rosengårds modellen kommer inte från skolledningen, utan den kommer ursprungligen från önskemål från personalen att ha någonting som håller ihop så att säga vår skola och utifrån de behov som man har identifierat i verksamheten och sedan, använder vi vår analys av varje läsår för att revidera vår modell. Men från början kommer de från personalen själva.

**Programledare Adam Samara** [00:12:07] Jaha okej, intressant. Men Ulf jag vill vända mig till dig igen för att jag tänker att det ni alla beskriver låter ju väldigt rimligt och bra, men jag undrar vad är det som brukar i din bild, vad brukar vara utmaningen när det kommer till att arbeta på det här viset. Varför gör inte alla så här helt enkelt?

**Ulf** [00:12:35] Ja, det beror ju på skulle jag säga. Just att skolor är olika kulturer, och har man en personalgrupp som varit på skolan under lång tid så har det utvecklats ganska stabila rutiner för hur arbetet ska gå till. Och det formar ju också en slags föreställning om vad skoluppdraget handlar om och hur lärandet går till. Och det där kan vara svårt och bryta. Men forskning visar ju att just det här med att kartlägga skolan och kartlägga kulturen, hur arbetsrutinerna ser ut, hur lärarna arbetar tillsammans och naturligtvis hur undervisningen och lärandet ser ut och resultaten. Det är en väldigt bra början, så man får en lägesbeskrivning och vet hur organisationen fungerar i alla delar. Och utifrån det så får man ju försöka inventera vilka de viktigaste delarna att ta tag i här för att det ska bli en förbättring och så hela tiden komma ihåg att det måste finnas ett fokus på lärarnas undervisning, därför att det är ju där det sker. Mötet mellan lärare och elever. Det är där man måste nå, men det kan ju betyda att man måste ändra till exempel i arbetslag eller distribuera ledarskap på annat vis. Men hela tiden, komma ihåg, hur tänker vi nu att det här ska förbättra undervisningen? Så kartläggning är väl receptet att börja där.

**Programledare Adam Samara** [00:14:05] Det är så man skapar sig ett underlag då för att kunna förändra en sådan här kultur.

**Ulf** [00:14:11] Ja, annars kan det ju till exempel bli att man tar någon modell som är i ropet och tänker att den ska lösa problemet. Men modellen kan ju skjuta långt över de förutsättningar som råder på den lokala skolan. Och om inte då modellen tar tag i de lokala behov som finns, ja då kommer man liksom få någon slags parallell verksamhet där man å ena sidan driver något slags utvecklingsprojekt, men som egentligen inte berör undervisningen. Och det finns ju dokumenterat i forskning sedan länge att det är precis det som händer om man inte lyckas koppla de här lokala behoven med de insatser man gör.

**Programledare Adam Samara** [00:14:54] Och Anna-Karin, vänder mig till dig igen. Hur gör man som huvudman då eller kan man som huvudman stötta skolor i ett sådant här arbete med att jobba med en skolas kultur? Om man då identifierar att det finns en sådan kultur man vill förändra?

**Anna-Karin** [00:15:12] Ja, och jag tror att man måste göra det som huvudman också. Man måste stötta rektorerna, lärarna och skolan i det arbetet, och då kan ju det vara till exempel i att hjälpa till med kartläggningen, att bistå med kompetens som kan göra det. Analys av kunskapsresultat. De bitarna kan man ju också bistå med. Sedan kan det vara i vissa fall så behöver man jobba med skolledningen. I vissa fall så behöver man jobba med specifika delar för att skapa det här lärandet hos lärarna fokuserat på undervisning. Men jag tror att det man kan inte som huvudman luta sig tillbaka och tänka att det bara sker på skolan utan att använda resurserna rätt. De som finns på huvudmannanivå för att stötta utvecklingen på skolan.

