



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

# Rektors uppfattning av sitt ledarskap kring förtroendefulla relationer mellan lärare och elev

-en kvalitativ intervjustudie

Viktoria Streith  
Anna Thimberg  
Specialpedagogiska programmet



Examensarbete: 15 hp  
Kurs: SPP 610  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: VT/2019  
Handledare: Yvonne Karlsson  
Examinator: Rolf Lander

---

Nyckelord: rektor, skolutveckling, värdegrund, främjande, relationer, specialpedagogik

## Abstract

**Syfte:** Syftet med studien är att få fyra rektorers uppfattningar av sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Studien utgår från följande frågeställningar: Hur beskriver rektor skolans arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev? Hur sker det systematiska kvalitetsarbetet av förtroendefulla relationer mellan lärare och elev? Vilka möjligheter och hinder finns enligt rektor för att leda ett relationsarbete på skolan?

**Teori:** Studien är en kvalitativ undersökning. Bearbetning av data har skett utifrån en fenomenologisk metodologi. För att tolka och förstå har analysen av resultatet genomförts utifrån en systemteoretisk ansats med tyngdpunkt i Bergs teorier om frirummet.

**Metod:** Empirin är insamlad utifrån semistrukturerade intervjuer med fyra rektorer vilka tjänstgör i fyra olika kommuner och ansvarar för grundskolans senare år, årskurs 7-9. Intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats och spelades in för att transkriberas. Resultatet kategoriserades sedan tematiskt utifrån frågeställningarna.

**Resultat:** I resultatet kan utläsas att rektors ledarskap i ett arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev sker i begränsad omfattning. Rektorer upplever att lärarens förmåga att skapa och upprätthålla förtroendefulla relationer påverkas i stor omfattning av lärarens personliga egenskaper. Det framkommer således att rektor i samtal med läraren snarare fokuserar på arbetet med extra anpassningar än lärarens förmåga att skapa relationer med eleverna. I analysen synliggörs det frirum som rektor kan upptäcka och erövra för att initiera och upprätthålla ett arbete med förtroendefulla relationer inom ett systemteoretiskt perspektiv som inbegriper organisation-, grupp- och individnivå. Det framkommer även att det finns en god vilja och ett intresse från rektorerna att driva ett utvecklingsarbete med specialpedagogiskt fokus där relationen har en betydelsefull roll för elevens utveckling.

# Förord

Vi vill tacka de rektorer som avsatt tid samt visat intresse av att delta i studien. Genom att få ta del av rektorernas egen uppfattning av sitt ledarskap kring förtroendefulla relationer mellan lärare och elev har vi fått en fördjupad förståelse för hur deras tolkningar av detta kan se ut i praktiken. Utifrån det har vi som specialpedagoger fått insyn i vilka faktorer som kan påverka ett arbete med förtroendefulla relationer på skolan och därmed vårt arbete kring att skapa inkluderande lärmiljöer.

I uppsatsens samtliga delar har vi samarbetat, vilket varit både värdefullt och utvecklande då en fördjupning av innehållet har förts utifrån diskussioner och reflektioner. Transkribering av intervjuer valde vi att dela upp av praktiska skäl.

Vi vill rikta ett tack till Yvonne Karlsson på Göteborgs universitet, som handlett oss i arbetet. Slutligen vill vi tacka våra familjer och närstående för deras stöd under de tre år vi studerat på specialpedagogiska programmet och även under denna skrivprocess.

*Viktoria Streith*  
*Anna Thimberg*

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Syfte och forskningsfrågor</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
3.1 Framväxten av skolledarskap och skolutveckling .....	6
3.3 Relationer mellan lärare och elev .....	8
<b>4 Litteraturgenomgång</b> .....	<b>9</b>
4.1 Rektors skolledarskap .....	9
4.2 Skolutveckling .....	12
4.4 Relationer mellan lärare och elev .....	15
<b>5 Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>18</b>
5.1 Teoretisk ansats i undersökningen .....	18
5.1.1 Fenomenologi .....	18
5.2 Teoretiskt ramverk i analysen .....	18
5.2.1 Systemteori.....	18
<b>6 Metod</b> .....	<b>20</b>
6.1 Val av metod .....	20
6.2.1 Deltagarna i studien .....	21
6.3 Datainsamling och genomförandet av intervjuer.....	21
6.4 Bearbetning, tolkning och analys av insamlat material .....	22
6.5 Studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet.....	22
6.6 Forskningsetiska överväganden .....	23
<b>7 Resultat</b> .....	<b>23</b>
7.1 Skolans arbete med förtroendefulla relationer .....	24
7.1.1 Skolans behov .....	24
7.1.3 Skolmiljön .....	25
7.2 Mål- och resultatstyrning .....	26
7.2.1 Rådande skolkultur .....	26
7.2.2 Kvalitetsarbete .....	27
7.2.3 Normer och värden .....	28
7.3 Hinder i arbetet .....	29
7.3.1 Omorganisation och anställningar .....	29
7.3.2 Övrig personal.....	30

