

A stylized illustration of an apple with a red stem and a yellow leaf, set against a teal background. The apple is rendered in a halftone dot pattern, with a white core and a red outer shell. A white knife with a yellow handle is shown cutting into the apple. The word "Skolaris" is written in a large, black, serif font across the center of the apple.

Skolaris



kärnfråga

DET PEDAGOGISKA

LEDARSKAPET är rektors uppgift,
men administration och ekonomi tar
ofta över. Nyckeln är att dela
upp ansvaret – om det är möjligt.

Av Katarina Bjärvall
Illustration Jens Magnusson





ET PEDAGOGISKA ledarskapet står högt i kurs.

– Det är så uttjatat att det har blivit intjatat, säger Niclas Rönström, utbildningschef för rektorsprogrammet vid Stockholms universitet.

När rektorer i Stockholms stad fick frågan om vilka arbetsuppgifter de helst ville lägga mer tid på, hamnade klassrumsbesök och samtal med personal och elever på plats nummer ett. Aha, pedagogiskt ledarskap, kan man tänka, men på plats två kom – pedagogiskt ledarskap.

Så vad är pedagogiskt ledar-

skap? Någon vedertagen definition finns inte. Förklaringarna spänner från snävast möjliga – rektorn i klassrummet – till att omfatta allt som rektor gör, eftersom det slutgiltiga målet, även för möbelbeställningar, trots allt är att främja elevers lärande.

Till och med Skolinspektionen har presenterat begreppet på flera olika sätt, som till exempel att pedagogiskt ledarskap bör vara att ”leda lärarnas lärande, det pedagogiska arbetet och skolutvecklingen”.

Om definitionen är otydlig så är det tydligare att det pedago-

giska ledarskapet har betydelse för elevernas prestationer. Om en rektor som har lett en framgångsrik skola byter jobb till en annan skola, är chanserna mycket goda för att resultaten förbättras på den nya skolan, visar en studie från IFAU, Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering.

Exakt vad denna så kallade rektorseffekt består i är inte helt klarlagt, men en faktor är rektorns egen utbildningsbakgrund. Rektorer som är ämneslärare och har en längre eftergymnasial utbildning, gärna med kandidat- eller magisterexamen, har positivt inflytande, visar IFAU-studien (se Skolporten 4/2013).

Så hur gör dessa framgångsrika rektorer? Författarna till studien påpekar att rektorns inflytande kan gå via valet av lärare. Niclas Rönström instämmer delvis i det.

– Tidigare var lärarens autonomi närmast oantastlig, men nu ges rektorerna allt mer inflytande över lärarnas kompetens. Det är nytt.

Samtidigt menar han att huvudmännens makt är stor.

– De som verkar i skolan blir redskap för syften de inte kan påverka. De demokratiska värdena tappar mark i ljuset av krav på ekonomisk effektivitet. Ska man ta rektorsrollen på allvar måste den ges mer inflytande. Goda och välutbildade rektorer kan göra stor skillnad.

Tanken med rektorsprogrammet är att ge just detta. Utbildningen är obligatorisk för nyanställda rektorer och vänder sig även till biträdande rektorer och förskolechefer. Vilka konkreta verktyg får de med sig?

– Hur de ska använda lagen för att göra skolan rättssäker och hävda barns rätt. Dessutom får de verktyg för verksamhetsutveckling och en bättre förstå-

else för sloganer som lärande, demokrati och kunskap, säger Niclas Rönström.

Får de lära sig att de ska vara i klassrummet? Det är inte självklart. Rektorer som lyckas med sitt pedagogiska ledarskap kan med fördel göra klassrumsbesök, andra kanske gör klockast i att hålla sig borta, tycker Niclas Rönström.

Per Kornhall, skolstrateg, författare och expert åt EU-kommissionen, menar att klassrumsbesök är viktiga.

