



SkolledarAkademin
Forum för Samverkan
Uppsala universitet
PEDAGOGISKT LEDARSKAP

Rapport Nr 2 maj 2022

Innehåll

1. SkolledarAkademin	3
1.1 Förslag till stödstruktur	4
1.2 Gemensam probleminventering 2020–2022	4
2. Pedagogiskt ledarskap	5
3. SkolledarAkademin:s samtal på temat Pedagogiskt ledarskap	6
3.1 Effektivt pedagogiskt ledarskap	10
4. Avslutande kommentarer från gruppen	11
Referenslista.....	13
Bilaga 1 Ledarskap – pedagogiskt ledarskap	14
Bilaga 2 Urklipp rektors ansvar i statliga dokument.....	18
Bilaga 3 Inspel från Uppsala kommun.....	24
Bilaga 4 Kodnyckel	25

1. SkolledarAkademin

SkolledarAkademins syfte är att vara en mötesplats för fördjupande samtal, där vetenskap och erfarenhet möts komplementärt för att stödja och utveckla ett ledarskap för utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. En mötesplats för bildning, där ledamöterna regelbundet möts för att tänka och reflektera tillsammans. En plats där olika kompetenser möts och gemensamt söker kunskap kan kallas ett *tredje rum*.¹

Ledamöter i SkolledarAkademin är skolledare (rektorer och verksamhetschefer från olika skolformer). Ledamöterna väljs in, efter förslag från huvudmännen, av Forum för samverkans (FoSam) styrelse. Som ledamot av SkolledarAkademin åtar man sig att under två år aktivt medverka i samtal om ledarskap för en undervisning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Ledamöterna väljer fokusområde/-n för det kommande året. Utifrån de områden som ledamöterna enas kring, skapas olika mötes- och arbetsformer som bidrar till att ta vara på varandras kunskaper och erfarenheter och samtidigt utveckla, fördjupa och utmana dessa.

SkolledarAkademin är en del av FoSam och möjliggör därmed att lärdomar från olika insatser hos såväl huvudman som lärosäte kan tas tillvara. SkolledarAkademin genomförs i samverkan med Uppsala universitets rektors- och masterutbildning med inriktning mot pedagogiskt ledarskap. De lärdomar och erfarenheter som görs i SkolledarAkademin kan ge underlag för utvecklingen i skolans verksamhet, i rektors- och masterutbildningens samt i FoSams olika verksamheter.

Att SkolledarAkademin har ett regionalt fokus där samtliga kommuner i FoSam-regionen deltar ses som särskilt värdefullt då det bidrar till att skapa nätverk och erfarenhetsutbyte mellan rektorer inom regionen. Det är därför angeläget att alla skolformer finns representerade i gruppen för att skapa kunskapsutbyte även mellan skolformerna. Invalda ledamöter förväntas skapa forum i sina respektive kommuner där SkolledarAkademins samtal kan fortsätta med rektorskollegor och på så sätt bidra till utveckling i hela kommunen och ge återkoppling till SkolledarAkademin.

SkolledarAkademin har under 2020–2022 letts av Katina Thelin, universitetslektor vid Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, EDU. Projektledare har varit Anna Brunner Cederlund, projektkoordinator FoSam. Rådgivare har varit Elisabet Nihlfors, seniorprofessor i pedagogik med inriktning mot ledarskap, EDU.

¹ Se t.ex. Prøitz m.fl. (2020)

1.1 Förslag till stödstruktur

Initialt beslutade Akademien att forma en stödstruktur för samtalen. Förslaget utformades i syfte att underlätta SkolledarAkademiens arbete med att utveckla den kunskap som skolans verksamhet behöver för att utvecklas, samtidigt som ledamöterna var för sig och tillsammans utvecklar sin förmåga att leda på vetenskaplig grund.

1. Inför mötet författar den eller de ledamöter vars verksamhet(er) ska ”besökas”, en text (om ca 2 A4-sidor) som rymmer följande:
 - i. En introduktion av exempelvis ett problem, eller en utmaning med koppling till det övergripande temat Att leda på vetenskaplig grund;
 - ii. En bakgrund som rymmer en beskrivning av den praktik (del av verksamheten), i vilken problemet/utmaningen uppstått, samt ett försök till redogörelse för den grund som praktiken vilar på d v s utgångspunkterna för den och/eller tidigare erfarenheter av att hantera problemet/utmaningen;
 - iii. En eller ett mindre antal frågeställning(ar), vilka kan bilda utgångspunkt för övriga ledamöters formulerande av egna erfarenheter med relevans för, och kritiska reflektioner över, den aktuella praktiken. Texten delas med SkolledarAkademiens ledamöter.
2. Samtliga ledamöter läser den text som bildar utgångspunkt för kommande möte och formulerar sina erfarenheter med relevans för, och kritiska reflektioner över, den aktuella praktiken och grunden för densamma (ca 1 A4-sida). Texterna delas med SkolledarAkademiens ledamöter som inför mötet tar del av samtliga texter.
3. Vid mötet genomförs ett samtal, i vilket ledamöterna tillsammans utforskar och fördjupar förståelsen av den eller de praktiker som beskrivits och kommenterats (punkt 1-2 ovan) i relation till det övergripande temat Att leda på vetenskaplig grund. Samtalen bildar navet i SkolledarAkademiens gemensamma lärande om och utifrån skolans ledarskap, som grund för utveckling.
4. Efter mötet sammanfattar SkolledarAkademiens vetenskapliga ledare, resultatet av det samtal som förts i en kortare rapport. Rapporten görs tillgänglig för SkolledarAkademiens ledamöter och deras huvudmän via den plattform eller samarbetsyta som SkolledarAkademiens ledamöter kommit överens om att använda.

1.2 Gemensam probleminventering 2020–2022

I september 2020 gjorde SkolledarAkademin en inventering av upplevda problemområden. Resultatet kan översiktligt beskrivas i tre integrerade och delvis överlappande problemområden, eller teman; ***Leda för ökad likvärdighet, Pedagogiskt ledarskap och Relationellt ledarskap.***

<i>Problemområde</i>	<i>Kommun</i>
Leda för ökad likvärdighet Nyckelord: <i>Likvärdighet</i>	Sigtuna
Pedagogiskt ledarskap	Knivsta <i>Pedagogiskt ledarskap</i>

Nyckelord: <i>Pedagogiskt ledarskap, Effektivt ledarskap, Effekt, Effektivitet, Undervisningsskicklighet, Undervisningskvalitet</i>	Tierp <i>Leda för ökad undervisningsskicklighet</i>
	Östhammar <i>Leda för ökad läsförståelse</i>
	Enköping <i>Effektfullt ledarskap</i>
	Uppsala <i>Effektiva ledarhandlingar</i>
Relationellt ledarskap Nyckelord: <i>Relationellt ledarskap</i>	Håbo <i>Leda för goda relationer</i>

Det första temat som valdes var *Leda för likvärdighet* och redovisas i Akademinns första rapport: https://forumforsamverkan.uu.se/digitalAssets/896/c_896054-1_3-k_skolledarakademin-rapport-nr-1-leda-for-okad-likvardighet.pdf .

Därefter behandlades temat pedagogiskt ledarskap under läsåret 2021–2022. Denna rapport beskriver hur arbete med detta tema tagit form och utvecklats, med förhoppningen att bidra med ett underlag som kan utgöra grund för fortsatta samtal i andra fora.

