



Estetisk-filosofiska fakulteten

Svenska

Jennie Andersson

Lärare som ledare

Ny syn på ledarskap

Teachers as leaders

A New View of Teacher's Leadership

Examensarbete 15 högskolepoäng
Lärarprogrammet

Datum: 2008-01-17

Handledare: Jonas Andersson

Abstract

The society has changed over the years and this also shows in the school. Today most children have already achieved knowledge even before they start school at the age of 6. Due to this fact, the teacher role has therefore changed from being a traditional teacher to a pedagogical leader. The children in their first school year have various backgrounds and upbringings, which leads to a wide range of different levels of knowledge among the children in the group. Consequently, this also means a bigger challenge for the teacher, who is responsible for the pedagogical work in the group. Today modern people are questioning, reflective and they also have higher demands on the school and the teachers. The aim with this essay is to examine what the leadership in the school actually means and how teachers look upon their leadership in today's society. I have used the following questions in my survey.

- How has a teacher's leadership in school changed over the years?
- Is a new view on leadership necessary?
- In what way is leadership important?
- How are different kinds of leadership exposed?

In order to achieve the aim with this essay I have studied what relevant literature says about the importance of leadership and its development in school. I have also used focused interviews, where I have discussed the concern about leadership with four leaders at three different schools in cities in the middle of Sweden.

The result of the survey shows that the leadership today is a very pressing debate, because there are other requirements set on the teachers today. It's very important for a teacher to be organized to achieve a good environment where the teacher is an educationalist and where teamwork is well functioning. Children nowadays often have bigger troubles with their social development, which demands higher expectations on the teacher. To work with the pupils' social development and their learning ability are equally important. Conflicts and requirements from both children and parents are challenges for a teacher and today it's important to feel confident in your role as a leader and to be able to fulfil all the requirements. An important condition for a good leadership is awareness about the leadership's importance for the students' social development and learning ability.

Keywords: Teachers, leaderships, the compulsory education's early years

Sammanfattning

I dagens samhälle har barn många förkunskaper när de kommer till skolan. Detta ställer andra krav på läraren, då det inte längre räcker att vara kunskapsförmedlare. Olika bakgrund och uppfostran bland barnen gör att spridningen i barngruppen ofta blir stor och en ledare som för den pedagogiska verksamheten framåt blir mycket aktuellt.

Den moderna människan är idag ifrågasättande, reflekterande och ställer högre krav på skolan och lärarna. Syftet med detta arbete är därför att undersöka vad ledarrollen i skolan egentligen innebär och hur olika lärare ser på sin ledarroll i dagens samhälle. Jag har använt mig av följande frågor i min undersökning.

- Hur har ledarskapet inom skolan utvecklats?
- Behövs det en ny syn på ledarskap?
- På vilket sätt är ledarskap viktigt?
- Hur yttrar sig olika ledarstilar?

För att få svar på mina frågor och uppnå syftet med mitt arbete har jag studerat vad relevant litteratur säger om ledarskapets betydelse och dess utveckling inom skolan. Jag har även använt mig av fokuserade intervjuer där jag samtalat med fyra verksamma ledare, på tre olika skolor i närliggande kommuner i Mellansverige.

Resultatet av undersökningen visar att ledarskapet är en mycket aktuell debatt då andra krav ställs på lärare idag. En tydlig ledare är förutsättning för en bra pedagogisk verksamhet där barnen har ett välfungerat samspel. Barn har idag större behov av hjälp med sin sociala utveckling och en lärare är idag inte enbart en kunskapsförmedlare som yrket tidigare innebar. Konflikter och krav från både barn och föräldrar hör till en lärares vardag och idag är det viktigt att vara stark sin ledarroll och känna en yrkesstolthet för att kunna bemöta alla krav. En förutsättning för ett gott ledarskap är en medvetenhet om ledarskapets betydelse för elevernas sociala utveckling och inlärningsförmåga.

Nyckelord: Lärare, ledarskap, grundskolans tidiga år.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	- 1 -
1.1 BAKGRUND	- 1 -
1.2 SYFTE	- 2 -
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	- 2 -
2. BAKGRUND: LEDARSKAP I FÖRÄNDRING.....	- 3 -
2.1 SKOLA OCH SAMHÄLLE	- 3 -
2.2 SAMHÄLLET HAR FÖRÄNDRATS	- 4 -
2.3 LÄRARE IDAG.....	- 5 -
2.4 ÅTERTA YRKESSTOLTHETEN!.....	- 6 -
2.5 VAD INNEBÄR PEDAGOGISKT LEDARSKAP?	- 7 -
2.6 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT GOTT LEDARSKAP	- 8 -
2.6.1 LEDARUPPGIFTER	- 10 -
2.7 OLIKA LEDARSTILAR.....	- 11 -
3. METOD	- 13 -
3.1 VAL AV METOD	- 13 -
3.2 URVAL	- 13 -
3.3 GENOMFÖRANDE	- 14 -
3.4 RELIABILITET.....	- 14 -
3.5 VALIDITET	- 15 -
3.6 BEARBETNING AV MATERIAL	- 15 -
4. RESULTAT.....	- 16 -
4.1 LEDAREGENSKAPER.....	- 17 -
4.2 LEDARSTILAR	- 19 -
4.3 SYN PÅ LEDARSKAP	- 20 -
4.4 NYA KRAV PÅ LEDARE IDAG	- 22 -
4.5 HANTERA KRAV	- 24 -
4.5 GLÄDJE I YRKET.....	- 24 -
5. ANALYS OCH REFLEKTION	- 26 -
5.1 REFLEKTION KRING UNDERSÖKNINGEN	- 26 -
5.2 ANALYS AV RESULTATET	- 27 -
5.3 DISKUSSION	- 28 -
5.3.1 LEDARSKAP OCH YRKESSTOLTHET.....	- 28 -
5.2.2 GLÄDJE	- 30 -
5.3 SLUTSATSER	- 31 -
5.4 VIDARE FORSKNING	- 31 -
LITTERATUR OCH KÄLLOR	- 32 -

BILAGA INTERVJUGUIDE

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är inte skola och hem lika enade i uppfattningen om hur barn ska uppfostras. Den gemensamma grunden saknas, vilket leder till att barnen idag kommer till skolan med skilda värderingar, normer och beteendemönster.

Lika mycket som samhällsutvecklingen styr skolan är det skolans uppgift att förbereda eleverna för det framtida samhället. Idag är vi medvetna om att barnet måste ses som en del i samhället och klassen måste ses ur ett samhällsperspektiv. För att barnen ska klara av att växa upp i ett samhälle där samspel är ett faktum ska skolan skapa möjligheter för eleven att utveckla hela sin personlighet. En trygg miljö är en förutsättning för ett bra inlärningsresultat och idag är elevens sociala inlärningsarbete viktigare än någonsin. Detta förtydligas i läroplanen, där det står:

Skolans uppdrag är att främja lärande där individen stimuleras att inhämta kunskaper. I samarbete med hemmen skall skolan främja elevernas utveckling till ansvarskännande människor och samhällsmedlemmar. Skolan skall präglas av omsorg om individen, omtanke och generositet [---].¹

Vårt samhälles allt snabbare förändringstakt och en mer decentraliserad styrning av skolan påverkar lärares arbetssituation. Det ställs större krav på flexibilitet, rörlighet och förmågan att anpassa sin undervisning utifrån den aktuella barngruppen och en medvetenhet om vilka val man gör och varför. Läraren förvandlas alltmer från att endast vara kunskapsförmedlare till att även leda elevers lärande mot uppställda mål. Läraren ska kunna utforma en bra miljö för lärande där eleven är i centrum. Att kunna ta tillvara på elevens frågor och elevens tankar och samtidigt sträva mot skolans mål ställer krav på läraren. Det gäller att ha förmåga att kunna leda lärandeprocesser, vilket innebär att dokumentera, systematisera och att avläsa individ och grupp. Detta gör att det blir viktigt att fundera över det egna förhållningssättet, varför jag som lärare gör som jag gör?

Att vara lärare är att vara ledare. Det räcker inte att ha goda kunskaper inom sina ämnen. En social kompetens och en naturlig auktoritet är lika viktiga ingredienser. Pedagoger Gunilla Wahlström anser att ledarskap aldrig har varit så svårt som idag, då man måste

¹ Skolverket, Utbildningsdepartementet *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet* (Graphium Västra Aros 200) s.7

förtjäna respekten som man tidigare fick genom en naturlig auktoritet i sin yrkesroll. Ledarskap sker därför idag på helt andra villkor än förr, då den moderna människan i hög grad ifrågasätter och reflekterar själv.² Förr uppmuntrades varken den egna viljan eller förmågan att själv reflektera över olika valmöjligheter över hur man kunde leva sitt liv. Då dominerade snarare lydnad och anpassning efter de vuxnas krav. I och med dagens globalisering, medialisering och informationsteknologi påverkas vardagsarbetet i skolan på olika sätt. Allt kan betvivlas, förkastas, ifrågasättas och omprövas.

För att lyckas som ledare idag måste man ha god självkänedom, förmågan att skapa goda relationer och etablera en välfungerande kommunikation. Förändringar är oundvikliga och skrämmande för många. I en organisation som plötsligt förändras är det ledarens stora uppdrag att stå för tryggheten, vilket kan ske på flera sätt. De ledare som lyckas bäst är nog de som ser motståndet som något naturligt. De vet att människor behöver tid för att vänja sig med nya tankar, rutiner och uppgifter. Genom att vara en tydlig ledare kan man på olika sätt leda en grupp mot de uppställda målen.

Genom min egen skolgång och under min verksamhetsförlagda utbildning på en skola i Värmland har jag stött på olika ledarstilar. Det har varit intressant att observera hur man på olika sätt vinner barnens intresse och skapar en god gruppdynamik. Därför känns det intressant att göra ett arbete om ledarskap då det är en viktig del i läraryrket.

1.2 Syfte

Syftet med mitt arbete att undersöka vad ledarrollen i skolan egentligen innebär och hur olika lärare ser på sin ledarroll i dagens samhälle.

1.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet med min undersökning arbetar jag utifrån dessa frågor:

- Hur har ledarskapet inom skolan utvecklats?
- Behövs det en ny syn på ledarskap?
- På vilket sätt är ledarskap viktigt?
- Hur yttrar sig olika ledarstilar?

