

Pedagogiskt ledarskap

SÖREN AUGUSTINSSON

SYFTET MED INNEHÅLLET I NEDANSTÅENDE TEXT är att bidra med några ytterligare perspektiv på pedagogiskt ledarskap genom att använda mig av organisationsforskningsperspektiv. Därigenom kan andra aspekter få företräde än de som är vanligt förekommande inom skolforskning. Figuren, i form av en tankekart, som gruppen använt sig av för att spegla mångfalden av olika saker som en rektor är involverad i visar på komplexiteten i chefsuppdraget. Det är inom ramen för komplexitet som pedagogiskt ledarskap ska ses. Innan jag går vidare ska jag beskriva en idé om innehållet i begreppet pedagogiskt ledarskap.

Begreppet pedagogiskt ledarskap

Vad är pedagogiskt ledarskap? Frågan är svår att teoretiskt/såväl som praktiskt kunna svara på, åtminstone i detalj. Pedagogisk kan betyda metoder för undervisning och uppfostran såväl som fallenhet för att lära ut. Ledarskap kan något förenklat stå för att leda följare i en viss riktning. Noterar också att begreppet inte direkt är förknippat med den formella arbetsdelningen som råder i skolan.

Om begreppet metod, i pedagogisk, tas på allvar innebär detta att den som är pedagogisk ledare ska leda lärare att utveckla och använda metoder som gynnar elevers lärande. Detta kommer jag avslutningsvis argumentera för knappast är rimligt.

Om vi koncentrerar oss till metoder i skolan, knuta till undervisning, ska den som är pedagogisk ledare på så vis vara väl förtrogen med, kunna använda och utveckla metoder för undervisning och uppfostran. Inom skolan, liksom andra verksamheter, cirkulerar en

rad olika metoder som kommer och går, vilka ofta i dess detaljnivå inte tar hänsyn till vardagens komplexitet utan tvärtom gör oss blinda för vad som faktiskt sker mitt framför oss.

Innan jag kommer in på problemet med att vardagen är komplex ska jag säga något om begreppet ledarskap.

Begreppet ledarskap är än mer problematiskt än vad som oftast görs gällande. Begreppet tas ofta för givet. Om vi börjar med begreppet ledarskap och forskares försök att definiera begreppet så kan vi gå tillbaka till en känd ledarskapsforskare som tex Bennis på 1950-talet:

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 2012:5)

Enligt Yukl är sakläget ungefär detsamma idag. Han menar att visst finns det ökad kunskap om ledarskap (beroende på hur vi definierar detta), men att evidensen för olika typer av ledarskap och påverkan på effektivitet i en verksamhet är svaga, t.o.m. mycket svaga. Från forskarhåll framförs argument för att stanna vid att konstatera att ledarskap är så pass komplext att det inte är någon idé att försöka definiera och exakt predestinera hur och vad i ledarskap som leder till effektivitet. Det kommer ändå inte att gå. Därför har förslag framförts på att sätta fokus på andra fenomen i organisationer för att förstå framgång och effektivitet (PYE 2005) eller till och med helt avstå från begreppet ledarskap som ett vetenskapligt begrepp (ALVESSON OCH SVENINGSSON 2003). Frågan är om det är rimligt att fortsätta denna undersökning om vad ledarskap är och dess samröre med effektivitet. Samtidigt söker forskare och konsulter efter Ledarskap i egenskap av vad en ledare ska göra för att få en effektiv verksamhet. Detta är en återvändsgränd. Istället är det mer rimligt att göra som författarna gjort i föregående kapitel. Utgå ifrån sin egen verklighet, praktik och vad som är förnuftigt för att förstå vad som sker i organisationen. Det är i denna komplexitet som rollen som pedagogisk ledare bör inkluderas.