2. Pedagogiskt ledarskap

SkolledarAkademinns samtal har under läsåret 2021–2022 behandlat begreppet pedagogiskt ledarskap. Inför starten av temat gjordes en inventering av ledamöternas frågor i relation till pedagogiskt ledarskap. Denna inventering utgick från följande frågeställning:

- Vad är det du som pedagogisk ledare, just nu i ditt sammanhang, ser som mest väsentligt att hantera/lösa/åstadkomma?

Ledamöternas svar på frågan visade en variation när det gäller sättet att förstå vad som egentligen avses när ett ledarskap beskrivs som pedagogiskt, vilket stimulerade till gemensamt utforskande av begreppets innebörd. Därtill uppfattades det som väsentligt att gemensamt öka kunskapen om rektors ledning av arbetet med att utveckla undervisningen, att leda lärarna som experter i en föränderlig organisation och att bidra till att skapa en hållbar och framåtsyftande organisation. I detta såg flera av SkolledarAkademinns ledamöter ett värde i att försöka identifiera ”effektiva” ledarhandlingar, eller handlingar som får effekt för barns och elevers lärande i klassrumspraktiken.

I anslutning till ovanstående uttrycktes intresse för rektors *symboliska* och *relationella* ledarskap, liksom det arbete som är kopplat till verksamhetens behov av stabilitet å ena sidan, och dess behov av förändring å den andra. Att hitta balansen mellan att förvalta det goda arbete som pågår och samtidigt utmana till större förändringar beskrevs som en utmaning.

3. SkolledarAkademins samtal på temat Pedagogiskt ledarskap

Utgångspunkten för de samtal om rektors pedagogiska ledarskap som följde på den första probleminventeringen togs i följande texter:

- Uljens, M. (2015). Perspektiv på det pedagogiska ledarskapet – en introduktion. I: M. Uljens (red.). *Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling*. Pedagogik och välfärdsstudier. Rapport 38/2015. Åbo: Åbo Akademi.
- Gurr, D. (2021). Educational Leadership and the Pandemic. AKADEMIA Letters. Hämtad den 16 april 2021 från:
https://www.academia.edu/44835141/Educational_Leadership_and_the_Pandemic

Texterna skickades ut till ledamöterna inför sammankomsten i maj 2021, tillsammans med en sammanställning innehållande definitioner av pedagogiskt ledarskap (Bilaga 1) samt ett urval av bestämmelser om rektors ansvar i statliga dokument (Bilaga 2).

Med dessa dokument följde ett antal frågor som formulerats i syfte att vägleda läsningen:

- Finns det någon definition som passar in på ditt pedagogiska ledarskap idag eller vill du sträva mot något särskilt ledarskap? Vad står det i så fall för, i de val du gör i din praktik?
- Vad har läsningen och de samtal vi fört gjort med min/vår förståelse av pedagogiskt ledarskap?
- Vad händer med de frågor som vi tog med oss in i detta tema? Vad innebär det för, och i, praktiken (det egna ledarskapet i relation till verksamheten)?

Samtalet, som till stor del kom att handla om prefixet ”pedagogiskt”, utmynnade i frågan om det pedagogiska ledarskap som rektorer utövar är verksamhetsspecifikt eller om det har relevans även i andra typer av verksamheter.

Till sammankomsten i augusti 2021 enades SkolledarAkademien om att fundera vidare kring begreppet i relation till följande artikel:

- Male, T. & Palaologou, I. (2015) Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214–231

Som ett bidrag till diskussionen bjöds Johan Hansson, seniorkonsult och forskningsledare vid IPF (Institutet för personal- och företagsutveckling) in. Han inledde träffen med att reflektera över pedagogiskt ledarskap utifrån sina kunskaper, perspektiv och erfarenheter.

När SkolledarAkademien samlades i september 2021 presenterade Uppsala kommuns ledamöter, Jesper Hedin, Ulla Klefbom och Jeanette Fry, ett förslag till fortsatt arbete med att utforska rektors pedagogiska ledarskap. Enligt förslaget (Bilaga 3) skulle samtliga ledamöter intervjua minst en rektorskollega i den egna verksamheten med hjälp av en specifik

intervjuteknik. Tekniken som kommit att gå under benämningen Intervju med föreställningskarta (Scherp, 2003) finns beskriven i följande text:

- Scherp, G-B. (2003). Att arbeta med föreställningskartor. https://pilou.se/wp-content/uploads/2019/03/Forestallningskartor_KSAU.pdf

Texten bildade utgångspunkt för ett uppföljande samtal kring metoden när SkolledarAkademin samlades igen den 19 oktober. Under denna sammankomst presenterades också resultatet av den mindre pilotstudie som Uppsalas ledamöter genomfört inom ramen för sin kommun. Studien byggde på intervjuer med sex rektorer, vilka alla fått svara på en och samma fråga, nämligen: *Vilka ledarskapshandlingar har störst betydelse för elevers lärande (i din roll som skolledare)?*

Svaren växte fram med stöd i de föreställningskartor som användes under intervjuerna, och som sedan analyserades induktivt.

Med utgångspunkt i dessa analyser kunde Uppsalas ledamöter beskriva vilka ledarhandlingar som enligt deras kollegor har särskilt stor betydelse för barns och elevers lärande, med hjälp av sex kategorier:

1. Organisatoriska ledarskapshandlingar (flest antal gånger)
2. Relationella ledarskapshandlingar
3. Strategiska ledarskapshandlingar
4. Symboliska ledarskapshandlingar
5. Leda för Systematiskt kvalitetsarbete
6. Kommunikativa ledarskapshandlingar (minst antal gånger)

Inspirerad av det arbete som gjorts i Uppsala kommun fattade SkolledarAkademin beslut om att alla ledamöter som hade möjlighet skulle genomföra motsvarande intervjuer. För att underlätta kodning och mönsterseende togs en gemensam dokumentationsstruktur och en kodnyckel fram (Bilaga 4).

Inför årets sista sammankomst den 1 december hade merparten av ledamöterna genomfört en eller flera intervjuer, vilka dokumenterats och kodats, och sedan skickats till SkolledarAkademiens vetenskapliga ledare som in sin tur sammanställt och delat det samlade materialet med hela gruppen. I de samtal som fördes utifrån detta underlag riktades uppmärksamheten mot metodens möjligheter och begränsningar som pedagogiskt verktyg och som vetenskaplig datainsamlingsmetod.

I början på 2022 genomfördes ytterligare intervjuer vilket ledde till att det samlade underlaget blev mer omfattande. Underlaget, de tentativa slutsatser som varje ledamot gjort utifrån sina analyser av det samlade materialet samt de reflektioner som arbetet gett upphov till, bildade utgångspunkt för de samtal som fördes i februari. Sammankomsten inleddes med en genomgång av de reflektioner som enskilda ledamöter på egen hand eller tillsammans med

andra ledamöter i samma kommun hade delat med sig av inför detta tillfälle. Följande utgör exempel på iakttagelser gjorda av enskilda ledamöter.