²Gunilla Wahlström, *Samspel och ledarskap - en vardagsbok för pedagoger* (Stockholm: Runa Förlag 2005) sid.11

2. Bakgrund: Ledarskap i förändring

Här tar jag upp det som relevant litteratur säger om ledarskap i vår tid, varför det har förändrats och hur vi ser på ledarskap idag.

2.1 Skola och samhälle

I boken *Svensk utbildningshistoria* resonerar historikern Gunnar Rikardson om skola och samhälle, förr och nu. Han menar, att skolans utformning har i ett historiskt perspektiv utformats av en funktion av olika samhällsfaktorer och utbildningsbehov. Går man tillbaka i historien ända till medeltiden och ser till kyrkans ställning och funktion i det medeltida samhället har vi dess klosterscholor och katedralskolor. Syftet med dessa skolor var att ena folket till en enda tro. Riddarskolorna under 1600-talet uppkom på grund av behovet att utveckla en utbildning för adelsöernas blivande verksamhet.

Under 1860- och 1870-talen utvecklades ett nytt skolsystem, nämligen folkhögskolan. Behovet av en vidgad medborglig bildning var stort, då bondeklassen hade blivit den dominerande maktfaktorn. Genom kommunallagar ökade självstyrelsen inom lokalförvaltningen. Bönderna ville ge deras söner den utbildning de hade användning för i den nya politiska situationen.

Rikardson betraktar skolan, i ett historiskt perspektiv, som ett instrument för att nå vissa mål. Det dröjde dock lång tid innan staten utnyttjade skolan i någon större omfattning. Staten hade ett effektivt instrument i kyrkan och tack vare den allmänna kyrkoplikten nådde man praktiskt taget alla medborgare.

När rösträtten utvidgades i slutet av 1800-talet och början på 1900-talet visade det sig att många människor i det dåtida samhället sakade kunskaper, vilket var ett viktigt skäl till att förbättra den obligatoriska undervisningen. Detta skapade även förutsättningar för en riktig fungerade politisk demokrati.

Sedan dess har skolans utveckling gått framåt, enligt Rikardson. En skola för alla och en skola för att minska samhällsklyftorna var länge skolans slagord.³

³ Gunnar Rikardson, *Svensk Utbildningshistoria- Skola och samhälle förr och nu* (Lund: Studentlitteratur 2004) passim

2.2 Samhället har förändrats

Margareta Normell skriver i boken *Pedagog i en förändrad tid*, om samhällets förändring genom globalisering och informationsteknologi. I dagens samhälle får man en daglig dos av information, som visar oss olika sätt att se på saker och ting. Tidigare uppmuntrades man inte att själv reflektera över vårt samhälle på samma sätt, som barn och ungdomar uppmuntras till idag. Tidigare gällde lydnad och anpassning efter de vuxnas regler och krav. Normell menar att det moderna livet innebär att vi i högre utsträckning än förr själva formar våra liv och att det vi inte är nöjda med alltid går att förändra. Reglerna för hur man ska leva sitt liv är inte längre lika viktigt utan det är de mål som vi själva sätter upp som leder oss fram i livet. Detta har för många gett förutsättningar ett liv där man är självskapande och inte behöver följa en regelbok. För andra har detta bidragit till en känsla av osäkerhet och frågor kring hur man ska leva sitt liv. Det ställs nu högre krav på den enskilda människan då det inte finns ett rättesnöre att hålla sig i, vilket leder till att människan är i stort behov av att ha tillgång till en inre stabilitet och en bra start i början på livet. Detta i sin tur leder till större krav på föräldrarna och andra vuxna i barnets omgivning. Barn behöver vuxna som ger dem trygghet.

Samhället idag kännetecknas av den accelererande förändringstakten, ny teknik, nya strukturer, nya utbildningar och nya organisationer. Allt detta, menar Normell, kräver ett nytt synsätt. Förr betonades egenskaper som stabilitet, noggrannhet och punktlighet, medan det idag är lika viktigt att vara effektiv, flexibel och kreativ. I skolans värld yttrar sig den snabba förändringstakten i ständigt nya styrdokument och direktiv. Organisationens förändringar avlöser varandra och Normell påpekar att pedagogerna suckar uppgivet över de nya direktiven då det infinner sig en känsla av otillräcklighet att hinna med.⁴

Gunilla O Wahlström skriver i *Samspel och ledarskap*, om den nutida människan som den reflekterande och ifrågasättande individen. Idag har människan valmöjligheter, som man förr inte hade tillgång till. Wahlström menar att all form av ledarskap i dag sker på helt andra villkor än förr då man fick respekt gratis genom sin position, sina pengar eller sin yrkesroll. Som lärare i dagens samhälle måste man bevisa sin kompetens inom många olika områden för att förtjäna den respekt lärare fick förr.⁵

⁴ Margareta Normell, *Pedagog i en förändrad tid- om grupphandledning och relationer i skolan* (Lund: Studentlitteratur, 2002) s.15ff

⁵ Wahlström s.11

2.3 Lärare idag

I boken *Att vara lärare i vår tid* beskriver Henry Egidius lärarrollen utifrån fyra huvudfunktioner:

- Inspirera, vägleda och driva på – i funktionen som handledare
- Framställa och strukturera – i funktionen som undervisare
- Ge feedback – i funktionen som bedömare
- Organisera och utveckla – i funktionen som lärare eller som verksamhetsansvarig⁶

Egidius menar att den mest avancerade funktionen för en lärare är handledning. Detta är det mest centrala för lärare i vår tid då man lägger stor vikt vid att elever allt mer ska arbeta både självständigt och gruppvis. Egidius beskriver rollen som handledare som inspiratör för fri utveckling. Handledare fungerar som en stöttepelare, rådgivare och som instrument för att leda arbetet framåt. Författaren menar att detta arbetssätt är motsatsen till när läraren leder hela undervisningen själv, vilket var det arbetssätt som var vanligt förr.⁷

Normell jämför skolans uppgift förr och idag. Hon menar att den huvudsakliga uppgiften hos skolan tidigare låg i att lära elever läsa, skriva och räkna och idag räcker inte detta. Skolans och därmed lärarnas uppgift har förändrats till att både vara kunskapsförmedlare och emotionell förmedlare. Läraren behöver ha goda ämneskunskaper, men även arbeta med den sociala utvecklingen för att förbereda eleverna att fungera bra i samhället. Eleverna behöver träning i att samspela med andra och därmed utveckla sin sociala kompetens. Normell skriver:

[...] pedagogerna som har samhällets uppdrag att arbeta med de unga [...] behöver samhällets stöd när det gäller att utveckla den egna personligheten.⁸

Då eleverna saknar en gemensam grund när de kommer till skolan blir kraven större, fortsätter Normell. Situationen måste se ut ett samhällsperspektiv och arbetet måste vara medvetet och målinriktat på att förbättra samspelet och arbetsmiljön i klassen.⁹

Christer Stensmo, som är författare till boken *Ledarskap i klassrummet* skriver att en lärare i dagens skola bör ha tre typer av kompetenser. Förutom *ämneskompetens* krävs en *didaktisk kompetens*, där läraren planerar undervisningen ur ett didaktiskt perspektiv så det anpassas till hela elevgruppen. Dessutom bör läraren ha en *ledarkompetens*, som innebär att man organiserar och leder elevers arbete och lärande under ordande former. Stensmo menar att

⁶ Henry Egidius, *Att vara lärare i vår tid* (Stockholm: Natur och kultur, 2005) s. 85

⁷ Egidius s. 87

⁸ Normell s.s19

⁹ Normell s. 18f

dessa kompetenser behövs i dag då det pedagogiska arbetet allt mer handlar om lärarens sociala relation till eleverna och elevernas relation till varandra. Att vara lärare idag är att leda lärandeprocesser och elevers sociala utveckling.¹⁰

2.4 Återta yrkes stoltheten!

I boken *Makt, känslor och ledarskap i klassrummet*, skriven av Bodil Wennberg och Sofia Norberg, diskuteras dagens skolsituation. Författarna tar upp alla de krav som läraren har från samhället då idealbilden av skolan ofta krockar med en lärares vardag. Verkligheten omfattar ofta både krävande elever och krävande föräldrar. Det sociala beteendet kräver mycket tid och energi. När läraren heller inte får det stöd som den behöver hos föräldern blir situationen inte längre hållbar. Många föräldrar väljer att anklaga skolan då deras barn missköter sig eller inte når upp till skolans mål. Föräldrarna är inte beredda att samspela med skolans personal, vilket försvårar att sätta in de rätta resurserna för eleven. Föräldrarna ifrågasätter och ställer högre krav på skolan än på sig själva och sitt barn, menar Wennberg och Norberg. Detta smittar av sig på barnen då även de ifrågasätter och tappar tron på sina lärare. På grund av detta, fortsätter författarna, tappar eleverna respekt både för varandra och för sina lärare. Eleverna saknar empati och har svårt att fungera i grupp. Att leva upp till läroplanen kan därför bli svårt när lärarna arbetar i liknande miljöer.

Wennberg och Norberg tror dock på att en förändring kan ske, genom att läraren blir medveten om sitt ledarskap. Läraren behöver känna sig säker på sin ledarroll för att situationen ska bli hållbar. Makt, känslor och ledarskap är av högsta prioritet i klassrummet hävdar Wennberg och Norberg.¹¹

Att lärare måste vara medvetna om sitt ledarskap för att stärka sin roll, är något författarna Mariann Landin och Christina Hellström håller med om. I boken *Läroledarskap* påpekar de att lärare måste återta sin yrkes stolthet. Vi är utbildade pedagoger och bra på det vi gör och borde inte vara rädda för att försvara vår kunnighet. De anser att läraryrket borde återfå sin status som förr var en självklarhet.¹²

¹⁰ Christer Stensmo *Ledarskap i klassrummet* (Lund: Studentlitteratur, 1997) s. 7f

¹¹ Bodil Wennberg, Sofia Norberg *Makt, känslor och ledarskap i klassrummet* (Finland: Natur och kultur 2004) s.13f

¹² Mariann Landin, Christina Hellström *Läroledarskap* (Göteborg: Förlagshuset Gothia 2001) s.10

2.5 Vad innebär pedagogiskt ledarskap?

Wennberg och Norberg beskriver den pedagogiska uppgiften på följande sätt:

Skolan ska erbjuda en möjlighet till lärande och till utveckling. Alla som arbetar i skolan ska genom sitt förhållningssätt hjälpa eleverna till kunskap och inre ordning. Det gäller för skolan att kunna härbärgera det kaos som bor inom alla, elever såväl som vuxna.¹³

När barnen börjar skolan är förhoppningarna många och förutsättningarna stora, fortsätter Wennberg och Norberg. För att pedagogerna och eleverna tillsammans skall kunna nå skolans mål krävs, förutom ämneskunskaper och en god pedagogik, en medvetenhet av ledarskapets betydelse. Det är ledarskapet som gör det möjligt att få klassrumssituationen att fungera och att det pedagogiska arbetet blir effektivt.

