

# Skolchefen som lärande ledare?!

Leif Åhlander, tidigare verksam bland annat vid grundskoleförvaltningen i Malmö

Det finns ganska stabila forskningsresultat som pekar på att om skolledaren är direkt involverad i förskolans/ skolans *lärprocesser* så leder det till bättre trivsel och till bättre ”resultat”<sup>1</sup>. Jag har satt citationstecken runt resultat för att på det sättet markera att det rör sig om hela läroplanuppdraget, inte bara det som lite förenklat brukar kallas för kunskapsuppdraget. Alma Harries vidgar dessutom perspektivet och påstår, med den sanna forskarens försiktighet, att det finns ett allt starkare stöd för ett positivt samband mellan *distribuerat ledarskap, organisationsförbättringar* och förbättrade *elevresultat*<sup>2</sup>.

I stycket ovan har jag kursiverat ett antal ord/ begrepp som jag fortsättningsvis tänker kommentera utifrån min personliga erfarenhet. Jag kommer helt subjektivt att påstå att man som skolchef både kan, och bör, hitta former för att, precis som skolledaren måste göra, stödja och utmana sina medarbetare som en *lärande ledare*. Vilka som ska räknas till skolchefens medarbetare kan naturligtvis diskuteras men jag utgår i fortsättningen från skolchefens samarbete med skolledare.

Därmed har jag också plockat bort frågetecknet ur rubriken!

Jag vill återigen betona att jag formulerar mig utifrån min egen erfarenhet. Det innebär att många av er som eventuellt läser detta kommer tycka att det jag skriver är självklart, och i vissa fall kanske till och med naivt.

## *Lärprocesser*

Ett sätt att sammanfatta stycket är med orden delaktighet, närvaro och ”regissör”.

Som skolchef bör man hitta former för att kunna initiera och underhålla lärprocesser som kan vara ett stöd för skolledarna men som också ger möjligheter att som skolchef, så naturligt som det går, ta del av de lärprocesser som skolledarna är involverade i inom sitt ansvarsområde. Det första är lättare eftersom man som skolchef är ”regissör”, det andra är svårare men båda formerna är viktiga eftersom de bidrar till en stark stöttning av skolledarna. För mig känns några vägar mot detta naturliga:

- *Regelbundna möten* där pedagogik och didaktik är i fokus men förstås utifrån ett ledarperspektiv. Gärna en heldag i månaden. Jag vet att det kan verka självklart men tyvärr är min erfarenhet att det inte är så vanligt. När möten av det här slaget blir en

---

<sup>1</sup> Se exempelvis, Alma Harris – Distributed leadership matters, Helen Timperley – Det professionella lärandets inneboende kraft

<sup>2</sup> Distributed leadership matters

vana bidrar alla till innehållet och en arena för kollegialt lärande för skolledare har därmed skapats.

- *Medarbetarsamtal*. Minst ett per termin med varje medarbetare. Träffas man så pass ofta kan man ha ett pågående ”samtal”. Fokus under mötena bör vara skolledaren som lärande ledare. Under dessa möten är det också av stor vikt att man som skolchef får återkoppling på sitt eget ledarskap som lärande ledare.
- *Årligt återkommande utvecklingsdialoger* där det systematiska kvalitetsarbetet är i fokus. Avsätt gärna en dag per skola för detta då kan dialogerna på ett kraftfullt sätt bidra till att man tillsammans kan prata sig fram till goda uppföljnings- och utvärderingsrutiner men också skapa realistiska målbilder.
- Att man *då och då ”är elev”*. Själv följde jag som skolchef en klass under en dag på olika skolor med jämna mellanrum. Förutom att man på det sättet får en blygsam elevkontakt så ger besöken bilder av undervisning och lärande och därmed också en uppfattning om den ”lärkultur” som är skolledarens vardag.
- Regelbundet *deltagande i arbetsplatsmöten* eller andra möten som skolledarna leder. Det ger en möjlighet att ge återkoppling på olika typer av processer som skolledaren både direkt och indirekt är involverad i. Skolchefen kan därmed naturligt ta en coachande roll.
- Arbeta fram en *vision* tillsammans med skolledarna som bär under en längre tid. Koppla olika typer av stöddokument till denna som skolledarna kan ”luta sig mot” i de lärande möten som de driver i sina verksamheter. Det är dock av stor vikt att skolledarna är involverade i utarbetandet av dokumenten (t ex genom att ingå i olika arbetsgrupper). Poängen med deltagandet är förstås att det leder till ett gemensamt lärande under arbetes gång men också till ett gott ägarskap av det, eller de, stöddokument som man arbetar fram. Därmed blir de lättare för skolledarna att använda dem som stöd i det egna utvecklingsarbetet tillsammans med medarbetarna.