- När det gäller de 6 olika kategorierna så kan det kanske vara vanskligt att dra för stora växlar, då vi är många som sorterat in svaren utifrån vad vi anser ingå i de olika kategorierna. Det var ju lite svårt att välja siffra helt enkelt. Men på totalen är helt klart 1 organisatoriska och 2 relationella det som förekommer mest. Ungefär dubbelt så många gånger som övriga kategorier, så det är ändå en stor skillnad. Intressant är att svaren från förskolan inte har den fördelningen. Här är det jämnare, förutom att 4 Symboliska har minst. Störst inom förskolan var 4 Kommunikativa, kanske är det klassiskt, kommunikation har kanske alltid varit av stor vikt inom förskolan, med sitt arbetslags-arv.
- När det gällde att vikta svaren och prioritera vad som var viktigast, så följde antalet 1: or med statistiken ovan. Alltså att kategori 1 och 2 hade flest 1: or. Men alla hade ju inte viktat svaren, så det är svårt att säga för mycket om det.
- När det gäller själva svaren, så är det spännande att se hur andra svarat. Vissa svar blir så allmänna, eller lite klyschiga kanske man kan säga. Ju mer man tänker efter, desto mer av det man gör påverkar väl barnens lärande helt enkelt. Men kanske är det mest intressant att diskutera kärnan – vad är det vi gör som gör allra mest effekt? På så vis kan det vara spännande med 1: orna. De flesta förskole-svaren hade inte prioriterats.
- Jag tycker mig se att de intervjuande uppger att de ledarhandlingar som har mest betydelse för elevernas lärare är att rektor är närvarande i skolans arbete, skapar relationer med berörda (elever, personal, vårdnadshavare m.fl) och skapar förutsättningar för lärandet.

I mötet med övriga ledamöter bekräftades, utmanades och nyanserades dessa iakttagelser, i mindre grupper för att sedan muntligt återföras till SkolledarAkademin i ett gemensamt avslutande samtal.

Med utgångspunkt i ledamöternas önskan att ytterligare fördjupa samtalet om vad som utmärker ett effektivt pedagogiskt ledarskap fattades vid detta tillfälle beslut om att läsa och diskutera ännu en text med relevans för temat. Valet föll på följande artikel:

- Pashiardis, P. & Johansson, O. (2021). Successful and effective schools: Bridging the gap. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5) 690–707.

Gruppens möte i mars kretsade även kring de reflektioner som Gitt Näsberg och Hans Lithammer från Tierp bidrog med. I Tierp har ett arbete pågått gällande att undersöka hur länken mellan rektors ledarskap och lärares lärsituationsnära arbete kan se ut. Det har lett dem vidare till att reflektera över vad som egentligen kan definiera hög undervisningsskicklighet och hur lärares relationskompetens påverkar undervisningen. I relation till Akademinns arbete ställdes frågan: *Finns det fler vetenskapliga belägg för att relationskompetens är utvecklingsbar och grundläggande för pedagogisk professionalitet?*

Professor Jonas Aspelin har forskat just om den pedagogiska relationens betydelse för undervisning och lärande och det beslutades att han skulle bjudas in till Akademin i april. Som underlag för denna träff erbjöds dessa båda texter:

- Aspelin, J. & Jönsson, A. (2019). Relational competence in teacher education. Concept analysis and report from a pilot study. *An international journal of teachers' professional development*, 23(2), 264-283.
- Kudlats, J. & Brown, K. M. (2021). Knowing Kids Makes a Huge Difference, Part II Advancing a Conceptual Framework for Positive Principal-Student Relationships. *Journal of School Leadership*, 31(5), 451–477.

Texterna bildade underlag för de samtal som tog form när SkolledarAkademin samlades i april. Vid detta tillfälle medverkade även professor Jonas Aspelin. Med utgångspunkt i hans forskning om pedagogiska relationer och de texter som lästs inför detta tillfälle fördjupades förståelsen av ledarskapets relationella aspekter. Utgångspunkten för samtalen togs i den relationskompetensmodell Aspelin tagit fram (Aspelin 2018; Aspelin & Jönsson, 2019). Aspelin menar att det övergripande definitionen av relationskompetens är *Lärarens förmåga att kommunicera så att det uppstår samklang och (adekvat) differentiering i relation till eleven samt att elevens – och lärarens egna – känslor kanaliseras på ett fruktbart sätt*. Detta består av tre delkompetenser:

1. *Kommunikativ kompetens:*

Lärarens förmåga att kommunicera verbalt och ickeverbalt så att det uppstår samklang i mötet med eleven.

2. *Differentieringskompetens:*

Lärarens förmåga att reglera graden av närhet och distans i relation till eleven.

3. *Socioemotionell kompetens:*

Lärarens förmåga att hantera känslor (elevens och sina egna) i relation till eleven.

Gruppen var överens om att de olika relationella kompetenserna mycket väl går att överföra till relationen mellan rektor och lärare, likväl som mellan rektor och barn/elever. Det kändes inspirerande och hoppfullt att dessa kompetenser går att utveckla och flera lyfte vikten av att ha begrepp och ord för relationella kompetenser i samtal med medarbetare. Att se sin egen relationskompetens kan vara svårt, och kräver tillitsfulla samtal och relationer.

Magnus Kjellsson och Anna-Karin Sehlstedt Ståhl från Östhammar bidrog med en reflektion efter sin läsning av Pashiardis, P. & Johansson, O. (2021).

I relation till kollegorna i kommunen såg de vikten av att kunna lyfta de olika förutsättningar som faktiskt råder på olika skolor och förskolor gällande den lokala kontexten. Pashiardis och Johansson menar att ledarskapet är beroende av och samtidigt begränsat av kontexten. Reflektionen satte ljuset på rektors utmaning att hantera det nationella uppdraget i relation till

den lokala praktiken. Magnus och Anna-Karin menade att lärandet (processen) och kunskapen (produkten) påverkas av den lokala kontexten och att den både kan vara en styrka och en utmaning. Utifrån att den lokala kontexten färgas av unika drag skiljer sig också rektorers praktik åt mellan skolor/förskolor och mellan geografiska platser/samhällen. Magnus och Anna-Karin önskar att mer arbete och fokus riktas mot att stötta rektorer i deras praktik att hantera den lokala kontexten.

