

Rektorslyftet 2011/2012

**Rektors pedagogiska ledarskap – utifrån
mål- och resultatstyrning, pedagogiska
modeller och kommunikativt ledarskap**

Uppgift: Slutinlämning ”Pedagogiskt ledarskap”; Rektorslyftet
2011-2012
Kursdeltagare: Bo Nyberg

Uppsatsen är på 7.5 p och är godkänd av Stockholms universitet. Endast G eller inte godkänd gäller som bedömning.

Inledande presentation

Skolan jag leder som rektor och därmed också är satt att styra är en konfessionell friskola med år F-9, fritidshem och en relativt nystartad förskola. Skolan är drygt 20 år gammal har ca 120 barn och elever. Jag var en av grundarna av skolan och har sen starten 1991 också varit dess rektor. Min basutbildning är mellanstadielärares.

Min intention med mitt ledarskap

Trettio år senare – under tio år planerade och närde vi drömmen om en egen skola – kan jag relativt enkelt utvärdera vad som var och som fortfarande, fördjupat, är min intention med mitt ledarskap.

Sen starten av skolan, 1991, har jag förutom att arbeta kvar på skolan på olika sätt, fram till dags datum, också aktivt engagerat mig i nationellt övergripande friskolefrågor.

I grunden har jag idag kvar samma inställning omkring mitt ledarskap som då vi visionerade om en egen friskola. Det jag ville då och fortfarande eftersträvar, är att vara mer av en kreativt stödjande och ledande kraft för elever, föräldrar, kollegor i utbildningssituationen och mindre en myndighetsperson eller byråkrat. På min första rektorsutbildning i Stockholm, 1997-1999 med Gordon Mjörnell som handledare lärde jag mig dock *”att en god byråkrat delar med sig av sin makt till den som inte har lika mycket; makt”*! För mig innebär det att dagligen ta ett jordnära ansvar ute i våra verksamheter, dvs. att arbeta nära medarbetare, elever och föräldrar. Få är de dagar under alla åren på skolan som jag inte tillbringat tid i något av klassrummen. Ambitionen att påverka det nationella skolsystemet ryms också inom min ledarskapsintention.

Hinder och stöd för mitt ledarskap utifrån perspektivet mål- och resultatstyrning

Jag ser såväl nackdelar som fördelar med en skola som är mål och resultatstyrd. Som rektor har jag per definition: *”som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan, det övergripande ansvaret för att skolans verksamhet som helhet inriktas på att nå de nationella målen”*. (Skolinspektionen, 2010, s.6). Jag ser en renodlad byråkratiserad mål- och resultatstyrningsfilosofi som ett reellt hinder för mig i min roll som pedagogisk ledare. Detta eftersom jag tror att regleringens väg till slut når vägs ände, eftersom pedagogik och bildning ytterst, enligt mitt sätt att se det, inte är en regleringsfråga utan snarare ett hantverk och ett förhållningssätt som gränsar mot kultur och som bärs upp av kreativitet och yrkesstolthet. Jag tror att man kanhända kan reglera fram en skaplig skola, men för excellens behövs kompetenser utöver ”regleringsskicklighet”. Dock; en balanserad tillämpning förhindrar det kreativa hantverket att bli flummigt och yrkesutövningen att bli ovetenskaplig och ineffektiv och är därför en förutsättning för ett kreativt och effektivt ledarskap.

På den kommunala nivån, beskriver Maria Jarl (utkommer 2011-2012) två modeller, var för sig eller i kombination med varandra, som är av betydelse för mål- och resultatstyrningsprocessen i dagens skola. Hennes resonemang handlar om hur kommunerna organiserar styrningen av skolan och om samspelet mellan två konkurrerande förvaltningsmodeller – *den byråkratiska förvaltningsmodellen och den managementorienterade förvaltningsmodellen*. Med den byråkratiska förvaltningsmodellen menar hon att den politiska sfären är mer inblandad i skolangelägenheter och med den managementorienterade handlar det om att tjänstemännen spelar en starkare roll. I en liten, icke vinstdriven friskola som den jag arbetar med, styrd av en huvudman i form av en ideell förening, blir ingendera av de av Jarl beskrivna modellerna särskilt relevanta i förhållande till mål- och resultatstyrningen av skolan. Lokalpolitiker eller bildningsförvaltningens tjänstemän är väldigt lite involverade i denna typ av skolor; man talar om *insyn*, vilket jag vill beskriva som *ett arrangemang där parterna lämnar varandra ifred så länge hälsan tiger still*. Risken för den lilla skolan med den ideella huvudmannen att hamna i inåtvändhet och isolering är