**Programledare Adam Samara** [00:16:03] Cecilia, jag undrar bara utifrån ert arbete på Rosengård skolan, hur ni arbetar i dag, hur stor betydelse tror du att det har med att man har en introduktionsperiod med mentor och tillgång till kontinuerlig kompetensutveckling? När någon ny anställs?

**Cecilia** [00:16:22] Det tror jag är jätteviktigt. Alla våra nyanställda, oavsett om de har jobbat 40 år eller är helt nya. De får en mentor som har jobbat på skolan under några år som kan våra rutiner och strukturer så att de på ett snabbt och effektivt sätt kommer in i verksamheten. Förstår Rosengårds modellen som är viktig för oss men också hinner komma in i det systematiska kvalitetsarbetet. Och det är väldigt uppskattat av dem som börjar hos oss att man har stöd i någon som har mer erfarenhet. Jag tror också att det har

med regelbunden kompetensutveckling är nödvändigt och att det måste utgå från det systematiska kvalitetsarbetet. Och det är det uppskattar många tydligheten i den röda tråden från det systematiska kvalitetsarbetet. Vi har identifierat de här utmaningarna, därför har vi den här kompetensutvecklingen. Och ofta överensstämmer kompetensutvecklingen med var vad de flesta känner att de behöver utveckla för egen del också.

**Programledare Adam Samara** [00:17:42] Och vad kan det handla om då rent konkret?

**Cecilia** [00:17:48] Ja, i år till exempel har vi identifierat ett av vår utvecklingsområden är att vi har många pojkar som befinner sig i språklig sårbarhet som inte når målen, och samtidigt har vi då medarbetare som uttrycker att man tycker att det är svårt att anpassa undervisningen till de här eleverna, svårt att möta deras behov. Och det är klart att det avspeglar sig i måluppfyllelsen också naturligtvis, och då jobbar vi med det. Då har vi fokus på det i vår kompetensutveckling och tänker vad är det vi behöver ändra på och lära oss för att möta de här elevernas behov? Och sen är det också det som vi i skolledningen har fokus på i kvalitetsdialoger och när vi har verksamhets observationer.

**Programledare Adam Samara** [00:18:42] Tack. Och Anna-Karin, jag skulle vilja fråga dig hur jobbar ni med introduktionsperiod och mentorskap i Stockholm stad?

**Anna-Karin** [00:18:51] Men på huvudmananivå när vi skapar liksom struktur och talar om vad som är viktigt i introduktionsperioden så utgår vi från Skolverkets rekommendationer kring introduktionsperiod. Och sedan så följer vi upp om det är så att de nyexaminerade lärarna får introduktionsperiod och det gör vi genom en återkommande enkät. Tyvärr så ser vi ju att inte alla upplever att de har en introduktionsperiod. Men uppföljningen av den här enkäten är vi sedan ute och berättar om på alla rektorsmöten så att varje rektor dels får en dragning kring varför det här är viktigt och vi kopplar det då tydligt till kompetensförsörjningen, och sen ger de en bild av hur det ser ut i Stockholm stad. Sen får man ju ta med sig det till sin skola och titta på hur ska vi jobba vidare med introduktionen? Men på huvudmannanivå så försöker vi också stötta introduktionen för nyexaminerade med lite andra delar än vad man gör på skolan. Vi har återkommande seminarier under läsåret med till exempel teman som ledarskap i klassrummet eller konflikthantering, betyg och bedömning. Och sen har vi sedan ett par år tillbaka ett erbjudande om att man kan få ett extra stöd av en senior lärare, alltså en yrkesskicklig lärare som har jobbat många år. Och där använder vi våra pensionerade, passionerade lärare, säger vi, och då får man fem samtal ungefär med dem. Och där kan man prata om allt det där som kanske inte så lätt att prata med sin mentor om man liksom känner, Men jag greppar inte det här. Jag får inte till det här. Man kanske till och med tvivlar på sin kompetens och då kan man få stöd och stöttning i det.

**Programledare Adam Samara** [00:20:37] Och då tänker ni på de frågor som skulle vara svårare att prata med sin vanliga mentor om.