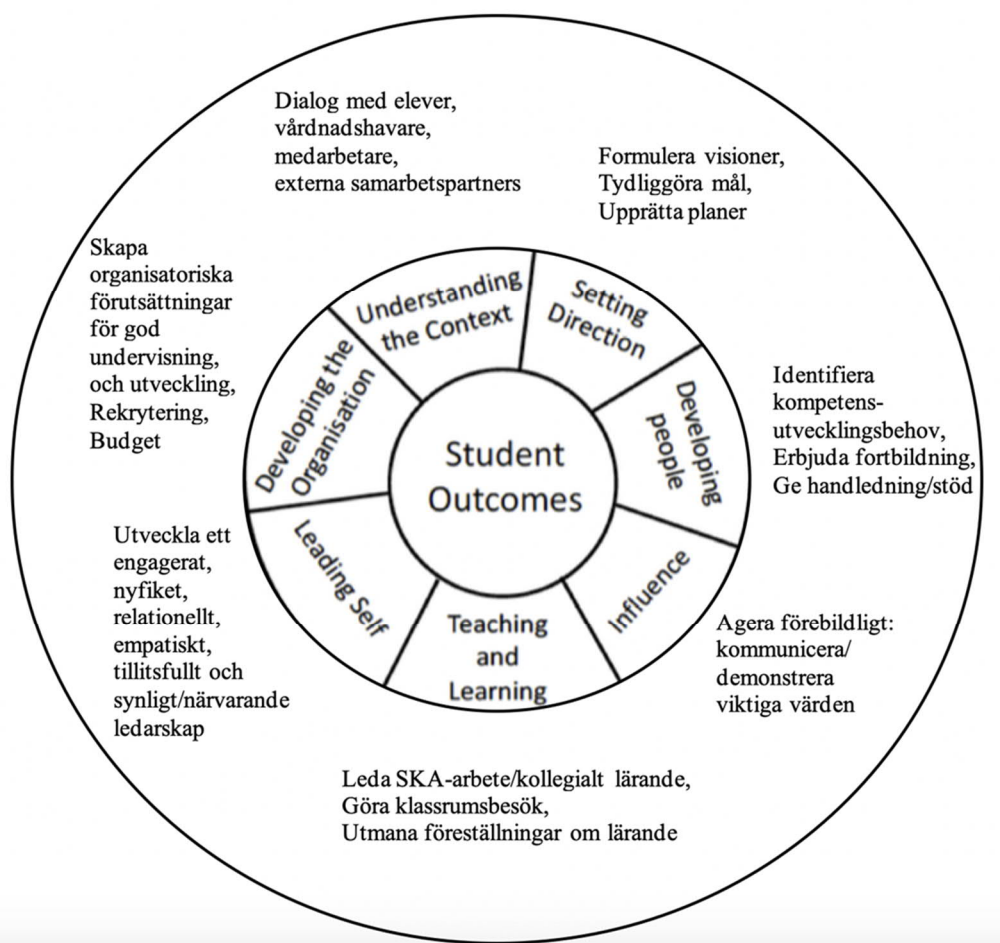
3.1 Effektivt pedagogiskt ledarskap

Utöver det samtal som fördes kopplat till innehållet i de utsagor som samlats in med hjälp av vald intervjuteknik (föreställningskartor), kom samtalen att handla om metodens möjligheter och begränsningar, och om möjligheten att använda olika teoretiska raster för att analysera dessa. I de samtal som fördes aktualiserades på nytt frågan om vad som utmärker ett effektivt ledarskap. Med syfte att illustrera hur olika teoretiska raster kan användas för att analysera kvalitativa data av den typ som ledamöterna samlade in mellan sammankomsterna, användes återigen² den modell som för pedagogiskt ledarskap (educational leadership) utvecklad av Drysdale & Gurr (2017) och som Gurr (2021) senare använt i studier av pedagogiskt ledarskap i kristider (times of crises). Kärnan i det pedagogiska (skol)ledarskapet består enligt Drysdale & Gurr (2017) av det resultat som verksamheten uppnår, avseende barns/elevs akademiska, sociala och personliga lärande och utveckling. Med utgångspunkt i denna kärna, som i modellen benämns Elevresultat (Student outcomes) tar ledarskapet form i sju ledarskapsdomäner: 1) Ta ut riktning (*Setting directions*), 2) Utveckla människor (*Developing people*), 3) Påverka (*Influence*), 4) Förbättra undervisningen och lärandet (*Improving teaching and learning*), 5) Utveckla sig själv (*Leading self*), 6) Utveckla organisationen (*Developing organisation*) och 7) Förstå kontexten (*Understanding context*).

Av dessa sju domäner är fyra (Setting direction, Developing people, Developing organisation, and Improving teaching and learning) förankrade i forskning kring ”transformational, instructional, and successful leadership” (Gurr, 2021, s. 3 med hänvisning till Day & Leithwood, 2007; Leithwood, Harris & Hopkins, 2020; Leithwood & Sun, 2012; Ylimaki & Jacobson 2011). Övriga domäner bygger på forskning som uppmärksammar ledares möjligheter att påverka andras agerande (Leithwood & Riehl 2003), kontextens betydelse (Hallinger, 2018) och den egna utvecklingens betydelse för ett hållbart, framgångsrikt ledarskap (Day & Gurr, 2014).

När ledarskapshandlingarna från intervjuerna relateras till de domäner som beskrivs i modellen framträdde följande bild:

² Se SkolledarAkademins Rapport nr 1 Att leda för likvärdighet 20210413.



Figur 1. Effektivt pedagogiskt (skol)ledarskap. Ledarhandlingar baserade på data som SkolledarAkademiens ledamöter samlat in via intervjuer med rektorer i Uppsala-regionens åtta samverkanskommuner, kategoriserade med hjälp av Drysdale & Gurr (2017) modell för pedagogiskt (skol)ledarskap (Se även Gurr, 2020).

4. Avslutande kommentarer från gruppen

Temat avslutades med att ledamöterna gavs möjlighet att dela sina reflektioner över om och på vilket sätt samtalen i SkolledarAkademin påverkat tanken om ledarskap och samtalen med kollegor gällande de olika temana. Nedan följer ett urval av de reflektioner som samlades in.

- Med hjälp av Akademin har jag fått tillfälle att reflektera över mitt ledarskap genom att distansera mig från det som händer här och nu. (...) Genom att synliggöra olika delar i ledarskapet eller olika ledarhandlingar med hjälp av litteratur eller intervjustudien har det blivit belyst hur mångfacetterat det är utan att vi tänker på det. Genom litteraturläsningen och reflektionerna tillsammans i akademien blir det tillfällen att spegla sig mot andra och då få syn på sig själv. Den största insikten är nog att jag har ett större handlingsutrymme än vad jag har tänkt men också att det bara hänger på mig att göra en förändring. Visst det finns en massa måsten, men ingen annan är jag kan

göra förändringen. Jag har den tid jag har men jag har faktiskt makt att påverka hur jag gör, vilket i sin tur kan skapa utrymme till det jag vill göra mer av.

- De olika artiklar och miniföreläsningar vi fått genom SkolledarAkademin har gett mig fler perspektiv och input kring hur jag kan se på mitt eget men även ledarskapet i en större kontext. Det ger mig en tyngd och trygghet i mitt eget förhållningssätt till uppdraget men även en vägledning i vad som är viktigt för mig, vad jag grundar mitt ledarskap i och vad jag vill utveckla. (...) Vi har inte lyckats få en bra spridning kring det vi gör i gruppen och där behöver vi tillsammans med våra chefer se hur vi kan skapa utrymme och möjlighet i vår kommun. Vi vill att fler i vår rektorsgrupp ska ha möjlighet att lyfta blicken och få tid till att reflektera över sitt eget ledarskap men naturligtvis även de övriga teman vi haft i SkolledarAkademin.
- SkolledarAkademin har påverkat hela verksamheten Utbildning i Tierps kommun. Det första året avsattes tid en gång per månad, i hela rektorsgruppen och dess ledning, för att reflektera kring samma artiklar som vi tagit del av i Skolledarakademin och föra samtal i mindre grupper på våra ledningsmöten. Det har under läsåret 2021/2022 utvecklats till att var fjortonde dag har alla rektorer tagit del av en eller två artiklar i ett för oss aktuellt ämne som det förs samtal kring i mindre grupper. Grupperna har haft stort utrymme för reflektion inga givna frågor har ställts, men den person som valt artikeln har introducerat den utifrån sina tankar. Det har inte heller varit någon redovisningsplikt för grupperna. Jag upplever att formen har främjat öppna och prestigelösa samtal, vilket jag tror främjat kreativitet och ett mer nyfiket intresse för andras tankar.
- På ett personligt plan har alla våra diskussioner och intervjuer om pedagogiskt ledarskap fyllt på och fått mig att tänka. Flera gånger har vi varit inne på frågan huruvida det finns något som kan kallas pedagogiskt ledarskap? Jag lutar mer och mer åt att skolan inte är väsensskild från andra verksamheter och att pedagogiskt ledarskap mer är en indikator för att det är skola vi talar om, såvida det inte handlar om att vara en god ledare utifrån ett antal kriterier, indikatorer oavsett vilken verksamhet man leder.
- Det har gett mycket att reflektera kring vårt yrke, skola och uppdrag tillsammans med andra rektorer. Det har varit en fördel att få reflektera med styrning, det ger betydligt mer än "bikupan". Det har också varit positivt att få texter som underlag för samtalen. Det är ganska ofta texter som jag inte har tid att själv leta upp, veta vad som är nytt relevant.
- Dels de diskussioner vi har haft kring pedagogiskt ledarskap utifrån de artiklar vi har läst. Artiklarna har varit på en teoretisk nivå och har varit svåra att ta sig an själv men när vi tillsammans i gruppen har hjälpts åt att tolka och bryta ner dem så att de har blivit mer verklighetsnära och användbara i samtalen. Samtalen har blivit bäst när vi alla i gruppen har varit förberedda och hunnit reflektera över texterna innan mötet.
- Viktigt med nätverk mellan rektorer för att spegla erfarenheter men också för att mötas med teorier och forskning kopplat till universitetet. Fördjupad kunskap och nya perspektiv!
- Akademin är viktig/nödvändig för att bygga tillit mellan universitet och skolan. Skapar unik möjlighet för rektorer att få djup och forskningen att få insyn.

