



UMEÅ UNIVERSITET

Pedagogiskt ledarskap

...då och nu

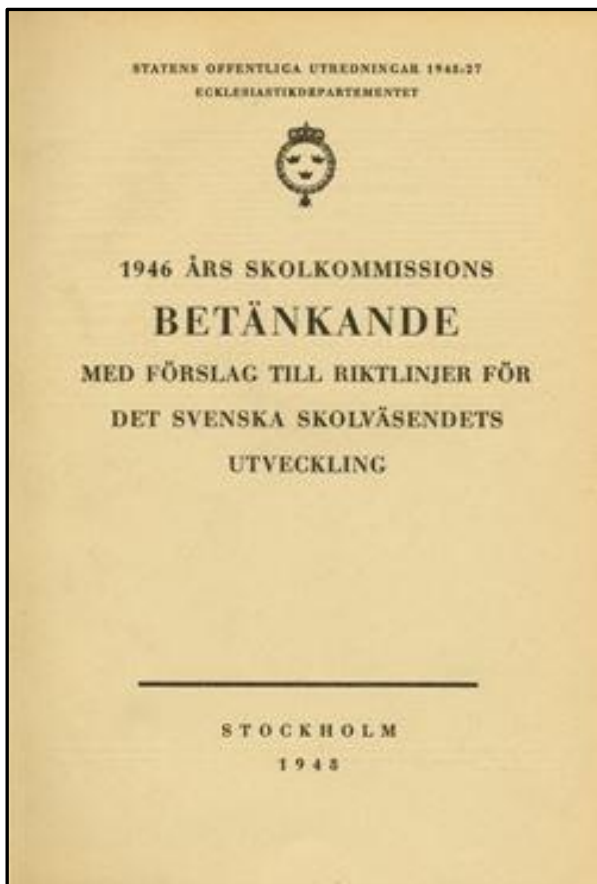
Björn Ahlström – Centrum för skolledarutveckling

Upplägg och struktur

- Primus inter pares
- Det pedagogiska ledarskapet
- Ett nytt chefskap
- Ett utmanat rektorskap – en utredning

Primus inter pares

- Under 1800-talet och en stor del av 1900-talet var rektor i många sammanhang främst en lärare med särskilda uppgifter. Rektor hade visserligen ansvar för ordning, samordning och administration, men var ofta fortfarande en del av lärarkollegiet och undervisade själv. Rollen kunde därför beskrivas som en form av primus inter pares (ett slags mentorskap):
- Rektor var en kollega bland kollegor
- Auktoriteten byggde i hög grad på erfarenhet och bildning
- Ledningsansvaret var relativt begränsat och mer kollegialt än hierarkiskt



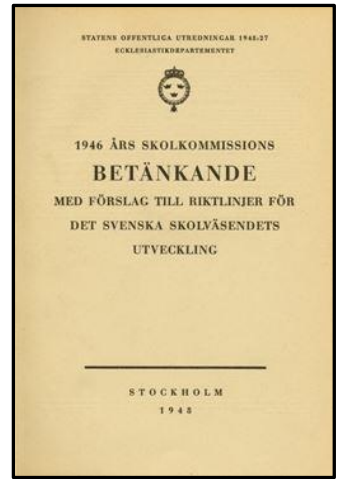
”Rektors viktigaste uppgift bör vara att leda det pedagogiska arbetet. Han bör därför för de övriga lärarna vara vägledande och inspirerande.”

”Den enskilde lärarens frihet att utforma undervisningen på sitt eget sätt betraktas som principiellt oantastbar,” (s 439)



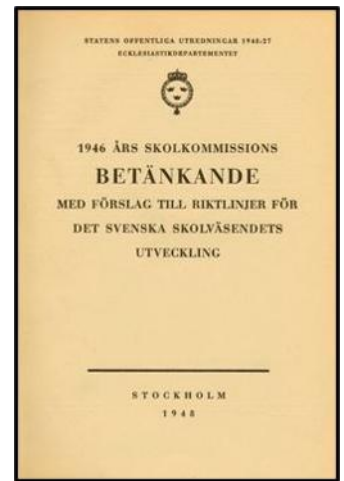
Primus inter pares

- Inom skolenheten *utövar rektorn den fackliga ledningen av arbetet.*
- För att helt kunna ägna sig åt denna uppgift bör han *befrias från rutinmässiga och kontorsmässiga sysslor* och till sitt förfogande ha tillräcklig kontorspersonal.
- Han bör ha *viss undervisningsskyldighet* för att inte mista den personliga kontakten med undervisningsarbetet men inte betungas med alltför stor undervisningsbörda.



