

Pedagogiskt ledarskap

Vad är pedagogiskt ledarskap?

Trots att diskussionen om hur rektors pedagogiska ledarskap ska balanseras mot lärarnas autonomi har pågått sedan 1946 års skolkommision finns ingen samstämmighet om vad pedagogiskt ledarskap egentligen innebär. Detta trots att pedagogiskt ledarskap på senare tid allt oftare lyfts fram som en av nyckelfaktorerna för framgångsrik skolutveckling. Det gäller inte bara för svenska eller nordiska förhållanden utan även internationellt. Men många forskare verkar eniga om att rektorns förtroget med den dagliga praktiken i skolan och förmågan att kommunicera skolans mål är en framgångsfaktor för elevernas lärande.

Många rektorer hävdar att lärarna ofta har en syn på att deras undervisning är en privatsak som hindrar rektor från att få inblick i vad som händer i klassrummen och från att påverka pedagogiska beslut och praxis. Samtidigt är det många lärare som uttrycker att de vill att rektor ska komma till klassrummet och ge återkoppling på undervisningen och att de därmed ska "bli sedda".

I skollagen betonas rektors ansvar för elevernas resultat och skolans måluppfyllelse men även för lärarnas kompetensutveckling. Rektor är alltså både resultatansvarig och verksamhetsansvarig, och rektors roll och befogenheter har stärkts och tydliggjorts med skollagen från 2010. I den förra skollagen omnämndes rektor

18 gånger och i den nuvarande 118 gånger. Rektor ska som pedagogisk ledare för verksamheten, utifrån den egna skolans struktur och kultur, driva skolutveckling och säkerställa måluppfyllelse.

I sammanhanget är det bra att skilja mellan skolledarskap och pedagogiskt ledarskap, även om överlappning mellan dessa kategorier samtidigt finns. Forskaren Gunnar Berg menar att skolledarskapet å sin sida utmärks av ett förvaltande och administrativt chefskap. Här står skolans styrning i centrum och rektors uppdrag är att följa upp och utvärdera att styrdokument och direktiv följs.

Det pedagogiska ledarskapet å sin sida innebär att rektor leder processer som hör till frågor med koppling till elevernas lärande och kunskapsutveckling och där lärarnas kompetensutveckling och skolutveckling är i centrum. Många rektorer känner nog att deras arbete mer och mer upptas av administrativa och ekonomiska uppgifter som tillhör skolledarskapet snarare än det pedagogiska ledarskapet. Då kan det vara bra att komma ihåg att skollagen ger rektorer möjlighet att delegera ett stort antal ansvarsområden till annan kunnig personal i organisationen.

Pedagogiskt ledarskap är i huvudsak ett skandinaviskt begrepp som enligt forskaren Monica Törnsén används för att beskriva rektors ansvar för att leda den pedagogiska verksamheten vid en skola. Begreppet verkar inbegripa såväl verksamhetsbesök som ett demokratiskt ledarskap. Den skandinaviska betydelsen i begreppet har starka beröringspunkter med engelska begrepp som *supervision*, *instructional leadership* och *distributed leadership*.

Statsvetaren Evert Vedung menar att både rektorer och förvaltningschefer behöver ha ett starkt fokus på att utveckla sitt ledarskap och ha kännedom om ledarskapets betydelse för ett ökat resultat. Han menar att som ledare ska man helst kunna själva sakfrågan, och även ha sikte på resultat och effektivitet.

Ska rektor gå in i klassrummet?

Det finns starkt stöd i senare års forskning att rektorns förtroenhet med den dagliga praktiken i skolan, tydlighet i det pedagogiska ledarskapet och förmåga att kommunicera och förankra skolans mål, är grunden i en väl fungerande skola. Rektorer behöver i högre grad synliggöra och driva de pedagogiska frågorna och intensifiera sin dialog med lärarna om elevernas lärande och deras undervisningssituation. Det är i frågan om hur detta ska gå till som man skiljer sig åt.

Av skollagen framgår att rektor har ansvar för skolans inre styrning och Skolinspektionen hävdar i sin kvalitetsgranskning *Rektors ledarskap* att rektor måste ta ansvar för både struktur och kultur. Viktiga verktyg för att skapa struktur är enligt Skolinspektionen att göra regelbundna besök i klassrummen och att ge konstruktiv återkoppling till lärarna. Kvalitetsgranskningen visade däremot att rektorerna sällan besökte klassrummen och därmed inte hade tillräckliga underlag för att diskutera med lärarna om didaktik och undervisningens kvalitet.