Referenslista

Aspelin & Jönsson (2019) Relational competence in teacher education. Concept analysis and report from a pilot study

Gurr, D. (2020). Educational Leadership and the Pandemic. *Academia Letters*, Article 29.

<https://doi.org/10.20935/AL29>

Håkansson, J. & Sundberg, D. (2018) *Utmärkt ledarskap i skolan: Forskning om att leda för elevers måluppfyllelse*

Male, T. & Palaiologou, I. (2015) Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management*

Administration & Leadership 2015, Vol. 43(2) 214–231

DOI: 10.1177/1741143213494889

Pashiardis, P. & Johansson, O. (2021) Successful and effective schools: Bridging the gap.

Educational Management Administration & Leadership 2021, Vol. 49(5) 690–707 DOI:

10.1177/1741143220932585

Kudlas & Brown (2021) Knowing Kids Makes a Huge Difference, Part II Advancing a Conceptual Framework for Positive Principal-Student Relationships

Scherp, G. (2003). *Att arbeta med föreställningskartor*.

Uljens, M. (red.) Pedagogiskt ledarskap - teori, forskning och skolutveckling. (2015) Rapport från Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier vid Åbo Akademi Nr 38

Bilaga 1 Ledarskap – pedagogiskt ledarskap

Nedan följer en sammanställning innehållande definitioner av ledarskap och av pedagogiskt ledarskap som är gjord av Åsa Liljekvist & Katina Thelin, Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier. Avsnittet avslutas med den referenslista som ligger till grund för urvalet av definitioner.

Ledarskap – Chefskap

- Ledarskap (*leadership*): processer som driver förändring av individer, grupper och organisationer, processer som motiverar samt hur ledare formulerar och visionerar.
- Chefskap (*management*): relaterar till ordning och reda, budgetar och kontroll samt arbetsledning och styrning.
- Ledarskap är det engagerande och chefskap det byråkratiska.

(Yukl, 2012, s. 1)

Begreppet ledarskap förefaller alltid gå oss förbi eller visa sig i nya former för att håna oss med sin opålitlighet och komplexitet. Så vi har kommit på ett oändligt antal termer för att beskriva det...och ändå är begreppet otillräckligt definierat (Bennis 1959 i Yukl 2012)

Stogdill: det finns nästan lika många definitioner som det finns personer som försökt definiera begreppet (Stogdill 1974 i Yukl 2012)

Ledarskap har definierats i termer av egenskaper, beteenden, inflytanden, interaktionsmönster, rollrelationer, och administrativa uppgifter.

Definitioner av ledarskap (Yukl, 2012, s. 5)

- Ledarskap är "beteendet hos en individ...som leder aktiviteterna i en grupp mot ett gemensamt mål" (Hemphill & Coons, 1957, s. 7)
- Ledarskap är "den påverkan som utövas över och utöver den rutinmässiga styrningen i en organisation" (Katz & Kahn, 1978, s. 528)
- "Ledarskap utövas när människor...mobiliserar...institutionella, politiska, psykologiska och övriga resurser för att väcka motiv hos, engagera och tillfredsställa anhängarna" (Burn, 1978, s. 18)
- "Ledarskap realiserar i den process i vilken en eller flera individer lyckas forma eller skapa sammanhang i andras verklighet" (Smirch & Morgan, 1982, s. 258)
- Ledarskap är "den process som innebär att aktiviteter i en organiserad grupp påverkas i riktning mot en målprestation" (Richards & Engle, 1986, s. 46)
- "Ledarskap handlar om att uttala visioner, förkroppsliga värderingar och skapa en miljö i vilken saker och ting kan utträttas" (Richards & Engle, 1986, s. 206)
- "Ledarskap är en process som ger ett syfte (en meningsfull inriktning) åt en gemensam arbetsinsats, och som ger upphov till en vilja att låta sig utnyttjas för att uppnå syftet" (Jacobs & Jaques, 1990, s. 281)
- Ledarskap är "förmågan att ta ett steg bort från kulturen...för att inleda evolutionära förändringsprocesser som är mera ändamålsenliga" (Schein, 1992, s. 2)
- "Ledarskap är processen att ge mening åt det som människor gör tillsammans i syfte att skapa förståelse och engagemang" (Drath & Pauls, 1994, s. 4)

- Ledarskap är "en individs förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till en organisations effektivitet och framgång" (House m. fl. 1999, s. 184)
- Ledarskap är "en process genom vilken en individ påverkar en grupp att nå ett gemensamt mål". (Northouse 2016, s. 6)

Ledarskap som påverkan

De flesta definitioner bygger på antagandet att ledarskap är en process i vilken en eller flera personer avsiktligt påverkar andra, i syfte att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller en organisation (Yukl, 2012, s. 5, min betoning)

Direkt – Indirekt ledarskap

- *Direkt ledarskap*: handlar om de beteenden som används av ledare för att utöva direkt påverkan på människor i organisationen (t ex medarbetare)
 - *Indirekt ledarskap*: handlar om sätt på vilka ledare kan påverka människor i organisationen som hen inte har någon direkt kontakt med (t ex elever)
1. Påverkan stegvis (i en hierarki, styrkedja)
 2. Påverkan genom formella program (styrsystem, strukturformer, kompetensutvecklingsprogram)
 3. Påverkan på organisationskulturen

(Yukl, 2012)

Def.

Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet ska ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål (s. 11)

Forskningen är...