därmed överhängande. Jag har mött den utmaningen med en stark ambition att vara engagerad i olika former av nationella nätverk.

En grundläggande tanke som inspirerat och fortfarande inspirerar mig i min rektorsuppgift är föräldrabalkens ord i 6 kap och 2 § om att vårdnadshavaren har det juridiska huvudansvaret för barnets utbildning. Som rektor är det oerhört viktigt att känna till ”hierarkin i lagtexterna”, (Göran Sundström, 2011). Här följer ett problematiserat exempel, förankrat i föräldrabalken, som belyser hur det synsättet påverkar min praktik:

På vår skola arbetar vi *systemteoretiskt*, ett synsätt som kommer från psykiatrin och som i detta sammanhang enligt vår definition betyder att man relaterar till barnen *också* via föräldrarna. Detta grundläggande synsätt balanseras på ett hälsosamt sätt i det som lyfts fram genom bla Skolverkets uppdragsutbildning *Hedersrelaterad problematik – skolans ansvar och möjligheter*. En utbildning som jag deltog i under lå 2009-2010. Den aspekt jag syftar på är att det ibland tyvärr uppstår situationer då man måste gå förbi föräldraansvaret. Den kristna friskola jag leder, väljs lika mycket av sekulära som av troende familjer och elever utifrån föräldrars rätt att välja skola och utbildning för sina barn och utifrån föräldrars ansvar att barnens ska ha rätt till omvårdnad, trygghet och god fostran, föräldrabalken 6 kap och 1 §. Detta ger oss, enligt vårt regelverk och utifrån Skolinspektionens granskning av detta regelverk, *också stöd* att aktivt påverka familjer *att inte* sätta sina barn på vår skola mot barnets vilja. I vissa kretsar som vill ”stänga de religiösa friskolorna”, t.ex. läraren Peter Illi, (2011) hävdar man att föräldrarätten i de konfessionella friskolorna spelas ut mot barnens rätt uttryckt i ”Barnkonventionen”. Som rektor hävdar jag såväl barnens som föräldrarnas rätt.

Jag vill alltså beskriva min ledarskapsintention som såväl jordnära som övergripande och dessutom med tillägget; *kreativ!* Utifrån den inriktningen hyser jag övertygelsen om att det som den internationellt välmeriterade skolforskaren och föreläsaren *Pasi Sahlberg* med stort eftertryck sätter fingret på (föreläsning 2011) är av avgörande betydelse för den fortsatta skolutvecklingen i Sverige. Han efterlyste:

- *kreativt lärande istället för att fortsätta att förminska kreativa ansatser i skolan*
- *personlig utveckling snarare än att anamma trenden av individualism i skola och samhälle*
- *en professionellare hållning i skolan, inte en mer strömlinjeformad och teknokratisk*
- *en smartare syn på tester och granskning; att se dessa storheter som hjälpmedel istället för att ha dem som absoluta ledstjärnor*
- *att pedagogerna på nytt börjar att dominera skolutvecklingen; snarare än att marknadsförarna och administratörerna fortsätter att ta över*

Sammanfattningsvis har jag under rubriken *Hinder och stöd för mitt ledarskap utifrån perspektivet mål- och resultatstyrning* beskrivit hur jag istället för att låta mig hindras från det jag anser vara övertolkningar av en sund mål- och resultatstyrningsfilosofi, försöker att positivt utmanas av detta. Jag ansluter mig dessutom till den växande skara pedagoger och skolforskare som varnar för konsekvenserna av *en ytterligare byråkratisering i kamouflage av mål- och resultatstyrningstänkandet*. Precis som det kommer till uttryck i sammanfattningen av Sahlbergs anförande önskar jag förverkliga ett kreativt och professionellt ledarskap som befrämjar god skolutveckling på många olika nivåer – inte minst på den egna skolan.