7.3.3 Lärarens personliga egenskaper .....	31
7.4 Främjande och förebyggande insatser .....	31
7.4.1 Trygghet under skoldagen.....	32
7.4.2 Förebild.....	32
7.4.3 Relationens effekter .....	33
<b>8 Diskussion .....</b>	<b>33</b>
8.1 Resultatdiskussion .....	34
8.2 Relevans för specialpedagogisk yrkesutövning.....	37
8.3 Metoddiskussion .....	37
8.4 Studiens kunskapsbidrag.....	38
8.5 Förslag till vidare forskning.....	38
<b>Referenser</b>	
<b>Bilaga 1 Missivbrev</b>	
<b>Bilaga 2 Intervjuguide</b>	

# 1 Inledning

Denna studie handlar om hur fyra rektorer uppfattar sitt ledarskap kring skolutveckling beträffande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. I studien är rektors egen uppfattning om sitt ledarskap det primära. Detta väcker frågor om vilka möjligheter och hinder som finns i arbetet rörande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Det är intressant att studera av fler skäl. Dels ur rektors perspektiv som leder det pedagogiska arbetet på skolan, dels ur ett specialpedagogiskt perspektiv där uppdraget att finna det salutogena är centralt. Ett nära samarbete mellan rektor, lärare och personal bidrar till en undervisning som bygger goda relationer mellan lärare och elev. I Salamancadeklarationen deklarerar Svenska Unescorådet (2/2006) betydelsen av att rektorerna har ett särskilt ansvar för att stimulera till positiva förhållningssätt inom hela skolan och tillse att det sker en effektiv samverkan mellan klasslärare och stödpersonal (Svenska Unescorådet, 2006). Dessutom ska rektor fatta beslut, utifrån Barnkonventionens artikel 3 (UNICEF Sverige, 2009), till förmån för elevens bästa.

En anledning till syftets uppkomst är rapporter om fallande studieresultat i förhållande till trygghet och studiero, för elever i årskurs 9 (Skolinspektionen, 2015: 2159). Skolan ska bidra till ett livslångt lärande genom att främja elevens utveckling. Rektor har enligt skollagen ansvar för att skapa lärmiljöer som främjar trygghet och studiero samt möjlighet att lära och utvecklas så långt som möjligt (SFS, 2010:800). Verksamheten präglas därmed av omsorg om den enskilde elevens hälsa vilket ska bidra till lusten att lära (Skolverket, 2011).

Sidorkin (2004) skriver att PISAs utvärdering av elevers kunskaper synliggör ett samband mellan ordningsregler och kunskapsinhämtning. Undervisning gynnas, enligt Sidorkin, av förutsägbarhet och en så kallad "ordnad lektion" med fokus på uppförande och gemensam uppfattning om lektionens upplägg. En lugn och trygg arbetsmiljö har, enligt Sidorkin, kopplingar till relationen mellan lärare. Han menar att relationen är en avgörande betydelse för arbetsmiljön. I Skolinspektionens rapport (2017) "*Skolans arbete för att säkerställa studiero*" är relationen en grundförutsättning för att lärande ska komma till stånd i klassrummet.

Relationen är, enligt Lilja (2013), förtroendefull där ömsesidighet är primärt. Kopplingen mellan den förtroendefulla relationen och skolan kräver, enligt Lilja, ett antal kriterier vilka grundar sig på elevens förtroende för läraren. Hon menar att läraren behöver skapa en trygg skoldag, en undervisning som ger möjlighet för eleven att lära sig det som krävs, rättvis behandling av alla elever och en korrekt bedömning av elevens arbete. Ellmin (2011) ger en beskrivning av vad en god lärar-elev-relation är. Han använder sig av begreppen trygghet, tillit och ömsesidig respekt, vilket liknar Liljas (2013) definition av en förtroendefull relation mellan lärare och elev i skolan. Ellmin (2011) menar att en god lärar-elev-relation kan ha en motiverande effekt på såväl lärare som elev. Effekten synliggörs främst genom elevens ökade studieresultat och blir då positiv för såväl lärare som elev. En inblick i rektors roll och synsätt kring förtroendefulla relationer är intressant i vår framtida roll som specialpedagoger, där uppgiften att förbättra elevers förtroendefulla relationer till undervisande lärare i en trygg lärmiljö.

En annan väsentlig anledning till studiens framväxt är att Skolverket (n.d. a) tagit fram en modell för kompetensutveckling innehållande moduler. Två av modulerna berör värdegrund samt specialpedagogik vilka behandlar inkludering, samspel och relationer. Modulerna ger möjlighet till diskussion och reflektion kring både sin egen och andras undervisning samt handlingar. Enligt regeringen (prop 2000/01:14) kan frågorna, vad och hur, beskrivas utifrån en lärprocess vilket i sin tur innefattar relationen mellan lärare och elev. Skolverket (n.d b)

menar att kompetensutvecklingen rörande tillitsfulla relationer ska bidra till att synliggöra de situationer som skapar relationen och hur dessa påverkar elevens lärande. Grosin (2004) menar att det finns en koppling mellan utåtagerande elever och skolans bristande förmåga att tillgodose de behov eleven har.