### *Distribuerat ledarskap*

Man bör som skolchef utnyttja det specialistkunnande som finns i medarbetargruppen. Skolledarna har olika bakgrunder som, om skolchefen ger sig tid att kartlägga dessa, kan ge input som i vissa fall är minst lika starkt som vad en extern resurs, exempelvis i form av olika konsulttjänster, kan bidra med. Arbetsformen kräver dock tillit och förtroende inom gruppen. Man måste lita på varandra men också förstå, och acceptera, att alla processer inte är framgångsrika.

På samma sätt som det är av stor vikt för en skolledare att skapa ett tillåtande och professionsutmanande klimat inom sin verksamhet, är det viktigt för skolchefen att göra motsvarande. Fungerar detta fullt ut utvecklar man tillsammans en ”lärande organisation i organisationen”. Det finns naturligtvis en koppling till resonemanget ovan om lärprocesser eftersom det här är ett sätt att utnyttja olika medarbetare som motorer för hela skolledargruppens lärande

(inklusive skolchefen). Men deltagandet och det gemensamma lärandet ger även skolledarna modelltänkanden som de sedan kan tillämpa inom sina verksamheter.

### *Organisationsförbättringar*

Här har jag själv haft nytta av Hans-Åke Scherps två begrepp: utvecklingsorganisation och arbetsorganisation. Jag menar att skolchefens möten ska vara en del av utvecklingsorganisationen. Hans-Åke har formulerat en fråga som kan fungera som ledstjärna för i princip all planering som skolchefen gör inför sina möten. Frågan är:

*Vilka svårigheter, frågetecken eller dilemman stöter du på när du försöker förverkliga skolans bärande pedagogiska helhetsidé?<sup>3</sup>*

Tar man fasta på detta kan man komma långt. Här ligger en stor del av det lärperspektiv som jag tycker att en skolchef bör anamma. Frågan leder också skolchefen in i en coachande roll och tillsammans med skolledargruppen (enskilt och i grupp) kan skolchefen bearbeta och tänka runt de svårigheter, frågetecken och dilemman som skolledaren stöter på när hen ska förverkliga *den bärande pedagogiska helhetsidén* och sedan kunna koppla detta till olika typer av organisationslösningar.

Det som är bra med helhetsidén som metafor är också att den kräver strategiska avgränsningar för att inte göra skolledaruppdraget till ett omöjligt uppdrag. Dessa avgränsningar kan skolchef och rektor (-er) göra genom de samtal och processer som jag hänvisat till ovan, och som inbegriper gemensamt processarbete kring olika typer av stöddokument och stödstrukturer, och som därmed också kan bidra till att man inte har för yviga gemensamma målbilder i ett försök att täcka allt!

Helen Timperley skriver i många sammanhang att ”less is more”. Något som är viktigt att tänka på eftersom det inte är ovanligt att skolledare med viss beundran i rösten kan hänvisa till sin verksamhet som en verksamhet där man har ”otroligt mycket på gång”. Risken med det förhållningssättet och inställningen till skolans processer är att det blir så mycket så att något direkt djuplärande inte sker, varken hos medarbetare eller elever. Det som upplevs som en kreativ miljö och en livlig organisation kan på så sätt motverka sitt syfte.

### *(Elev-)resultat*

Detta är en punkt som verkligen kräver systematik, eftertanke och strategisk planering så att man inte ger sig in på ett urskiljningslöst insamlade av data som kanske inte alls har någon relevans för barns och elevers lärande.

Detta är kanske den svåraste punkten av de jag berör i den här korta texten, eftersom den kräver dialog inte bara mellan skolchefen och dennes medarbetare utan också med den politiska nivån. Dessutom kräver den på något sätt ”dialog” med (eller kanske mot) en etablerad dis-

---

<sup>3</sup> Källa: [www.pbs.kau.se/Utvecklingsorg/index.htm](http://www.pbs.kau.se/Utvecklingsorg/index.htm)

kurs där det mätbara har tagit överhand och skapat bilden av att har vi bara siffror så vet vi!  
Och så enkelt är det ju inte...

Min erfarenhet är dessutom att det är svårt att få gehör för de kvalitativa sidorna i utbildningsuppdraget men däremot lätt att få stöd för behoven av insamlandet av det som tycks vara objektiva data (betygsresultat, resultat på nationella prov e t c).

Jag tror därför att tanken på en utvecklingsorganisation måste kopplas starkt till en gemensam idé om vilken typ av data som ska samlas in för att ”förverkliga skolas bärande pedagogiska helhetsidé”. Och det är här som skolchefens lärande möten med skolledargruppen kan leda till att man går bakom siffror och statistik för att komma till direkta frågor om varför man lyckas eller misslyckas inom vissa områden. ”Områden” som hela tiden måste vara kopplade till elevers lärande<sup>4</sup>, och inget annat.

---

<sup>4</sup> Lärande = hela läroplansuppdraget