– Som rektor behöver man vara i klassrummet tillräckligt mycket för att få en uppfattning om vad som pågår där och för att varje lärare ska känna sig sedd. Men man ska närma sig professionen med respekt. Man säger inte ”du började lektionen på fel sätt” utan ”har du tänkt på hur du började lektionen?”

”Är det feltänkt att lyfta fram rektorn som administrativ chef, så som har gjorts?”

Det allra effektivaste rektorn kan göra som pedagogisk ledare är enligt Per Kornhall att ge lärarna möjlighet till kollegialt lärande. Det innebär att de får träffas regelbundet för att utveckla undervisningen, gärna med hjälp av forskning, klassrumsobservationer och en utomstående expert. En sådan kan vara till exempel en skolutvecklare hos huvudmannen eller en forskare från ett universitet.

Men det är alltså inte lätt för rektorer att prioritera sådana satsningar. De har även annat ansvar: budget, personaladministration, elevvården, samråd, kommunikation med föräldrar, ordningsregler, marknadsföring av skolan och kontakter med leverantörer av varor och tjänster – områden som i ett företag skulle ligga under en rad olika chefer.

Pressen på rektorerna har dokumenterats i många studier. OECD-undersökningen Talis (Teacher and Learning International Survey) visar att svenska rektorer lägger över hälften av sin arbetstid på administration. Det är mer än i de allra flesta andra länder; bara holländska rektorer administrerar mer. Studien visar också att svenska rektorer ger lärare mycket mindre återkoppling på undervisningen än rektorer →



→ i de flesta andra länder.

Av återkommande rapporter från Skolinspektionen framgår även att många rektorer inte lyckas ta sitt ansvar som pedagogiska ledare. Framför allt bedriver de inte ett systematiskt kvalitetsarbete, det vill säga de analyserar inte elevernas resultat och de prioriterar inte förbättringar.

En rapport från SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) visar att det finns en konflikt mellan rektors roll som tjänsteman, med uppdrag att hålla budget och administrera direktiv från huvudmannen, och den starka position som skollagen ger rektor som pedagogisk ledare.

Enligt SNS finns en förtroendeklyfta mellan många rektorer och deras huvudmän. Hur kan klyftan överbryggas?

Per Kornhall ler snett; han har själv haft en segsliten konflikt med sin arbetsgivare Upplands Väsby kommun.

– Vad som behövs är möten, säger han. Utbildningsnämnderna ser att skolorna bara kostar pengar men de känner inte alls till den dagliga verksamheten. Politiker och tjänstemän måste lyssna på rektorerna och respektera dem.

Har inte rektorerna också ett ansvar för kommunikationen?

– Jag har sett så många av dem bara mötas av hårda budgetkrav när de beskriver sina problem. Men de måste säga som det är.

GÖR DE INTE DET? Är de kanske rädda – för förvaltningen eller för föräldrar, elever, lärare? Gömmer de sig bakom administration? Det är en intressant tanke, säger Per Kornhall.

– Det kan finnas en rädsla,

”Jag har sett så många rektorer bara mötas av hårda budgetkrav när de beskriver sina problem.”

för inom administrationen kanske man känner att man har en trygghet. Men då måste man se till att man har andra som sköter det pedagogiska ledarskapet. Förstelärarna till exempel, om de får tid och utrymme.

Maria Jarl är lektor i utbildningsvetenskap vid Göteborgs universitet och inriktad på skolpolitik. Hon har studerat det pedagogiska ledarskapet i ljuset av de managementreformer som präglat skolan sedan 1990-talets början. Samtidigt som rektorn har stärkts som chef över lärarna, så har det pedagogiska ledarskapet fått

träda tillbaka, menar hon. Stor betydelse har *new public management*, alltså det ökade fokuset på administration, dokumentation, uppföljning och budgetarbete.

– Det är den orienteringen som har gjort att rektorsyrket har blivit mer av ett chefsyrke.