Utvärderingen (2015: 2159) av Skolinspektionens enkät beträffande trygghet och studiero för elever i årskurs 9 visar att 1 av 10 upplever otrygghet under skoldagen. Drygt hälften av denna grupp elever menar att "*lärares tilltro till elevens egen förmåga*" till stor del påverkar denna upplevelse. Utvärderingens resultat visar att "*ömsesidig respekt mellan lärare och elev*" är en faktor som utmärker en skola med hög andel trygga elever (Skolinspektionen, 2015). Utvärderingen beskriver också hur rektor genom ett aktivt värdegrundsarbete med ett gott pedagogiskt ledarskap kan främja trygghet och ömsesidig respekt (Skolinspektionen, 2015).

Avslutningsvis inbegriper rektors profession, i ett arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev, att upptäcka och nyttja skolans frirum.

Inledningsvis tas studiens syfte upp. Därefter följer framväxten av skolledarskap och skolutveckling, historik kring skolans uppdrag och värdegrund, samt relationer mellan lärare och elev. Därefter följer en forskningsöversikt kring rektors skolledarskap, skolutveckling, skolans uppdrag och värdegrund samt relationer mellan lärare och elev. Efter denna bakgrundsfakta presenteras de teoretiska utgångspunkter vi valt att använda genom studien. Utifrån vår kvalitativa studie har vi valt att samla och bearbeta empirin med hjälp av en fenomenologisk ansats i metoden för att därefter analysera utifrån systemteorin med Bergs teorier om frirummet som utgångspunkt. Vidare, i metodavsnittet beskrivs urval, genomförande och bearbetning. Efterföljande avsnitt behandlar resultatet, vilket är tematiserade utefter fyra rubriker *skolans arbete*, *systematiskt kvalitetsarbete*, *hinder* och *möjligheter* med vardera tre underteman, vilka innefattar citat utifrån genomförda intervjuer, till varje rubrik. Slutligen följer ett diskussionsavsnitt där intressanta delar ur resultatet diskuteras och problematiseras mot bakgrund och forskningsöversikt. Till sist beskrivs vilka frågor som fortfarande anses obesvarade till förmån för framtida forskning.

## 2. Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att få fyra rektorers uppfattningar av sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Liljas (2013) definition av en förtroendefull relation kommer fortsättningsvis användas i denna studie.

Studien utgår från följande frågor:

- Hur beskriver rektor skolans arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev?
- Hur sker det systematiska kvalitetsarbetet av förtroendefulla relationer mellan lärare och elev?
- Vilka möjligheter och hinder finns enligt rektor för att leda relationsarbete på skolan?

## 3 Bakgrund

Avsnittet nedan behandlar en historisk tillbakablick av skolledarskap i Sverige med utgångspunkt i skolutveckling. Vidare beskrivs hur skolans uppdrag har förändrats ur ett historiskt

perspektiv, det vill säga från en kristen inriktning till en samhällelig inriktning. Till sist ges en beskrivning av hur värdegrundsarbetet blivit en del av skolans arbete för att avslutningsvis beskriva hur främjande och förebyggande relationer blivit en del av skolans värdegrundsarbete.

### 3.1 Framväxten av skolledarskap och skolutveckling

Rektors uppdrag och ledarskap finns dokumenterat sedan medeltiden då ansvaret för utbildningen var domkyrkans. Skolmästaren, vår tids rektor, bar då yttersta ansvaret för undervisningen. Den första arbetsbeskrivningen för rektor skapades först under 1500-talets mitt. I den beskrevs rektors uppgifter, vilka var att ansvara för undervisning och lärares levnadssätt. På 1600-talet fick rektor mer administrativa uppgifter och förväntades kontrollera hur skolan skulle bedrivas, men också att registrera skolans elever och dess studieresultat (Skolverket, 2000).

I början av 1800-talet ombads rektor att skriva verksamhetsberättelse då önskan om ökad kontroll uppkom. Förutom dessa uppgifter ansvarade rektor över tjänstefördelning, schemaläggning, upprätthålla ordning och fortsatt registrering av elevers studieresultat. Folkskolan som år 1842 byggdes upp skapade en ny ledarfunktion, nämligen skolledare, vars uppgifter liknar dagens skolinspektörers (Skolverket, 2000). Denna skola resulterade i en skola för samtliga barn, trots att barnen delades upp och de elever med låg begåvning, funktionshinder eller de som kom från fattiga förhållande fick gå i hjälpklasser alternativt bli placerade på institutioner (Egelund, Haug och Persson, 2006). Samtidigt ersattes rektor av den så kallade överläraren vars uppgift var att genomföra klassrumsobservationer med efterföljande samtal tillsammans med undervisande lärare. Överlärarens uppgifter utvecklades och blev mer politiska samt upptagna av frågor som behandlade skolans utformning (Skolverket, 2000).