Föräldrars och pedagogers ambitioner är att göra det bästa för barnet för att det ska utvecklas och må bra. Detta innebär inte att alltid göra det som barnet själv anser vara bäst, menar författarna. Vuxenuppgifter såväl som ledarskap innebär att vägleda och hjälpa barn att klara sig i livet. Denna vägledning är krävande och handlar ofta om att i konflikt med eleven hävda sin uppfattning – för elevens bästa. Uppdraget som gränssättare kräver dock mycket energi och tid. Wennberg och Norberg anser dock att om man från början är tydlig som ledare och visar vart gränserna går hjälper det barnet. Det är inte alla föräldrar som givit dessa ramar och gränser till sitt barn när barnet kommer till skolan. Därför kan arbetet med eleverna bli extra krävande för lärarna. Konflikthantering är något som hör till vardagen. Det pedagogiska arbetet räcker inte, utan ledarskapet blir otroligt viktigt.¹⁴

Stensmo förtydligar att klassrummet är en lärares arbetsplats och det är där arbetet med eleverna utförs. Lärares uppgift är att skapa en situation som är hanterbar. Det är ofta ett litet rum och många som ska samsas på denna yta. För att det pedagogiska arbetet ska fungera är förutsättningen en god ledare som leder arbetet framåt.¹⁵

Stensmo hänvisar till Walter Doyle som menar att läraren har två uppgifter: ”att vägleda lärande och upprätthålla ordning”. Den första handlar om ämneskunskaper och lärprocesser medan den andra handlar om den sociala lärprocessen där olika ledarstilar har stor betydelse. Stensmo hänvisar även till Jere Brophy och Thomas Good, som skriver om det pedagogiska ledarskapet i arbetet *Looking in classroom*. Nyckelorden där är förebygga och reagera. De

¹³ Wennberg och Norberg s.18

¹⁴ Wennberg och Norberg s. 19ff

¹⁵ Stensmo s.19

menar att effektivt ledarskap förebygger problem innan de uppstått. Detta uppnås genom regler och rutiner samt undervisningsmetoder som främjar alla elever.¹⁶

Situationen i klassen måste ses ur ett samhällsperspektiv skriver Anne-Marie Kveli i boken *Att vara lärare*. Hon menar att sociologin kan hjälpa oss att se hur värderingar och processer i samhället påverkar livet i skolan. Eftersom samhället har utvecklats och det finns större förutsättningar idag då mångfalden och valmöjligheterna är större märks detta i skolan. Eleverna har bredare förutsättningar än vad de hade förr och detta kan ofta bidra till mer oro i arbetet i skolan.

Kveli hävdar på ett liknande sätt, att lärare idag behöver mer än goda ämneskunskaper. Det krävs kunskap om hur man kan anpassa undervisningen till den aktuella elevgruppen. Hon skriver att:

Under alla omständigheter måste man arbeta medvetet och målinriktat med att förbättra samspelet och arbetsmiljön i klassen.¹⁷

Kveli skriver att det pedagogiska arbetet som bedrivs ska strukturera betingelserna för att leda människors inläring och personliga utveckling. Detta omfattar undervisning, uppfostran, handledning och omsorg.¹⁸

Leif Isberg intar en liknande ståndpunkt i sin bok *Läraryroll i förändring*, där han syftar till betydelsen av att inspirera till ett livslångt lärande. En lärares uppgift är att motivera, vägleda och värdesätta elevens framsteg. Läraren själv är ansvarig för att stödja elevens önskan att studera och förbättra hans eller hennes förmåga att göra det. Själva ansvaret för inläring, menar Isberg, läggs på eleven. Pedagogen ska finna inlärningsverktyg för eleven, men om eleven inte använder sig av den drabbar det honom eller henne själv. Därför blir då lärarens inspiration så viktig, påpekar Isberg.¹⁹

2.6 Förutsättningar för ett gott ledarskap

Ord som förr kopplas ihop med ledarskap är auktoritet och auktoritär, skriver Wahlström. Hon vill ersätta de orden med ”positiv pondus” då man talar om ledarskap idag. Som ledare måste man ha mod att se på sig själv och vara kritisk. Varför gör jag som lärare som jag gör och hur

¹⁶ Stensmo s.13f

¹⁷ Anne-Marie Kveli *Att vara lärare* (Lund: Studentlitteratur, 1993) s.103f

¹⁸ Kveli s.48

¹⁹ Leif Isberg *Läraryrollen i förändring* (Lund: Studentlitteratur, 1996) s.66f

gör jag? Man behöver bli medveten om sin egen ledarstil för att kunna bygga vidare på de starka sidorna och förbättra de svaga.

Wahlström skriver om olika slags mod man behöver ha som ledare, då hon hänvisar till Ingvar Nilssons artikel *Att leda skola*. Mod att beseгра sin inre rädsla är en variant av mod, som kan vara viktig. Att våga genomföra något även om man känner en viss osäkerhet. Det krävs också mod att ifrågasätta sina egna metoder och trossystem. Det kan bli ett jobbigt möte med sig själv, då man inser att förändring i sitt eget sätt att agera och reagera är ett måste. Mod krävs för att inte ge upp när vägen tycks lång. När det arbete man lägger ner är energikrävande och målet är långt ur sikte behövs mod att trotsa sin förtvivlan och oro.²⁰

Wahlström skriver också att en viktig del när man leder andra är att ta ansvar för att relationen blir ömsesidig glädje och tillfredsställelse. Läraren har ansvaret för relationerna i en barngrupp. Det är viktigt att inte alltid skylla ifrån sig på de jobbiga barnen eller krävande föräldrar, utan att hela tiden se sin egen del, hur man som medmänniska är skyldig att ta ansvar i en relation.²¹

Som lärare befinner man sig ofta i en utsatt situation där många ställer krav samtidigt. Wennberg och Norberg beskriver hur:

Eleverna rycker och drar i en och man kan ha svårt att hinna sortera vad som är klokt att göra. Ledarskapet riskerar att bli styrt av alla de krav som riktas mot en.²²

För att kunna hantera dessa känslor av otillräcklighet krävs det att man har kontakt med sitt inre menar Wennberg och Norberg. När kraven blir ouppnåbara är det viktigt att det inte får styra ens beteende. Har man kontroll över sina känslor och ett bra självförtroende gör det att man känner sig säkrare i sin roll som ledare. Genom att lära känna sig själv ordentligt kan man känna sig tryggare i svårare situationer.²³

För att ledarskapet ska fungera måste ledaren förmedla en känsla av trygghet, påpekar Wahlström. I ett samhälle i ständig förändring och människor känner sig osäkra när tryggheten försvinner, behöver ledaren kompensera för trygghetsförlusten. Alla människor har ett stort behov av att känna trygghet för att de ska kunna trivas i olika situationer. Därför har ledaren ett stort ansvar att förmedla en inre harmoni. Genom att vara tydlig och säker i sin roll

²⁰ Wahlström s.38

²¹ Wahlström sid.26

²² Wennberg och Norberg s.24

²³ Wennberg och Norberg s.23f

som ledare vet eleverna vad som förväntas av dem och de kan återfå den trygghet som de söker.²⁴

Kveli vill ändå påminna att inte glömma bort glädjen i yrkesrollen som lärare. I mötet med elever och kollegor utvecklas vårt inre. Det ställs högre krav på lärare idag än förr och kraven kommer inte minska, menar hon. För att bli en bra ledare måste man finna glädjen i sitt arbete och ha en positiv syn på framtiden.

Liksom Normell och Wahlström uppmärksammar Kveli, att det idag krävs mer för att få respekt som lärare. Därför kan de första åren, innan man vant sig vid ledarrollen kännas jobbiga och det är lätt att tappa positiv energi. För att du ska bli en bra ledare i skolan är det därför viktigt att se de små tingen i vardagen som ger lust, ork och glädje.²⁵

2.6.1 Ledaruppgifter

För att läraren ska lyckas som ledare behöver arbetsuppgifterna skötas på rätt sätt. Dessa arbetsuppgifter består, enligt Stensmo, av fem delar. *Planering* innebär att undervisningen anpassas efter skolans mål och elevernas strävans mål. Att lägga upp en planering som håller och stämmer överens med den aktuella barngruppen. Genom *kommunikation* löser man konflikter och andra problem som uppstår. Lärare ska utveckla den kommunikativa sidan hos varje enskild elev för att förbättra konflikthantering. För att eleverna ska finna lust till inläring krävs *motivation* för att uppmuntra och stärka undervisningen. Eleverna behöver både pedagogiskt stöd och stöd i att skapa ett gott klimat i klassen. Utan motivation kan det vara svårt att känna att undervisningen och det sociala känns meningsfullt. *Organisering* innefattar utveckling av organisationsstrukturer. Ledaren måste orientera både elever och föräldrar i hur organisationen fungerar och vilka förväntningar skolan har. Ledaren behöver även ha *kontroll* över elevernas prestationer i sin kunskapsutveckling och i den sociala utvecklingen.²⁶ Det är en process där läraren försäkrar sig om att eleverna når upp till de mål som skolan, lärarna, föräldrarna och eleven själv har.²⁷

²⁴ Wahlström s. 18f

²⁵ Kveli s. 40f

²⁶ Stensmo s. 14f

²⁷ Stensmo s. 28

2.7 Olika ledarstilar

Författarna Landin och Hellström beskriver fyra olika ledarskapstilar där de förklarar fördelarna och nackdelarna med varje stil:

