



Pedagogisk ledarskap i ett forskningsperspektiv

3 september 2026

Åsa Hirsh & Mette Liljenberg

En gemensam förståelse av pedagogiskt ledarskap

Definition, ansvar, kompetenskrav och förutsättningar

Åsa Hirsh, docent i pedagogik

Mette Liljenberg, docent i pedagogik

Bilaga 3 i Rektor i fokus - förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap.

Betänkande av utredningen om bättre förutsättningar för rektorerna inom skolväsendet. SOU 2026:4



Intressant paradox

Att föreslå åtgärder för att stärka det pedagogiska ledarskapet samtidigt som det saknas en samlad definition eller gemensam förståelse för vad ett sådant ledarskap innebär.

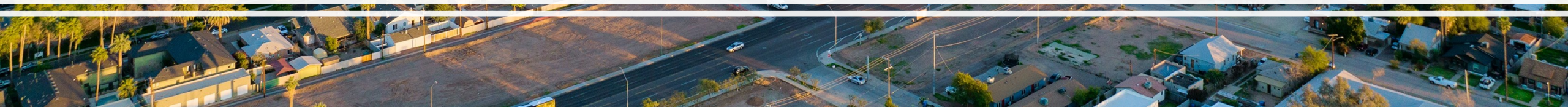


Vårt uppdrag

- En sammanfattad utblick över internationell forskning med relevans för området
- En sammanfattning av pedagogiskt ledarskap i svensk kontext
- En sammanställning av inspel från en referensgrupp bestående av sex forskare från olika lärosäten med gedigen expertkunskap på området
- Underlag för definition av begreppet pedagogiskt ledarskap, inklusive förslag på definitioner
- Resonemang i termer av scenarier kring möjligheten att delegera det formella ansvaret för pedagogiskt ledarskap, samt möjliga konsekvenser av olika vägval
- Resonemang kring vilka krav på kompetens, kunnande och examina som bör ställas på den som har det formella ansvaret för pedagogiskt ledarskap



Internationell forskning



Internationell forskning - utveckling över tid

- I tidig amerikansk forskning beskrevs den framgångsrika rektorn som en synlig, tydligt styrande ledare med direkt inflytande över lärares arbete och undervisningens innehåll (Gumus m.fl., 2018; Hallinger m.fl., 2020) - ***instructional leadership***.
- En viktig förändring i forskning är att ledarskap inte längre förstås som något som enbart utövas av skolans formella ledare. I stället har det vuxit fram en förståelse för att undervisningsorienterat ledarskap ofta är:
 - fördelat (***distributed***) och delat (***shared***) mellan flera aktörer i organisationen, inklusive lärare och lärledare.
- Begrepp som ***shared instructional leadership*** (Marks & Printy, 2003) och ***distributed leadership for instruction*** (Spillane m.fl., 2003) har börjat användas för att beskriva en mer relationsburen syn på ledarskap för undervisning.

Internationell forskning - betoning på insatthet

- Samtidigt betonas i flera forskningsöversikter att rektorernas aktiva och direkta engagemang i skolans kärnverksamhet fortfarande är avgörande för att skapa resultat.

”The closer educational leaders get to the core business of teaching and learning, the more likely they are to have a positive impact on students’ outcomes”

(Robinson, Lloyd & Rowe, 2008, s. 664)

- För att kunna fatta välgrundade beslut, fördela resurser strategiskt, och säkerställa att medarbetarnas kompetens svarar mot elevernas behov, krävs att skolledare har ***djup förståelse för undervisningens villkor och praktik.***
- Kunskap om elevers lärande och lärares undervisning är en förutsättning för skolledares beslutsfattande som, utifrån ett övergripande ansvar, ska säkerställa att elevernas lärande gynnas i alla årskurser och i samtliga ämnen.