Olof Johansson menar att en viktig fråga i dagens debatt om pedagogiskt ledarskap är om rektor kan utöva pedagogiskt ledarskap utan förstahandsinformation kring vad som pågår i klassrummet. Om man svarar ja

så kommer definitionen av pedagogiskt ledarskap att handla om styrning och ledning av en skolas resurser för pedagogisk verksamhet. Svarar man nej så är det naturligt att rektors pedagogiska ledarskap inkluderar regelbundna besök i klassrummet för att närvara vid själva undervisningen. Oftast inrymmer termen pedagogiskt ledarskap en sammansmältning av bägge uppfattningarna.

Men enligt Johansson är det viktigt att rektorer är ute i verksamheten och i klassrummen. Det är rektorn som har det övergripande ansvaret för helheten. Med det menas att det är rektor som ska se till att de nationella kunskapsmålen uppnås och att värdegrundsuppdraget följs samt att skolan arbetar på ett likvärdigt och rättsäkert sätt med fokus på måluppfyllelse.

Forskarna Ulf Blossing och Helene Ärlestig talar om betydelsen av att rektor observerar och samtalar kring lärares undervisning, men även av vikten av att rektor måste kunna leda ett helt kommunikationssystem.

Ärlestig har i sin forskning poängterat vikten av att rektorn kan kommunicera innehållet i styrdokumentet med lärarna men även till eleverna. Denna tydlighet och förmåga har visat sig vara en mycket stark faktor för ett bra pedagogiskt ledarskap och en god skolkultur. Elever som undervisas av lärare som förstår och följer styrdokumentens skrivningar uppvisar en bättre måluppfyllelse. Hattie är inne på samma spår när han hävdar att två kraftfulla sätt att öka måluppfyllelsen är att som lärare känna till och *dela* både lärandemål och kriterier för måluppfyllelse med eleverna.

Ett starkt och uppmuntrande ledarskap

Pedagogiskt ledarskap utmärks av samverkan och dialog men även av gränssättning. Det syftar i första hand till att stärka elevernas lärande men även lärarnas och rektors eget lärande och kan i viss mån tolkas som ett slags formativt lärande. Att utöva ett kvalificerat och sunt pedagogiskt ledarskap är krävande. Törnsén menar därför att fler personer än rektor själv egentligen behöver engageras i ansvaret för det pedagogiska ledarskapet. I skollagen framkommer det tydligt att en rektor har stor möjlighet att delegera arbetsuppgifter och detta knyter an till Törnséns forskning. Det är viktigt att komma ihåg att rektor alltid har ett huvudansvar men inom ramen för det också har stora möjligheter att överlåta arbetsuppgifter på andra medarbetare. Rektor har ansvaret för en välfungerande organisation och för att den utvecklas. En rektor, som alla andra chefer, måste också ställa sig frågan vad just den egna organisationen behöver för att fungera bra. Inom skola och utbildning kommer vi aldrig ifrån kontextens stora betydelse och alla som arbetar med utbildning måste hela tiden kritiskt granska sin verksamhet utifrån sammanhanget som man arbetar i.

Helen Timperley ger delvis uttryck för liknande tankar och menar att ett lyckosamt ledarskap är mer som ett mönster av påverkan från flera aktörer och inte endast från en enstaka person. Ett större utbyte mellan rektor och lärare i pedagogiska och didaktiska frågor uppmunttrar till ett ökat engagemang och lärande, vilket i sin tur spiller över på eleverna.

Timperley menar att utvecklingsplaner för lärarna är minst lika viktiga som för eleverna. Hon anser även att

rektorer måste dra nytta av sitt eget systematiska lärande genom att identifiera professionella lärandemål för sig själva och söka hjälp för att nå dem. Det är en del av ett systematiskt kvalitetsarbete. Rektor måste få med hela sin grupp och inte bara de som är villiga och som är mest intresserade. Rektor kan inte kunna alla sakområden men som minimum ska hon eller han veta hur man utmanar och stödjer sina lärare, så att de i sin tur kan utöva sitt pedagogiska ledarskap i klassrummet.