Förändringarna väcker frågor, menar Maria Jarl.

– Är det feltänkt att lyfta fram rektorn som administrativ chef, så som har gjorts? I debatten om de sjunkande resultaten saknas en diskussion om rektorernas roll. Ger huvudmännen dem de stödstrukturer som behövs kring ekonomi och administration?

MARIA JARL påpekar att samtidigt som de pedagogiska kraven på lärarna har höjts, genom till exempel lärarlegitimationen, så har motsvarande krav på rektorerna sänkts. Den tidigare skollagen slog fast att rektor skulle ha pedagogisk examen, men enligt den nya lagen räcker det med ”pedagogisk insikt”.

REKTOR OCH PEDAGOGIKEN

”Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor”, heter det i skollagen. Det finns inga krav i lagen på att rektor ska ha pedagogisk examen men 86 procent av Sveriges rektorer har det. Rektorer anställda efter den 15 mars 2010 måste enligt skollagen snarast genomgå den statliga rektorsutbildningen. Nyanställda rektorer som tidigare genomgått den statliga befattningsutbildningen för rektorer omfattas inte av obligatoriet.

Källor: Skollagen, Skolverket



– Att rektor gör klassrumsbesök är viktigt. Men man ska närma sig professionen med respekt, menar Per Kornhall, skolstrateg, författare och expert åt EU-kommissionen.

HUR BLIR MÅN EN framgångsrik pedagogisk ledare?

Fritt efter Per Kornhall,
Alla i mål

Ge lärarna återkommande tid för systematiskt kollegialt lärande och för att utveckla undervisningen.

Prioritera elevhälsan och se till att de verkliga där har koll på elevernas resultat.

Skapa ett system för att tidigt upptäcka elever med problem och ge dem snabba insatser.

Rensa bort onödiga arbetsuppgifter. Ren ekonomi- och fastighetsvård skulle kunna vara exempel, men skillnaderna är stora mellan skolor.

Se alla lärare och ge dem uppskattning för vad de gör i klassrummen.

Bygg undervisningen på forskning. Dra in lärarna i det.

Arbeta med formativ bedömning.

Skapa system för att utvärdera elevernas kunskaper och se till att det används i utvecklingsarbetet.



Andelen rektorer med pedagogisk examen har också minskat, från 100 procent under 1990-talet till 86 procent i dag.

Hur ska då rektorn tänka när det administrativa ledarskapet krockar med det pedagogiska? Hur vågar man ta strider i skarpa lägen, till exempel när budgeten inte räcker till speciallärare men skollagen kräver att resurser sätts in?

– Det händer att rektorer säger upp sig i sådana lägen, berättar Maria Jarl.

Hon har gjort en studie av rektorers värderingar i en stor

och i en liten kommun, och den visar att olika rektorer hanterar sådana situationer olika. I den större kommunen var rektorerna präglade av *new public*

”Det är skillnad på att ha ansvar och att ta ansvar.”

management och de administrativa kraven, medan de i den mindre kommunen var mer lojala med lärarna och ville vara pedagogiska ledare.

– Det är ett problem att rektorer gör så olika bedömningar av vilka värderingar som ska vara överordnade.

Lena Wilhelmson är organisationspedagog, verksam vid Stockholms universitet. Hon och hennes kollega, Marianne Döös, har länge studerat delat ledarskap inom olika delar av arbetslivet och fokuserar nu på skolan.



Kunskapssamhället, där medarbetarna är högutbildade och har stort engagemang, kräver ledare som är som registrörer, menar Lena Wilhelmson. En modern ledare ska stödja relationerna mellan medarbetarna, röja undan hinder för dem och försörja dem med resurser för att de ska kunna driva och utveckla verksamheten.

– Då måste man känna sina medarbetare och verkligen ha örat mot marken. Den synen på chefskap finns inte i den nya skollagen, säger Lena Wilhelmson.