Internationell forskning - betoning på undervisning

- För att bygga upp denna kunskap behöver rektorer befinna sig nära undervisningspraktiken, vilket även inkluderar att ***finnas med i sammanhang där lärare utvecklar sin undervisning och professionella kunskap*** (Stein & Nelson, 2003).
- Undervisningsorienterat ledarskap har visat sig ha betydligt större ***effekt på elevers lärande*** än mer generella inslag av transformativt ledarskap såsom att inspirera eller skapa höga förväntningar. (Liebowitz & Porter, 2019; Robinson m.fl., 2008).
- Att förstå pedagogiskt ledarskap i ljuset av instructional leadership innebär därmed att erkänna ***skolledarens aktiva roll i att forma de förutsättningar som möjliggör högkvalitativ undervisning och förbättrade elevprestationer.***



Pedagogiskt ledarskap i svensk kontext



Pedagogiskt ledarskap i nationella offentliga texter - historisk tillbakablick

- En ”rektors viktigaste uppgift” (SOU 1948:27, s. 439) och ”en primäruppgift” för de ansvariga (SOU 1955:31, s. 117).
- Rektor behöva ”befrias från rutinmässiga kamerala och kontorsmässiga sysslor” samt ha tillgång till administrativt stöd.
- ”självkänt” att rektors pedagogiska arbete kräver övriga lärares medverkan och samtycke (SOU 1948:27, s. 439).

För ledningen av utbildningen i skolorna skall det finnas rektorer. Rektorn skall hålla sig förtrogen med det dagliga arbetet i skolan. Det åligger rektorn att särskilt verka för att utbildningen utvecklas (Skollagen 1985:1100, 2 kap. 2§)

Pedagogiskt ledarskap i nationella offentliga texter - växlar mellan breda och specifika tolkningar

Skolinspektionens granskning 2010, s. 20:

- Allt i rektorsrollen som handlar om att nå de nationella målen i skolan och förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling, kan sägas ingå i det pedagogiska ledarskapet”

I Rektorsprogrammets måldokument för 2027-2033, s. 1:

- Stärka rektorernas förmåga att leda, organisera och utveckla sin verksamhet. Det innebär att särskild vikt ska läggas vid ett undervisningsnära ledarskap med fokus på att bedöma, utveckla och säkerställa undervisningens kvalitet.

Pedagogiskt ledarskap i svensk forskning

Även i svensk forskning finns både breda och specifika tolkningar:

- Nestor (1993, s. 183) beskrev pedagogisk ledarskap som: ”det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag”.
- Ärlestig och Törnsén (2014) definierar pedagogiskt ledarskap som: **ett aktivt fokus på skolans kärnuppdrag: elevernas kontinuerliga lärande utifrån akademiska, sociala och demokratiska mål.**

Pedagogiskt ledarskap i svensk forskning

Forskningsresultat med koppling till elevresultat:

- Jarl m.fl. (2021) - I de skolor som över tid förbättrar sina resultat i termer av betygsvärden, arbetar rektor nära lärarna och för en kontinuerlig dialog om måluppfyllelse för att kunna fatta beslut som ger lärarna de bästa förutsättningarna att bedriva undervisning utifrån elevernas behov.
- Persson m.fl. (2025) - Rektors pedagogiska ledarskap har både en direkt påverkan på elevers resultat och en indirekt påverkan genom att främja långsiktigt lärarsamarbete.

Ytterligare svensk forskning

Utmaningar och möjligheter:

- Leo (2015), som undersökt de normer som styr rektors pedagogiska ledarskap, pekar på att **invanda arbetsmönster och en osäkerhet** kring hur rektor ska närma sig lärares undervisning gör att det pedagogiska arbetet får stå tillbaka.
- Jerdborg (2023a, 2023b) har visat hur **distansering från lärare och undervisning haft negativ påverkan** på rektors möjlighet att agera som pedagogiska ledare i ett undervisningsnära sammanhang.

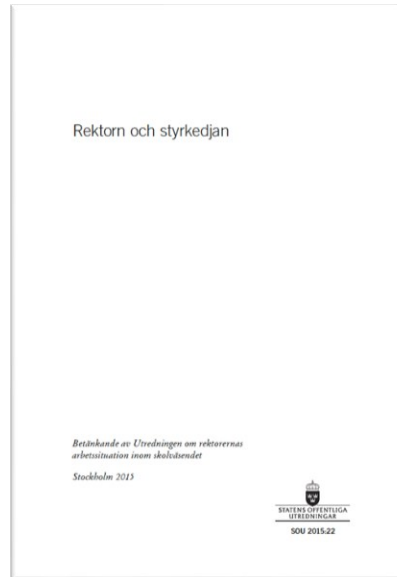
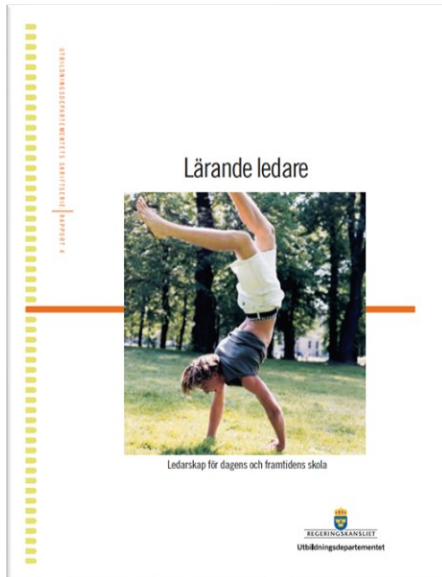
Ytterligare svensk forskning

