

## ”Synen på rektorns roll bör förändras”

Den pedagogiska verksamheten i skolan leds av många fler än skolans rektor. Att se rektor som skolans pedagogiska ledare leder tanken fel. Rektorns viktigaste uppgift är det organisatoriska ledarskapet, skriver Jan Löwstedt, professor i företagsekonomi.



Det är lärarna som är de pedagogiska ledarna och behöver utveckla det pedagogiska ledarskapet.

### Debatt

Det kan inte ha undgått någon att den svenska skolan anses ha problem. Problem som lärare och skolledningar inte förväntas kunna klara av att hantera själva varför politik och debatt regelmässigt genererar förslag om förbättringsåtgärder. Förslag om mindre klasser, införande av karriärtjänster, satsningar på vissa ämnen och mer resurser ska lösa skolans problem. Ofta handlar dock förslag och beslut om - pedagogiska frågor: det ska mätas oftare och ges betyg eller omdömen tidigare (eller senare) och lokala politiker och huvudmän genomför så kallade tvälärarsystem eller bygger om och satsar på så kallade öppna skolor eller andra för dem uppenbara förbättringar. Inte sällan används pedagogisk forskning som stöd för vad som anses framgångsrikt för barns lärande även om kopplingen mellan förslag och forskningsresultat ofta kan verka sökt.

Förbättringar i skolan förväntas genomföras genom den politiska styrkedjan: där politiska beslut genomförs av myndigheter, styrning och uppföljning sköts av huvudmän, rektorer och lärare ansvarar för undervisningens genomförande. De senare decenniernas ivriga försök att förändra den svenska skolan ger skolans

rektorer en central roll. Forskning visar att rektor pekats ut som ansvarig för - genomförande i många av de beslut som fattas av riksdagen (Nihlfors 2012) och framgångsrika skolor presenteras gärna i medierna som resultatet av enskilda rektorers insatser.

**Samtidigt finns det sedan länge** en förgivettagen idé om att rektor ska vara en skolas pedagogiska ledare. En mer 30 år gammal formulering som fortfarande är lika levande. Den emanerar ur ambitionen att förändra rektors tidigare administrativa myndighetsföreträdande roll till en roll där rektor förväntades bli mer aktiv i att påverka den pedagogiska verksamheten. Förändring ansågs helt enkelt förutsätta att det osynliga kontrakt som ansågs föreligga mellan lärare och rektorer kunde brytas: om lärare inte lade sig i hur skolan administrerades så skulle inte heller rektor lägga sig i hur lärarna skötte undervisningen. Rektorer förväntas därför idag istället ta aktiv del av lärares undervisning exempelvis genom regelbundna kontakter och klassrumsbesök, det vill säga att utöva ett pedagogiskt ledarskap.

Det finns något motsägelsefullt och problematiskt i dessa idéer om rektors betydelse för verksamheten i allmänhet och det pedagogiska ledarskapet i synnerhet. Med en ständigt ökande mängd uppgifter och ansvarsområden, alltifrån personalfrågor som tidigare sköttes av huvudmannen till undervisningens inslag av hållbar utveckling eller internationalisering, blir ledningsuppgiften både mer omfattande och komplex. Av detta följer att antalet biträdande rektorer har kommit att öka. Politikens vilja att förändra genom besluta i organisatoriska frågor har vidare inneburit både att ledningsuppgifterna blivit fler men även att de som har ledningsuppgifter blivit fler till antalet. De inte längre lika föreskrivande läroplanerna (Lgr 94, Lgr 11) förutsatte att lärare organiserades i arbetslag med utnämningen av arbetslagsledare, utvecklingsledare etc som följd. Införandet av karriärlärartjänster innebär att lärare utses som har ett särskilt ansvar för den pedagogiska utvecklingen inom ett visst område. Det blir med andra ord allt fler som har ledningsuppgifter i skolan.

**Till detta kan också läggas** att det är få verksamheter som i flera avseenden kan sägas vara så självgående som en skola. Läsårets förläggning, scheman kurser, lärostoff och antalet elever, det mesta är mer eller mindre känt för lärarna inför ett kommande läsår. Lärarna tillhör en profession som genom sin utbildning och erfarenhet kan förväntas genomföra denna undervisning med såväl mer som mindre styrning och påverkan från skolans rektor. Däremot har självständigheten påverkat på flera sätt genom de organisatoriska initiativ som följer av att man är organiserade i arbetslag, har utvecklings- och lönesamtal med en biträdande rektor samt förväntas delta i allehanda aktiviteter anordnade av, ibland ifrågasatta, förstelärare. Till dessa formaliserade ledningsuppgifter ska, som i alla organisationer, även läggas de informella ledare som genom sin kunskap och erfarenhet påverkar vad som sker i den dagliga skolverksamheten. Ledningsuppgifterna ökar och de professionellas självständighet minskar som i så många andra verksamheter.

Rektors uppgifter och möjligheter att påverka blir endast en delmängd av den skolledning som styr den dagliga verksamheten på en skola. Att se rektor som en pedagogisk ledare leder därför tanken fel. Den pedagogiska verksamheten leds i praktiken av så många fler. Rektor leder en organisation av pedagogisk verksamhet och bör därför ha som uppgift och ansvar att leda den skolledning som utövas såväl formellt som informellt på sin skola.

Duktiga lärare ser inte enbart till skolbarnets kognitiva och sociala utveckling hur dessa är avhängiga av varandra. De arbetar med att utveckla elevens meta-kognitiva utveckling, det vill säga att eleven får insikter om sin egen inlärning och därigenom utvecklar sin förmåga till systematiskt lärande. (Inte att förväxlas med att man inte

behöver lära sig Europas huvudstäder utan att det räcker med att lära sig söka på internet).

**En liknande insikt är av betydelse** för hur vi ser på skolledningen, dess uppgifter och mandat och därmed möjligheterna att bidra till en skolas och därmed elevernas utveckling. Ledning handlar inte om pedagogik utan här om som kan kallas metapedagogik eller egentligen om insikten att skolan är en organisation (ett verktyg/medel) för att effektivt bedriva pedagogiska (och sociala) aktiviteter och att ledningens uppgift är att möjliggöra det pedagogiska ledarskap som både är önskvärt och nödvändigt i klassrummet, det vill säga av lärarna.

Vänd därför på begreppen: det är lärarna som är de pedagogiska ledarna och behöver utveckla det pedagogiska ledarskapet i sin dagliga praktik samtidigt som skolledningen (i dess utvidgade betydelse) ska bedriva den metapraktik som handlar om att möjliggöra, entusiasmera och utveckla klassrummets pedagogiska ledarskap. Rektor har därmed att bedriva ett organisatoriskt ledarskap som är något helt annat än det pedagogiska ledarskapet som alltför länge varit den ledande idén om skolans ledning. Här kan erfarenheter och forskning från andra sektorer vara betydelsefull. En förändrad syn på ledning och ledarskap skulle kunna förbättra möjligheterna för den svenska skolan att utvecklas och förbättras.

**Jan Löwstedt**

professor i företagsekonomi, Stockholms universitet