John Hattie gör i *Synligt lärande för lärare* en jämförelse mellan två olika ledarstilar hos rektorer och vilken effekt dessa har på elevers lärande. Den ena ledarstilen kallar han *transformativa*, förvandlande, och den andra *instruktiva*, instruerande. Den första kännetecknas av att det är karismatiska ledare som vill skapa energi och samling kring ett gemensamt mål. Detta i sin tur ska öka skolans möjligheter att klara av svårigheter och nå mål. Den förvandlande ledaren är fokuserad på förhållandet mellan ledarna och lärarna och ser inte alltid kopplingen till kvaliteten på elevernas resultat. Poängen med denna jämförelse är att det starkare och på sikt mer effektiva pedagogiska ledarskapet görs inom ramen för den instruerande ledarstilen. Den instruerande ledarstilens fokus på hela verksamheten med siktet på elevernas måluppfyllelse kopplat till ett långsiktigt utvecklingsarbete har många beröringspunkter med ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete.

Den instruerande ledarstilen har fokus på vilket genomslag alla i skolan har på elevernas lärande. Rektorer som tillämpar den försäkras sig om att så lite som möjligt störa lärandet, har höga förväntningar på sina lärare,

besöker klassrum och är intresserade av att analysera vad och hur man lär sig på skolan. Den instruerande ledaren bygger ett tillitsfullt klimat där man kan diskutera hur undervisningens påverkan på lärandet egentligen ser ut.

Enligt en metastudie som omfattade 2 883 rektorer var effekten av det förvandlande ledarskapet betydligt lägre än av det instruerande. Hattie hävdar att det är viktigt att tänka i termer av ”fick eleverna nödvändig kunskap?”, ”hur vet vi det?”, ”hur kan vi använda kunskapen om elevernas lärande för att bli bättre på att lära ut?”. Han menar att detta är mer konstruktivt än frågor som ”vad lärdes ut?” och ”hur lärdes det ut?”.

Hattie menar att en skolledares viktigaste uppgift är att skapa ett klimat där ”lärare kan tala om sin undervisning, där misstag och fel ses som viktiga lärotillfällen, där man är öppen för att lämna felaktiga kunskaper och missuppfattningar bakom sig, där lärare kan känna sig trygga att lära, lära om och undersöka sin egen kunskap och förståelse om och av undervisning”. Precis samma grundbultar som borde finnas i alla klassrum och på alla skolor.

OECD framhäver att det är nödvändigt att hela tiden bygga upp rektorernas kompetenser med fokus på pedagogisk utveckling. Rektorererna måste kunna leda självvärderande processer men också kunna hantera professionell återkoppling och stödja sina medarbetare. Alla länder, menar OECD, bör på nationell nivå bygga upp system för hur det ska gå till och sedan skapa nationella kanaler för att sprida kunskaper kring självvärdering, utvärdering av undervisning och planering av lärares professionella utveckling.

I detta avseende har OECD tidigare gett Sverige kritik. OECD hävdade att Sverige saknade yttre ramverk för skolledare att hålla sig till när de ska ge återkoppling (ofta benämnt teacher appraisal). Det fanns inte heller ett system för att mäta lärarens kompetens i olika avseenden som ett stöd för rektorn. Sverige bygger nu upp ett system med bl.a. ett introduktionsår för nyutexaminerade lärare och etablerar karriärvägar. Lärarna i Sverige har en hög grad av autonomi och i ett sådant system är det extra viktigt att det finns ett systematiskt ramverk för lärarbedömning, enligt OECD.

OECD menar vidare att Sverige måste stödja utformandet av hur själva bedömningen av lärare och rektorer ska gå till. OECD anser att det är viktigt att det finns extern utvärdering som innebär att förbättringsområden identifieras och riktade insatser för att förbättra praktiken erbjuds. Alla verksamma personer i en skola gynnas av att samarbeta med "en kritisk vän". Det gäller såväl rektorer som lärare. Att en erfaren och helst extern person följer och ger råd kring det vardagliga arbetet ger ofta goda resultat och en fördjupad förståelse för den verksamhet man bedriver. Detta gäller både skolledarskapet och läraryrket.

400 rektorers röster – exempel på beprövad erfarenhet

Skolverket arrangerade i samarbete med Skolinspektionen under 2011 ett antal konferenser för att belysa rektorernas nya och förstärkta uppdrag i den nya skollagen. De medverkande rektorerna pekade ut ett antal faktorer som ansågs viktigast för ett bra pedagogiskt ledarskap.