- *Den operative ledaren* är inriktad på handling. Personen är målinriktad och fokuserad, har oftast lätt för att fatta snabba beslut allteftersom problemen dyker upp. Denna typ av lärare är kritisk till att arbeta i arbetslag och jobbar helst själv. Fördelen med ledare av denna karaktär är att den är pålitlig och jobbar snabbt för att nå till sina mål. Nackdelen kan vara att han/hon av omgivningen uppfattas som att han/hon betraktar sig själv som överlägsen sina medarbetare då denne helst arbetar själv. Eftersom beslut tas fort, hinner övriga kollegor inte med och tempot anses för högt.
- *Den innovativa ledaren* är full av idéer och vilja. Personen ser på grund av sin positiva inställning och goda självförtroende aldrig något negativt. Det mesta går att uppnå och övervinna, enligt denna ledartyp. En sådan här lärare är oftast väldigt kreativ och sätter igång projekt som teaterföreställningar, tidningar och andra liknande större projekt. En sådan ledare har fördelen att vara omtyckt av både elever och kollegor, då dennes verksamhet är så synlig. Arbetssättet är varierat vilket gör att varken eleverna eller läraren själv blir uttråkad. Nackdelen kan vara att alla idéer inte går att genomföra och visst motstånd från kollegor uppfattas som kritik av den innovative. För många idéer och projekt kan gång på gång i längden bli jobbigt för både elever och personal.
- *Den administrative ledaren* är en noggrann och sympatisk person där ordning och reda är nyckelord. En pålitlig persons som aldrig kommer för sent och är väldigt förtjust i scheman och detaljplaner. Detta är en bra samarbetspartner då man som medarbetare kan lita på att den gemensamma planen följs. Eleverna känner sig trygga med den ordning och reda lärare har, och inget lovas som inte kan hållas. Nackdelen här är att den administrative har svårt att gå ifrån sitt schema och vara spontan och flexibel. Det kan ibland vara svårt för denna person att acceptera att övriga kollegor arbetar på ett mindre administrativt sätt.
- *Ledaren som coach* är idag en mycket populär ledare då den karakteriseras av lyhördhet och empati. Som coach är man bra på att skapa god stämning i gruppen och få alla att dra åt samma håll. Personen är inte rädd för konflikter utan gör allt för att främja gruppens harmoni och utveckling. Nackdelen är att coachen kan lägga sig i när andra människor har ett behov av en konflikt för att få utlopp för sina känslor.²⁸

²⁸ Landin och Hellström s. 121ff

Wennberg och Norberg beskriver olika ledarskap som ser olika ut beroende på vart ansvaret läggs i relationen lärare och elev. De vill betona att ledarskap främst är en process mellan ledare och arbetare där ledarens uppgift är att anpassa sitt ledarskap till arbetarens mognad och förutsättningar. Därför anser Wennberg och Norberg att ledarskapet bör vara situationsanpassat, då äldre elever kan ta mer ansvar och mindre instruktioner. Yngre barn behöver både mer stöd genom tydligare instruktioner och hjälp med att ta ansvar.

Att fördela ansvar är en balansgång som ledaren måste styra över, menar Wennberg och Norberg. Det finns ledare som har svårt för att ge mycket ansvar till eleverna då han/hon känner att han/hon inte har kontroll. Ibland sker tvärtom att läraren lägger alldeles för mycket ansvar på eleverna, vilket de inte kan hantera. Det gäller också som ledare för en klass att veta vilket ansvar man kan lägga på eleverna. Författarna påpekar än en gång hur viktigt det är att känna sin grupp för att kunna fördela ansvaret rätt.²⁹

För att läraren ska lyckas med sitt pedagogiska uppdrag är det viktigt att skapa bra relationer till sina elever och helst också till deras föräldrar, skriver Normell. Ledare är olika bra på att skapa naturliga kontakter till sina elever, men Normell menar att detta är en förutsättning för utveckling. Ingen relation, ingen utveckling.

Ledare som är bra på att skapa goda relationer lär känna sina elever på ett bättre sätt och kan därmed ge eleverna de rätta verktygen för inläring och social utveckling. All mänsklig utveckling är beroende av nära relationer till andra människor. Från vår första dag i livet till den sista behöver vi människor som tycker om oss och vill oss väl. Vi har behov av att känna oss behövda av andra. Vi har ett stort behov av bekräftelse och därför blir relationer så viktiga för oss. Normell anser att det är många pedagoger som inte inser vilken stor betydelse relationen har för många elever och att detta är något fler lärare borde jobba på.³⁰

Skolans läroplan säger att:

[--] Den dagliga pedagogiska ledningen av skolan och lärarnas professionella ansvar är förutsättningar för att skolan utvecklas kvalitativt. Detta kräver att undervisningen ständigt prövas, resultaten följs upp och utvärderas och att nya metoder prövas och utvecklas. Ett sådant arbete måste ske i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever och i nära kontakt med såväl hemmet som det omgivande samhället.³¹

²⁹ Wennberg och Norberg s.149ff

³⁰ Normell s. 60f

³¹ Lpo s.9

3. Metod

3.1 Val av metod

Jag har valt att använda mig av *fokuserad intervju* som metod för min empiriska undersökning. Enligt Judith Bell, som skriver om denna metod i boken *Introduktion till forskningsmetodik*, är en fokuserad intervju ett mellanting mellan en strukturerad och helt ostrukturerad intervju. Det lämnas en viss frihet till respondenten att prata om sådant som den anser vara viktigt kring ämnet som intervjun handlar om. Det krävs dock en viss struktur i intervjun som ger garanti för att alla ämnesområden och teman kommer med. Det innebär att man ställer vissa frågor, men lämnar utrymme åt respondenten att prata omkring frågor och tankar som kan väckas. Bell menar att fördelen med en fokuserad intervju är att ramarna eller strukturen utformas i förväg och på så sätt blir analysen av resultatet lättare att utföra.³²

Jag anser att en fokuserad intervju, där samtalet är i centrum, är en avslappnad metod som ger mycket information. Den ger stort utrymme till diskussion då frågorna är öppna. Jag ville även träffa respondenterna mellan fyra ögon, vilket ökar möjligheterna att ställa följdfrågor, vilket en enkät inte gör. Jag valde därför att grunda min empiriska undersökning på fokuserade intervjuer.

Frågorna utgår från mitt syfte och mina frågeställningar för arbetet och frågornas ordningsföljd anpassades till det enskilda intervjutillfället för att samtalet skulle flöda på ett naturligt sätt (se bilaga).

3.2 Urval

Jag valde att göra fyra intervjuer med pedagoger, som alla utövar en form av ledarskap. Jag har intervjuat två manliga och två kvinnliga ledare för att ta hänsyn till genusperspektivet. En av männen och en av kvinnorna arbetar som lärare. Den andra mannen arbetar som fritidspedagog och den andra kvinnan arbetar som rektor. De fyra pedagogerna är i åldrarna 35-50 år och två av personerna arbetar på samma skola medan de andra två arbetar på två andra skolor. De tre skolorna ligger i närliggande kommuner i Mellansverige. Jag gör en närmre presentation av respondenterna i början på resultatdelen.

I mitt blivande yrke som lärare har jag behörighet att arbeta i förskolan upp till skolår fem och därför valde jag att intervju pedagoger som jobbar med elever i dessa åldrar.

³² Judith Bell *Introduktion till forskningsmetodik* (Lund: Studentlitteratur 1993) s. 93

En av de inbokade intervjuerna blev tyvärr inställd på grund av sjukskrivning i sista stund och i brist på tid hittades ingen lämplig ersättare. Det skulle totalt ha varit fem intervjuer.

3.3 Genomförande

Jag tog kontakt med mina respondenter via mail där jag klargjorde syftet med min intervju och frågade om de ville ställa upp i min undersökning. Efter att ha tydliggjort vad som skulle hända med informationen som intervjun skulle resultera i, bokade vi tid och plats efter deras önskemål. Enligt Bell ska den som ställer upp på att bli intervjuad få avgöra sådana beslut.³³

För att respondenterna skulle kunna förbereda sig på frågorna och för att jag på så sätt skulle kunna få ut så mycket information som möjligt, mailade jag respondenterna frågorna några dagar innan själva intervjun.

Vid varje intervjutillfälle valde jag att dokumentera samtalet med hjälp av en ljudinspelare för att slippa känna stressen att anteckna allt som sades. Jag hade förvarnat respondenterna om detta och ingen ifrågasatte eller kände sig obekväma inför denna metod. Att använda sig av ljudinspelare anser jag vara ett bra sätt att dokumentera ett samtal. Jag kände ingen stress, utan kunde förmedla ett lugn som smittade av sig på mina respondenter, vilket gjorde att samtalen kändes avslappnande.

Varje samtal skedde i grupprum eller i arbetsrum där vi kunde tala ostört. Respondenterna var väl förberedda på mina frågor vilket gjorde att samtalen flöt på bra och att alla höll sig inom ämnet. Mina frågor ledde samtalet framåt och gav intervjun en röd tråd där alla frågor besvarades. Intervjuerna tog mellan 30-45 minuter.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet är ett mått på i vilken utsträckning ett instrument eller tillvägagångssätt ger samma resultat vid ett annat tillfälle.³⁴ Om jag skulle utföra dessa intervjuer under andra tillfällen under i övrigt lika förhållanden, tror jag att resultatet skulle bli detsamma. För att höja tillförlitligheten började jag varje intervju med att återigen klargöra syftet med intervjun. Det som kan ha påverkat resultatet frågornas ordningsföljd. Eftersom frågorna var samma till alla respondenter, men inte ställdes i samma ordning kan det ha påverkat tolkningen av resultatet. Här kan man tänka sig att jag skulle ha haft mer struktur och

³³ Bell s. 95

³⁴ Bell s.62

låta lärarna svara på frågorna i exakt samma ordning för att höja tillförlitligheten. Jag såg dock till att alla lärare fick svara på alla frågor och anser därför att ordningsföljden inte spelade någon större roll i det här fallet.

Respondenternas svar kan ha påverkats av *hur* jag ställde frågorna. För att öka tillförlitligheten försökte jag under intervjuernas gång att vara neutral i mitt kroppsspråk och undvika ledande frågor. Jag använde mig också av ljudinspelare för att försäkra mig om att jag själv inte skulle anteckna svaren fel.

3.5 Validitet

Validitet är ett mått på om frågorna man ställer i intervjun, beskriver det man vill att den ska beskriva. Därför ska man kritiskt granska sina frågor.³⁵

För att mina frågor skulle hålla hög nivå bad jag min handledare granska dem och komma med förslag på förändringar. Jag testade även frågorna på personer i min omgivning som var helt ovetande om frågornas syfte. Jag kunde på sätt ändra och anpassa mina frågor för att få fram relevant informationen.