**Anna-Karin** [00:20:41] För en del, inte för alla. Men om det är så att det är svårare att man behöver ha ett fritt utrymme där så finns den möjligheten. Kopplat till lärarprofessionen och min egen utveckling som lärare.

**Programledare Adam Samara** [00:20:53] Jag förstår. och du säger, att det ändå är så ibland att man antingen inte får eller inte upplever att man har fått en introduktion, mentorskap. Vad beror det på då?

**Anna-Karin** [00:21:04] Ja, en del är ju såklart att det kanske inte blir av helt enkelt. Man börjar och så drar man igång terminen och säger juste du skulle få en mentor också så rullar tiden iväg. Där vill vi såklart inte vara. En annan del kan vara att man upplever att man inte har fått tillräckligt stöd av mentorn, att mentorn inte haft tillräcklig tid för mig utifrån mina behov. Ibland kan det också vara så att man säger att nej, men jag behöver ingen mentor. Jag känner mig redo för uppdraget och jag vill göra det här.

**Programledare Adam Samara** [00:21:39] Tack. Och Ulf, jag vill vända mig till dig igen. Jag vet att du också ser positivt på det här med introduktionsperiod med mentor, men att du samtidigt menar att åtgärden i sig inte behöver leda till en positiv utveckling. Kan du berätta mer vad du menar med det?

**Ulf** [00:22:02] Det är ju det som jag har sagt några gånger just med den lokala kulturen, att man bör ju tänka på innehållet i det hela om man bara tillsätter mentor och tänker att själva mentorsidén, att någon ska få ansvar för det som sedan då på egen hand får se till att arrangera de här mötena med den nya läraren. Då kan ju innehållet fyllas av den kultur som råder, och då kan det ju vara en kultur som i stället främjar en väldigt särbokkultur, det vill säga att lärare arbetar enskilt och att man gör upp sina egna undervisningsstrategier utan att kommunicera med kollegor och så vidare. Så det är viktigt att medvetet tänka på innehållet, och då kommer jag att tänka på en skola där var och intervjuar, där man hade en introduktionsperiod för nya lärare. Man hade utbildning så man och då berättade man för de nya lärarna hur arbetslagen ser ut, hur man arbetar i de olika grupperna och vilka förväntningar man hade på nya lärare då, på vilket sätt de skulle ingå och arbeta i grupperna. För vi vill inte ha några lärare som kör sina egna race här på vår skola, så rektor till exempel. Och jag menar ju att de är ju en väldigt bra ingång för lärare att på det viset få en slags att medvetet få tala om vad man förväntar sig på den här nya skolan, annars kan det ta väldigt lång tid att lära känna kulturen. Och när vi har intervjuat lärare på sådana skolor så har de sökt sig till de här så kallade framgångsrika skolorna just för att man ska få arbeta tillsammans i lag. Och då är det ju väldigt skönt att få veta tydligt vad förväntningarna på de egna prestationerna är.

**Programledare Adam Samara** [00:23:59] Du får säga till om jag misstolkar då, men jag tänker att utöver att ha en kultur som gynnar professionell organisation där man jobbar med elevernas lärande tillsammans utöver att det såklart är, eller utöver att det antagligen är det bästa för just eleverna och deras lärande, så kanske det också innebär en trygghet när man kommer som nyanställd att man har en organisation där man pratar med varandra om vad man gör och varför. eller jag bara tänker mig själv om jag skulle börja som nyanställd så hade nog det känts tryggare liksom.

**Ulf** [00:24:47] Jag skulle säga att om jag fortsätter lite där, att lärararbetet är väldigt komplext och efter en utbildning är det ju första gången då som den nya läraren står i mötet med alla elever och ungdomar som man kanske aldrig mött förut. Så man kommer att möta väldigt mycket nya saker få väldigt många intryck samtidigt som man ska planera undervisningen, kanske flera ämnen. Och jag menar ju att det är rätt svårt att klara av det på egen hand. Och det behöver man ju verkligen inte eftersom man har kollegor runt omkring sig på de här skolorna som kan vara ett stöd för det arbetet.