Hinder och stöd för att leda och utveckla skolans lärandemiljöer

Efter att snart ha levt ett helt yrkesliv inom skolans väggar är det nog ingen överdrift att påstå att just detta i sig utgör såväl både ett hinder som ett stöd i förmågan att utveckla skolans lärandemiljöer. Hindret består i människans, i allmänhet och min egen i synnerhet, oförmåga att se var avtrubningen att se och förstå nya vinklingar och perspektiv smugit sig in. Man

brukar här tala om skolan som *vanemässig*, jmf Forsberg (2010, i Eriksson, I. 2010, s. 200). På samma sätt så är det naturligtvis en stor förmån att ha varit aktiv inom skolans värld och intresserad av skolutveckling sen ht 1976 då jag fick min första tjänst som heltidsanställd reservvikarie i en förort, Sthlm nv. Den största faran är nog ändå den frestelse till cynism som kan pocka på ens uppmärksamhet, när man "överlevt" alla de försök till reformering av den svenska skolan som sen dess ägt rum.

Siareformen, (Lärartidningen, 1974) Thomas Gordons (1976) "båda vinner", Parlenvis (1982) "krypmetoder", etc. passerar revy. Men liksom andra, som mött förhårdade skolmänniskor som handledaren i Ornäs, Dalarna, som på 70-talet kallade Lgr -69 för "Fablernas värld" så tror jag att det trots felsatsningar och besvikelser under "skolresan" för mig personligen ändå framförallt handlat om att bevara nyfikenheten och lekfullheten och därmed öppenheten för en kontinuerlig utveckling av skolans lärandemiljöer.

Den analys som en växande skara inom den internationella skolforskningen idag står för och som bla uttrycks av Kress och Sidiropoulou (2010) att det i ett pluralistiskt samhälle blir logiskt att tala om att bli delaktig i kunskapsprocessen genom att vara med och "*designa den*" snarare än att "*inta en kompetens*" (ibid, s.108) som sen - i så fall - ska mätas i förhållande till en viss praktik.

Ett tillfälle då jag blev mer nyfiken och mindre cynisk i förhållande till oddsen att faktiskt kunna vara med och utveckla skolans lärandemiljöer, var när jag den 11 maj 2011 på en föreläsning i riksdagen anordnad av Rifo och Vetenskapsrådet lyssnade till professorerna Fischer och Hilton från Harvard. De visade att häpnadsväckande upptäckter om hjärnans funktion på barn med grava funktionsnedsättningar kan vara nyckeln till en ny förståelse för hur vi måste designa morgondagens pedagogik i morgondagens skola. Dessa rön och ytterligare rön som man aviserade var på väg har fått dessa världsledande forskare att inse att det för deras egen del "*är dags att sätta sig på första bänk i första klass och lära nytt*" (egen översättning) – eftersom man nu anser, med facit i hand utifrån den hjärnforskning man bedriver, att vi alla som håller på med skolutveckling, missförstått grundläggande fakta gällande såväl lärande som lärandemiljöer. Gott då att ta fasta på "designtänkande" (jmf ovan) och på att begrepp och inställningar som "Lärande organisationer" (Rostvall & Selander 2010, s. 94) verkar ha kommit för att stanna! Rostvall menar att man om man genom att på ett bättre sätt, än vad som traditionellt tidigare skett i skolans värld, börjar ta tillvara den samlade kunskap och erfarenhet som finns representerad i t.ex. en skola, så blir organisationen en lärande organisation, vilket är helt nödvändigt i ett samhälle där förändringstakten är hög. Owenby (2003) pekar samtidigt på de reella hinder som föreligger när man på allvar vill skapa en lärande organisation. Återkommer till det under rubriken "Hinder och stöd för att leda skolan utifrån kommunikativt och dialogiskt ledarskap".