Under det korstryck som rektorer utsätts för har många skaffat sig metoder för att dela ansvaret. Ungefär hälften av de tillfrågade studenterna på rektorsprogrammet på Stockholms universitet har i en enkät svarat att de delar sitt ledarskap. Det är inte ovanligt att två rektorer tar gemensamt ansvar för en skola, även om de formellt leder varsin del av den.

Lena Wilhelmson ser många fördelar med olika former av gemensamt ledarskap.

– Det kan ha demokratiska kvaliteter som sprider sig till

arbetslagen och i nästa steg till hur lärarna bemöter elever och elever bemöter varandra. Det är en viktig aspekt av pedagogiskt ledarskap – att de som ingår i ledarskapet sprider makt mellan sig, berömmar och kritiserar varandra och visar för medarbetarna hur man gör när man samarbetar.

Ytterligare ett steg är samledarskap, då två eller tre chefer formellt tar gemensamt ansvar för samma chefsposition. Modellen förekommer inom näringsliv och offentlig förvaltning. Inom skolan har samledarskap gjorts omöjligt genom den senaste skollagen, som slår fast att en skolenhet ska ha endast en rektor. Lena Wilhelmson är kritisk till lagen, som hon menar detaljstyr rektorernas möjlighet att organisera skolans ledning.

– Det är skillnad på att ha ansvar och att ta ansvar. En rektor kan ha ansvar för något enligt lag, men två rektorer på samma nivå kan ta ett stadigare ansvar. ● →

Läs mer:

Alla i mål, Per Kornhall, Natur & Kultur 2014

Forskning i klassrummet, Eva Minten, Skolverket 2013

Rektor – en stark länk i styrningen av skolan, Elisabeth Nihlfors och Olof Johansson, SNS förlag 2013

Rektors betydelse för skola, elever och lärare, Anders Böhlmark, Erik Grönqvist och Jonas Vlachos, IFAU 2012

Rektors ledarskap, Skolinspektionen 2012

Struktur, kultur, ledarskap, Jonas Höög och Olof Johansson, Studentlitteratur 2011

KOLSVÄ

Gemensamt ledarskap – en väg till framgång

En offensiv elevhälsa och öppna klassrum – det ingår i Malmaskolans pedagogiska ledarskap. Ett ledarskap som två rektorer delar på – allt för att prioritera pedagogiken.

Malmaskolan är en F-9-skola med 530 elever i den lilla bruksorten Kolsva i Köpings kommun i Västmanland. Johan Hallberg är rektor tillsammans med kollegan Gun-Marie Persson.

– Jag ska synas och finnas i eleverns och lärares vardag. Ja, alla på skolan ska gärna finnas i andra sammanhang än de förväntade, säger Johan Hallberg.

Oväntade sammanhang kan till exempel vara klassrummen. Johan Hallberg gör många klassrumsbesök. Han och Gun-Marie Persson har skapat ett system där försteläraernas klassrum alltid ska vara öppna för andra lärare att besöka.

Ett annat sammanhang där Johan Hallberg är i högsta grad närvarande är elevhälsan. Han deltar i deras möten tre gånger i veckan.

– Det blir som en puls som hela tiden slår och det är jag otroligt glad över.

Elever som har det svårt identifieras tidigt, när de ännu inte skapar problem utan bara frustration eller oro. Och om

det blir problem sätts starka krafter in. Johan Hallberg har anställt en socionom som ibland åker hem och hämtar elever som inte kommer till skolan.

Elevhälsan erbjuder också en form av kollegialt lärande, genom att man matchar ihop lärare som vänder sig dit med kollegor som tidigare har ställts inför samma eller ett liknande dilemma.

Johan Hallberg och Gun-Marie Persson coachar lärare med pedagogiska samtal så att alla ska få en bred repertoar i sin undervisning. Målet är att så många elever som möjligt ska få det stöd de behöver utan att behöva lämna klassrummet.

