

GOTT LEDARSKAP. Lars Svedberg ser skolledarkonst i att kunna lägga tyngdpunkten rätt i varje given situation – i ständigt växlande situationer.

SNABBKURS I SKOLLEDNING

I småskolan var Lars Svedberg livrädd för den långa, smala, gråklädda rektorn. Nu är det han som lär upp skolledarna, som chef för »Rektorsprogrammet« i Uppsala. Han ser som en av sina uppgifter att rektor ska tänka som en chef och ledare, inte som en lärare.

TEXT: ROLAND COX FOTO: JONAS HALLQVIST

DET KÄNNES SOM OM HAN står på deras sida. Han säger att han träffar väldigt många, väldigt bra, rektorer.
– Som kan hantera och vända nästan omöjliga situationer.

Lars Svedberg kommer att tänka på en rektor som i stället för jullunch med snapsar och babbel tog in hela personalen i musiksalen och höll en personlig betraktelse över läsåret som gått.

»Hon gjorde en Nelson Mandela, gav en bild av deras gemensamma resa.«

– Hon gjorde en Nelson Mandela, gav en bild av den gemensamma resa som terminen hade varit, beskrev problem och gav perspektiv, satte saker i sammanhang. När lärarna gick ut kände de en väldig glädje och stolthet.

Lärare kan säga att de önskar sig en rektor som är tydlig, som ställer krav, som pekar med hela handen.

– Men de accepterar aldrig den rektor som de kräver att få. Om den typen dyker upp så är det inte roligt längre.

Lärare kan önska sig pedagogisk ledning och tycka att rektor ägnar för mycket tid åt administration. Men den uppdelningen är konstig, menar Lars Svedberg.

– Mycket handlar om att skapa förutsättningar för bra pedagogik.

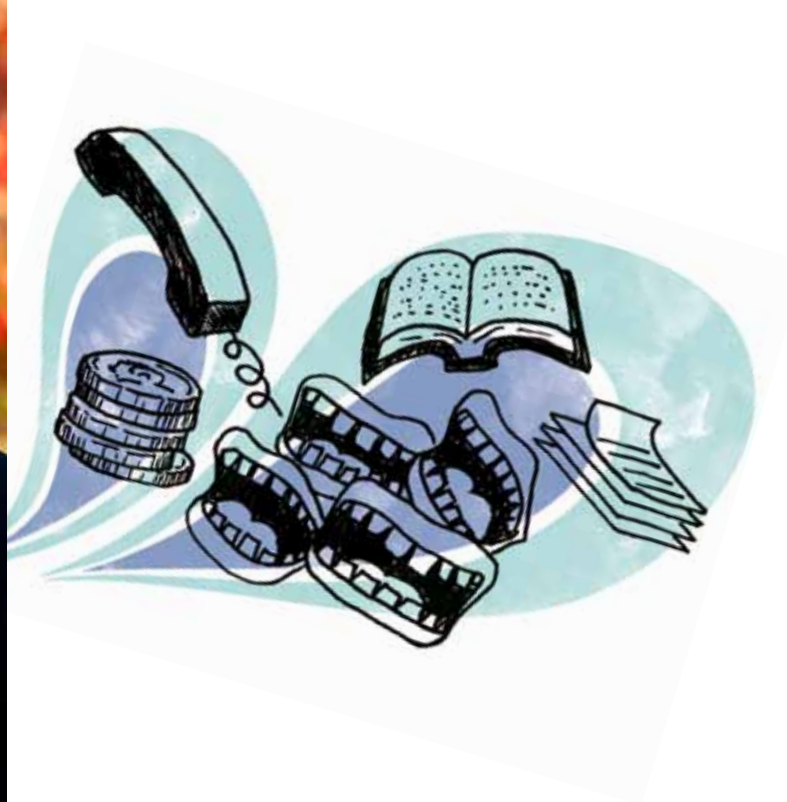
Så en bra rektor är inte pedagog i första hand utan en som kan bädda för lärarnas arbete. En bra lärare kan bli en dålig rektor. Och ibland kan det hända att en före detta militär eller någon från näringslivet blir en bra rektor, resonerar Lars Svedberg.

I MARS 2010 TRÄDDE beslutet i kraft att nyblivna rektorer måste påbörja Rektorsprogrammet inom ett år. Sex lärosäten runt om i landet tog i höst in totalt 650 skolledare.

Just nu går 450 personer programmet vid Uppsala universitet. Utbildningen är treårig och ger 30 högskolepoäng. Tre delar: Först *juridiken*. En rektor måste kunna tänka juridiskt, uttolka lagar och regler. Sen en portion *mål- och resultatstyrning*. Och slutligen *skolledarskap*.