Överliggande nivåers påverkan:

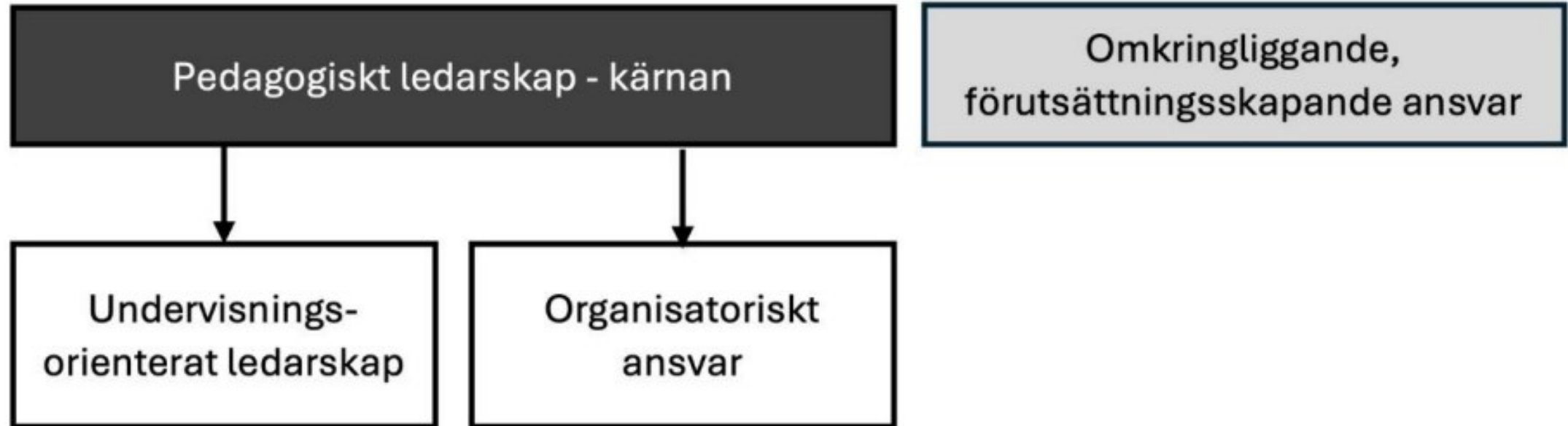
- Rektors ökad arbetsbörda särskilt kopplat till budget, administration och dokumentation har visat sig bidra till att begränsa utrymmet för undervisningsorienterat pedagogiskt ledarskap (Nordholm m.fl., 2022ab; Wermke m.fl., 2022; 2023).
- Samtidigt visar flera studier behovet av ett intensifierat ömsesidigt engagemang och samarbete mellan rektorer och chefer på överliggande nivåer för att stärka skolans likvärdighet (Hirsh, m.fl., 2025; Liljenberg, m.fl., 2023; Liljenberg & Samuelsson, 2025).

Inte att förglömma,

”Problemet ligger inte enbart i otydligheten i innebörden av pedagogiskt ledarskap, utan också i en obalans mellan förväntningarna på rektorers pedagogiska ledarskap och de organisatoriska förutsättningar som faktiskt ges.”



Vår förståelse av pedagogiskt ledarskap



Våra förslag för avgränsning

1. Pedagogiskt ledarskap innebär att, genom undervisningsorienterad dialog, organisatoriska ramar och professionellt lärande, leda och stödja verksamheten så att barns och elevers lärande och utveckling främjas i enlighet med utbildningens mål.
2. Pedagogiskt ledarskap innebär att rikta, samordna och leda arbetet i förskola och skola mot de nationella målen, med särskilt fokus på de processer som stärker långsiktig utveckling, undervisningens kvalitet och professionellt lärande.
3. Pedagogiskt ledarskap är det ansvar rektor utövar för att genom undervisningsutvecklande processer, organisatoriska ramar och professionellt lärande säkerställa att utbildningen håller hög kvalitet och leder mot förskolans och skolans mål



... sådant ledarskap som rektorn utövar i nära och direkt relation till undervisningen, med särskilt fokus på de processer som stärker kvalitet och utveckling, samt genom att, i syfte att främja dessa processer, sätta organisatoriska ramar, fördela resurser och skapa förutsättningar för medarbetarnas professionella lärande.