De, i detta sammanhang som handlar om att leda och utveckla skolans lärandemiljöer, ytterst relevanta frågor som också ställdes av Fischer och Hilton i riksdagen lyder: "Tar skolan tillräcklig hänsyn till hur barns hjärnor fungerar? I vilken utsträckning används nya forskningsrön när läroplaner skrivs om och skolreformer planeras? Hur kan vi överbrygga glappet mellan forskning och skola".

Det som däremot skulle kunna få mig att istället bli mer cynisk och mindre nyfiken är de vaga resultat som jag tycker Tallvid (2010, s.24) presenterar i sin rapport om datoranvändning *I – till -I* i Falkenberg. Problemet för mig är inte att man är öppen och progressiv gällande datoranvändning i skolan utan snarare den "air av antingen/eller attityd" som jag tycker

försakat svensk skola så många bakslag i en långsiktig utveckling av skolans lärandemiljöer. Tallvid konstaterar att skolresultaten under försöksverksamhetens tid gått ner, men ser inte något samband mellan datoranvändningen och denna resultatmässiga nedgång. Eftersom såväl elever och lärare fortfarande efter ett par års datoranvändning är positiva till detta projekt och tycker att det befrämjar inlärningsprocessen, så drar Tallvid slutsatsen att nedgången i resultaten måste bero på något annat. Dessutom talar det lilla statistiska urvalet på några tusen elever, säger han, för att det inte går att bedöma resultataspekten över huvud taget. Dessa svepande uttalanden får mina tankar att mer hamna i reklambranschen än i den seriösa värld som ändå skolforskning och skolutveckling måste befinna sig i. En problematisering omkring miljöaspekten, när alla i skolan ska ha en egen dator, lyser också med sin fullständiga frånvaro.

Meichenbaum och Biemiller (1998, refererad i Eriksson, 2010, s.141) förespråkar, som jag ser det, en mycket mer genomtänkt undervisningsstrategi när man i resonemangen omkring arbetsplaner, (eget arbete) aktivitetspedagogik med inriktning på elevmedverkan kontra förmedlings – och föreläsningspedagogik Sfar (1998, refererad i Eriksson, 2010, s.140) drar den kloka slutsatsen att man bör förespråka en bra balans mellan olika lärandesituationer. Alexander (2000, 2006, refererad i Eriksson, 2010, s.141) betonar dessutom klassamtalets och dialogens roll som avgörande för ett bra lärande.

Hinder och stöd för att leda skolan utifrån kommunikativt och dialogiskt ledarskap

Den svenska skolan har influerats en hel del av den ryska psykologen och pedagogen Lev Vygotskij. Vygotskij (refererad i Kroksmark 2011, sid. 450) talar bl.a. om det s.k. sociokulturella perspektivet där samtal och socialt samspel människor emellan framhålls som grundläggande för att kunskap hos individen ska kunna internaliseras. Dessa aspekter av Vygotskijs arbete anser jag vara av vikt för förståelsen av ett dialogiskt ledarskap och en dialogisk pedagogik.

Professor Bo Rothstein (2012) menar att vi nu måste sluta att jaga efter en slags centralt styrd generalplan, en ”supermodell” för skolan och istället stötta svenska skolledare i att *”skapa tillhörighet, förtroende och engagemang på den lokala skolan”*.

Dialogkompetensen (Wilhelmson, Döös, 2012) i den svenska skolan skulle kanske ha kunnat vara mer utvecklad och praktiserad om t.ex. Vygotskijs dialogtankar funnits med i en starkare kontinuitet sen 1930-talet. Även Jesus förordade ett dialogiskt pedagogiskt förhållningssätt. Dokumenterat (Kroksmark, 2009, s. 234) använde han sig under sin utåtriktade period av minst 15 olika pedagogiska metoder och i allt med en stark dialogisk underton.

Wilhelmsson och Diös (Ibid.) påpekar att det idag finns stora möjligheter att tillägna sig de grundverktyg som krävs för en god dialog, t.ex. förståelse av vad skillnaden är mellan perspektiv och aspekt och hur män och kvinnor tenderar att ha olika samtalsstil.

