



PEDAGOGISKT LEDARSKAP

Inledning

Skolledarskapet är inte vilket chefsuppdrag som helst. Det finns ingen annan chefsroll där lagstiftningen så tydligt skriver fram en ansvarsbärare i vardagen. Det går inte att tolka på något annat sätt än att utbildning bedöms vara en så viktig verksamhet att samhället vill säkerställa att de som har specialkompetensen, skolledarna, också tillförsäkras ett avgörande inflytande på verksamheten på enhetsnivån. Skolledares uppdrag, även om vissa skillnader kan finnas beroende på utbildningsform, ska alltså vara nära sammankopplat med den pedagogiska verksamheten.

Sveriges Skolledares medlemmar är beredda att ta det ansvar som rollen innebär. Men jag kan konstatera att förutsättningar ibland saknas för skolledare att leva upp till förväntningarna. Det kan handla om otillräckliga resurser eller att man saknar rådighet över alla de ingående processerna. Ofta handlar det om att uppdraget är så omfattande att det inte ryms inom ramen för arbetstiden. Att stötta medlemmarna i det ständigt pågående arbetet med att värna kärnuppdraget som pedagogiska ledare är en av förbundets allra viktigaste uppgifter.

Ett led i det arbetet är att definiera begreppet pedagogiskt ledarskap och vad det innebär för rektorsrollen och utbildningsorganisationen. Sveriges Skolledare är landets enda professionsförbund för skolledare och därför blir vår definition viktig. Skrivningar som andra tar fram, exempelvis i styrdokument, ägs av dem och kan ändras. Vår egen definition ägs av oss och ligger fast till vi bestämmer något annat.

Vi ska arbeta för att vår definition ska ligga till grund för hur rektorsrollen skrivs fram i lagstiftning och för hur utbildningsverksamhet organiseras på huvudmannanivå. Den bör även ligga till grund för vilken fortbildning som bör erbjudas inom professionsprogrammet för rektorer. För mig är det alldeles självklart att begreppet pedagogisk ledare i sig innebär en nära relation till undervisningsuppdraget. Avsikten med skrivningarna är att de ska läsas och tolkas ur det perspektivet.

Min förhoppning är att ställningstagandet ska bli ett användbart verktyg i arbetet för mer verksamhetsnära, hållbara och attraktiva skolledaruppdrag. Och i förlängningen även mer välfungerande verksamheter och en högre målfyllelse.

Ann-Charlotte Gavelin Rydman

Förbundsordförande, Sveriges Skolledare

Sveriges Skolledares förslag:

- ➔ Säkerställ en långsiktig styrning av förskola och skola där professionerna ges stort inflytande över utvecklingen. Skolledarnas kärnuppdrag som ledare av den pedagogiska verksamheten behöver värnas. Sveriges Skolledares definition av vad uppdraget som pedagogisk ledare innebär ska vara en utgångspunkt för beslut som rör organiseringen av utbildningsverksamheternas inre verksamhet.
- ➔ Allt mer detaljerad reglering i syfte att säkerställa likvärdighet riskerar att bakbinda skolledare och hindra dem från att göra de mest effektiva insatserna. Genom att istället visa tillit och ge skolledare mandat och utrymme frigörs deras potential och det bidrar till en arbetsplatskultur präglad av professionellt ansvarstagande, högre måluppfyllelse och mer attraktiva skolledaruppdrag.
- ➔ Utveckla professionsprogrammet för skolledare så att det också omfattar perspektiv på hur man som ledare skapar förutsättningar för en förbättringskultur i sin verksamhet. Viktiga områden är hur man utvecklar och kommunicerar visioner och mål, hur man bygger samarbetskulturer baserade på tillit och hur man säkerställer förskollärares/lärares professionella utveckling.

Bakgrund

Ett skolledaruppdrag kan se ut på många olika sätt. Men det gemensamma är ansvaret för att säkra kvaliteten i den pedagogiska verksamheten genom att säkerställa att organisationen har förmåga att ständigt utvärdera och utveckla sina insatser, samt att göra alla medarbetare delaktiga i verksamheternas förbättringsarbete. Genom detta arbete leder rektor den pedagogiska verksamheten på organisationsnivå.

Sveriges Skolledare vet att det är skolledarna själva som bäst kan identifiera, och styra, de processer som har den största betydelsen för att en verksamhet ska nå sina övergripande mål. För att en organisation ska fungera bra är det avgörande att skolledarna kan ägna sin tid och energi åt just dessa processer. Och det betyder samtidigt att eventuella andra arbetsuppgifter med nödvändighet måste kunna prioriteras bort.

Det är många som har förslag på, och söker inflytande över, vad ett skolledaruppdrag ska innehålla och hur det ska utövas. Ambitionen tar sig ofta uttryck i allt mer detaljerade anvisningar i lagtext, förordningar eller föreskrifter. Det är dock viktigt att det är, och får fortsatt vara, skolledarna själva, utifrån sin kunskap och erfarenhet, som definierar vad det innebär att vara pedagogisk ledare. Låter man andra göra detta riskerar man att skolledarnas resurser och kompetenser inte används på det strategiskt bästa sättet. Detta riskerar i förlängningen att leda till mindre väl fungerande verksamheter och ett mindre attraktivt skolledaryrke.