Möjligheten att delegera det formella ansvaret för pedagogiskt ledarskap

Att leda och samordna det pedagogiska arbetet är inte en arbetsuppgift bland andra, utan en lagstadgad funktion som definierar rektorsrollen och särskiljer den från ett mer allmänt chefskap.

Om den del av uppdraget som särskiljer rektor från andra chefer flyttas till andra funktioner, riskerar själva innebörden av rektorsrollen att urholkas. Vad återstår då av det unika i att vara rektor?



Men vi ser ju en utveckling mot större enheter och ansvarsområden...? Ett vägval!

- Den ena vägen är att acceptera utvecklingen mot allt större enheter och ansvarsområden och se den som ett faktum som också bör styra hur man definierar och organiserar det pedagogiska ledarskapet.
- I ett sådant perspektiv framstår delegering till biträdande rektorer eller andra motsvarande personer som en nödvändighet, givet de villkor som råder.
- Den andra vägen är att i stället ta sin utgångspunkt i vad ett gynnsamt pedagogiskt ledarskap bör vara för att kunna leda mot förskolans och skolans mål och säkra en högkvalitativ utbildning.
- I det perspektivet blir frågan inte i första hand om eller hur ledarskapet ska delegeras, utan om hur man kan angripa de villkor som gör uppdraget orimligt. Det kan handla om att diskutera storleken på rektorsområden, mängden underställd personal eller vilka uppgifter som kan och bör avlastas rektor.
- Grundfråga: I vilken ända ska vi böra? Ska vi låta organisatoriska realiteter bestämma vad pedagogiskt ledarskap kan vara, eller ska vi definiera vad pedagogiskt ledarskap måste vara, och därefter skapa organisatoriska villkor som gör det möjligt att utöva det?

Förutsättningar för chefer med ansvar för komplexa verksamheter

- I forskningen om ledarskap används ofta begreppet *kontrollspann*, det vill säga hur många medarbetare en chef kan ha ett rimligt ansvar för.
- Studier visar att det inte finns något entydigt ”optimalt” antal, utan att det beror på verksamhetens karaktär.
- Breda kontrollspann fungera i stabila och homogena organisationer med rutinartade arbetsuppgifter, medan smala kontrollspann är nödvändiga när arbetsuppgifterna är komplexa, föränderliga eller kräver nära samordning (Regnö, 2016; Corin & Babapour Chafi, 2022).

Kompetens, kunnande och examina

Dagens krav - ”pedagogisk insikt”

Ansvar för utveckling av pedagogisk verksamhet kräver pedagogisk utbildning och kunnande.

Obligatorisk befattningsutbildning -
Rektorsprogrammet

Obligatorisk fortbildning - möjlighet till högre formell utbildningsnivå (jmf. andra länder).

Liknande utbildningskrav för skolchefer.

Slutligen

En central aspekt som vi pekar på gäller kontrollspannet, det vill säga rektorsområdenas storlek och komplexitet. En rektor som ansvarar för alltför många medarbetare, stora barn- och elevgrupper eller flera enheter, ges i praktiken begränsade möjligheter att utöva ett nära, undervisningsorienterat ledarskap.

Vårt bidrag är att föreslå en definition som placerar undervisningsorienterat ledarskap i centrum: rektor bör ha förtrogenhet med undervisningens praktik, kunna analysera kvalitet och utvecklingsbehov, samt skapa strukturer för lärares professionella lärande och systematiskt kvalitetsarbete.

Rektor kan dock inte ensam bära ansvaret för att intentionerna realiseras. Huvudmän, skolchefer och ytterligare ansvariga tjänstepersoner måste ta sin del av ansvaret och organisera verksamheten så att rektor faktiskt kan vara undervisningsorienterad i sitt ledarskap. I annat fall riskerar definitionen att förlora sin kraft och mening i praktiken.



Tack för oss!

Åsa Hirsh & Mette Liljenberg