3.6 Bearbetning av material

När intervjuerna var genomförda lyssnade jag på dem, en i taget och antecknade sådant som jag ansåg vara relevant för min undersökning. Därefter jämförde jag intervjuernas innehåll och försökte finna likheter och olikheter. För att försäkra mig om att jag uppfattat intervjuerna rätt lyssnade jag åter igen. Sedan var det dags att få ner samtalen till en sammanhängande text. Till sist kontrollerade jag att intervjuerna överensstämde med den text jag fått fram.

³⁵ Bell s. 63

4. Resultat

Jag kommer i resultatdelen göra en sammanställning av mina intervjuer. Jag har valt att dela upp svaren under olika ”teman” där frågorna blir besvarade. Jag har valt ut vissa delar av intervjuerna, som är relevanta för min undersökning. Jag kommer att beskriva likheter och skillnader mellan de olika respondenterna och på så sätt skapa en sammanhängande text. Jag kommer även att lägga in citat från respondenterna för att förstärka och åskådliggöra den information jag fått fram.

Jag börjar med en beskrivning av respondenterna där namnen är fingerade:

Skola 1

Berit är 49 år och har arbetat i 28 år. Hon har en förskolläraryr utbildning i grunden och har arbetat i både förskola och i skola som lärare och utvecklingspedagog. Hon har på senare år utbildad sig som rektor. Nu arbetar hon som rektor i förskolan.

Skola 2

Lasse är 52 år och har arbetat i 26 år som fritidspedagog. Han har arbetat på olika skolor, men har den senaste femton åren arbetat på samma skola. För tillfället arbetar han med elever i åldrarna 9-11.

Lena är en 42 årig kvinna som har arbetat som förskollärare i tio år, men har efter vidareutbildning arbetat som lärare i skola de senaste fem åren. Hon arbetar för tillfället i skolår 2, men har behörighet skolår 1-5.

Skola 3

Mattias är 35 år och har under sina 10 år i yrket arbetat på lite olika skolor. Han fick fast tjänst för sex år sedan, på den skola han nu arbetar på. Han undervisar mest i skolåren 4-6 och är för tillfället klasslärare i en femma. Han har behörighet i skolåren 1-7.

4.1 Ledaregenskaper

I början av intervjun fick alla respondenterna fundera och beskriva sig själv som pedagog. Tydlig och konsekvent var egenskaper som var återkommande och när de fick utveckla och förklara, var resonemanget nästan detsamma hos alla fyra. Att vara pedagog innebär att du ska leda en grupp. För att gruppen ska kunna fungera måste du som pedagog vara tydlig i det du säger. Om eleverna ska förstå att det du säger är det som gäller, måste man vara konsekvent. Berit som har erfarenhet som ledare utifrån tre olika perspektiv, menar att detta gäller både när man leder vuxna och barn. Alla människor har behov av att känna trygghet och genom att vara en tydlig ledare kan man stå för denna trygghet, menar Berit:

Tydlig är man när man på ett positivt sätt visar med kropp och hela sig själv att man kan lita på mig, det här kan jag, jag tar ansvar för det här. Sen behöver inte det betyda att mitt sätt är det enda rätta, att jag helt bestämmer hur vi ska göra, men jag avspeglar ett lugn och kan förmedla att jag hjälper er att fixa det här. Jag kanske inte har alla svar, men jag ska ta reda på det. Lita på mig.

Du som pedagog måste arbeta målinriktat för att eleverna ska uppföra sig så som du vill, menar alla fyra respondenter. Mattias och fritidspedagogen Lasse, säger båda att man inte ska vara rädd för att vara rak i sin kommunikation. Man ska inte vara rädd för att tydligt visa och säga vad man känner och tycker. Barn behöver veta vad som gäller och utan tydlighet skapas en oro som barnen inte mår bra av, och inte vuxna heller. Det är viktigt, som ledare att ta bort denna oro genom att visa att man finns där. Lasse påpekar att han genom sin tydlighet visar att han bryr sig. Har man bråkiga elever, måste man tydligt visa att ”nej, det där accepterar inte jag, nu är det jag som bestämmer, vi följer mina regler”. Många barn tycker att detta är skönt. De vet vad som är tillåtet och vad som inte är det och kan på så sätt anpassa sig och följer reglerna, när de märker att läraren är nöjd och klasskamraterna trivs mår eleven bättre i själen, menar Lasse.

Lena betona också vikten av tydlighet inför barnen. Det gör hon genom att försöka vara stabil. Med det menar hon att hon förmedlar en trygghet till barnen så att alla ska veta vem som bestämmer och vem man kan få hjälp av. ”Risken finns annars att något barn i klassen försöker ta över, vilket barnet egentligen inte klarar av och det blir då lätt kaos.” Genom att vara konsekvent, menar Lena, ges inte den möjligheten till eleverna. ”Det är jag som bestämmer och jag finns där för barnen.” Detta markerar Lena genom att vara lugn och sansad och hela tiden ge intrycket av att hon vet vad hon gör och att eleverna kan lita på henne.

Lena, Lasse och Mattias nämner även egenskaperna positiv och rolig, som viktiga ingredienser i ett gott ledarskap. Lasse och Mattias vill locka barnen och motivera dem genom sin humor. Att skoja till det och visa att man kan ha kul. Eftersom Lasse är fritidspedagog, menar han, att han kan göra mycket roliga saker med barnen som lärarna inte kan. På fritids är det ingen som behöver sitta och jobba, utan där kan man leka med det som man själv tycker är roligt. På så sätt blir man lätt omtyckt, säger Lasse. Han påpekar dock att det gäller att hålla ett bra grepp om gruppen för att det ska fungera även utanför klassrummet. När valmöjligheterna blir större blir spridningen bland barnen vidare, så det gäller att tydligt visa viktiga beteenden som uppmuntras även på fritids.

Mattias använder sin humor för att få med alla elever i klassen på sina genomgångar i början av lektioner. ”Jag brukar ofta skoja till det och ibland göra genomgångar lite löjligt enkla bara för att alla ska lära sig. Det leder ofta till skratt, men jag ser att *alla* skrattar och följer mig med blicken. Det är mitt knep att locka varje individ i klassen till att delta.” Mattias tydliggör dock att detta sätt är något han endast utövar när han känner elevgruppen väl. Det är lätt att denna metod kan spåra ur om man inte kan byta ut det glada och spralliga till lugn och ro när arbetspasset väl sätter igång. Det är hårt arbetet som krävs, för att man ska kunna använda sig av denna metod.

Det är viktigt med en positiv inställning i det här jobbet, anser Lena. För att barnen ska tycka att det är roligt att gå till skolan, behöver hon tycka att det är roligt att gå till jobbet. Lena berättar att det är viktigt för henne att ha roligt tillsammans med barnen. När hon är avspänd och uppmuntrande sprider sig en positiv atmosfär i klassrummet och alla trivs.

Berit tycker även att det är viktigt att visa att man bryr sig. Att vara omtänksam nämner hon som en av hennes ledaregenskaper. ”För att jag ska kunna leda gruppen, om det så är barn eller vuxna behöver jag visa att jag bryr mig. Beslut som jag tar är för att gynna min personal. Det kanske inte alltid känns rättvist, men jag måste återigen visa att de måste lita på mig och mina kunskaper.”

Berit berättar att när hon arbetade som förskollärare och lärare fick hon ofta kramar av sina elever, vilket blev en bekräftelse att barnen tyckte om henne. Hon tror att det bevisar att barnen känner att hon är omtänksam som lärare och person. Om hon bryr sig om barnen, bryr barnen sig om henne. Detta är något hon ofta får höra från sin personal, som verbalt kan uttrycka sin tacksamhet över att Berit bryr sig om dem. En sådan ömsesidig relation krävs för ett väl fungerat samarbete. Det är först när alla förstår att vi arbetar tillsammans mot samma mål som en ömsesidig förståelse kan växa.

4.2 Ledarstilar

När jag diskuterade ledaregenskaper och ledarstilar med mina respondenter var det många likheter som jag fann, men också olikheter. De använder sig av olika metoder för att skapa lugn och harmoni som ledare.

Mattias är en rak och tydlig ledare som tar mycket plats i klassrummet. Han är bestämd i sina åsikter och vill ha struktur när han arbetar med eleverna. Han planerar långt i förväg vad som skall hända härnäst och är alltid väl förberedd inför såväl lektioner som föräldramöten. Känner han att någon lektion inte är väl genomtänkt försöker han använda sin professionalism så att barnen inte ska märka av hans oro. Han vänjer snabbt en ny barngrupp vid vissa rutiner för att skapa ordning och reda i klassen. Mattias är mån om att alla elever i klassen ska vara medvetna om den struktur som eftersträvas. Han påminner eleverna dagligen vad som förväntas av dem. Han är dock noga med att detta inte blir till tjat, utan uppmuntran till att vilja bete sig bra. Det ska vara en lagom blandning av ris och ros.

Mattias anpassar sig mycket efter den aktuella barngruppen till en början. Tidigt förmedlar han sin rutin och struktur till eleverna. Det brukar ta lång tid innan han tar fram sin roliga sida och är skämtsam i sin undervisning.

Lasse beskriver sig själv som rörig och helt ostrukturerad i sin planering. Det är sällan han har framförhållning, utan löser många problem spontant. Eftersom han är fritidspedagog är han inne i skolan på förmiddagarna och då används han ofta i klasser där det uppstått stora problem med eleverna. Han får ofta kastas in i röriga situationer utan någon förberedning och då trivs han som bäst. Han löser ofta problem och konflikter snabbt, vilket han tror beror på hans raka kommunikation med barnen. Han sätter snabbt ner foten och talar om vad som gäller och att reglerna inte går att diskutera.

Tack vare många års erfarenhet kan han ändå känna en viss trygghet i sådana svåra situationer. Det gäller att våga kasta sig ut i det okända, menar Lasse. Det finns inga genvägar och det krävs träning för att kunna känna sig stark i sin ledarroll. Han har ett rykte bland barnen att vara bestämd, men ändå full av humor. Har han väl fått grepp om barngruppen kan han släppa på tyglarna allt mer och skoja med barnen. Det är dock viktigt att tidigt i nya barngrupper visa vem som är ledare, anser Lasse.

Lena använder sig av samtal som metod för att skapa den struktur hon vill åt. Genom samtal i både grupp och enskild person guidar hon eleverna i rätt riktning. Hennes mål är att barnen ska vara medvetna om varför de ska bete sig på ett visst sätt och varför andra människor kan bli sårade. Lena berättar att samtalen gör att hon utvecklar djupare relationer

till sina elever då förståelsen till eleverna ökar. Hon tycker att det är lättare att prata med barnen när de lugnat ner sig efter en konflikt, då de är mer mottagliga för råd och tröst.