Rektorsyrket sågs till en början som ett komplement till läraryrket, eftersom rektor på 1950-talet främst utförde administrativa uppgifter samt agerade som skolans representant utåt. Kommunreformen år 1951 minskade antalet skoldistrikt och begreppet rektor samt dess uppgifter återinfördes i skolan. Rektors uppdrag handlade mer om ledarskap än undervisning, därför togs beslut om att anställa studierektorer och successivt blev rektorsyrket ett eget yrke (Skolverket, 2000). I mitten av 1960-talet blev skolledarens roll att agera pedagogisk ledare och den statliga skolledarutbildningen startades. Utbildningen behandlade bland annat ledarskap och organisation men också vissa styrmoment, eftersom rektor ansågs betydelsefulla för skolpolitiska reformer (SOU 2015:22).

Nilholm (2007) beskriver hur skolan under 1950- och 1960-talet nyttjade begreppet integrering vilket innebar att elever i behov av stöd placerades i särskilda undervisningsgrupper. Kritik riktades sedan mot omplaceringen då den inte ansågs lösa elevens problematik. År 1962 grundades en speciallärarutbildning och riksdagen beslöt även om en nioårig grundskola (Egelund, Haug och Persson, 2006). På 1970-talet påbörjades decentraliseringen med syftet att göra skolan mer effektiv genom att öka den lokala friheten och begränsa detaljregleringar. Skolledaren skulle självständigt fatta egna beslut gällande innehåll och arbetsformer. Dessutom fick skolledaren även ansvaret över hur verksamheten skulle organiseras för att förbättra skolresultaten. Rektorsrollen skulle innefatta närhet och omsorg för att vara på lika nivå som de ledda (SOU 2015:22).

Vid samma tidpunkt uppmanas rektor att prioritera undervisning och inläring, vilket skulle ske genom att visioner blir en betydelsefull del i skolledarskapet. Skolledaren förväntades arbeta systematiskt och effektivt mot uppsatta mål. Sedan 1990-talet har skolan tillämpat en



styrmodell som innebär styrning och uppföljning i flera led, där staten, huvudmannen, rektorerna och lärarna har betydelsefulla roller och relationer sinsemellan. Som pedagogisk ledare har rektor en betydande roll (Svedberg, 2000). År 1991 kommunaliserades skolan i syfte att effektiviseras och utformas efter lokala behov. Kommunaliseringen innebar att kommunerna fick ansvar att följa upp och utvärdera den egna verksamheten för personalens kompetensutveckling. Rektor och lärare ställdes inför höga krav då de ansvarade för att ta fram metoder att uppnå målen (SOU 2015:22).

Dagens rektor ska främja utbildningens utveckling och elevernas skiftande behov genom att leda och samordna verksamheten. Denna beskrivning återfinns i skollagen (kap 2 §9-10 SFS 2010:800). Även grundskolans läroplan, Lgr 11, beskriver rektors ansvar i ett mer detaljerat format. Rektor har ett övergripande ansvar för verksamheten och att resultat följs upp samt utvärderas mot nationella mål. Dessutom ska rektor ansvara för lärares kompetensutveckling vilket skapar yrkesprofessionalitet (Skolverket, 2010). SOU 2015:22 menar att det kan vara svårt att förändra en kultur med professionella deltagare. Genom fortbildning kring rektors betydelsefulla roll i det pedagogiska ledarskapet, arbetet mot nationella mål samt dokumentation, kan förståelsen öka hos huvudman, rektor och lärare. Skolan behöver även, enligt Statens Offentliga Utredningar (SOU), ha kontinuerliga och målinriktade diskussioner kring hur styrkedjan påverkar elevens kunskapsutveckling. Ett av skolans dilemman är bristande tillit och förtroende i styrkedjan, vilket skapar merarbete för den enskilde rektorn. För att underlätta rektors vardagliga arbete bör huvudmannen ge stödjande insatser (SOU 2015:22).

I rektorsprogrammets måldokument 2015-2021 beskrivs rektors förväntade kunskaper efter genomgången utbildning. Rektor ska visa förmåga att skapa en kultur där undervisningens kvalitet och elevers lärande och utveckling är i centrum. Rektor ska även ges möjlighet att utveckla en förståelse för hur en systematiserad kunskap om den egna ledarrollen, verksamhetens förutsättningar, processer och resultat kan användas i utvecklingsarbetet. Därigenom kan rektorn få förutsättningar att våga utmana lärare att utveckla arbetsformer, organisation och genomförande med fokus på elevers lärande, undervisningens kvalitet, måluppfyllelse och resultat (Skolverket, 2017).

## 3.2 Historik kring skolans uppdrag och värdegrundsarbete

Enligt tradition har skolans uppdrag och arbete varit av mer fostrande karaktär. I Folkskolereformen, år 1842, togs beslut att skolans arbete angående uppfostran skulle utgå från samhällets normer och värden. Kulturarvet skulle således överföras från en generation till nästa. Efter skolans omorganisation har fokus förändrats från ett religiöst till det vi har idag, nämligen att bli en god samhällsmedborgare (Lindgren 2003).