– Vi har byggt ett stödsystem för lärare, så att man aldrig är ensam med en frustration kring en elev, en grupp eller en klass. Man lämnar aldrig vidare till elevhälsan längre, men i utbyte är man aldrig ensam med sin oro, säger Johan Hallberg.

För att lärarna ska ha tid att prioritera pedagogiken har Johan Hallberg och Gun-Marie Persson befriat dem från en hel del administrativa uppgifter. Klasskonferenserna är till

exempel borta och individuella utvecklingsplaner skrivs mer sällan.

En nyckel som har gjort de pedagogiska prioriteringarna möjliga är det gemensamma ledarskapet. Johan Hallberg och Gun-Marie Persson har jobbat ihop i tio år.

– Vi har ett ständigt pågående samtal där vi aldrig sätter punkt, bara kommatecken, säger Johan Hallberg.

Ett hot om en punkt uppstod när den nya skollagen kom och det stod klart att en skola måste ledas av en, och bara en, rektor. Det var då Malmaskolan formellt delades i två skolenheter.

För att kunna fortsätta det gemensamma ledarskapet utan att bryta mot lagen har de tagit hjälp av jurister. Johan Hallberg är till exempel ansvarig för elevhälsan även på Gun-Marie Perssons enhet, men vissa beslut, exempelvis om en elev ska gå om en årskurs, är det hon som måste fatta som juridiskt ansvarig rektor.

– På så vis kunde vi fortsätta att utveckla det arbete som hade varit så framgångsrikt, säger Johan Hallberg.

För framgångsrikt har det varit. Tidigare gick ungefär 15 procent av eleverna i årskurs 9 ut skolan utan att vara behöriga till gymnasiet. Många ansåg att det var ofrånkomligt i en gammal bruksort där en stor andel ungdomar tidigare hade gått direkt från nian till järnverket. Men nu finns det färre jobb på järnverket och sedan fyra år tillbaka har 100 procent av niondeklas-sarna gymnasiebehörighet. ● →



Gun-Marie Persson och Johan Hallberg har jobbat ihop i tio år.



- Vi har ett ständigt pågående samtal där vi aldrig sätter punkt, säger Johan Hallberg, rektor vid Malmskolan i Kolsva, om sitt samarbete med rektorskollegan Gun-Marie Persson.



CARINA CEDERHOLMS LÄSTIPS

Synligt lärande av John Hattie
Introduktion till forskningsmetodik
av Judith Bell

Struktur, kultur, ledarskap
av Jonas Höög och Olof Johansson

Att följa lärande av Dylan William
Kompetens för samspelade skolor

av Ulf Blossing
Aktionslärande av Tom Tiller

– Det måste först
finnas en ömsesidig
tillit mellan rektor
och lärare, säger
Carina Cederholm,
rektor på S:t Olofs-
skolan i Sundsvall.

”Rätt frågor på rätt bord”

Carina Cederholm är rektorn som vänder Sundsvalls problemskolor och utvecklar lärarnas kunskaper med bas i forskningen.

Klockan är 10 och på sin expedition på F-6-skolan S:t Olofsskolan i Sundsvall har Carina Cederholm just avslutat ett förberedande möte inför nästa veckas samverkan med facket.

– Det är lätt hänt att alla frågor går via mig. I stället vill jag se till att rätt frågor hamnar på rätt bord direkt, säger hon.

Det där med borden är en del av Carina Cederholms framgångsrika pedagogiska ledarskap. Fyra skolor i Sundsvall har höjt sina resultat under hennes ledning. Den senaste är S:t Olofsskolan.

Redan när Carina Cederholm tog över skolan 2011 var S:t Olof en så kallad modell- och forskarskola. Den var utsedd av Sundsvalls kommun för att i samarbete med Karlstads universitet arbeta med forskningsbaserad kunskapsutveckling och stå modell för andra skolor.