Primus inter pares

- Stor omsorg bör nedläggas på att finna den för rektorsuppgiften lämpliga mannen eller kvinnan. Rektorn bör nämligen *lämnas så stor frihet och erhålla så betydande befogenheter, att han har möjlighet att sätta sin prägel på skolan och skolarbetet.*
- Det bör betonas, att rektors ansvarighet inför skolstyrelsen bör gälla skolarbetet taget som helhet, alltså *även de enskilda lärarnas arbete.* Det bör vara han, som *inspekterar deras undervisning* och utfärdar tjänstgöringsbetygen.



Diskussion

- Vad tänker ni är den största skillnaden mellan en rektor då och nu? Fördelar vs. nackdelar?



Det pedagogiska ledarskapet

- Pedagogiskt ledarskap som en explicit del av rektorsuppdraget fick sitt tydliga genomslag i samband med Lgr 80.
- I Lgr 80 betonades skolledarens ansvar för skolans pedagogiska verksamhet betydligt starkare än i tidigare läroplaner.
- **Det är dock viktigt att skilja mellan två saker:**
- Att rektor har ansvar för undervisningen (vilket funnits länge).
- Att rektor nu beskrivs som en pedagogisk ledare.

Det pedagogiska ledarskapet

- Den verkligt stora förstärkningen kom under **1990-talets decentralisering och mål- och resultatstyrning**, särskilt genom **Lpo 94**. Där fick rektorn ett tydligt ansvar för att leda skolans utveckling, följa upp resultat och omsätta de nationella målen i praktiken. Pedagogiskt ledarskap blev då ett centralt inslag i rektorsprofessionen.
- En viktig del i detta är att leda det systematiska kvalitetsarbetet

Det pedagogiska ledarskapet

Sedan förstärktes rektorers pedagogiska ansvar ytterligare i **2010 års skollag**, där det uttryckligen anges att:

"Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor."

Det pedagogiska ledarskapet

Ur kursplanen för Skolledarskap, Rektorsprogrammet:

Genom olika teoretiska perspektiv om ledarskap, grupprocesser och kommunikation samt teorier om individers och grupperns lärprocesser ges rektor möjlighet att fördjupa sina kunskaper om **ledarskapets betydelse för organisationens, gruppens och individens utveckling.**

Kursen syftar till att stärka **förmågan att kritiskt reflektera över den egna rollen som chef och ledare samt det egna ledarskapet** utifrån den position som rektor har i relation till barn, elever, medarbetare och vårdnadshavare och i relation till huvudmannen och det omgivande samhället.

Vad är då pedagogiskt ledarskap?

- **I internationell forskning talar man bl.a. om:**
- **Ledning av undervisning (instructional leadership)**
Fokus ligger på undervisningens kvalitet. Rektorn följer upp, observerar, analyserar och påverkar undervisningen för att stärka elevers lärande och resultat.
- **Att leda professionellt lärande (leadership for learning)**
Fokus flyttas från den enskilda undervisningen till att utveckla lärares professionella lärande. Rektorn skapar strukturer för kollegialt lärande, analys och gemensam kunskapsutveckling.

Diskussion

- I relation till de två exemplen på pedagogiskt ledarskap vilket tror du svenska rektorer arbetar mer med? Varför?
- **Ledning av undervisning (instructional leadership)**
Fokus ligger på undervisningens kvalitet. Rektorn följer upp, observerar, analyserar och påverkar undervisningen för att stärka elevers lärande och resultat.
- **Att leda professionellt lärande (leadership for learning)**
Fokus flyttas från den enskilda undervisningen till att utveckla lärares professionella lärande. Rektorn skapar strukturer för kollegialt lärande, analys och gemensam kunskapsutveckling.