Egelund, Haug och Persson (2006) förklarar att läroplanen Lgr 62 ställde krav på undervisande lärare eftersom skolan skulle undervisa alla elever. Undervisningen skulle anpassas, av lärare, utifrån samtliga elevers behov. Nilholm (2007) menar att inkludering är ett begrepp som har varit centralt för att förändra skolans synsätt på elever i behov av stöd. Begreppet har särskilt använts inom specialpedagogik och handlar främst om att anpassa undervisningen för att bidra till elevens närvaro och delaktighet (Nilholm, 2007).

Specialundervisningen blev allt vanligare, därför tillsattes en utredning som låg till grund för utförandet av Lgr 80. Den avspeglade specialpedagogiska strategier där utbildningen anpassas efter elevens behov (Egelund, Haug och Persson, 2006). Skolans skiftande synsätt på elevers svårigheter har fram till 1990-talet bidragit till skolans organisering av elever i behov av särskilt stöd (Skidmore, 2004). Skidmore menar att skolan har kopplat elevens inlärningssvårigheter till olika bakomliggande faktorer. Han beskriver det *psyko-medicinska paradigmet*

som en koppling till elevens eventuella diagnostiseringar. Det *sociologiska paradigmet* kopplas ihop med skolans kategorisering för placering av eleven. Till sist beskrivs *organisationsparadigmet*, vilket utgår från att skolans organisation bidrar till svårigheternas uppkomst (Skidmore, 2004).

På 1990-talet används begreppet värdegrund i en utredning gällande läroplanen Lpo 94 och har sedan dess funnits i styrdokumentet. Skolans värdegrundsbegrepp behandlar människors lika värde, okränkbarhet, solidaritet för svaga och utsatta, jämställdhet mellan kvinnor och män samt individens frihet och integritet. I värdegrundsarbetet förväntas läraren ge eleven ökad förståelse för de delar som begreppet behandlar. Detta har bidragit till begreppets bredare betydelse (Lindgren, 2003).

Enligt skollagen (kap 5 § 3-5 SFS 2010:800) ska dagens utbildning präglas av trygghet och studiero. Med anledning av detta ska rektor ta beslut om ordningsregler, vilka ska upprättas och årligen utvärderas på varje skolenhet. Dessutom förväntas lärare, i nuvarande läroplanen för grundskolan Lgr 11, att tillsammans med eleven diskutera och reflektera kring skolans värdegrund samt hur omgivningen påverkas av personliga handlingar. Ansvarar för värdegrundsarbetet gör all personal på skolan och sker genom att de visar eleven respekt samt agerar demokratiskt, vilket kan förbereda eleven inför framtiden. Värdegrundsarbetet ska även ske parallellt med det kunskapsuppdrag skolan har (Skolverket, 2011).

Regeringen beslutade 2015 att Skolverket skulle utforma en fortbildning inom specialpedagogik. Beslutet (U2015/05783/S) tas utifrån Skolinspektionens utredning (2014) gällande låg måluppfyllelse i årskurs 9, vilket innebär färre antal behöriga elever till gymnasiets nationella program och skollagen (kap 3 §3 SFS 2010:800) angående ledning och stimulans. Fortbildningens syfte var att stärka den specialpedagogiska kompetensen hos undervisande lärare, bland annat legitimerade lärare i årskurs 7-9. Fortbildningen skulle tillhandahålla ett stödmaterial som gav deltagande lärare ökade kunskaper om specialpedagogiska förhållningssätt, metoder och arbetssätt för att kunna möta elevens behov.

### 3.3 Relationer mellan lärare och elev

På 1990-talet skapade regeringen en expertgrupp vars uppgift var att ta reda på vilka förutsättningar skolan behövde för att öka eleverns måluppfyllelse, med fokus på elever i behov av särskilt stöd. Resultatet blev rapporten "Elevers framgång - skolans ansvar" (ds 2001:19). Expertgruppen menade att styrkedjan hade kunskap om elever som är i behov av särskilt stöd. Trots detta måste beslut stödjas på samtliga nivåer för att få genomslag. Ledningen ansvarar för att utveckla lärmiljöer och främjande samarbeten mellan lärare. Samarbetet mellan lärare i årskurs 7-9 uppvisade brister med anledning av ämnesorganisationens dominans. Gruppens slutsats var att samarbete och kommunikation är främjande för elevens framgång. Med bakgrund mot denna rapport skrev regeringen ett förslag (prop. 2000/01:14), angående införandet av elevhälsa, där *skolans inre arbete* beskrevs. Dessutom ska rektor se till att skolan präglas av omsorg om eleven och förbereda eleven inför framtiden genom att överföra grundläggande värden. Rektors uppgift är att skapa ett främjande arbete utifrån det sociala sammanhang som eleven befinner sig i under skoldagen (Skolverket, 2010). Utifrån det sammanhang eleven befinner sig i kan rektor och personal förstå dess handlingar med utgångspunkt i ett relationellt perspektiv (von Wright, 2000).