Utgå från chef istället

Istället bör vi utgå ifrån begreppet chef då detta är huvudrollen i vad som sker i organisationen. Begreppet chef är betydligt enklare att definiera än ledare. En chef är en person som är tillsatt av överordnad hierarki och ges en position som innebär auktoritet och makt. En chef är alltså tillsatt av någon överordnad eller någon som på dennes vägnar ska utse en befattningshavare. Rollen som chef innehåller många olika delar. Det finns två centrala delar: Chefen är ställföreträdare för högsta ledningen och därigenom har att föra fram dess budskap enligt direktiv. Den andra rollen som en chef har är att samordna och koordinera verksamheten, en form av problemlösare av de saker och händelser som inte går att på förhand att föregripa. Att lösa problem som uppstår och stör det dagliga arbetet i linjen är således en viktig roll i chefskapet.

Vad i dessa aktiviteter som åligger en chef är kopplad till en roll som pedagogisk ledare? För mig är denna fråga något problematisk. För verksamheten på en skola är pedagogik kärnuppgiften. På så sätt att uppgiften skolan har att lösa är att elever lär sig och utvecklar en mängd olika kunskaper. Denna uppgift är en pedagogisk uppgift. Därför bör det ingå i chefsuppdraget att arbeta med att skapa förutsättningar för det pedagogiska utvecklingsarbetet. I detta kapitel har visats på att pedagogiskt ledarskap är nära förknippat med en mängd olika uppgifter som chef (rektor) i övrigt gör, vilket är en rimlig slutsats. Frågan är om det går att i en komplex praktik separera roller som chef, ledare och pedagogiskt ledarskap från varandra. Det troliga svaret är nej.

Alltså, forskning är relativt övertygande vad gäller svårigheterna att överhuvudtaget kunna säga något säkert om ledarskap och effektivitet i organisationer (YUKL 2012). Därför blir frågan om vad ett pedagogiskt ledarskap är, åtminstone konceptuellt och generellt, och kopplat till forskning, nästan omöjligt att i detalj kunna svara på. Istället bör fokus riktas på att mer principiellt definiera vad pedagogiskt ledarskap kan vara. En form av ram som sedan i varje enskilt fall fylls med ett meningsfullt innehåll för lärare, rektorer och högre chefer i organisationen. Att definiera denna ram menar jag åligger varje kommun eller skolområde att själva göra. Bakgrunden är att organisering är rörelser i komplexa världar där kommunikation utgör basen. I kommunikation ingår att vi ständigt tolkar och drar slutsat-

ser utifrån våra erfarenheter, värderingar och normer. Således handlar det inte om sändare och mottagare, utan istället är det fråga om mycket komplexa processer som sker i den kommunikation som konstruerar den faktiska vardagens organisering.

Komplexitet och rörelse

I stället för de idag ofta förkommande illusionerna och antagandena om vad ett pedagogiskt ledarskap är bör vi ta som utgångspunkt hur praktiken faktiskt fungerar. Att anta denna utmaning kräver nya begrepp. Ord och begrepp hjälper oss att få syn på något i omvärlden. Ett sådant begrepp är mellanrum. I allmänhet använder vi ordet *relation* för att beteckna förhållandet mellan två punkter; en relation mellan människor, mellan människa och teknik, mellan människa och natur, mellan läsare och text och mellan konstverk och betraktare. Ingen relation utgörs emellertid bara av ett rakt streck. Relationen bör snarare ses som ett rum mellan två punkter, ett *mellanrum*, där *något* försiggår. Detta *något* utgörs av rörelse som i dessas grundkarakteristik konstruerar mening och meningsskapande genom kommunikation. Detta ger då det pedagogiska ledarskapet och skolan som organisation en bild av att vara i ständig rörelse genom de mellanrum som ständigt skapas och återskapas i vardagens skeenden. Tänker vi då att varje nytt mellanrum ger upphov till rörelse kommer det pedagogiska ledarskapets innehåll ständigt att vara i rörelse och därmed föränderligt beroende på sammanhang och situation. Därför menar jag att principer som förhandlas och överenskomms som ram för skapande av det faktiska innehållet i det pedagogiska ledarskapet måste få ett större genomslag i praktiken.