– Vi har ett problematiserande perspektiv. Vi visar inte »hur det ska vara« utan vill att rektorerna ska utveckla ett eget ledarskaps-tänkande, berättar Lars Svedberg

– Det gäller att komplettera lärartänkandet



STAMKULTUR. Olika »stammar« omger rektorn: politikerna, föräldrarna, lärarna.

med ett rektorstänkande. Utmaningarna som en rektor möter kan inte lösas med klassrumsstrategier. Det är som skillnaden mellan en pianist och en dirigent.

Studierna ska motsvara en dag av fem i veckan.

– Problemet är att arbetsgivarna förväntar sig de 20 procenten ovanpå de 120 procent som rektorerna redan jobbar, raljerar Lars Svedberg.

DE JOBBAR MYCKET, ibland alldeles för mycket.

De brinner. Eller så brinner det. Kalle har glömt sitt insulin hemma. Hur är det med den där pappan, tillåter domstolen att han hämtar sina barn efter skoldagen? En vikarie har fått hela klassen emot sig.

– När eleverna börjar hota varandra på internet så kan rektor välja att blunda för det, eller ägna hur mycket tid som helst åt det. Det finns alltid frågor av pockande karaktär.

Till det kommer ett reformtryck som överträffar allt i modern tid, enligt Lars Svedberg. En del är entusiastiska över det nya. Men komplexiteten i skolan kan bli överväldigande. Han skrev sin avhandling om några rektorer på 90-talet som hamnade i inre och yttre konflikter mellan gamla skolideal och nya managementidéer. Fyra av fem lämnade sina jobb samma år.

Lars Svedberg beskriver rektorn som omgiven av olika »stammar« med olika normer och krav. Det finns en central politikerstam, en

lokal politikerstam, lärarna, föräldrarna, samhället. Alla med egna stamregler.

– Rektor frågar sig vem man ska lyssna mest på när det verkligen gäller. Kommunen, som faktiskt anställt en? Staten, som ger uppdraget via läroplanen, och kanske hamna i konflikt med kommunen? Bli lärarnas förlängda arm?

– Eller mer som en entreprenör, visa vd-takter? Andra rektorer är väldigt brukarorienterade, de lyssnar mycket och får föräldrarna att göra vägen på termins avslutningarna.

Alla dessa strategier är demokratiska och försvarbara. Men kanske omöjliga att smälta samman. Lars Svedberg ser hur rektor byter

»Rektor frågar sig vem man ska lyssna mest på när det verkligen gäller.«

kappa mellan olika situationer. Har vd-rock när det gäller att konkurrera om elever, gör segt motstånd när huvudmannen kräver in siffror och beslutsunderlag som upplevs ligga utanför kärnverksamheten.

– Den sköna konst som rektor måste försöka behärska är att lägga tyngdpunkten på olika sätt i olika situationer.

Ett mer lojt cyniskt tänkande är att »politiker och direktiv kommer och går, jag gör som jag brukar...« Sådant som kan uppstå om man

utsätts för alltför många påbud och försöker följa dem alla.

NERDRAGNA RESURSER har ökat korstrycket från stammarna kring rektor.

– Lärartätheten har knappast ökat. Skolpsykologen och skolsköterskan har fått fler barn att ta emot. Förut fanns det ekonomi för mer speciallärare, skoldaghem och andra vägar för dem som kommit snett.

Lars Svedberg gillar att skolan har fått mycket ljus på sig, men tycker att politikerna har en övertro på att trycka ner tankar från toppen och neråt. Han uppmuntrar till »en konstruktivt kritisk hållning« till propäerna och tycker att styrningen i många fall handlar för mycket om att mäta och kontrollera. Att känna sig ständigt påpassad och kontrollerad kan bli kontraproduktivt.

– De senaste 50 åren har vi ju försökt lämna lydnadskulturen till förmån för en ansvarskultur. Idag kan rektor välja en annan roll, och säga ifrån: Disciplinfrågor är inte min primära uppgift. ♦

Namn: Lars Svedberg, 61

Bakgrund: Lärare i matematik och fysik, därefter leg psykolog, har jobbat på SAS personalavdelning och sedan med lärarutbildning, skolutveckling och skollärdarutbildning på högskola och universitet. Studierektor vid universitet. Utbildningschef för Rektorsutbildningen vid Uppsala universitet sedan 2009.

REKTORS 3 VANLIGASTE MISSTAG

LARS SVEDBERG GER RÅD

1 Att vilja bli omtyckt av alla.

Rektorer är ofta före detta lärare, men det är ett helt annat yrke.

2 Att vara alltför lyhörd uppåt.

Det finns för lite konstruktiv olydighet bland rektorer.

3 Att dra igång för mycket på en gång.

Det skapar rastlöshet och cynism om inget tillåts bli klart. Man bör ibland kunna säga: Intressant, men vi är inte färdiga med det förra projektet ännu.