Regeringen (prop. 2000/01:14) menar att det finns centrala frågor som skolan bör utgå från vid undervisning och inlärning. Frågorna, *vad* och *hur*, beskrivs utifrån en lärprocess som

innefattar relationen mellan lärare och elev. Denna relation är betydelsefull för att skapa lärmiljöer, trivsel och ökad måluppfyllelse. Det finns, enligt regeringen, kopplingar mellan låg måluppfyllelse, utanförskap och ökad risk att inte läsa vidare på gymnasienivå samt att få ett arbete (prop. 2000/01:14). Regeringen har på nytt fattat ett beslut om att göra rektors ansvar för trygghet och studiero mer tydligt i skollagen. Denna lagändring träder i kraft 1 juli 2019 (Skolverket, 2018).

Skolverket (n.d a) ger information och förslag till rektor angående råd och stöd hur ett arbete med skolutveckling kan genomföras. Förslagen är kategoriserade i olika teman däribland *trygghet och studiero*. I detta tema beskrivs *tillitsfulla relationer mellan lärare och elev* som ett främjande och förebyggande arbetsområde. Förutom tidigare nämnda fortbildning inom specialpedagogik har Skolverket (n.d. b) dessutom utformat en fortbildning gällande värdegrundsfrågor. Skolverket beskriver att syftet med fortbildningen är att synliggöra de situationer som skapar tillitsfulla relationer i skolan och hur dessa påverkar elevernas lärande. Skolverket beskriver hur undervisande lärare kan påverka elevers sociala utveckling, trivsel, mående och motivation genom att skapa och upprätthålla positiva relationer med sina elever. Skolverket menar att dessa relationer bidrar till elevers ökade prestationer och måluppfyllelse inom enskilda skolämnen. Relationen är, enligt Skolverket, särskilt betydelsefull för elever som ofta får tillrättavisningar under skoltid.

## 4 Litteraturgenomgång

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring rektors ledarskap, skolutveckling, värdegrundsarbete och relationer mellan lärare och elev. Rektor har det övergripande ansvaret för verksamhetens arbete och ska därmed leda samt organisera ett främjande och förebyggande arbete, där målet är elevens bästa.

### 4.1 Rektors skolledarskap

Svedberg (2000) ger, i sin fallstudie angående rektors ledarskap och roll, svar på hur ledarskapet och rollen konstrueras i konkurrensen mellan olika intressen och traditioner. Han har undersökt och analyserat rektorsrollen utifrån en socialpsykologisk inspirerad referensram och menar att rektorsrollen inte är given, utan behöver definieras på varje enskild skola.

I Bergs (2003) avhandling, *Att förstå skolan- en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*, menar han att skolutveckling kan ses som en möjlighet att ta över det outnyttjade utrymmet, vilket utgör det *frirum* som huvudman, rektor eller lärare själva får bestämma över. Berg beskriver skolledarens uppgift med utgångspunkt i att skolans arbete utförs i enlighet med politiska styrdokument samt ansvar för att vardagsarbetet följer huvudmannens intentioner. Vidare skriver Berg att skolledare förväntas ha kunskaper inom skoljuridik, administration och förvaltning vilka ska användas när skolledaren lokalt vill initiera och genomföra skolutveckling som baseras på mål- och resultatstyrning.

Rektors ledarskap påverkas också av hur den politiska, sociala och kulturella ledning ser ut. Hallerström (2006) menar därför att rektors ledarskap även handlar om att agera utifrån de normer som finns i förhållande till det hon kallar *”högre nivåer”*. Hon syftar då främst på huvudman och menar att de har förväntningar på rektor. Rektor förväntas förstå och agera utifrån huvudmannens förväntningar och ha distans till huvudman för att kunna göra val som värnar om skolans personal. Hallerström (2006) och Svedberg (2000) menar att rektor dessutom förväntas vinna legitimitet i rollen som chef och pedagogisk ledare för att inte enbart anses som administratör på skolan. Rektors yrkeserfarenhet anses central för att öka

trovärdigheten som chef. Dessutom menar Svedberg att rektors klassrumserfarenhet betraktas som värdefull, men kan innebära att rektor känner och tänker som lärare, vilket kan påverka förmågan att vara passande som pedagogisk ledare och genomföra förändringar. Svedberg menar att lärare och rektor behöver sitta ner tillsammans och arbeta med didaktiska frågor.

Utifrån den komplexitet som politiska och samhällseliga förhållanden utgör krävs framgångsrika chefer med tydliga värden, visioner, engagemang och självkänedom. Detta anser Day (2007) när han i en studie med internationellt perspektiv, med data insamlade från åtta nationer i över sextio skolor, presenterar framgångsrika chefer. Studien belyser både likheter och olikheter mellan nationerna, såväl skolans utvecklingsfas som politiska förutsättningar. Även Ludvigsson (2009) förespråkar dessa personliga kvaliteter hos rektor då skolledarskapet anses, av henne, som ett svårt uppdrag. Genom en socialkonstruktivistisk studie har hon observerat och intervjuat rektorer för att få svar på vem som leder vem i skolans värld. Hon menar att ett tydligt ledarskap främst kommer ur en uttalad vision som även är känd för personalen. Detta bidrar till att arbetet utvecklas och möjligheten till fri tolkning undviks. Tydlighet kan även skapas genom att rektor är medveten om sitt förhållningssätt, ordning och struktur beträffande beslut som rör verksamheten (se Foulds, 2017). Enligt Svedberg (2000) och Scherp (2016) är visioner en betydelsefull del i skolledarskapet. Skolledarskapet innefattar även att ledaren förväntas, på ett systematiskt samt effektivt sätt, arbeta mot uppställda mål. Genom observationer och intervjuer med rektorer har Brüde Sundins (2007) genomfört en etnografisk studie i syftet att undersöka rektors vardag där en bild ges av vilka arbetsuppgifter samt uppdrag de ställs inför under arbetsdagarna. Hon beskriver hur rektor utifrån förmedling av information kring prioriterade uppgifter och dess hantering kan leda till ett så kallat "*oavbrutet ledarskap*".