En första framgångsfaktor var att lärarens undervisning och arbetet med eleverna alltid ska utgöra fokus i lärarens och rektors samtal. Diskussionen om pedagogiskt ledarskap handlar ofta om rektor och lärarna men alltför sällan om eleverna. De samlade rektorerna hävdade att det pedagogiska ledarskapet är grundläggande för eleverna att nå målen och att det var nödvändigt att se verksamhetsbesöken ur elevernas synvinkel i stället för att bara titta på vad läraren gör. För att kunna vara en aktiv part i detta samtal måste rektor ha inblick i och kunskaper om sammanhang och förutsättningar. Det rådde en bred enighet om att rektor ska utöva ett pedagogiskt ledarskap med utgångspunkten att verkligen vara i klassrummen. Här föreslogs ett antal olika strategier; att rektorerna själva regelbundet ska undervisa, att filma lärarnas undervisning för att sedan diskutera den med de ansvariga lärarna, att följa en klass en hel dag, att sitta med i arbetslaget, lyssna av diskussionerna och känna in stämningen i gruppen,

En annan framgångsfaktor var att som rektor i sitt ledarskap visa tillit och förtroende. Ett sätt att skapa förtroende är att göra klassrumsbesök och ge återkoppling. Återkommande besök ger trygghet åt både lärare och elever, vilket i sin tur leder till utveckling. Många av deltagarna menade att det var viktigt att rektorerna måste skapa förutsättningar för kommunikation. Det gällde i mötet mellan rektor och lärare men även att rektor skapar trygghet för samtal lärare emellan. Genom ett utvecklat pedagogiskt ledarskap med klassrumsnärvaro får rektor ett stort trovärdighetskapital bland både lärare och elever.

Ytterligare en framgångsfaktor förklarades vara att visa ”mod” i det pedagogiska ledarskapet. Det gäller att våga ta ledarens plats och ge återkoppling av varierande slag och att vara uthållig, dels gentemot lärarna, dels gentemot överordnade, politiker och föräldrar. En rektor formulerade sig med orden ”en modig rektor har en modig verksamhet”.

I sammanhanget är det dock viktigt att komma ihåg att rektorer har ett omfattande och komplext arbete där stödet och förståelsen från huvudmannen är ingredienser som påverkar hur väl detta arbete kan utföras. Rektorer är huvudlänken i en kedja mellan huvudmannen och politiken å ena sidan, och personalen, eleverna och föräldrarna å den andra.

Rektor och eleverna

För att klara av uppdraget som rektor behövs samarbete. En länk till samarbete som oftast inte används till fullo är länken mellan rektorn och eleverna. I enlighet med Hatties uppfattning om att *synliggöra lärande* där elever upptäcker sitt eget lärande och där återkopplingen sker via ett antal kanaler (som i mötet mellan lärare och lärare, mellan lärare och elev, och mellan elev och elev) kan en relativt outnyttjad potential vara den mellan elev och rektor. Det handlar då inte endast om att delta i elevrådsmöten utan om mer fördjupade samtal och samarbete inom några fokusområden, som till exempel undervisningens meningsfullhet, relevans och intresse-skapande innehåll samt genomförande. Enligt Skolinspektionens granskning av det pedagogiska ledarskapet ses elever sällan som en resurs i arbetet för att utveckla

skolan. I grundskolans läroplan står tydligt att eleverna har rätt till inflytande över allt som rör deras utbildning och lärande. I granskningen såg Skolinspektionen att denna rätt behövde förstärkas och att det är rektorn i egenskap av ledare för utvecklingsarbetet som har ett särskilt ansvar för att så sker. Lärmiljö och läroprocesser är frågor som är viktiga för eleverna men de deltar sällan i samtal som rör lärandet. Det gäller även för det systematiska kvalitetsarbetet som ska genomsyra all verksamhet där elevernas närvaro och deltagande bör stärkas.

LÄSTIPS

John Hattie, *Synligt lärande för lärare*. 2012.

Skolverket, *Rektors ansvar för uppföljning och måluppfyllelse – ett stödmaterial för rektorer och förskolechefer om att utveckla verksamheten*. 2009.

Helen Timperley, *Realizing the power of professional learning*. 2011.