Goda relationer är förutsättningar för ett bra ledarskap, enligt Lena. Hon vill att hennes elever ska känna henne väl och ha goda insikter i vad hon tycker och känner.

Lena har denna ledarstil i alla grupper, men hon vill ändå påpeka att i vissa grupper behöver man som ledare styra mer och vara ännu tydligare och visa vem det är som bestämmer.

Berit försöker vara tydlig och ärlig i sin ledarroll. Det är ingen idé att lova sådant som man inte kan hålla för det genomsådar både barn och vuxna. Ingen människa är perfekt och har inte svar på alla frågor. Om man är ärlig och kan visa sina svagheter samtidigt som man är beredd att göra allt för att hjälpa till och ta reda på svaren kan man utveckla ett gott samarbete, berättar *Berit*.

Berit har god empatiförmåga då hon ofta känner vart gruppen är på väg och vad gruppen behöver för insatser. Hon känner ganska snabbt av vilka personer i en grupp som tar stor plats och vilka personer som behöver ges mer utrymme. Efter många års erfarenhet har hon kunskapen att locka fram det bästa hos alla. Det gällde även när hon arbetade med barn, men detta har blivit ännu tydligare när hon nu arbetar som rektor och leder andra utbildade vuxna. *Berit* säger, att det finns så många kloka människor som sitter med så mycket kunskap och som inte delar med sig. En rektors uppgift är många gånger att leda samtal och leda personal till ett bättre samarbete. Då behöver alla människor komma till tals och allas åsikter måste tas i beaktning. Det här är något *Berit* har blivit bättre under sina år som ledare då hon själv har blivit lugnare. Förr kunde hon lättare bli stressad, vilket ofta smittade av sig på barngruppen. Hon hade inte samma tålmod och var kort gentemot barnen och kollegor. När hon var yngre ville hon göra många förändringar samtidigt och hon ville att det skulle gå snabbt. Nu har hon insett att man inte kan förändra andra, bara sig själv. Idag känner hon sig trygg och stark i sin ledarroll.

4.3 Syn på ledarskap

Mina fyra respondenter var alla överens om att deras ledarskap har utvecklats sedan de startade sin yrkeskarriär. Deras styrkor i sin ledarroll har utvecklats och svagheter minskat. Under årens lopp har erfarenheterna givit dem lärdomar över sin egen ledarroll och vilken ledarstil som passar dem bäst. Lena berättade att hon i början försökte efterlikna andra

personers ledarstilar som hon på olika sätt ansåg vara bra. Hon hade en inre bild hur hon ville vara som ledare. Efter många år i yrket har hon insett att man inte kan vara någon annan än sig själv. Det är viktigt att hitta sitt eget sätt att leda och känna trygghet i det. Känner man sig osäker i sin roll genomskådar barnen det direkt, och det är misstag som Lena aldrig gör om. Nu känner hon sig säker i sin roll och accepterar om det inte alltid blir som hon tänkt sig. Idag är hon lugn och kan lösa det mesta utifrån sina erfarenheter. I början av hennes yrkeskarriär lade hon ner mycket energi på en och samma gång, vilket medförde att hon ofta kände sig trött och sliten. Hon ville lösa alla problem direkt, men med nya kunskaperna i bagaget vet hon att det tar tid.

Mattias känner sig även han trygg i sin ledarroll, och har under sina tio år i läraryrket aldrig tvivlat på sin ledarstil. Han påpekar dock att han har utvecklats och blivit bättre. Mattias har lärt sig av de misstag han gjort och vänt det till förbättringsområden. Han är idag medveten om sina brister han hade som nyexaminerad lärare, men har under årens lopp jobbat på dem. Han är väldigt säker på hur han vill ha det och menar att han idag har han samma ledarstil som han hade för tio år sedan:

Även om man såklart gjort misstag under åren som gått, har jag aldrig tvivlat på att jag inte ska klara av ledarrollen. Jag är ganska bestämd i min tro om hur en klass kan fungera och hur man med olika metoder kan uppnå de mål man har, personliga, läroplanens - och kursplanens mål.

Den säkerhet och trygghet som Mattias utstrålar avspeglar sig på barnen. Mattias berättar om erfarenheter han haft med klasser med stora sociala problem, där eleverna varit i stort behov av tydlighet, där någon bestämmer rutiner och regler som måste följas. Han har lyckats utveckla dessa elever till att bli ansvarsfulla och ambitiösa elever som fungerar att samspela med andra i en välfungerad grupp.

Berit och Lasse hävdar att utveckling sker hela tiden. De har idag många erfarenheter som påverkat deras utveckling. Genom att vara ödmjuk och mottaglig för nya lärdomar gör de fortfarande framsteg i sin ledarroll. Lasse anser, att han utvecklas i nya situationer och han inte är rädd för att sättas på prov. "Om jag inte vågar, står jag kvar på samma ställe och stampar, utan att utvecklas", menar Lasse.

Berit har genom att testa ledarrollen i olika sammanhang, utvecklat sin ledarstil och fått många nya lärdomar vad som krävs av en ledare. Eftersom hon alltid varit intresserad av att utbilda sig vidare har reflektion av sin ledarroll varit av stor vikt. Hon tycker, att alla pedagoger och ledare behöver tänka över sin egen roll med jämna mellanrum. Det är lätt att

man fastnar i ett visst mönster, som men är omedveten om själv. Därför behöver man ifrågasätta sig själv och de metoder man använder genom att ställa sig frågan, ”hur gör jag och varför gör jag just så”? Berit menar, att sådana reflektioner ofta leder till utveckling. Det går inte att vara samma ledare i dag som för tjugo år sedan. ”Samhället förändras och utvecklas och då måste även vi som jobbar i skolan göra det”, säger Berit.

4.4 Nya krav på ledare idag

Ledarskap är viktigt, det är alla respondenter överens om. Tydliga ledare som kan hålla ihop en grupp behövs alltmer idag. Utvecklingen i skolan hänger ihop med samhällsutvecklingen. Den fortsatta samhällsutvecklingen är också beroende på vad barnen lär sig i skolan, för skolans uppgift är att förbereda eleverna för det framtida samhället.

Idag finns många kunskapsförmedlare, då barnens värld är full med välutbildade människor, menar respondenterna. Skola, hem och samhälle har tappat den gemensamma grund som tidigare fanns, vilket ställer höga krav på barnen. Mängden information och påverkande faktorer kan leda till förvirring, främlingsfientlighet och identitetsproblem. Skolans utmaning blir att försöka använda dagens möjligheter till något positivt. Läraren behöver bemöta varje elev, ge stöd och stimulans i den personliga utvecklingen.

Samtidigt som läraren måste se till varje individ blir grupprocessen allt viktigare, anser respondenterna. Samspelet har stor betydelse för vår inläring, känner vi inte trygghet är det svårt att få inspiration till inläring. Barn som kommer till skolan har olika uppväxter och bakgrunder och den klyftan bidrar till att det sociala inlärningsarbetet är viktigare än någonsin.

För att få en välfungerad grupp är förutsättningen lärarens förmåga att vara en konsekvent ledare. Processen i ett gruppinriktat ledarskap kan vara både krävande och besvärlig, vilket respondenterna har stor erfarenhet av. För att verksamhet och samspel ska fungera krävs vissa ramar, och ramarna måste vara så vida att alla elever får plats. I praktiken betyder det att alla elever behöver veta vad som kommer hända under dagen och vilka regler som måste följas. Eleverna behöver vara medvetna om varför regler är betydelsefulla och vad som händer om reglerna inte följs. Ledaren största ansvar är att se till att samspelet fungerar med hjälp av dessa ramar.

Alla respondenter tog upp vikten av lärarens personlighet, kunskap och samarbetsförmåga som förutsättning för att lyckas skapa en välfungerande grupp. Respondenterna menar, att det

krävs tid och erfarenhet att skilja ut de regler som möjliggör samspel. Nyutbildade pedagoger borde få en mentor den första tiden för att få stöd och hjälp med att hitta sin ledarstil och sitt sätt att vara som pedagog.

Lena som började arbeta i skolan för fem år sedan och har 15 år bakom sig som förskollärare, tycker att det är tuffare att stå som ensam klasslärare. I förskolan arbetar man tätare med kollegor och tar beslut om pedagogiken tillsammans. Vid kontakt med föräldrar kan man stötta varandra och tillsammans komma på lösningar på problem. Idag är föräldrar mer ifrågasättande och ofta bekymrade över att de inte har full kontroll över sitt barn i skolan. Lena tycker ibland att det är frustrerande när föräldrar inte förstår hennes pedagogiska syfte och inte kan lita på att hon gör ett bra jobb. Föräldrarna vill barnets bästa, men det vill även Lena. I sådana situationer ställs det höga krav på att ledaren är tydlig och kan nå fram med sitt budskap, utan att ”trampa föräldrarna på tårna, eller såra någon”, säger Lena.

Berit tror att föräldrarnas osäkerhet gör att de ställer höga krav på skolan:

Idag har människor så många valmöjligheter, som man inte hade tidigare. Och man är ofta osäker om man väljer rätt. För att föräldrar inte ska behöva känna denna oro inför oss pedagoger måste man som ledare vara tydlig, som jag nu nämnt flera gånger, men det är otroligt viktigt. Jag som rektor, fick i början massor av telefonsamtal av föräldrar som ställde krav på det ena och det andra. Men jag fick säga ifrån och tydligt visa vem som bestämmer.

Berit påpekar, att det är viktigt att inte vara rädd att visa sin yrkesstolthet, utan vi som arbetar i skolan är utbildade för det och borde vara stolta över det. Det ställs höga krav på läraren idag när det inte räcker att vara kunskapsförmedlare. Kunskap får eleverna från så många andra ställen. Dagens ungdom har genom kommunikations utveckling, världen som arbetsfält. Berit menar, att ”vi i skolan ska coacha eleverna på deras väg i livet och hjälpa dem använda all information, men även till att vilja lära mera”.

Mattias och Lasse försöker även de vara tydliga i kontakten med föräldrar. Mattias tänker igenom alla pedagogiska inlärningsmetoder, men även sociala inlärningsätt noggrant innan han genomför dem. Om en förälder ifrågasätter hans metoder är han väl förberedd och säker i sin motivering. Både Mattias och Lasse är ödmjuka och välkomnar föräldrars åsikter men, menar att det är viktigt att kunna stå för sina egna åsikter och tydligt visa vem som har utbildning och ansvar för pedagogiken.