Svedberg (2000) lyfter fram att det finns ett intresse kring förmågan att skapa goda relationer inom offentliga organisationer, där människor arbetar med människor. Förmågan och kunskan det att förvalta dessa relationer beskrivs av Svedberg som ett svårt arbete. På varje enskild skola, med ett antal lärare och elever, ingår varje enskild person som en del i ett nätverk av ömsesidiga relationer. Detta nätverk av relationer, mellan rektor och lärare, är ömsesidigt beroende av varandra. Mellan parterna sker å ena sidan uppmaningar och ifrågasättanden, å andra sidan acceptans och försvar. Nätverken av relationer binds under tid samman av olika beroenden och delade meningar vilka präglas av olika lojalitetsfält. Berg (2003) skriver att skolledaren kan betraktas av sin personal samt av sig själv som en kollega, vilket utgör ett dilemma då skolledaren emellanåt förväntas agera utefter den lojalitet som råder mellan skolans personal. I Foulds (2017) intervjustudie var syftet att ta reda på vilken roll rektorerna har för att bidra till en positiv bild av läraryrket för nyexaminerade lärare. Både Foulds och Brüde Sundins (2007) menar att rektors ledarskap handlar om att skapa relationer med den personal som leds. Rektors relation till personalen bygger på tillit, ömsesidig respekt och befogenheter vilket inger ett förtroende. *Tillit* skapas främst genom att rektor är tillgänglig det vill säga lyssnar, svarar på e-post och telefonsamtal eller skapar tid för möten (Brüde Sundin, 2007).

Rektors agerande styrs både medvetet och omedvetet utifrån samhällets och personalens normer, vilka av dessa anses som normalt agerande för en rektor. Utifrån observationer och intervjuer med rektorer och granskning av kommunala dokument har Hallerström (2006) i en etnografisk studie sökt svar på frågan huruvida det finns normer som stödjer rektors handlingar i arbetet. Hon har funnit fyra normer som behandlar beslut kring elevens bästa, lyssna in sin personal, finnas tillgänglig i verksamheten bland både elever, personal och för vårdnadshavare (Hallerström, 2006). Även Leo (2010) har utifrån intervjuer med rektorer funnit att det finns ett normperspektiv. Han har genomfört en rättsociologisk studie med syfte att

identifiera, analysera och förstå rektors professionella normer utifrån skolans demokratiuppdrag och synliggjort rektors uppfattning av det praktiska arbetet. Både Hallerström (2006) och Leo (2017) menar att rektors agerande påverkas av dessa perspektiv, vilket kan leda till att beslut tas till förmån för lärarens behov framför elevens.

En chef behöver, enligt Day (2007), vara medveten om känslomässiga och sociala förhållanden i relation till personal och elever. Ludvigsson (2009) menar även att rektor behöver kunna hantera sin känslor för att använda och agera utifrån dem i olika situationer. Hon berättar vilka förmågor rektor själv anser att de behöver för att kunna hantera konflikter som kan uppstå. Bland annat beskrivs hur rektors och lärares delade meningar kan vara av vikt för att synliggöra bådats förståelse av ett fenomen. Ludvigsson menar att det finns fördelar med att kunna ta den andres perspektiv i dessa situationer. Genom att kunna ta den andres perspektiv kan rektor ta beslut, vilka utvecklar och utmanar lärarna, men också verksamheten. Detta agerande är, enligt Ludvigsson, ett önskemål från lärare.

Värderingar är däremot svåra att diskutera mellan en rektor och lärare, eftersom de kan vara omedvetna. I officiella och personliga möten kan rektor dock delge läraren det som upplevs underförstått i yrkesprofessionen, exempelvis förhållningssätt gentemot elev och vårdnadshavare. Brüde Sundin (2007) beskriver detta som ett *osynligt ledarskap* då hon menar att rektor agerar förebild åt sin personal exempelvis i möten med vårdnadshavare där rektor visar önskat agerande. Enligt Ludvigsson (2009) betyder ett *samproducerat ledarskap* att lärare och rektor gemensamt skapar ett ledarskap på skolan. Detta kräver att rektor visar ömsesidighet vilket främst sker när rektor, i sociala sammanhang, bemöter andra med empati och rättvisa.