- Inte enig om en definition
- Relativt enig om en kontext (utbildningsverksamhet, lärande organisationer)
- Tämligen enig om att skolledaruppdraget är alltför komplext och omfattande för att bäras av en ensam individ

(Ståhlkrantz 2011, s. 36; Scherp & Scherp 2007, s. 48)

PEDAGOGISKT LEDARSKAP

Ett övergripande begrepp för olika ledarhandlingar som rektorer gör eller bör göra för att leda undervisning och lärande på sina enheter. (Leo 2013)

Det inflytande som en ledare utövar i förhållande till lärarna, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med styrdokumentens mål och riktlinjer. (Nestor 2006)

Chef

- Auktoritet genom formell position
Ansvar för daglig drift i en organisation
- Planering, bemanning, budgetering etc.
- Styrning (ex uppdrag, regler)
Kontroll (av att styrningsdirektiven efterlevs)
- Skapa ordning, stabilitet

Skolledarskap som: Förvaltande/administrativt chefskap

Ledare

- Auktoritet genom uppnådda resultat, faktisk förmåga, förtroendekapital
- Skapa förutsättningar för medarbetarna att göra sitt arbete på ett bra sätt
Inspirera, uppmuntra, stödja medarbetarna
- Skapa/underlätta förändringsprocesser

Skolledarskap som: Pedagogiskt ledarskap

(Berg 2011, s. 35f; Ellström m.fl. 2016, s. 1)

ARBETSORGANISATION

- Fokus på drift och rutiner, omedelbarhet
- Dagordningsmöten där beslut har förberetts

Transactional leadership/ förhandlande ledarskap

- Villkorade belöningar
- Övervakar, ev korrigerar
- Fokus på avvikelser och felhandlingar

UTVECKLINGSORGANISATION

- Dynamiska mötesforum, dialoger
- Fokus på nya idéer, långsiktighet, att bryta rutiner

Transformational leadership/ utvecklande ledarskap

- Ledaren utvecklar medarbetarnas motivation
- Utgår från deras behov
- Stimulerar och utmanar
- Kommunikerar en vision

(Wallo m.fl. 2016, s. 165; Blossing 2011, s. 178f)

Det utvecklande (pedagogiska) ledarskapet skapades i en tid då förståelsen av organisationer gick "från att vara byråkratiska inrättningar med hierarkiska strukturer och regelsamlingar till sociala gemenskaper med meningsökande människor"

(Blossing 2011, s. 179)

Referenser

Berg, Gunnar (2011). "Hur kan rektor navigera i skolledarskapets komplexitet?" i Blossing (red. 2011), *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*, s. 21–38. Lund: Studentlitteratur.

Blossing, Ulf (2011). "Kan rektor omsätta ett pedagogiskt ledarskap?" i Blossing (red. 2011), *Skolledaren i fokus – kunskap, värden och verktyg*, s. 175–192. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (2016). "Inledning" i Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (red. 2016) *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*, s. 11–24.

Fogelberg Eriksson, Wallo, Ellström & Kock (2016). "Traditioner inom ledarskapsforskningen", i

Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (red. 2016) *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*, s. 25–54.

Forssten Seiser, Anette (2017). *Stärkt pedagogiskt ledarskap: rektorer granskar sin egen praktik, doktorsavhandling*. Karlstad: Karlstads universitet.

Leo, Ulf (2013). *Rektors pedagogiska ledarskap. En kunskapsöversikt*. Kommunförbundet Skåne. Löfgren

Martinsson, Maria (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor: om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*, doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet.

Nestor, Bo (2006). *Pedagogiskt ledarskap i ett rektors- och organisationsperspektiv*. Centrum för utbildningsledning, Lärarhögskolan i Stockholm.

Northouse, Peter (2016). *Leadership: theory and practice*. SAGE publications.

Scherp, Hans-Åke & Scherp, Gun-Britt (2007). *Lärande och skolutveckling: ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad: Karlstads universitet.

SOU 2018:17 (2018). *Med undervisningsskicklighet i centrum – ett ramverk för lärares och rektorers professionella utveckling*. Slutbetänkande av Utredningen om en bättre skola genom mer attraktiva skolprofessioner.

Ståhlkrantz, Katarina (2011). *Pedagogiskt ledarskap – konturer av ett svårfångat begrepp, masteruppsats*. Växjö: Linnéuniversitetet.

Wallo, Ellström & Kock (2016). "Ledarskap i brytningstid – om ledarskap i ett industriföretag i förändring" i Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock & Wallo (red. 2016) *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*, s. 163–182.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilaga 2 Urklipp rektors ansvar i statliga dokument

Skollagen

Ledningen av utbildningen

Rektor

9 § Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas.

Rektorn ska benämnas på detta sätt. Benämningen ska förbehållas den som har en anställning som rektor.

En ställföreträdare får utses för en rektor.

Lag (2018:1303).

10 § Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.

Rektorn får uppdra åt en anställd eller en uppdragstagare vid förskole- eller skolenheten som har tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter och besluta i frågor som avses i första stycket, om inte annat anges. Lag (2018:1303).

Läroplan för förskolan (Lpfö 18)

2.8 Rektorns ansvar

Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal vid förskoleenheten har rektorn det övergripande ansvaret för att utbildningen som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen systematiskt och kontinuerligt och därmed verka för ökad måloppfyllelse,
- genomföra det systematiska kvalitetsarbetet under medverkan av förskollärare, barnskötare och övrig personal samt säkerställa att barnens vårdnadshavare ges möjlighet att delta i kvalitetsarbetet,
- inkludera arbetet med jämställdhet i det systematiska kvalitetsarbetet,
- förskolans arbete med aktiva åtgärder mot diskriminering och kränkande behandling genomförs och dokumenteras fortlöpande,
- förskollärare ges förutsättningar att ansvara för undervisningen,
- varje barn tillsammans med vårdnadshavare får en god introduktion i förskolan,
- förskolans arbetsformer utvecklas för att gynna barnens inflytande,
- en god och tillgänglig miljö utformas, med tillgång till såväl digitala som andra lärverktyg,
- utbildningen utformas så att barn i behov av särskilt stöd i sin utveckling får det stöd och de utmaningar de behöver,
- utforma utbildningen och anpassa resursfördelningen så att alla barn får det stöd och de utmaningar de behöver för utveckling och lärande,

- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja barnens utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- utveckla formerna för samarbete mellan förskolan och vårdnadshavare och informera dem om förskolans mål och sätt att arbeta, och
- förskollärare, barnskötare och övrig personal får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjligheter att dela med sig av sin kunskap och att lära av varandra för att utveckla utbildningen.

Läroplan för grundskolan samt för förskoleklassen och fritidshemmet (Lgr 11)

2.8 Rektorns ansvar

Som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn det övergripande ansvaret för att verksamheten som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn ansvarar för att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har ansvaret för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- utbildningen och undervisningen organiseras så att eleverna möts och arbetar tillsammans oberoende av könstillhörighet,
- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- skolans arbetsmiljö utformas så att alla elever, för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, ges aktivt lärarstöd och får tillgång till och förutsättningar att använda läromedel av god kvalitet samt andra lärverktyg för en tidsenlig utbildning, bland annat skolbibliotek och digitala verktyg,
- alla elever tillförsäkras en skolmiljö som präglas av trygghet och studiero,
- undervisningen och elevhälsans verksamhet utformas så att eleverna får den ledning och stimulans, de extra anpassningar eller det särskilda stöd samt den hjälp de behöver,
- kontakt upprättas mellan skola och hem, om det uppstår problem och svårigheter för eleven i skolan,
- resursfördelningen och stödåtgärderna anpassas till den värdering av elevernas utveckling som lärare gör,
- undervisningen i olika ämnesområden samordnas så att eleverna får möjlighet att uppfatta större kunskapsområden som en helhet,
- i undervisningen i olika ämnen integrera ämnesövergripande kunskapsområden, exempelvis miljö, trafik, jämställdhet, konsumentfrågor, sex och samlevnad samt riskerna med tobak, alkohol och andra droger,
- samarbetsformer utvecklas mellan förskoleklassen, skolan och fritidshemmet för att stödja varje elevs mångsidiga utveckling och lärande,
- samverkan kommer till stånd med förskolan för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete,
- formerna för samarbete mellan skolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om skolans mål och sätt att arbeta och om olika valalternativ,
- samverkan med skolor och arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får konkreta erfarenheter av betydelse för deras val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning,

- den studie- och yrkesorienterande verksamheten organiseras så att eleverna får vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför fortsatt utbildning,
- personalen får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjligheter att dela med sig av sin kunskap och att lära av varandra för att utveckla utbildningen,
- skolbibliotekets verksamhet används som en del i undervisningen för att stärka elevernas språkliga förmåga och digitala kompetens,
- skolans internationella kontakter utvecklas, och
- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen.