Vad skiljer pedagogiskt ledarskap från annat ledarskap?

I de flesta verksamheter är lärandet ett medel för att uppnå högre resultat. I utbildningsverksamheter är lärandet själva målet vilket gör att en skolledare behöver ha goda kunskaper om läroprocesser. Ett skolledaruppdrag karaktäriseras också av en stor mängd kontaktytor och relationer, vilket gör det viktigt att skolledaren är en tydlig visionär och kommunikatör som har förmåga att skapa mening och delaktighet. Att vara pedagogisk ledare innebär också att man leder via andra, ofta lärare, i relativt stora organisationer, vilket innebär att en skolledare behöver distribuera sitt ledarskap och bygga samarbetskulturer för att säkra likvärdigheten. På samma sätt som skolledaren behöver professionell autonomi för att kunna utföra sin uppgift på bästa sätt, måste också lärare och annan personal ges möjligheter och utrymme att ta ansvar på sin nivå.

Sveriges Skolledares definition av begreppet pedagogiskt ledarskap

Att vara pedagogisk ledare innebär att ha ansvar för alla de processer som syftar till att kontinuerligt utveckla kvaliteten i verksamheten. Ansvaret är nära sammankopplat med, men inte begränsat till, det dagliga arbetet i olika lärmiljöer, utan handlar om utbildningsledning i vidare mening. Undervisningen är kärnan i verksamheten och där utövas ledarskapet oftast via förskollärare och lärare.

Rektors ansvar som ledare för det pedagogiska arbetet vid en utbildningsenhet innebär enligt vår uppfattning följande:

- ➔ Att rektor stödjer en gemensam förståelse av det statliga uppdraget i styrdokumentet och utvecklar gemensamma processer i dialog med medarbetarna.
- ➔ Att rektor fördelar och använder de tillgängliga resurserna så att de används så strategiskt som möjligt i syfte att skapa bästa möjliga förutsättningar för barns, elevers och folkhögskoledeltagares lärande samt för medarbetarnas utveckling och arbetsglädje. Det innebär exempelvis rekrytering och introduktion, medarbetarutveckling, lokalplanering, organisering och tjänstefördelning.
- ➔ Att rektor leder lärandet genom att ta ansvar för och påverkar verksamhetens interna processer för att nå målen. Det innebär till exempel systematisk uppföljning och analys av resultat och läroprocesser samt kontinuerligt utvecklingsarbete, såsom handledning och kollegialt lärande.
- ➔ Att rektor leder organisationen genom att tydliggöra sambandet mellan det dagliga arbetet, barns, elevers och deltagares utveckling samt de långsiktiga målen i läroplaner, kursplaner eller motsvarande dokument. Det innebär att tillsammans forma verksamheten, fördela ansvar samt skapa motivationshöjande strukturer och känsla av sammanhang hos medarbetarna i syfte att skapa en tillitsbaserad ansvarskultur med hög autonomi för de olika professionella grupperna.
- ➔ Att rektor tar ansvar för rättssäkerhet och likvärdighet inom den egna organisationen genom professionell dialog som vilar på ett gemensamt och kontinuerligt tolkningsarbete av styrande dokument.

Bättre förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet

Skollagen är tydlig med att det är rektor som ska styra sin enhets inre organisation. Syftet med den skrivningen är att det ska vara tolkningen av de professionellas uppdrag, formulerade i styrdokumentet, som ska ligga till grund för beslut gällande vilka kompetenser som behövs på en förskole/skolenhet och hur dessa ska arbeta. Andra önskemål kan vara nog så vällovliga men måste ändå komma i andra hand. För rektors del innebär det att det måste finnas en frihet att bygga en organisation som säkerställer rektors möjligheter att ta ansvar för kvaliteten i den pedagogiska verksamheten.

Sveriges Skolledares definition av pedagogiskt ledarskap syftar till att vara ett verktyg för att bygga väl fungerande organisationer där lärandet sätts i centrum. Genom att formulera vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter som ryms inom begreppet blir det också enklare att identifiera sådant som ligger utanför. En skolhuvudman bör kunna ha stor hjälp av denna definition i sin planering och resursfördelning. Det bör alltid övervägas om uppgifter som inte tydligt faller in under definitionen pedagogiskt ledarskap bör åläggas någon annan än rektor.

Genom att återkommande föra dessa diskussioner med huvudmannen kan Sveriges Skolledares lokala företrädare ta sitt ansvar för att säkerställa hög kvalitet i verksamheterna och ett fortsatt attraktivt skolledaryrke.



Ann-Charlotte Gavelin Rydman
Förbundsordförande, Sveriges Skolledare

Ställningstagandet "Pedagogiskt ledarskap" är beslutat av Sveriges Skolledares förbundsstyrelse 2026 och är kopplat till mål 2 Hållbar arbetsmiljö, mål 3 Stark och tydlig profession, samt mål 4 Konstruktivt inflytande och påverkan i förbundets verksamhetsplan.

Läs mer om förbundets politik på webbplatsen, länk i QR-koden.