Vad är då pedagogiskt ledarskap?

- Skollagen anger att rektorn ska leda och samordna det pedagogiska arbetet samt ansvara för skolans utveckling.
- Begreppet **pedagogiskt ledarskap** finns dock inte uttryckligen definierat i skollagen.
- Det saknas en gemensam och entydig definition av vad pedagogiskt ledarskap innebär.
- Begreppet används på olika sätt i forskning, styrdokument, policy och praktik.

Vad är då pedagogiskt ledarskap?

- Den otydliga användningen riskerar att göra begreppet oklart och urvattnat.
- Avsaknaden av en tydlig definition försvårar arbetet med att skapa rimliga förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.
- Det blir svårt att avgöra vilka uppgifter, resurser och stöd som krävs när innehållet i uppdraget inte är tydligt definierat.

Mot ett chefskap

- Under senare delen av 1900-talet, särskilt genom decentraliseringen av skolväsendet och införandet av mål- och resultatstyrning under 1990-talet, förändrades rektorsrollen på fler än ett sätt.

Mot ett chefskap

Rektor blev alltmer (förutom pedagogisk ledare):

- arbetsgivarföreträdare,
- ansvarig för ekonomi och personal,
- juridiskt ansvarig för verksamheten,
- pedagogisk ledare med krav på resultat och kvalitetsuppföljning.

Ett utmanat rektorskap

- Fem utmaningar för svenska rektorer (Richard, 2025, SOU 2026:4, Skolverket, 1999)

1. Hög arbetsbelastning och emotionella krav

Svenska rektorer befinner sig ofta i en situation med många parallella arbetsuppgifter samtidigt som de förväntas hantera personalärenden, elevärenden, vårdnadshavarkontakter och konflikter. Det är framför allt de emotionella kraven och känslan av att aldrig komma ikapp som driver viljan att lämna uppdraget.

Ett utmanat rektorskap

2. Bristande stöd från huvudman och överordnade

Många rektorer upplever en arbetssituation som präglas av kombinationen höga krav och lågt stöd.

3. Fragmentering

"Fragmentering" är en central utmaning för rektorer. Begreppet syftar på svårigheten att orientera sig mellan många olika och ibland motstridiga krav från lagstiftning, läroplaner, huvudman, lärare, elever och vårdnadshavare. Detta skapar en känsla av splittring där det blir svårt att prioritera vad som är viktigast.

Ett utmanat rektorskap

4. Press och otillräcklighet

En annan nyckelkategori är "press". Rektorer upplever ett stort ansvar för verksamhetens kvalitet och resultat, samtidigt som mandat, resurser och handlingsutrymme inte alltid motsvarar förväntningarna. Detta leder ofta till en känsla av otillräcklighet.

Ett utmanat rektorskap

5. Spänningen mellan många ansvarsnivåer (sammanfattningsvis)

Dessa utmaningar kan sällan förklaras av en enskild faktor.
Utmaningarna uppstår i samspelet mellan:

- institutionella krav (lagar, styrdokument),
- organisatoriska villkor (huvudmannens organisation),
- verksamhetskrav (undervisningens kvalitet),
- ledarskapskrav (relationer till personal och omvärld).

Ett utmanat rektorskap – En utredning (SOU 2026:4)

Bakgrund och beskrivning av utmaningar

- Rektorsyrket är viktigt, komplext, föränderligt och rollen innebär stort ansvar
- Hög arbetsbelastning och stress
- Hög rektorsomsättning nationellt
- Olika förutsättningar och svårigheter att bedriva pedagogiskt ledarskap (vilket beskrivs som kärnan i rektors uppdrag)
- Avsaknad av definition av pedagogiskt ledarskap ses som ett problem

Utredningens uppdrag

- Utredningen ska lämna förslag för att förbättra rektorernas förutsättningar att genomföra sitt uppdrag (dir. 2024:48).
- Syftet är att ***stärka rektorernas pedagogiska ledarskap och minska omsättningen av rektorer***. Enligt direktivet kan det på så sätt skapas bättre möjligheter för långsiktig kvalitet och hållbara strukturer för utvecklingen av den utbildning som ges till barn och elever i alla förskolor och skolor inom skolväsendet.

