

Öppet, tydligt och granskat ledarskap

Mats Ekholm, professor emeritus vid Karlstads universitet

Skolchefen leder kommunens anställda så att målen för skolverksamheterna nås. För att ange en ton som stämmer överens med de krav som ställs på skolors personal i sådana centrala dokument som skollag och läroplaner kan skolchefen visa fram exempel på att vara tydlig och öppen i sin egen framtoning. I de centrala dokumenten anges att medarbetare och elever ska ha inflytande i arbetet och att man självständigt ska kunna fundera över olika verksamheter. Ett sätt på vilket skolchefen kan bidra till den öppenhet och tydlighet som förväntas råda kring ledarskapet är att deklarerar vad den egna ledarinsatsen ska karaktäriseras av. Genom att göra en sådan deklARATION allmänt känd bland medarbetare inom skolorna kan skolchefen vara en modell för hur rektorer kan agera på sina skolor.

Verksamheter i skolan ska granskas och värderas. Ledarinsatserna utgör inget undantag från detta krav. En deklARATION av hur ledarskapet kommer att utövas utgör ett bra underlag för att granska och värdera skolchefens insatser. Genom att utsätta det egna ledararbetet för granskning och värdering utifrån en deklARATION av ledararbetet kan skolchefen visa sina rektorer hur de kan agera i förhållande till sin personal och bjuda in dem till att vara kritiska vänner till rektor. Skolchefen å sin sida kan bjuda in några av kommunens rektorer att vara kritiska vänner till skolchefen och granska och värdera ledarinsatserna utifrån den deklARATION som presenterats.

På några håll i landet har skolchefen använt detta sätt att arbeta tillsammans med sina rektorer. Exemplet nedan är hämtat från en mellansvensk kommun där skolchefen presenterade hur det egna ledarskapet skulle komma att bedrivas. Efter presentationen av ledningsdeklARATIONEN redovisas också den uppdragsbeskrivning som skolchefen formulerade till de rektorer som valde att ställa upp som skolchefens kritiska vänner och som under ett par års tid kom att granska och värdera sin chefs ledarinsatser. I den avslutande texten ges ett exempel på en sådan reaktion från en av de kritiska vännerna till skolchefen.

Ledningsdeklaration

Jag vill arbeta utifrån följande förhållningssätt som chef för skolförvaltningen under arbetsåret 2015/1016. Jag vill att allt agerande och handlande från mig ska utgångspunkt i barn- och ungdomsperspektivet. Huvudfrågan som ska ställas i alla sammanhang måste vara ”**Hur skapar vi de bästa förutsättningar för att främja alla barns och ungdomars utveckling och lärande?**”

Jag vill fortsätta utveckla det goda samtalet om verksamheten i alla led och med alla skolans intressenter. Samtalen ska i första hand leda till att de professionellas förståelse av uppdraget ökar samt att insikt skapas om att det är viktigt att man förhåller sig till uppdraget på ett bra sätt. Detta innebär att skolledare och lärare

- har bestämda uppfattningar om uppdraget och har förmåga att ta ställning mot sådant som motverkar det
- är beredda att argumentera för och hävda de mål som uppdraget omfattar
- är beredda att handla i enlighet med uppdraget och då har förmåga att överväga olika handlingsalternativ i olika situationer och sammanhang

Jag ser som en av mina primära uppgifter att leda lärandet om uppdraget och därigenom bli **en förebild för rektorernas ledning av sina medarbetares lärande**. Det är i detta sammanhang viktigt för mig att tillämpa **ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap**. Detta ledarskap beskrivs på ett utförligt sätt i utbildningsdepartementets rapport 4 Lärande ledare. Jag ska vara tydlig och uppriktig i min kommunikation i hur jag anser att verksamheten ska utvecklas.

Jag ska ta initiativ och stötta de nya utvecklingsområden och de gemensamma utvecklingsprogram som kommer att bedrivas inom ramen för vårt lokala utvecklingsavtal inklusive projektet **Framgångsrik skola**. I år gäller det främst arbetet med elevinflytande och arbetslagsutveckling. Jag ska även aktivt medverka till att på olika sätt få igång ett förebyggande arbete, så att antalet sjukskrivningar minskar i vår organisation.

Jag kommer att lyfta fram **läroplanens och skolplanens värdegrundstexter**. Arbetet med demokratiuppdraget och arbetet mot alla former av kränkande behandling ska ges fortsatt hög prioritet.

Jag vill utveckla ett uppföljnings- och utvärderingssystem **där alla medarbetare tar ett kvalitetsansvar**, kommunicerar och reflekterar med varandra om skolans arbete och handlingsutrymmet för arbetet.

Skolans resultat och förnyelse kommer kontinuerligt att följas upp genom de **årliga kvalitetsredovisningarna** samt genom de **resultat- och lärdomsuppföljningar** som genomförs en gång per termin.

Jag ska under arbetsåret genomföra utvecklingssamtal inklusive lönesamtal med samtliga verksamhetschefer och även med de rektorer som så önskar.

Jag vill **utsätta mitt ledarskap för granskning** och låta denna granskning värderas efter årets slut.

Medelstad datum

Skolchef

Uppdragbeskrivning ”Kritiska vänner”

För att verksamheter ska kunna ha riktigt hög kvalitet behöver det råda stor öppenhet om vilka insatser som görs och vilka resultat som nås. Reflektioner behöver återkomma och diskussioner föras om och om igen för att kvaliteten ska kunna hållas och också bli bättre. För att bidra till öppenheten i vår kommun erbjuds tre skolledare att vara bevakare av mina insatser som skolchef. Med utgångspunkt i min ledningsdeklaration består uppdraget i att två gånger om året på basis av gjorda iakttagelser av mitt agerande öppet avge kritiska reflektioner vid möten mellan skolledarna i kommunen. Ni är fria att välja metod för iakttagelser, analys och redovisningsmetod. Jag kommer att lägga dessa reflektioner till grund för ställningstagande om hur mitt och den centrala förvaltningens arbete ska bidra till att vi ska kunna vara fortsatt framgångsrika med hög måluppfyllelse och goda resultat. Jag väntar mig att ni redovisar era iakttagelser och reaktioner vid vårt skolledarmöte i början av juni.

Medelstad datum

Skolchef