**Programledare Adam Samara** [00:25:27] Ytterligare en grej jag skulle vilja fråga er om det är, hur viktigt tror ni att det är med att kunna erbjuda karriärvägar för lärare för att kunna attrahera dem att stanna kvar? Kan börja med dig Ulf.

**Ulf** [00:25:47] Ja, man jag tänker ju att det är väldigt viktigt. Det finns ju så mycket spännande saker att upptäcka i läraryrket och när det gäller lärande och när det gäller samarbete både med kollegor och med barn och ungdomar. Och det kommer hela tiden ny kunskap och en del av detta klarar man själv och tillsammans med kollegor. Men det är också bra att det finns kanske mer formella karriärvägar som också ger ingångar till andra positioner i utbildningssystemet och det vi också tänker jag behöver kanske ha en mer differentiering där man utbildar sig och bildar sig inom olika områden för att just tillsammans kunna utgöra en kropp där man stödjer varandra med olika kompetenser.

**Programledare Adam Samara** [00:26:40] Är din bild att det brukar se annorlunda ut i dag. Eller är det?

**Ulf** [00:26:46] Ja men i Sverige har vi ju, vi har naturligtvis haft fortbildning på olika vis under en lång tid, men det vi kanske skulle vilja se mer av, det är ju mer en tydlig karriärväg som också ger ingångar som man sa till att arbeta inom andra positioner i skolan. Och där har ju skolororganisationerna utvecklats under de här 20 åren, där vi till exempel har förstelärare, men där man också lokalt experimenterar med olika typer av mellanledare och så vidare, som har olika uppgifter, det systematiska kvalitetsarbetet och olika uppgifter när det gäller kollegiala lärandet och så vidare. Och det innebär också att de här lärarna som då är mellanledare, de behöver andra kompetenser och i det systematiska kvalitetsarbetet behövs ju också en rad kompetenser, och det har vi väl inte sett så mycket av tidigare. Och kan vi få en mer formell karriärväg eller karriärvägar för det så tror jag det kan vara väldigt positivt.

**Programledare Adam Samara** [00:27:52] Jag förstår. Cecilia, hur jobbar ni med karriärvägar på Rosengård skola?

**Cecilia** [00:28:01] Vi har 12 förstelärare så att vi jobbar absolut med karriärvägar. Men jag tänker att det är ett sätt att attrahera lärare som vill utvecklas men också vill jobba med utveckling. Men det är lika viktigt tycker jag, att säkerställa att de som inte vill ha en karriärtjänst eller inte har möjlighet att få det på vår skola, men vill fortsätta jobba på Rosengårdsskolan, att de får möjlighet att utvecklas också och att jobba med skolans utveckling. Jag tänker att det är viktigt att signalera att alla som jobbar hos oss är viktiga i vårt utvecklingsarbete och att alla ska få möjlighet att utvecklas. Man kan vilja utvecklas utan att bli förstelärare eller biträdande rektor som är de två vanligaste karriärvägar för lärare, och jag vill ju behålla min personal. Och då är det viktigt att se till att vi involverar så många som möjligt i skolans utvecklingsarbete och tittar på vad de olika medarbetarna har för styrkor, kan vi, är det någon som kan hoppa in i den här gruppen och jobba med det här utvecklingsområdet? Det behöver inte vara en första lärare, sen är det oftast våra första lärare som leder, till exempel våra ämneskonferenser och så. Men det betyder inte att det inte finns andra medarbetare som har kompetenser och kan bidra med dem till sina kollegor. Så jag tänker att det är viktigt att ta vara på allas potential.