4.5 Hantera krav

Lasse, Mattias, Berit och Lena har alla känt av krav och förväntningar som ställs på dem som ledare. Det är ett krävande yrke där mycket energi, tid och ork används för att leva upp till dessa krav och förväntningar. För att orka med detta yrke är det viktigt att inte ta kritik man får allt för personligt. Dessa fyra ledare hanterar kritiken lite olika.

Lena mår inte bra om alla inte är nöjda, därför tar hon kritik från föräldrar väldigt personligt och känner sig sårad. Hon är medveten om att kraven som ställs på henne inte är rimliga alla gånger och att hon måste bli bättre på att hantera dessa känslor. Hon är i stort behov av stöd från kollegor, vilket hon tycker att hon får. De stöttar och uppmuntrar henne och det bidrar till att hon känner sig mindre ensam om problemen.

Mattias, Lasse och Berit är ganska eniga i att de försöker att inte ta kritiken för personligt. Viss kritik måste man ta åt sig och reflektera över, men man är inte mer än mänsklig, menar Berit. Hon förklarade att det är hennes jobb, inte hennes liv. Det måste finnas tre lika viktiga delar i hennes liv. Det är hennes familj, hon själv och jobbet. På jobbet kan hon snabbt bli utbytt med en ersättare som kanske kan leda personalen bättre, än vad hon kan. I familjen hoppas hon att hon inte är lika utbytbar.

Mattias understryker att det är viktigt att inse att det inte är hela ens liv. Han har sin fru och sina två barn och de går före hans jobb. Han menar dock, att jobbet är en viktig del i livet eftersom man spenderar så mycket tid på sin arbetsplats. Man ska därför kunna gå till jobbet och känna sig stolt och säker på sin sak.

Alla fyra respondenter håller med om att det är ett yrke som är svårt att släppa när arbetstiden tar slut. Hjärnan brukar ofta få arbeta och förbereda jobbiga samtal som man har framför sig, eller finna metoder som kan vara lösningar på inlärningsproblem eller problem med samspelet i barngruppen.

4.5 Glädje i yrket

När mina respondenter går till sina jobb, gör de det med glädje. Pedagogerna tycker det är en stor möjlighet att få arbeta med barn och vara en del i deras utveckling. Respondenterna är överens om att det krävs hårt arbete för att en förändring ska ske, men när målet har nåtts är det värt allt slit. Berit som inte längre arbetar med barn gläds av att få utveckla relationer till sin personal. All personal i skolan, vare man sig är pedagogisk ledare, lärare, förskollärare eller fritidspedagog utvecklar relationer till många människor. Det är i mötet med andra som

vi utvecklas. Samspelet mellan människor är en intressant och viktigt process som krävs för att skolan ska skapa möjligheter för att eleven ska utvecklas. När arbetet tar mycket energi är det viktigt att finna glädjen i de små tingen som lyfter tillvaron och gör vardagen lite lättare. Det finns ingen av de jag intervjuat som skulle vilja byta jobb, utan de trivs med sitt yrkesval.

5. Analys och reflektion

Här kommer jag att knyta ihop litteratur och min empiriska undersökning och analysera resultatet. Resultatet kommer att jämföras med undersökningens syfte och frågeställningar, som grund för min diskussion ligger även mina egna tankar

5.1 Reflektion kring undersökningen

Efter att ha tagit del av litteraturen och fått större inblick i vad ledarskap egentligen innebär, var det mycket intressant att få ta del av verksamma ledares erfarenheter och synpunkter på ledarskapets betydelse. Det var fyra ledare som använder sig av olika metoder för att uppnå samma mål. Jag kunde finna både likheter och skillnader dem emellan, vilket jag kommer att reflektera över i min analys av resultatet.

Jag förmodar att resultatet skulle ha varit mer varierat om jag intervjuat fler personer. Då hade både erfarenheter och synpunkter varit fler och kanske mer hade skilt respondenterna åt. Jag anser dock att jag fått god information om ledarskapets betydelse av personer med olika bakgrunder.

Tack vare att jag använde mig av ljudinspelare var det lätt att plocka ut delar ur intervjuerna som var relevanta för min undersökning. Genom att jag lyssnade igenom intervjuerna upprepade gånger känns trovärdigheten stor i min empiriska undersökning.

Jag är tacksam att respondenterna antog uppgiften på ett seriöst sätt. De tog god tid på sig att förbereda sig då de hade reflekterat över sin egen ledarstil och hur de ser på ledarskap. Alla fyra respondenterna ansåg att intervjun medverkade till att göra dem själva medvetna om sin egen ledarroll. Ofta har man en klar bild över hur man vill vara och hur man vill bli uppfattad som lärare och ledare, men den bilden stämmer inte alltid överens med verkligheten. Respondenterna insåg att det behövs avsättas tid för egen reflektion där man funderar över sitt eget agerande och sätt att undervisa.

Litteraturen och min empiriska undersökning har gett mig mer kunskap om ledarskapets utveckling och synen på ledarskap idag.

5.2 Analys av resultatet

I resultatet har jag fått svar på följande frågor: *Hur har ledarskapet utvecklats? Behövs det en ny syn på ledarskap? På vilket sätt är ledarskap viktigt? Hur yttrar sig olika ledarstilar?*

Resultatet av min undersökning visar att det idag krävs en ny syn på ledarskap. Barn och föräldrar ställer höga och andra krav på skolan idag, än tidigare. Det räcker inte ha goda kunskaper inom dina ämnen, utan en kompetens inom social utveckling krävs för att du ska lyckas som lärare. Tidigare fick man respekt genom sitt läraryrke, vilket är väldigt sällsynt idag då man får kämpa för att vinna elevers och föräldrars förtroende. Människan uppmuntras idag till att själv reflektera över samhället och det egna livet, vilket är en bra utveckling. Idag finns möjlighet att växa upp och utveckla hela sin personlighet utan att tvunget efterlikna föräldrarnas sätt att leva. Detta bidrar dock till att det blir en spridning mellan barnen, då de inte har samma grund när de kommer till skolan.

Både litteraturen och min empiriska undersökning visar att ledarskap idag är en mycket viktigt aspekt. Den spridning som finns bland barnen idag, när de kommer till skolan, gör att grupprocessen blir alltmer aktuellt att arbeta med. För att du som lärare ska lyckas få en välfungerande grupp, måste du vara trygg i din ledarroll och tydlig i dina åsikter. För att eleverna ska må bra behöver undervisningen individualiseras och grupprocessen har stor betydelse för den individuella utvecklingen. Känner människor ingen trygghet har vi svårt för att lära oss nya saker. Därför behöver vi pedagoger kompensera för den tryggheten, som ofta saknas i barnen själva.

Hur man som lärare är tydlig och trygg ger min undersökning ingen konkret bild av. Den ger inga exakta beskrivningar av hur du som lärare ska göra i vissa situationer. Respondenterna i intervjun påpekar att denna tydlighet är något du själv måste arbeta fram på ditt eget sätt. Att lyckas som lärare är inte alltid så lätt då man idag talar om oro och otrygghet i skolan. Min undersökning visar att *läraren* är nyckelpersonen som ska stå för den tryggheten. Läraren har möjlighet att skapa en miljö som främjar inlärning och trygga och glada elever. Det viktigaste är att man som lärare hittar sin egen ledarstil och känner sig trygg i den. Att finna metoder som fungerar tar tid och det krävs en viss erfarenhet för att känna sig bekväm i ledarrollen. Det är viktigt att tro på sig själv och våga göra misstag för att utvecklas och bli trygg i sin roll.

Ett gott ledarskap är en förutsättning för att läraren tillsammans med föräldrarna ska kunna ge barnet en bra start i livet. Om vi vuxna tidigt uppmuntrar ett gott beteende och skänker barnen den trygghet de behöver för att utvecklas, kommer deras tillvaro bli rofylld.

5.3 Diskussion

När jag har analyserat resultatet av min undersökning fann jag vissa kopplingar mellan litteraturen och min empiriska undersökning. Jag kommer här lyfta de mönster jag har funnit.

5.3.1 Ledarskap och yrkesstolthet

Att bevisa sin kompetens idag är något författarna Landin och Hellström skriver om. De anser att lärarna måste återta sin yrkesstolthet. Detta är något respondenterna framhäver som något mycket viktigt, men även något som kan vara väldigt svårt. Innan man har funnit sin egen ledarstil och kan känna sig trygg i den är det svårt att hantera krav som finns på lärare idag.

I min lärarutbildning saknar jag utbildning i ledarskap. Jag inser att det krävs några års erfarenhet och personlig utveckling för att man ska kunna känna sig riktigt trygg i sin lärarroll. Jag anser dock att vägen dit är lång och en förebyggande utbildning skulle kunna motverka känslor som osäkerhet och hopplöshet. Under min specialisering, där man själv får välja vilka kurser man vill studera, anmälde jag mig till en kurs som lockade mitt intresse. Namnet på kursen var *Våga vara lärare* och syftet var att reda ut vad läraryrket egentligen innebär, förutom att vara kunskapsförmedlare och att leda elevers lärande mot uppställda mål. I läraryrket möter man både barn och föräldrar som undrar, är osäkra, ifrågasättande och krävande och som lärare måste man bemöta detta på rätt sätt.

Vi får genom vår verksamhetsförlagda utbildning en stor inblick och möjlighet att ta del av en lärares vardag. Vi möts dagligen av barn som behöver hjälp med konflikthantering och svåra samtal med föräldrar. För att vi ska få ännu mer kunskap om ledarskapets betydelse i sådana situationer, anser jag att en sådan kurs borde vara obligatorisk i lärarprogrammet. Kursen ställdes tyvärr in för mig, på grund av för få anmällda. Detta var synd då många studenter ofta diskuterar och känner en inre osäkerhet inför de krav som ställs på lärare idag. Jag tror att en sådan kurs kan vara en god hjälp och gynna många blivande lärare i att utveckla ett gott ledarskap.