Läroplan för gymnasieskolan (Gy11)

2.6 Rektorns ansvar

Enligt skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ansvarar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen. Som pedagogisk ledare för skolan och som chef för lärarna och övrig personal i skolan har rektorn ansvar för skolans resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- utbildningen organiseras så att den så långt möjligt anpassas efter elevernas önskemål och val av kurser och att återvändsgränder i studiegången undviks,
- lärarna anpassar undervisningens uppläggning, innehåll och arbetsformer efter elevernas skiftande behov och förutsättningar,
- skolans arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- utbildningen utformas så att alla elever, för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, ges handledning och får tillgång till och förutsättningar att använda läromedel av god kvalitet samt andra lärverktyg för en tidsenlig utbildning, bl.a. skolbibliotek och digitala verktyg,
- undervisningen, elevhälsan och studie- och yrkesvägledningen utformas så att eleverna får den ledning och stimulans, de extra anpassningar, särskilt stöd samt andra stödåtgärder som de behöver,
- eleverna får information inför utbildningens början, får en väl utformad introduktion i utbildningen, i ämnen och kurser samt får stöd att formulera mål för sina studier,
- skolan i dialog med eleven upprättar en individuell studieplan för varje elev och reviderar den vid behov,
- lärare och annan personal får möjligheter till den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjlighet att dela med sig av sin kunskap samt att lära av varandra för att utveckla utbildningen,
- samverkan mellan lärare i olika kurser kommer till stånd så att eleverna får ett sammanhang i sina studier,
- samverkan med universiteten och högskolorna samt arbetslivet utanför skolan utvecklas så att eleverna får en kvalitativt god utbildning samt en förberedelse för yrkesverksamhet och fortsatt utbildning,

- studie- och yrkesvägledningen organiseras så att eleverna får information om och vägledning inför de olika val som skolan erbjuder och inför val av framtida utbildning och yrke, skolbibliotekets verksamhet används som en del i undervisningen och för att stärka elevernas språkliga och digitala kompetens,
- stimulera till internationella kontakter, samverkan och utbyten i utbildningen, skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen,
- vårdnadshavare får insyn i elevernas skolgång,
- skolans arbete med kunskapsområden, där flera ämnen ska bidra och samordnas så att de utgör en helhet för eleven, och
- eleverna får kunskaper om sex och samlevnad, konsument- och trafikfrågor samt riskerna med tobak, alkohol, narkotika och andra droger.

Läroplan för vuxenutbildningen (Lvux 12)

2.4 Rektorns ansvar

Det pedagogiska arbetet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ansvarar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen. Som pedagogisk ledare för vuxenutbildning och som chef för lärarna och övrig personal i verksamheten har rektorn ansvar för verksamhetens resultat och har, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- utbildningen organiseras så att den så långt möjligt anpassas efter elevernas önskemål och val av kurser,
- lärarna anpassar undervisningens upplägg, innehåll och arbetsformer efter elevernas skiftande behov och förutsättningar,
- verksamhetens arbetsformer utvecklas så att ett aktivt elevinflytande gynnas,
- utbildningen utformas så att alla elever ges handledning och får tillgång till och förutsättningar att använda läromedel av god kvalitet samt andra lärverktyg för en tidsenlig utbildning för att själva kunna söka och utveckla kunskaper, genom bland annat bibliotek och digitala verktyg,
- utbildningen utformas så att elever som är i behov av stöd får det,
- eleverna får information inför utbildningens början, en väl utformad introduktion i utbildningen samt stöd när det gäller att formulera mål för sina studier,
- verksamhetens personal i samverkan med eleven upprättar en individuell studieplan för eleven och reviderar den vid behov,
- lärare, studie- och yrkesvägledare och annan personal får möjligheter till den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjlighet att dela med sig av sin kunskap, samt att lära av varandra för att utveckla verksamheten,
- samverkan mellan lärare i olika kurser kommer till stånd så att eleverna får ett sammanhang i sina studier,
- samverkan med universiteten och högskolorna och arbetslivet utvecklas så att eleverna får en kvalitativt god utbildning samt en förberedelse för yrkesverksamhet och vidare utbildning,
- studie- och yrkesvägledningen organiseras så att eleverna får information om och vägledning inför de olika val som vuxenutbildningen erbjuder samt inför val av framtida utbildning och yrke,
- stimulera till internationella kontakter, samverkan och utbyten i utbildningen,

- skolpersonalen får kännedom om de internationella överenskommelser som Sverige har förbundit sig att beakta i utbildningen,
- vårdnadshavare, i förekommande fall, får insyn i elevens skolgång, och
- arbete med ett kunskapsområde som omfattar flera ämnen bedrivs så att eleven får en helhetsbild av området.

Skolinspektionen

Tre centrala områden för rektors ledarskap

Rektor följer upp resultat och leder utvecklingen av undervisningen

Ledarskapet håller god kvalitet om rektorn följer upp och analyserar elevernas resultat och lärarnas undervisning. I detta sammanhang ska rektorn också titta på om elevernas förutsättningar skiljer sig åt, till exempel utifrån kön. Rektorn ska säkra att det finns en god grund för utveckling av undervisningen och genomföra de utvecklingsinsatser som behövs.

Ledarskapet kan bli bättre om rektorn ställer elevernas resultat i relation till uppföljningar av undervisningens kvalitet och verksamhetens förutsättningar. Om rektorn genomför utvecklingsinsatser som är svagt förankrade i analysen av skolans arbete, om insatserna inte är konkreta eller förankrade hos personalen behöver ledarskapet utvecklas.

För att kunna leda ett bra utvecklingsarbete måste rektorn ha god kännedom om läget på skolan. Därför måste rektorn följa upp elevernas resultat, undervisningens genomförande och lärarnas förutsättningar. Uppföljningen ska ske löpande och inte enbart i slutet av en termin eller ett läsår.

Rektorn ska identifiera skillnader och variationer mellan olika elevgrupper och klasser, ämnen och målområden. Nästa steg är att analysera möjliga orsaker till eventuella skillnader och variationer. Utifrån denna analys ska rektorn sätta in och genomföra förbättringsinsatser. Insatserna måste sedan i sin tur följas upp för att se om de har gett någon effekt.

Det är också viktigt att rektorn engagerar lärare, övrig skolpersonal och elever i uppföljnings-, analys- och förbättringsarbetet.

