

# **Specialpedagogik och skolans ledarskap**

”Specialpedagogikens dag”: Stockholm, Campus  
Konradsberg 10 mars 2003

Gunnar Berg, Mittuniversitetet, Campus Härnösand  
[gunnar.berg@miun.se](mailto:gunnar.berg@miun.se)

# Specialpedagogik i vid bemärkelse

## Specialpedagogik i perspektivet av "en skola för alla"

Utforma skolors vardagsarbete så att alla elever får sina behov tillgodosedda.

## Specialpedagoger

- ... agerar i samverkan med skolans ledning för att skapa goda lärmiljöer,
- arbetar såväl proaktivt som reaktivt i förhållande till barns/elevs särskilda behov, samt
- genomför utredningar/utvecklingsarbeten med fokus på barn/elever som - i olika lärmiljöer - är i behov av särskilt stöd.

# Strategier och förändringsmyter.

(Pär Larsson och Jan Löwstedt, Studentlitteratur, 2010.)

## Vanliga förändringsstrategier inom skolans värld:

- Förändring av organisationen
- Att skapa nätverk
- Satsningar på IT
- Lokala utvecklingsprojekt
- Att utveckla skolledarskapet
- Fortbildning/kompetensutveckling av personalen



**Grundproblem: Skolor är inga organisationer – saknar en gemensam kollektiv identitet!**

**Rektorer som organisationsbyggare**

# Det osynliga kontraktet

Begreppet ***osynligt kontrakt*** uppmärksammar traditionella arbetsrelationer mellan skolledare och lärare. Enkelt uttryckt regleras dessa av en ömsesidig men tyst överenskommelse om att i begränsad utsträckning blanda sig i varandras arbetsuppgifter.

I sin förlängning innebär det osynliga kontraktet att skolledare koncentrerar arbetet till att hantera skolans tekniska administration, ekonomi etc., och undviker inblandning i lärares klassrumsarbete. På ett motsvarande sätt arbetar lärare relativt autonomt i sina klassrum och engagerar sig inte nämnvärt i skolledares administrativa funktioner.

# Rektor som organisationsbyggare innebär att agera som resultat- och verksamhetsansvarig

Yrkesroller	Rektor som resultatansvarig	Rektor som verksamhetsansvarig	Metaforer

Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhets- ansvarig</b>	<b>Metaforer</b>
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			Kärnhuset: Spelregler
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>			Fruktköttet: Spelet
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>			Skalet: Lagledare