Utredningens uppdrag

- I utredningens uppdrag ingår bland annat att:

...föreslå hur rektorers förutsättningar för uppdraget kan förbättras, till exempel när det gäller ansvarsområden, samt om hur omsättningen av rektorer kan minska

...föreslå åtgärder för att minska rektorers administrativa börda och andra uppgifter som tar tid från det pedagogiska ledarskapet

Utredningens uppdrag

...analysera och vid behov föreslå vilka särskilda behörighetskrav som ska ställas på den som anställs som rektor

...lämna förslag som syftar till att skickliga rektorer ska söka sig till och stanna kvar längre på förskolor och skolor med stora utmaningar

samt att lämna nödvändiga författningsförslag.

Utredningens förslag

- **Begränsade arbetsområden:** Införande av en bestämmelse i skollagen som innebär att en rektors ansvarsområde inte får vara så omfattande att det hindrar ett nära och direkt pedagogiskt ledarskap.
- **Definition i skollagen:** En tydlig nationell definition av begreppet pedagogiskt ledarskap läggs till i skollagen.
- **Skärpta behörighetskrav:** Krav på att rektorer ska ha en lärarutbildning i botten samt godkänd befattningsutbildning och att även skolchefer ska ha en relevant akademisk examen.

Utredningens förslag

- **Skolchef och rektor:** Förslag om att en person inte samtidigt ska kunna vara både rektor och skolchef.
- **Utbildning för biträdande rektorer:** Inrättande av en egen, särskild utbildning för biträdande rektorer.
- **Inre organisation:** Rektorn ges ett tydligare eget ansvar och beslutanderätt över skolans inre organisation.

Förslag till definition (Hirsh & Liljenberg)

Förslag för definition som kan vägleda rektors pedagogiska ledarskap i praktiken läggs omkringliggande och förutsättningsskapande ansvar och uppgifter utanför det pedagogiska ledarskapets kärna, även om dessa ansvar och uppgifter är av yttersta vikt. Förslag till definition av pedagogiskt ledarskap:

1. Pedagogiskt ledarskap innebär att, genom **undervisningsorienterad dialog, organisatoriska ramar och professionellt lärande, leda och stödja** verksamheten så att barns och elevers **lärande och utveckling främjas** i enlighet med **utbildningens mål**.

Förslag till definition (Hirsh & Liljenberg)

2. Pedagogiskt ledarskap innebär att **rikta, samordna** och **leda arbetet** i förskola och skola mot de **nationella målen**, med särskilt fokus på de **processer** som stärker långsiktig **utveckling, undervisningens kvalitet** och **professionellt lärande**.

3. Pedagogiskt ledarskap är det ansvar rektor utövar för att genom **undervisningsutvecklande processer, organisatoriska ramar** och **professionellt lärande** säkerställa att utbildningen håller **hög kvalitet** och leder mot förskolans och skolans **mål**.

Utredningens förslag landar i följande definition

Utredningen föreslår att en definition av begreppet rektorns pedagogiska ledarskap införs i skollagen, där detta ledarskap definieras som sådant ledarskap som

Rektor utövar i **nära** och **direkt** relation till **undervisningen**, med särskilt fokus på de **processer** som stärker **kvalitet** och **utveckling**, samt genom att, i syfte att främja dessa processer, sätta **organisatoriska ramar**, **fördela resurser** och skapa förutsättningar för **medarbetarnas professionella lärande**.

Diskussionsfrågor

- Definitionen av pedagogiskt ledarskap
 - Vad i denna definition känns mest relevant för er?
 - Om och i så fall vad anser ni saknas i definitionen?
 - Vad innebär "i nära och direkt relation till undervisningen" för er?

Tack...

...för mig