Rektor leder jämställdhetsarbetet

Ledarskapet har god kvalitet om rektorn leder och styr ett långsiktigt jämställdhetsarbete med tydliga mål. Rektorn ska se till att det finns ett jämställdhetsperspektiv i utbildningens organisering, uppföljning och utveckling. Rektorn behöver se till att personalen bemöter eleverna utifrån ett jämställdhetsperspektiv och att förväntningar på eleverna sker utifrån samma perspektiv. Alla elever, oavsett könstillhörighet, måste få samma möjlighet till stimulans, utmaningar och uppmuntran i undervisningen samt chans att visa kunskaper.

Ledarskapet kan bli bättre om rektorn inte har tillräckligt god kännedom om i vilken grad elevernas könstillhörighet påverkar deras förutsättningar för att lära och utvecklas. Rektorn måste göra en långsiktig plan med återkommande uppföljningar och relevanta insatser.

För att kunna leda ett gott jämställdhetsarbete ska rektorn se till att det genomsyrar hela utbildningen.

Rektorn måste hitta sätt att upptäcka brister i jämställdheten och göra något åt bristerna. Rektor kan behöva analysera anmälningar om kränkande behandling, elevhälsans arbete, utbildningsval i studie- och yrkesvägledningen eller skillnader i arbetet med insatser för särskilt stöd.

Jämställdhetsarbete kan också handla om att följa upp att lärare tar vara på de moment som finns i kursplanen för att undervisa om jämställdhet. Undervisningen ska stimulera eleverna att diskutera jämställdhet i samhället och i skolan. Rektorn kan också behöva följa upp att lärare på ett medvetenhet sätt speglar dessa värderingar i undervisningens innehåll och i sin ämnesdidaktik.

Rektor som pedagogisk ledare och lärares lärande

Ledarskapet har god kvalitet om rektorn leder och organiserar det pedagogiska arbetet. Rektorn ska försäkra sig om att lärarna samverkar, att det sker ett kollegialt lärande som ger avtryck i undervisningen. God kvalitet innebär också att rektorn ser till att skolans rutiner och överenskommelser är tydliga för lärarna.

Ledarskapet kan bli bättre om rektorns pedagogiska ledning och organisation är tydlig för alla. Tydliga överenskommelser och rutiner som alla känner till är en förutsättning för lärarnas pedagogiska arbete. Rektorn behöver följa upp hur lärandet i kollegiet ger avtryck i undervisningen.

För att kunna leda det pedagogiska arbetet måste rektorn kontinuerligt analysera läget, sätta upp mål och följa måluppfyllelsen.

Rektorn har ett ansvar för att etablera en lärandekultur på skolan och se till så att rätt kompetens finns för att förstå och genomföra skolans lärandeuppdrag. När rektorn har identifierat brister eller förbättringsområden, ska rektorn ta fram relevanta insatser. Arbetet ska ske i samarbete med lärare och annan personal. Kompetensutveckling ska utgå från verksamhetens behov. Den ska främja de anställdas uppdrag så att eleverna lättare når utbildningens mål.

Rektorn ska även ge goda förutsättningar för kollegialt samarbete. Rektorn behöver därmed sätta samman arbetslag eller andra forum för pedagogiska samtal för de lärare som undervisar samma elevgrupper. Dessutom ska det finnas forum för att diskutera kunskapssyn och likvärdig bedömning.

<https://www.skolinspektionen.se/rad-och-vagledning/skolrepresentanter/rektors-ledarskap/> (hämtat 210408)

Skolverket

Artiklar om forskning - Pia Skott och Anita Nordzell

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/artiklar-om-forskning/pedagogiskt-ledarskap---ett-begrepp-som-bestar-och-forandras> (hämtat 210408)

Bilaga 3 Inspel från Uppsala kommun

Hej Elisabet, Katina och Anna!

Vid senaste mötet med Skolledarakademin fick vi tre frågor av Elisabet om vi kunde göra ett inspel från Uppsala kopplat till temat Pedagogiskt ledarskap och våra frågeställningar. Vi har sammanstrålat och nedan kommer ett förslag på hur vi tänker att vi skulle kunna lägga upp detta.

Tema: Pedagogiskt ledarskap

Problemformulering: Effektiva ledarhandlingar

Ledamöter: Jesper Hedin, Ulla Klefbom, Jeanette Fry

Frågeställningar:

- Hur vet jag att det vi gör och säger som skolledare får effekt? Effekt vilken främjar elevernas lärande och dessförinnan får effekt på lärarens agerande och det som sker i klassrummet.
- Hur kan vi agera så att våra handlingar tar sig igenom lagren till klassrumspraktiken
- Vad innebär rektorsbeslut i olika frågor för elevernas resultat?
- Hur lyckas vi prioritera i det komplexa uppdraget, så att vi väljer att göra de insatser som har större betydelse för elevernas lärande under studietiden? Det i sig innebär även att vi måste välja bort att agera på och göra saker som är bra för eleverna, men inte lika bra och lika viktigt.

Vi skulle vilja angripa temat och problemområdet genom att ta avstamp i frågeställningarna och genomföra varsin intervju/samtal med varsin rektor som inte är medlem av Skolakademin med hjälp av en föreställningskarta. Därefter genomför vi intervjuer/samtal med hjälp av föreställningskartor med varandra. Dessa sex intervjuer/samtal ligger sedan till grund för det inspel vi skriver till Skolledarakademin.

Utifrån inspelet vill vi synliggöra just vilka ledarskaphandlingar som är effektiv för att främja elevernas lärande. Först i nästa steg sker en koppling till Skolinspektionens definition av pedagogiskt ledarskap och då kan vi se vilka av dessa som innefattas i denna definition av vad pedagogiskt ledarskap är.

Nästa steg är sedan att alla ledamöter i Skolledarakademin delas in i par som genomför föreställningskarta med varandra. De nyckelbegrepp av effektiva ledarhandlingar som identifieras i föreställningskartorna sammanfattar vi sedan i en tabell för att synliggöra mönster.

Eventuellt genomför därefter alla ledamöter i Skolledarakademin en intervju/samtal med hjälp av en föreställningskarta med en rektor i respektive hemkommunen. Detta steg skulle vi dock kunna välja att inte genomföra om ni bedömer att det blir för tidskrävande.

“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 medarbetare för samband mellan insats och resultat.” (Skolinspektionen, 2012:1, s 6)

Trevlig sommar. Med vänlig hälsning, Jesper, Ulla och Jeanette

Bilaga 4 Kodnyckel

Verksamhet:

F=Förskola

Gr= Grundskola

Gy= Gymnasiet

V= Vuxenutbildningen

Kategori:

1. Organisatoriska ledarskapshandlingar
2. Relationella ledarskapshandlingar
3. Strategiska ledarskapshandlingar
4. Symboliska ledarskapshandlingar
5. Leda för Systematiskt kvalitetsarbete
6. Kommunikativa ledarskapshandlingar

Betydelse:

Ange 1-3 för de ledarskapshandlingar som respondenten uppfattar vara viktigast

Nyckelord och utsagor:

Nyckelord (det som står på post-it-lappen) fetmarkeras, och följs sedan av de utsagor som dokumenterats på blädderblockspappret (i anslutning till lappen). Exempel nedan.

Exempel

Verksamhet	Kategori	Betydelse	Nyckelord och utsagor
Gr	2	1	Goda relationer Viktigt att skapa goda relationer till med pedagogerna för att kunna utmana deras föreställningar om undervisning