**Programledare Adam Samara** [00:29:45] Och Anna-Karin, hur tänker ni i Stockholm stad?

**Anna-Karin** [00:29:49] Men vi tänker ju att det är viktigt att det finns karriärvägar och att lärare, vi tror att de flesta lärare vill utvecklas i sitt arbete i sitt dagliga årliga arbete. Och det finns ju i dag de nationella förstelärare via lektorat och sådana saker. Men det behöver också finnas andra vägar för lärare, för alla kan ju inte bli förstelärare eller ha en lektorstjänst, och vi har sedan länge två karriärspår i Stockholm stad, där det ena är ett ledarskaps- och chefskarriär och det andra är mer en pedagogisk karriärväg, ett

ämnesdidaktik, att bli riktigt skicklig i klassrummet. Men sen så möts ju de här i dag. Därför förstelärarskapet är ju en form av ledarskap så man får röra sig mellan de här delarna och då har vi utbildningsinsatser då för dem som vill utveckla sitt ledarskap. Och då handlar det inte bara om ledarskapet i klassrummet, utan det handlar om att leda andra vuxna i en skolorganisation där man kan vara utvecklingslärare och sedan kan man gå vidare mot biträdande rektor och förhoppningsvis rektor.

**Programledare Adam Samara** [00:30:58] Och Nu börjar vi närma oss slutet av det här avsnittet och jag tänkte därför gör ett försök på att försöka sammanfatta det vi har kommit fram till i dag. Och hur gör man då för att kunna attrahera lärare och få dem att vilja stanna kvar på skolan? Och något jag tar med mig i alla fall är ju att man behöver ha ett tydligt ledarskap och en organisation där man genomgående pratar om vad man vill uppnå och varför så att det är tydligt för alla. Och jag tänker det går väl in i det här med att det som då kallas ett professionellt lärandegemenskap. Det kanske är det är, och att man med lärare man jobbar med elevernas lärande tillsammans och inte bara för sig. Och som det vi var inne på nu senast, att man behöver också kunna erbjuda en organisation där man som lärare har möjlighet att utvecklas i sin profession, vare sig man vill bli rektor, förstelärare eller utvecklas i de lärar man redan har. Har jag missat något?

**Anna-Karin** [00:32:14] Jag skulle vilja flika in en del och det är ju också att vi måste också nå ut med de här goda bilderna av skolan, att vi måste visa på de goda exemplen. Och det handlar ju lokalt om skolans, den specifika skolans kompetensförsörjning som jag upplever att att ni har pratat om på Rosengårdsskolan, att man vet vad det innebär att jobba där. Men det gäller också att få unga att vilja bli lärare, att se att det här är ett spännande och roligt jobb. Så vi behöver ut med de här häftiga bilderna från skolan som som handlar om glädjen i att möta eleverna, att utvecklas som ledare eller som lärare och sedan kunna förmedla de karriärvägarna. Jag tänker den är jätteviktig för framtida kompetensförsörjning.

**Ulf** [00:33:03] Och jag skulle vilja lägga till kartläggning förstas, men sen också igen påminna om att alltid ha lärares undervisning i fokus, det är det uppdraget handlar om. Och då krävs det organisationsförändringar och karriärvägar och allt möjligt. Och så får man inte allt detta glömma bort att vi gör detta för att förbättra lärares undervisning så det är viktig att ta med sig.

**Cecilia** [00:33:28] Ja och som rektor tänker att det är viktigt att man håller i och håller ut och även håller om sin personal, för det kan vara tufft i vissa bitar att vara lärare, men att man håller i det utvecklingsarbetet och den vägen man har slagit in på, och lite som Ulf var inne på tidigare där att inte ta det som är aktuellt för stunden, utan jobba med det som den egna skolan och de egna eleverna behöver.

**Programledare Adam Samara** [00:33:59] Och med de kloka orden så vill jag säga tack så mycket till mina gäster för att ni kunde vara med idag. Tack så mycket Anna-Karin Östlund! Tack så mycket Cecilia Larsson Ståhl! Och tack så mycket Ulf Blossing! Tack till dig som lyssnat.

**Speaker** [00:34:28] Det här var en podcast från Skolverket.