Ändå var läget inte bra – skolan hade haft stor omsättning på rektorer, nästan hälften av lärarna ville ge upp forskningsfokus, eleverna sökte sig till andra skolor och andelen godkända på de nationella proven i årskurs 3 var 38 procent.

Nu har utvecklingen vänt. Lärare som vantrivdes har fått andra jobb och nya som vill arbeta på en forskande skola har rekryterats. Antalet elever har ökat från drygt 200 till över 300 och andelen godkända i trean är 86 procent.

Ett bord som är viktigt i

Carina Cederholms ledarskapsmöblemang är administratörens. Tjänsten avlastar henne när det gäller många uppgifter, från att samordna vikarier till att sammanställa rapporter och likabehandlingsplaner.

Ett annat avlastningsbord är skolans sex så kallade lärgrupper. Det är ämnes- eller temabaserade grupper där medarbetare formulerar angelägna frågor och söker svar inom forskningen.

Utifrån vad forskningen säger skapar varje grupp en så kallad lärplan, där deltagarna slår fast vad de själva behöver lära sig och sedan arbetar med den i ett år.

Carina Cederholm ingår själv i lärgruppen för elevhälsa men har naturligtvis också det övergripande ansvaret.

– Det jag bidrar med är att hålla i och hålla ut och se till att grupperna får förutsättningar att ses varannan måndag klockan 14.30, säger hon.

Till sin hjälp har hon två så kallade utvecklingspedagoger som numera också är förstelärare. Dem träffar hon varje måndag förmiddag för att se över vilket stöd och vilken litteratur lärgrupperna behöver.

Ett annat bord i det pedagogiska utvecklingsarbetet är de resultatkonferenser som Carina Cederholm håller i fyra gånger om året i varje årskurs. Två eller tre gånger per år besöker hon också varje lärare i klassrummet. Hon har då med sig ett par frågor som hon har hämtat från John Hattie: Vet eleverna vad som ska bedömas? Vet de hur det ska följas upp? Och en som har vuxit fram genom samtalen med lärarna: Hur vet de att eleverna vet?

– Jag utmanar lärarnas undervisningsstrukturer, framför allt om resultaten inte är så goda.

Känner sig lärarna inte misstrodda när rektor är så närvarande i klassrummet?

– Det måste först finnas en ömsesidig tillit. Och lärarna vet att det jag förmedlar har effekt, eftersom våra kunskapsresultat har förbättrats så. Men vi jobbar med feedback åt alla håll. Jag förväntar mig det även från lärarna – vad uppskattar de hos mig och vad borde jag förändra?

Det utvecklande perspektivet är viktigt när Carina Cederholm rekryterar nya medarbetare.

– Jag letar inte efter dem som passar in, utan efter dem som kan tillföra något vi inte har.

Och nu har skolan ett tjugotal sökande till varje ledig tjänst, berättar Carina Cederholm.

Samtidigt som hon har vänt skolans ekonomi från minus till plus har hon lyckats avsätta pengar till att skicka alla lärare på konferens minst en gång om året. Bakgrunden är förstås fler elever som ger mer skolpengar, men också ett system som gör att skolan sällan behöver ta in timvikarier, utan i stället har klassresurser på plats.

Inför skolstarten varje år rekryterar Carina Cederholm tio resurspersoner som jobbar ute i klasserna under skolårets första tre månader.

– Om vi är i fas då så räcker det, annars förnyar jag deras kontrakt.

När ledarskapet kräver tuffa beslut, hur gör hon då för att behålla sin empati?

– Vi rektorer sätts i situationer där vi riskerar att bli hårdhudade. Men jag vill behålla både hjärta och hjärna i alla beslut, säger Carina Cederholm.

– Mina medarbetare ska känna att ”min rektor vill att jag ska göra prioriteringar som får mig att må bra”. Det gör att jag sover gott om natten. ●