Om vi låter principer sammanfalla med begreppet chef och att vi sätter i förgrunden vad som sker mellan människor och hur någon, i detta fall chefen, som har en formell position kan påverka detta innehåll. Att vara chef innebär en mängd olika förpliktelser som följer med den formella positionen samt förväntningar från kolleger och medarbetare. Därför är en möjlighet att vid tillsättande av chefer alltid ta upp frågan hur han/hon på bästa sätt kan stödjas för att i sin tur kunna vara en resurs för lärarna ute i klassrummen för att på bästa sätt bidra till att mötet mellan lärare och elever blir så lärande som möjligt.

Utifrån mitt perspektiv blir det viktigt att chefer överordnad rektor

själva har en god idé om principer kring vad ett pedagogiskt ledarskap är i just deras organisation. Mitt förslag är enkelt uttryckt att innehållet i pedagogiskt ledarskap ser olika ut beroende på sammanhang och respektive skolas problem, brister, fördelar och möjligheter. Ur dessa olikheter växer genom kommunikation på flera nivåer fram ett pedagogiskt ledarskap vars innehåll hanterar de lokala komplexa sammanhangen. Som premisser för varje lokalt och individuellt innehåll i det pedagogiska vardagens ledarskap måste finnas ett syfte som är klart uttryckt och lättförståeligt. Desto enklare ju bättre. Som sammanfattning på mitt ovanstående samtal vill jag återvända till gruppens inledande ord som varje rektor, dess chef och politiker bör ta med sig i det vidare arbetet med det pedagogiska ledarskapet:

Våra egna visioner, övertygelser och drivkrafter avgör hur vi utövar det pedagogiska ledarskapet. Våra diskussioner har rört sig kring vad vi vill göra, baserat på våra egna tankar och inre drivkraft, vad vi ska göra utifrån de givna uppdragen samt vad vi verkligen gör.

Referenser

- Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003). "The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing 'Leadership'." *The Leadership Quarterly* 14: 359–81.
- Pye, A. (2005). "Leadership and Organizing: Sensemaking in Action." *Leadership* 1: 31–49.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap I Organisationer*. London: Printice Hall.

Kommentar till ”Är rektor till för det rektor vill?”

ANNA HENNINGSSON-YOUSIF

I SITT KAPITEL HAR REKTORERNA INLEDNINGSVIS skapat ett händelse- och samtidarum som illustrerar den mångfald de arbetar i. De åskådliggör tydligt vad som ligger allra närmast att arbeta med liksom mer perifert genom att placera de olika uppgifterna, fenomenen och personerna i olika cirklar. I sin kommentar till figuren skriver de att den exemplifierar ”i någon mån skolledares upplevda vardag kopplat till insyns- och beslutskrävande frågor som emellertid skingrar fokus från de pedagogiska frågorna.” Det som fångar min uppmärksamhet här är att de pedagogiska frågorna skiljs ur. Mängden av och tyngden i rektorers arbetsuppgifter, är rikt omvittnad (tex i LUNDBERG, AURELL & ÅKERMAN, 2010, JOHANSSON & BREDESON, 2011). Det vore intressant att i cirklarna kring rektorn försöka tyda var gränserna till det pedagogiska går eller successivt luckras upp. Eller snarare kan man extrahera pedagogiska aspekter till en svävande pedagogisk sfär ovanför cirklarna?

Gruppen skriver också om förutsättningarna för att bedriva det pedagogiska ledarskapet. I samband med kommunaliseringen av svensk skola på 1980-talet och så småningom inriktningen mot en målstyrd verksamhet gavs även rektorerna makt över förutsättningarna för att kunna anpassa dem till de pedagogiska insatserna. Men liksom när det gäller avsikten att ge lärare större inflytande och frihet att forma sin undervisning under ledstjärnan deltagande målstyrning (Henningsson-Yousif, 2003) har andra otåliga kommunala och statliga insatser paradoxalt inkräktat på ledarens frihet. Rektorerna längtar efter att få föra ingående pedagogiska samtal med utgångspunkt i lektionsbesök. De vill fokusera på detta för att skolorna ska kunna åstadkomma bättre resultat och de vill kunna beställa de ultimata