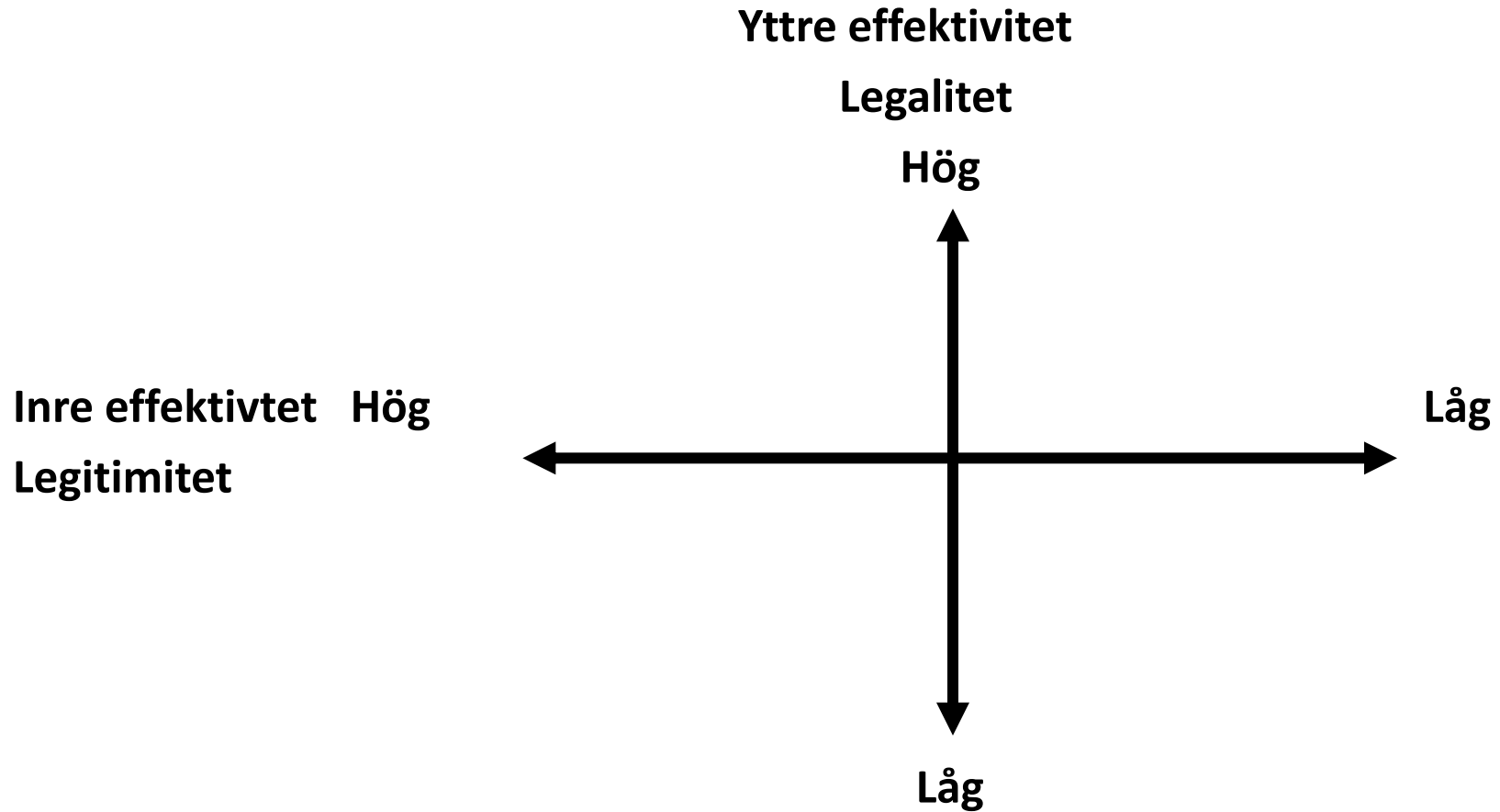
Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhetsansvarig</b>	<b>Metaforer</b>
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			Kärnhuset: Spelregler
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>			Fruktköttet: Spelet
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare.</b> <b>Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		Skalet: Lagledare

Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhetsansvarig</b>	Metaforer
<b>Rektorskapets grundbultar</b>			Kärnhuset: Spelregler
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>	Mottagare av styrning Förvaltar uppdrag Position som auktoritär "gränsbevakande" chef	Utövare av ledning Genomför uppgifter Roll som auktoritativ "frirumsuppmuntrande" ledare	Fruktköttet: Spelet
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare. Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		Skalet: Lagledare