Ett gott ledarskap har stor betydelse, det säger både respondenterna och litteraturen. Wennberg och Norberg, menar, att det är ledarskapet som ökar möjligheterna för ett bra samspel i en barngrupp och för att det pedagogiska arbetet ska lyckas. Mattias pratade mycket i intervjun om det arbete han lägger ner för att skapa rutin bland sina elever. Han försöker vara en tydlig ledare för att skapa möjlighet för samspel och utveckling. Han är mycket bestämt i sina åsikter gentemot både barn och vuxna. Han säkerhet kändes till en början som

en överdriven metod för att få igenom sina egna idéer och förslag, innan jag förstod att han innesitter en yrkesstolthet. Eftersom han tror på det han gör och inte är rädd för att försvara sin pedagogiska metodik känns han trygg. Han får snabbt respekt av både elever och föräldrar för det arbete han utför.

Fler än Mattias borde vara stolta över sitt yrke. Vi är faktiskt utbildade pedagoger som innesitter en mängd kunskap om barn, deras utveckling och inläring. Jag tror att det, precis som Lasse sade i intervjun, inte finns några genvägar till att bli en bra pedagog. Med kunskap och tron på sig själv, måste man våga kasta sig ut i det okända. För att våga göra detta krävs mod. Författaren Wahlström menar, att det krävs inre mod för att trotsa sin osäkerhet och våga genomföra en sak ändå.

För att man ska lyckas som nybliven lärare måste man våga göra fel. När jag redan nu ser tillbaka på min tid som lärarvikarie och på min första verksamhetsförlagda utbildning, då jag saknade utbildning, finner jag flera misstag jag gjort. Genom mer erfarenhet och mer kunskap har jag lärt mig av mina misstag. Om man inte vågar testa vet man inte om det fungerar och då finns det heller inget man kan utveckla och bli bättre på.

Det är kunskap som skiljer en professionell pedagog och en amatör. Det är många obehöriga lärare som arbetar i skolan idag och som har mycket kunskap inom vissa ämnen. De saknar dock ofta kunskap i olika inlärningsmetoder och vilka pedagogiska hjälpmedel man kan använda för att uppnå pedagogiska mål. För att bli en bra pedagog krävs kunskap om olika utvecklingsteorier. Kunskap om hur barn utvecklas, tänker och uppfattar saker och ting. Dessa utvecklingsteorier förnyas hela tiden och jag tror det är viktigt att knyta an till aktuell forskning om man som lärare vill utveckla sina egna kunskaper. Det är därför betydelsefullt att ofta diskutera resultat och utvärdera både elevernas och det egna arbetet. Vad har varit bra? Vad har varit mindre bra? Vilka nya insikter har vi fått att bygga vidare på? Genom att få svar på dessa frågor kan man dra nya lärdomar och blicka framåt.

Det är viktigt att utvecklas som pedagog och följa med i samhällsutvecklingen. När barnen kommer till skolan i dag har de redan massor av kunskap. När man undervisar i ämnen som geografi är det många som redan besökt flera av världens alla länder och besitter massor av kunskap om andra kulturer. En duktig pedagog kan använda sig av barnens kunskap och utgå från deras verklighet för att locka och motivera dem till att vilja lära mer. Genom att vara lyhörd för elevernas intresse och kunskaper kan man använda sig av deras erfarenhet, lärdomar och eleverna kan få viss inflytande över undervisningens innehåll.

När jag under min verksamhetsförlagda utbildning arbetat i olika klasser, har jag många gånger tyckt att arbetssättet som har bedrivits i klassrummen har varit tråkigt och enformigt.

Pedagogerna har inte tagit tillvara på barnens nyfikenhet och lust till att vilja lära mera. En stor del av undervisningen har utgått från böckerna utan att undersöka elevernas tidigare kunskaper inom samma ämne. När man som lärarstudent kommer utifrån är det oftast väldigt enkelt att uppmärksamma vad barnen saknar och skulle behöva få utlopp för, anser jag. När man som blivande lärare får chansen att ta över en del av undervisningen har jag försökt anpassa mina arbetsmetoder efter barnens egna förslag och idéer. Det har ofta resulterat i olika sorters teatrar, böcker som eleverna skrivit själva och andra arbetssätt där eleverna fått tagit stort ansvar. Eleverna har genom dessa arbetssätt fått stort inflytande över sin egen inläring och haft stor motivation till att arbeta.

För att kunna ge eleverna detta ansvar, måste man kunna lita på sina elever. Jag tror att om barnen blir vana ett varierat arbetssätt där en del av ansvaret vilar på dem, mognar de i sin uppgift. Äldre barn kan givetvis ta mer ansvar än yngre barn.

Hur en lärare fördelar ansvaret i klassrummet avslöjar väldigt tydligt vilken ledarstil en lärare har. Jag tror att de flesta barn utvecklas när de får ta ansvar för sin egen inläring. Om man som pedagog är en tydlig ledare och visar att man finns där som stöttepelare och coach visar man eleverna att man litar och tror på dem. Då kan en ömsesidig respekt utvecklas där man ger och tar. Andra lärare klarar inte av att släppa på kontrollen och fördela ansvar mellan eleverna. Då blir det läraren som bestämmer och sätter elevernas lärande i fokus, men sina egna metoder i centrum.

Jag vill som lärare förmedla en trygghet till mina elever där jag är en tydlig ledare som visar vad som gäller. Jag vill tillsammans med mina elever finna vägar som leder till inläring och gemenskap.

5.2.2 Glädje

Respondenterna i undersökningen påpekade vad viktigt det är att inte glömma bort glädjen i yrket. Författaren Kveli påpekar även hon att det är viktigt att lyfta fram det som är positivt. För att man ska lyckas som lärare måste man finna glädjen i yrket och ha en positiv syn på framtiden.

Jag vill arbeta som lärare då jag känner glädje när någon annan utvecklas. Att få bidra och påverka den utvecklingen är en enorm tillfredsställelse för mig som pedagog. Det är viktigt att se de små framsteg som görs och försöka glädjas åt det lilla. Det är ett tufft yrke att vara lärare och för att inte tappa sin gnista får man försöka att inte endast lägga sin energi på det som är jobbigt.

I yrket fångas man dagligen av många glada miner och möten med barn som kan fylla ens tillvaro av lycka. När man arbetar med människor är det viktigt att bjuda på sig själv. Ju mer vi skrattar desto roligare och bättre har vi det tillsammans. Vi kan välja att se det positiva och på sått finna kraft och energi eller så kan man välja att se problemen och känna hopplöshet. Alla människor är i behov av bekräftelse och det är ofta mycket mer motiverande att arbeta om man blir uppmärksammas och får beröm.

Jag har erfarenhet av arbete med elever med många olika svårigheter samlade i en och samma klass. Då är det lätt att fokusera på det negativa och glömma bort att se det positiva. Lyfter man istället det som är positivt kan man vända de onda cirklarna till positiva. När vi uppmärksammar sådant vi tycker om ger det oss mer energi och vi får en positivare inställning.

5.3 Slutsatser

Min undersökning visar att lärares ledarskap har utvecklats genom tiderna. Läraryrket har inte längre samma status och idag krävs därför en ny syn på ledarskap. Från att tidigare endast vara en kunskapsförmedlare räcker inte det då barn får kunskap från många olika källor idag. Det gör att det krävs att läraren kan hantera elevers utveckling både vad det gäller kunskap och social inlärning. Eftersom barn idag behöver hjälp med den sociala utvecklingen i större grad än tidigare är ledarskap mycket viktigt. Det är ledaren som skapar möjligheter för en pedagogisk verksamhet med samspel mellan eleverna. För att lärare ska lyckas som ledare krävs det att man är trygg i sin ledarroll och tror på det man gör. Att vara tydlig i sin ledarroll är en viktigt grund för att få en barngrupp i rätt riktning.

5.4 Vidare forskning

Ledarskap är idag en aktuell fråga som ständigt diskuteras på många håll. Att vara medveten om sitt ledarskap och inte vara rädd för att utvecklas är en förutsättning för ett gott ledarskap. Jag har nu undersökt vad litterär forskning och fyra verksamma ledare säger om ledarskap i dagens samhälle. En annan intressant aspekt på ledarskap kunde vara att undersöka vad elever efterfrågar hos en lärare, vilka egenskaper de anser vara viktiga. Elever sitter inne med massor av kunskap och erfarenhet av olika lärares arbetsätt, metoder och kan därför ge oss svar på hur en lärare ska vara som ledare. Med fler åsikter och kunskap kan vi öka medvetenheten hos ledare och bidra till en god utveckling.

Litteratur och källor

Bell, Judith, 1993: *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur

Egidius, Henry, 2005: *Att vara lärare i vår tid. Inspirera, handleda, undervisa, organisera och bedöma*, Stockholm: Natur och Kultur

Hellström, Christina & Landin, Mariann, 2001: *Läraryledarskap*: Stockholm: Gothia

Isberg, Leif, 1996: *Läraryrollen i förändring*, Lund: Studentlitteratur

Kveli, Anne-Marie, 1994: *Att vara lärare*, Lund: Studentlitteratur

Lpo 94, 2006: *Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet*. Stockholm: Skolverket och Fritze

Norberg, Sofia & Bodil, Wennberg: *Makt, känslor och ledarskap i klassrummet. Hur EQ kan ge arbetsro i skolan*, Falkenberg: Natur och Kultur

Normell, Margaretha, 2002: *Pedagog i en förändrad tid – om grupphandledning och relationer i skolan*, Lund: Studentlitteratur

Rikardson, Gunnar, 2004: *Svensk Utbildningshistoria- Skola och samhälle förr och nu*, Lund: Studentlitteratur

Stensmo, Christer, 1997: *Ledarskap i klassrummet*, Lund: Studentlitteratur

Wahlström, O. Gunilla, 2005: *Samspel och Ledarskap, en vardagsbok för pedagoger*, Stockholm: Runa Förlag

Bilaga Intervjuguide

Ledarstilar

- Beskriv dig själv som pedagog med tre ord.
- Hur tror du att dina elever/din personal uppfattar dig?
- Hur skulle du beskriva din ledarstil?
- Ändrar du din ledarstil beroende på den aktuella barngruppen/målgruppen?

Syn på ledarskap

- Har du utvecklat ditt ledarskap under dina år som lärare?
- Vad påverkar eller har påverkat ditt ledarskap?
- Anser du att ledarskap är viktigt?

Samhället har förändrats, nya krav på ledare?

- Hur länge har du arbetat som pedagog?
- Vilka krav ställs på dig som ledare?
- Anser du att det ställs andra krav på dig som ledare idag, än när din yrkeskarriär började?
- Hur hanterar du krav och förväntningar som ställs på dig?
- Vart finner du glädjen i ditt yrke?