En ytterligare polarisering i den svenska skolan mellan ”trohet till funktion” och ”trohet till det personliga etiska ställningstagandet” för att använda sig av Niklas Rönnsströms retorik (Alba 2010) skulle till slut kunna leda till att själva systemet befrämjar dubbla agendor. Ett system där det i värsta fall skulle kunna komma att handla om att det inte är kompatibelt ”att göra rätt och samtidigt följa systemet”. I det nya inspektionsförfarandet som från 2011 lanserats, väljer man att snävt laglighetspröva skolorna och koncentrera sig på felsökning samtidigt som det i forskningen (Acta Sociologica 2001) av Eriksen hittas stöd för en renaissance för den demokratiska dialogtanken snarare än för fortsatt upptrappning av målstyrningsfilosofin. Förhoppningsvis kan den dialog som många oroade skolledare,

inklusive undertecknad, redan har med Skolinspektionen hindra att utvecklingen går så långt som Starrat (2005, s. 402) utifrån sitt internationella perspektiv siar om:

“As I have argued elsewhere (Starratt, 2004), this test-fixated learning promotes an unethical type of learning. This type of learning is inauthentic and irresponsible; it promotes an attitude where the integrity of the worlds represented by the academic subjects is of no importance outside of its instrumentality in providing decontextualized right answers to someone else’s questions. This form of learning is posed learning, phony, fake, superficial learning. Indeed, this learning is morally harmful for it tends to programme students to approach their world in a thoroughgoing self-referential and exploitative learning process that treats knowledge as the currency of the school system, as a commodity to be traded in the free market of school achievement. The learning process is thereby corrupted. Students are turned from an authentic encounter with the physical, the cultural, the historical worlds to a pillaging of texts in search for answers to the teacher’s or the test makers’ questions”

I visionen om en sund skolutveckling, ser jag ändå stora möjligheter för personalgrupper att sträcka sig bortom det som Owenby (2003, s. 53) beskriver som *”mörka sidor av den lärande organisationen”*. Med det menar han att organisation inte per definition kan omformas till att bli lärande om inte ledarskapskulturen följer med i den utvecklingen.

Precis som en enskild skola kan utvecklas *horisontellt* (t.ex. via ökad dialogkompetens i lärarkollegiet) men ändå *vertikalt* (t.ex. rådande ledarkultur) stå och stampa, så kan ju som jag ser det, ett helt skolsystem göra samma sak. Önskvärt är därför nu att våra skolmyndigheter, på alla plan, också låter sig genomsyras av att vara en lärande organisation, precis som varje enskild skola bör fortsätta att sträva efter det. Då duger det inte att bara *laglighetspröva neråt* utan det krävs en klar och sund förståelse för hur - även i dessa sammanhang - den goda dialogen och inte ett hierarkiskt förhållningssätt ska vara det som ytterst utmanar skolan att gå framåt. Med det menar jag *inte att inte* Skolinspektion nationellt och rektor och skolhuvudman lokalt ska ha och ta ett stort ansvar för att elevens och skolans rättssäkerhet upprätthålles, utan varnar snarare för att denna rättssäkerhet kan komma att äventyras om inte en klarare förståelse etableras omkring vad det innebär att i första hand relatera till sin inre - *”bildade”* - (Starrat 2005, s. 410) kompass och utifrån den, sen, relatera till ett nationellt målstyrningssystem.

Egen handlingsplan

Sammanfattningsvis, vill jag anta utmaningen, både för mig själv och min omgivning och skrida till verket utifrån följande **2-åriga handlingsplan** för mitt eget pedagogiska ledarskap:

- Fortsätta förkovran i den typ av frågeställningar som rektorslyftet syftar till utifrån Skolverkets formulering: *”Rektorslyftet ska bidra till att rektorer får kunskap och kompetens som ökar förutsättningar att utöva ett pedagogiskt ledarskap i relation till lärares undervisning och elevernas möjlighet att nå de nationella målen”*. Göra det utifrån min lagstadgade rätt och skyldighet som rektor att *vara med och definiera* hur lagar ska tolkas för en praxis som är i överensstämmelse med lagtexter, förarbeten och prejudikat och utifrån en lyhördhet som ledare uppmuntra och styra den egna skolans arbete mot såväl ökad bildningskvalitet som ökad måluppfyllelse.
- I samverkan lokalt med den egna personalgruppen och nationellt med skolföreträdare med olika inriktningar och huvudmän, söka utveckla och befrämja en bredare syn på vad pedagogik och bildning innebär i ett postmodernt samhälle.
- Utvecklas, som skolledare, såväl kunskapsmässigt som relationsmässigt i dialogkompetens. Tillsammans med lärare, skolledare och andra skolmänniskor, lokalt och nationellt, verka för en mer dialogiskt hållning runt lärande och i definierandet av pedagogiskt ledarskap.

- Skriftligt och muntligt delge dessa tankar och denna handlingsplan till de personer som kommer att kunna följa upp att jag rör mig i denna riktning och tillsammans med dessa *designa, gestalta* och *utvärdera* denna handlingsplan. Lokalt innebär det de egna arbetslagen och den egna ledningsgruppen och nationellt de personer som jag organiserat samarbetar med.

Litteraturlista:

Eriksen, E. O. (2001). *Leadership in a Communicative Perspective*. I Acta Sociologica 2001.

Eriksson, I, m.fl (2010). *Uppdrag undervisning*. Lund: Studentlitteratur.
”*Recipes for Busy Kitchens’: Arbetsplaner som lärandeverktyg;
”Kunskapssamhället. och Utopia Pedagogicum”*.

Fischer och Hilton, Harvard (2011). En föreläsning i riksdagen den 11 maj anordnad av Rifo och Vetenskapsrådet.

Gordon, T. (1976). *Aktivt föräldraskap*. Bokbörsen. Askild & Kärnekull.

Illi, P. (2011). Newsmill den 21/11-11.

Jarl, M. (2011-2012). Opublicerat bokmanus.

Krokmark, T. (2009). *Didaskalos*. 2:a upplagan. Göteborg: Daidalos.

Krokmark, T. (2011). *Den tidlösa pedagogiken*. Lund: Studentlitteratur.

Larsen, S & Parlenvi, P. (1982) *Barns liv och läsning*. Läsprocessen i ny belysning.
Liber

Lärartidningen, (nummer 44, 1974). *Lärare kritiska till SIA-reformen*.

Owenby, P.H. (2003). *Organizational Learning Communities and the Dark Side of the Learning Organization*. EBSCO, Publishing.

Pelz-Wall, T. & Selander, S. (2010). *Märkte du när det vände?* Slutrapport från Farstaprojektet/ Farsta gymnasium

Rostvall, A-L & Selander, S. (2010). *Design för lärande*. 2:a upplagan. Nordstedts.
”*Klassrumsdesign*”.

Rothstein, B. (2012). DN-debatt, *De lokala skolledarna är nyckeln för att lösa krisen*, den 28/4-12.

Rönström, N. (2010). *Pedagogik mellan dialog och monolog – kommunikativa reflektioner över moderna samhällen och institutioner i ljuset av Förintelsen*. I Alba, G. och Wibaeus, Y. (red.) (2010) *Pedagogik som motstånd*. Svenska Korczaksällskapets skriftserie nr 2, ss. 29-54.

Sahlberg, P. (2011) *Rektorslyftets introduktionsdag* den 21 oktober 2011 på Stockholms universitet.

Skolinspektionen. (2010). *Rektorsledarskap; Kvalitetsgranskning*. Rapport 2010:15

Skolverkets uppdragsutbildning. (2009-2010). *Hedersrelaterad problematik – skolans ansvar och möjligheter*.

Starratt, R. J. (2005). *Cultivating the moral character of learning and teaching: a neglected dimension of educational leadership*. *School Leadership and Management*, Vol. 25, No. 4, September 2005, pp. 399-411.

Sundström, G. (2011) *Föreläsning på rektorslyftet* den 16 november 2011 på Haga Slott i Enköping.

Sveriges rikets lag. Föräldrabalken.

Tallvid, M. (2010). *"En – till – en. Falkenbergs väg till framtiden?"* Göteborgs universitet och Falkenbergs kommun.

Wilhelmson, L & Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.