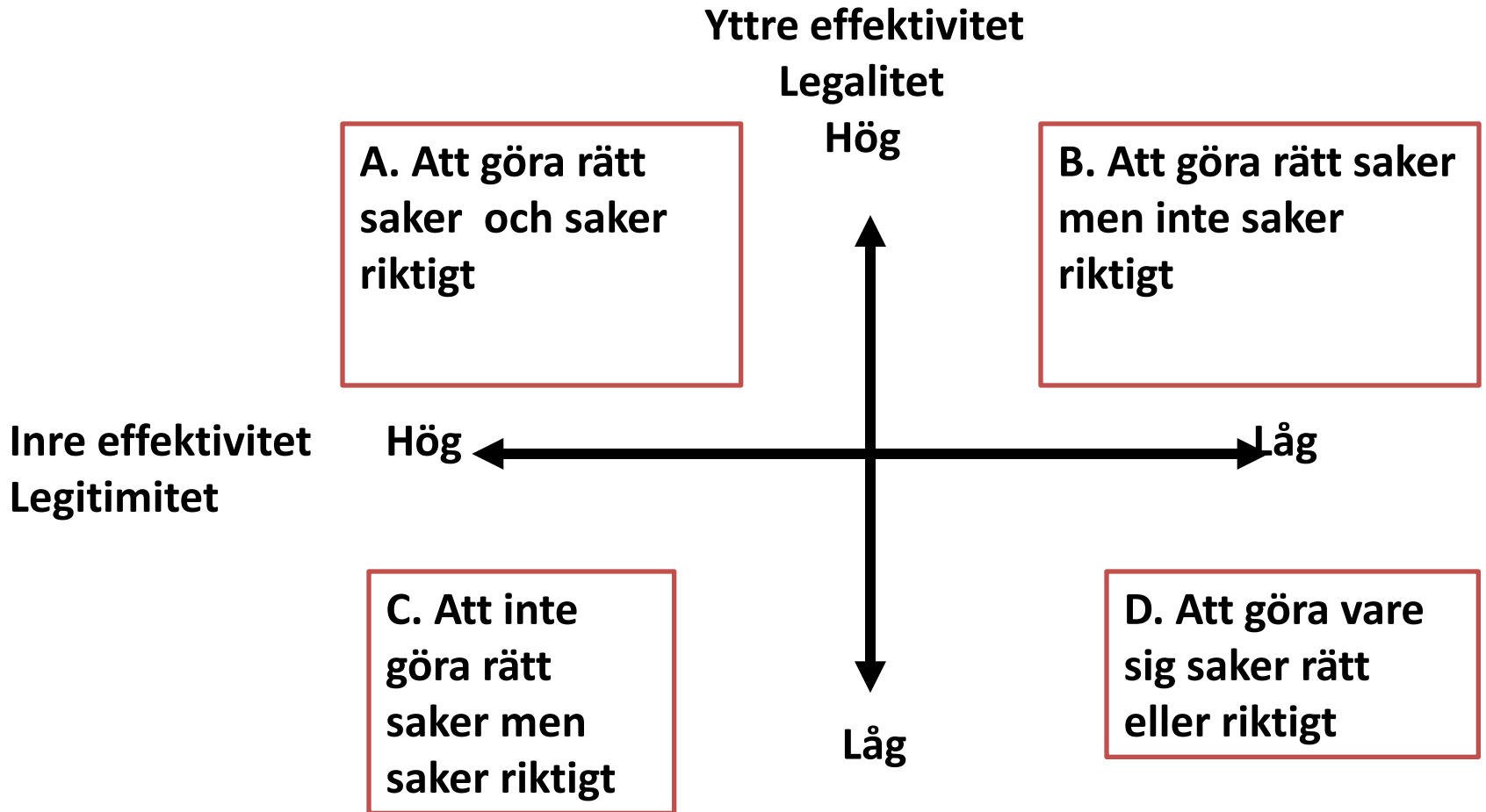


Yrkesroller Ingredienser	<b>Rektor som resultatansvarig</b>	<b>Rektor som verksamhets- ansvarig</b>	<b>Meta- forer</b>
<b>Rektorskapets grundbultar</b>	Yttre effektivitet: fokus på mål/utfall. Legalitet Att göra rätt saker	Inre effektivitet: inriktning på process Legitimitet Att göra saker riktigt	Kärn- huset: Spel- regler
<b>Rektorskapets arbetsvillkor och operativa arbete</b>	Mottagare av styrning. Förvaltar uppdrag Position som auk- toritär "gränsbe- vakande" chef.	Utövare av ledning Genomför uppgifter Roll som auktoritativ "firumsupp- muntrande" ledare	Frukt- köttet: Spelet
<b>Rektorskapets professionella yrkesroll</b>	Förvaltande och administrativt chefskap i kombination med pedagogiskt ledarskap. <b>Rektor som organisationsbyggare.</b> <b>Utmaning av osynliga kontrakt.</b>		Skalet: Lag- ledare

