



Pedagogiskt ledarskap vid vägs ände – men vad istället...?

Konferens ”Skolledaren och forskningen”

6 oktober 2016

Gunnar Berg

gunnar.berg@miun.se



Några definitioner av pedagogiskt ledarskap

”Pedagogiskt ledarskap är det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag.” (Bo Nestor, 1995)

”Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.” (Skolinspektionen, 2012)

Vad är problemet med termen pedagogiskt ledarskap?

- Tillgängliga definitioner uppmärksammar växelvis process och resultat.
- Splittrad bild av i vilken utsträckning administrativa uppgifter ingår i det pedagogiska ledarskapet.
- Även lärares ledarskap benämns pedagogiskt ledarskap.
- Avspeglar inte skolledares faktiska arbete.
- Stillastående kunskapsläge.
- Definitionerna av pedagogiskt ledarskap präglas av en harmonisyn under det att skolledares faktiska uppdrag och arbete präglas av spänningsförhållanden.
- Pedagogiskt ledarskap är en språkligt oklar term, men den "låter bra".



... men vad istället...?

**Komplex
omvärld**

Korstryck av förväntningar

Skolledare i
korstrycket
mellan
olika krav
och förväntningar

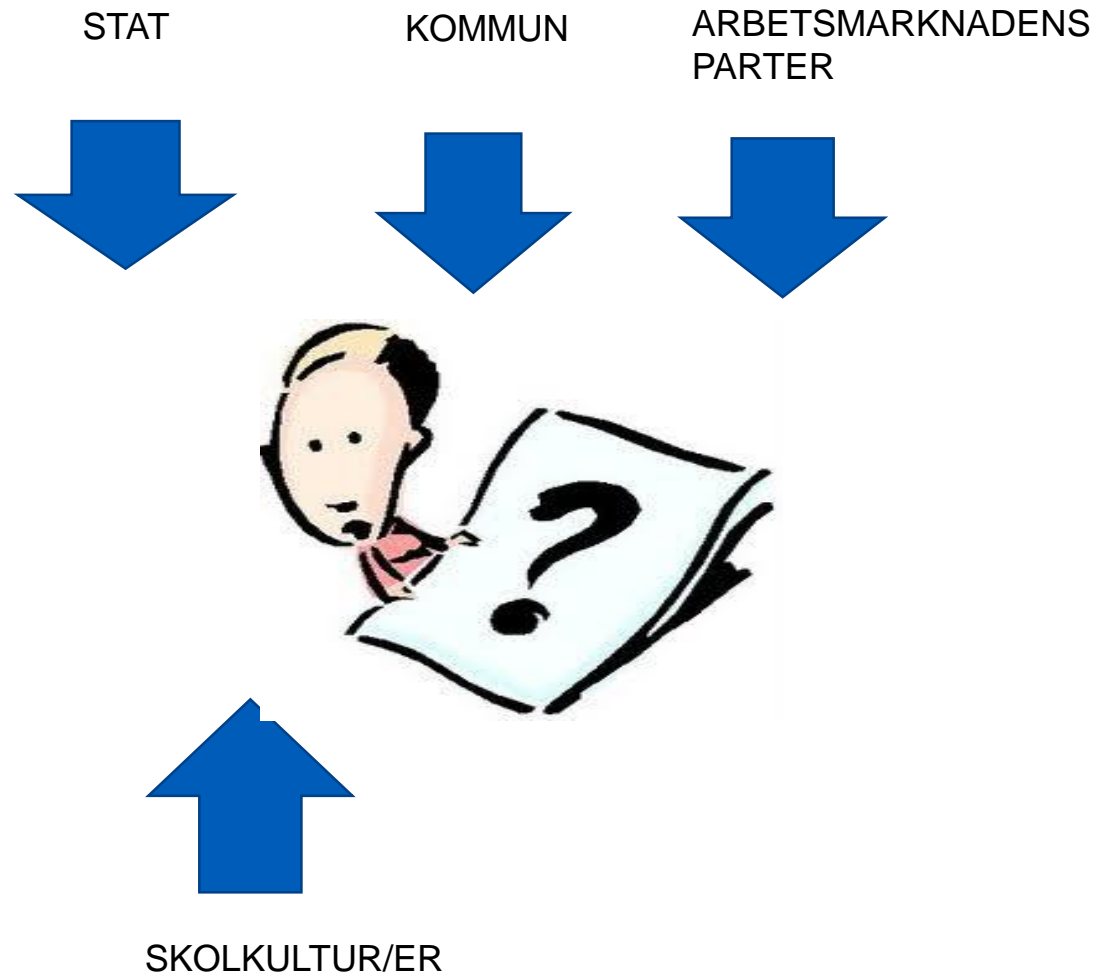


Skolledare i
korstrycket
mellan
olika krav
och förväntningar

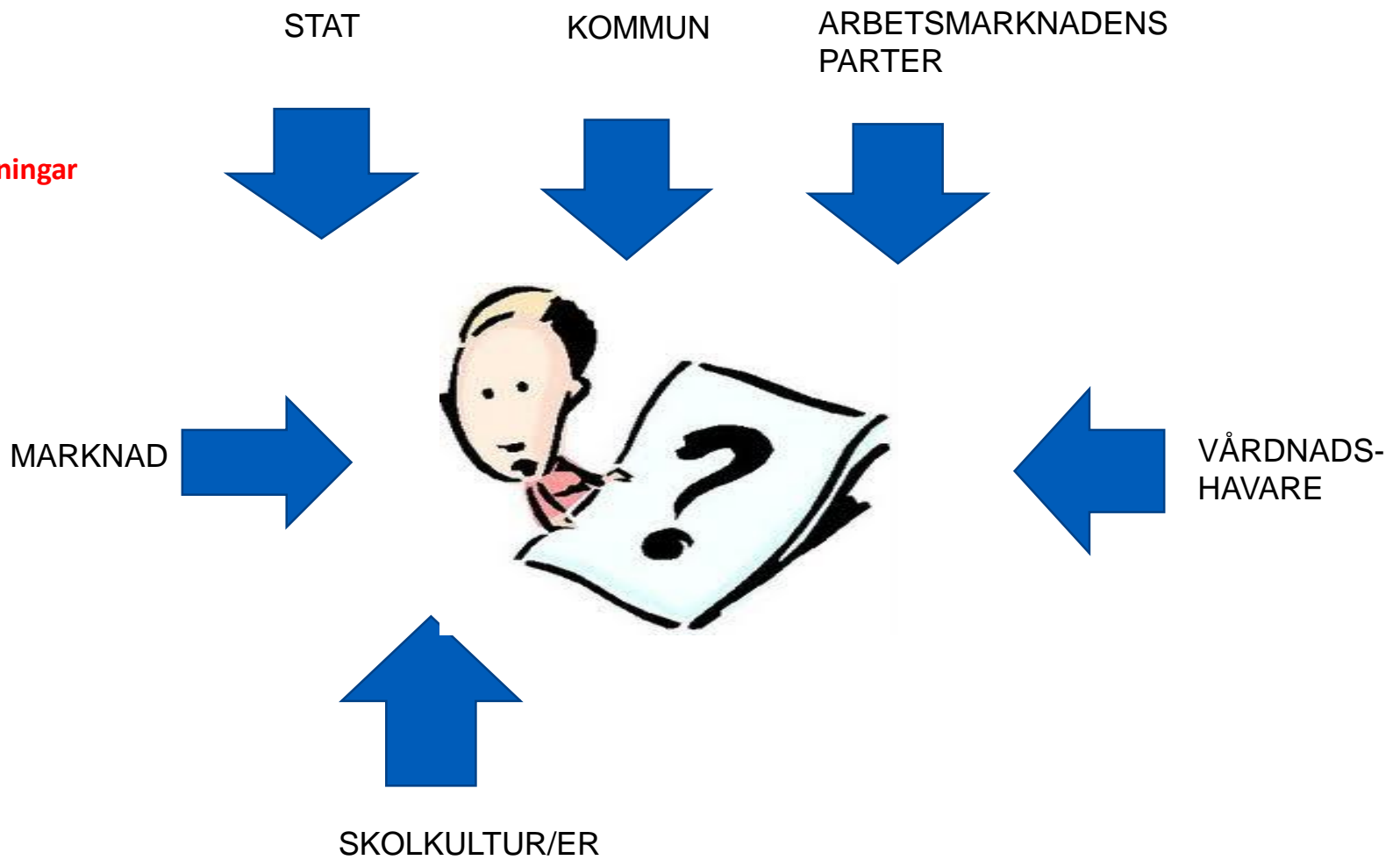


SKOLKULTUR/ER

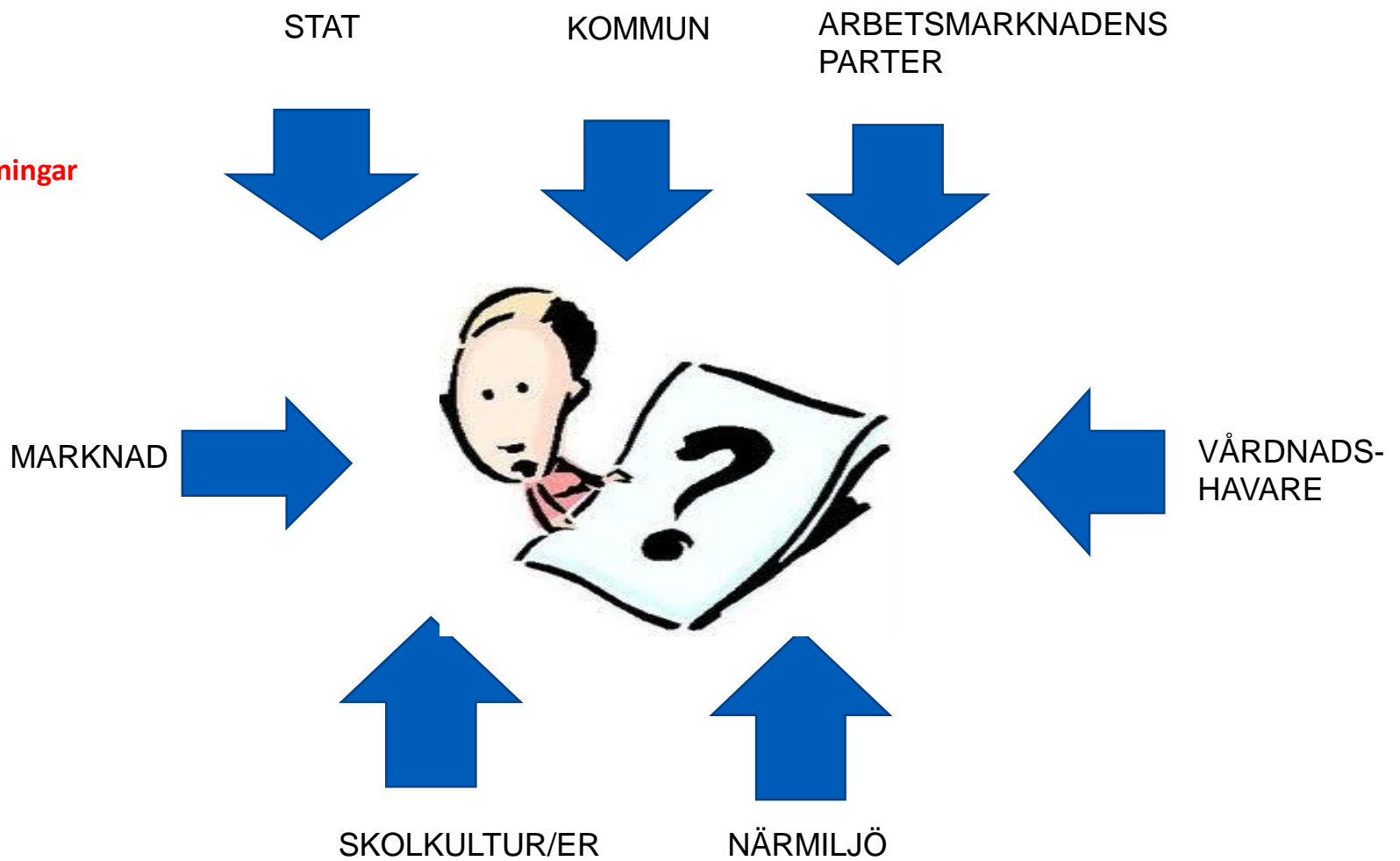
Skolledare i
korstrycket
mellan
olika krav
och förväntningar



Skolledare i
korstrycket
mellan
olika krav
och förväntningar



Skolledare i
korstrycket
mellan
olika krav
och förväntningar





... men vad istället...?

**Komplex
omvärld**

**Chef- och
ledarskap i
kombination**

Korstryck av förväntningar



Rektorer/förskolechefer som
Resultatansvariga chefer och
Verksamhetsansvariga ledare

Skolledare Nivåer	Resultatansvariga	Verksamhetsansvariga
Skolledarskapets arbetsvillkor och operativt arbete		

Skolledare Nivåer	Resultatansvariga	Verksamhetsansvariga
Skolledarskapets arbetsvillkor och operativt arbete	Mottagare av styrning. Förvaltare av uppdrag. Position som auktoritär chef: "gränsbevakare"	

Skolledare Nivåer	Resultatansvariga	Verksamhetsansvariga
Skolledarskapets arbetsvillkor och operativt arbete	Mottagare av styrning. Förvaltare av uppdrag. Position som auktoritär chef: "gränsbevakare"	Utövare av ledning. Genomförare av uppgifter. Roll som auktoritativ ledare: "frirumsuppmuntrare".

... men vad istället...?

Komplex
omvärld

Chef- och
ledarskap i
kombination

Korstryck av förväntningar



Rektorer/förskolechefer som
Resultatansvariga chefer och
Verksamhetsansvariga ledare



Rektorer/förskolechefer som
ORGANISATIONSBYGGARE

Summa summarum

Termen pedagogiskt ledarskap har inte etablerats till följd av analyser av skolledares faktiska arbete utan uttrycker ett utopiskt önsketänkande.

Att karaktärisera skolledaryrket som ett resultatansvarigt chefskap i kombination med ett verksamhetsansvarigt ledarskap innebär att sätta fokus på skolledares verkliga arbete och arbetsvillkor. **Begreppet** organisationsbyggare uttrycker detta kombinerade resultat- och verksamhetsansvar.