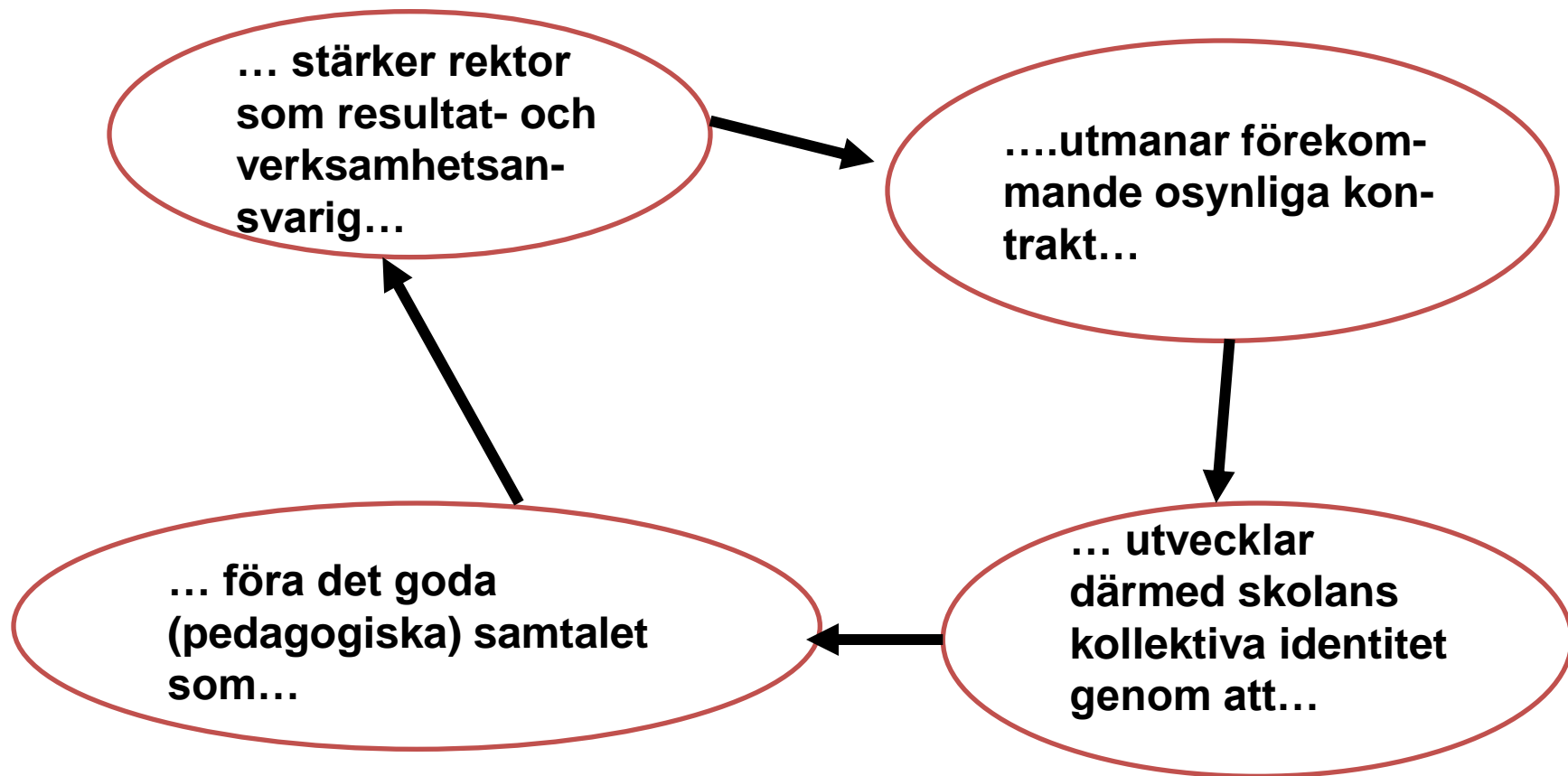
# Yttre och inre effektivitet



# Yttre och inre effektivitet



# Rektor som organisationsbyggare



## Det goda (pedagogiska) samtalet

”För att ...reflektionen som samtal ... inte bara bli ett utbyte av beskrivningar och erfarenheter utan också eftertanke och analys är samtalet inte vilket samtal som helst .... Samtalet handlar om utbyte och prövning av argument... Som en minimidefinition av argument kan gälla att ‘man åtminstone kan ange hur man kommit fram till sin uppfattning’. Detta innebär att påståenden som att ‘jag tror’ är bannlysta om det inte kompletteras med **varför** jag tror på ett visst sätt.” ... Poängen är inte att ha kunskapen i förväg (...) utan att nå den genom samtalet som argument och eftertanke.”

(Wallin i Tiller, 1997 s. 10 och 15.)

Spec. ped. och skolledarskap som samverkande områden	Specialpedagogik	Skolledarskap
Gemensamt intresse	<b>Utforma skolans vardagsarbete så att alla elever får sina behov tillgodosedda.</b>	<b>Att till elevers bästa bygga en kollektiv identitet och i denna process motarbeta osynliga kontrakt.</b>
Vad tillför spec. ped. skolledarskapet?	<b>Fokus på elevers specifika behov i lärandesituationen.</b>	
Vad tillför skolledarskapet specialpedagogiken?	<b>Fokus på skolor som organisationer med varierande grad av kollektiv identitet.</b>	

## **Sammanfattande slutsats**

Specialpedagogik fokuserar lärmiljöer och lärande i ett vidare sammanhang där enskilda elevers behov står i centrum. Skolledarskap uppmärksammar skolor som organisationer med elevers bästa för ögonen. Vi har här alltså att göra med två områden som därmed kan befrukta varandra i fortsatt ömsesidig utveckling.