I Singh (2016) fenomenologiska intervjustudie, angående rektors förståelse av hur dess ledarskap kan påverka elever måluppfyllelse, beskrivs hur rektor på framgångsrika skolor använder sig av ett liknande ledarskap. Han berättar att rektor på skolor med låg måluppfyllelse saknar en plan för hur de ska förbättra och förändra skolan, vilket han förklarar med att rektors bristande definition av sin och skolans vision. Rektors egen uppfattning är att det främst beror på bristen på utbildad personal eller brister hos den enskilde läraren, det vill säga uppvisande av olämpligt eller oprofessionellt beteende. Vidare beskriver Singh (2016) hur ledarskapet utmanas när rektors uppgifter strider mot regeringens politik eller vid omorganisation och utbyte av chefer. Ludvigsson (2009) menar att rektors ledarskap utmanas då förtroendet mellan rektorer och lärare är lågt, vilket kan beror på att den befintliga skolkulturen speglas av en *negativ ledarsyn*. Svedberg (2000) anser då att skolkulturen behöver förändras till en mer kollektiv art där rektors pedagogiska ledarskap accepteras av personalen. Enligt Singh (2016) menar rektor att starkt lagarbete är centralt för att hantera den enskilda skolan. Singh beskriver detta som ett *distribuerat ledarskap* mellan rektor och personal. Distribuerat ledarskap är, enligt Singh, en förutsättning för skolutveckling, att personalen upplever en vi-känsla samt fokus på att förbättra för eleven är en framgångsfaktor.

De administrativa uppgifter såsom ekonomi, kvalitetsredovisning och utbildning av personal som rektor är ålagd att genomföra samt brist på tid hindrar rektor från att bedriva ett så kallat *pedagogiskt ledarskap* (Brüde Sundin, 2007; Svedberg, 2000). Brüde Sundin menar att ett sådant ledarskap innebär att rektor genomför klassrumsbesök för att skapa underlag till verksamhetens skolutveckling. Berg (2003) beskriver liknande när han skriver om begreppet *osynligt kontrakt*, vilket innebär att rektor ansvarar för administration och förvaltning medan läraren kontrollerar undervisningens innehåll och form. Rektors utrymme för egna handlingar begränsas därav till att inte inkludera det pedagogiska arbetet.

Skolledaren som, enligt Blossing (2008), bedriver ett organisatoriskt ledarskap skapar det förutsättningar för skolans utveckling och förändring. Rektor behöver utveckla skolans arbete med hänsyn till skolans behov och främja elevens lärande och sociala fostran. Blossing (2008) menar dessutom att verksamheten ska kvalitetssäkras. Om den sker utifrån ett organisatoriskt ledarskap bör gemensamma visioner och att mål uppmärksammas.

## 4.2 Skolutveckling

Dagens skola ställer krav på rektor och lärare att de förväntas ha yrkeskompetens. Genom erfarenhet ska de arbeta med de problem som uppstår i skolans vardag både medvetet och långsiktigt (Hallerström, 2006). När det långsiktiga arbetet utgår från vardagliga problem kan det ses som ett förändringsarbete, vilket i sin tur kan uppfattas som skolutveckling för att bidra till likvärdighet. Rektor som oftast leder och ansvarar för skolutveckling har behov av stöd från bland annat organisationer, myndigheter eller annan instans utanför den egna verksamheten. Skolverket är en av många instanser som kan ge rektor stöd och förslag på skolutveckling. De delger information och stödmaterial, såsom kompetensutveckling för lärare (Leo, 2010). Berg (2003) anser att skolan behöver ta stöd av utomstående aktörers uppfattningar för att finna lösningar i vardagsarbetet. Lika betydelsefull är skolledningens förmåga att stimulera medarbetarna att nyttja frirummet för elevens bästa. Framgångsrika ledare är, enligt Day (2007), positiva till att lära av andra samt flexibla i sitt tänkande inom ett system av värden. Det betyder att framgångsrika skolledare har intresse för undervisning och lärande, för lärare och elever vilka kommuniceras genom strukturer, kulturer, relationer och beteenden i skolan. I Singhs (2016) studie framkom det att skolor med hög måluppfyllelse har stödjande insatser vilka riktar sig mot yrkesprofession och ledarskap.

Den vardagsnära skolutveckling bör, enligt Berg (2003), ske utifrån skolans enskilda behov och inte på förutbestämda tillvägagångssätt skilt från skolans vardagsarbete. Begreppet "bottom-up" innebär att skolor självständigt driver sin egen skolutveckling med utgångspunkt i vardagsarbetet. Mål- och resultatstyrning ger kommuner och skolor ökat frirum genom att planera, följa upp och utvärdera arbetet. Berg menar dock att decentraliseringen kan skapa visst utrymme för kommunala intressen om skolan. Som en följd av detta kan det kommunala frirummet begränsas för enskild skola som organisation. Utifrån detta blir det enligt Berg väsentligt att varje skola tar sitt eget ansvar genom verksamhetsplaner och utvärderingar.

Brüde Sundin (2007) menar att rektor ansvarar för vilka uppgifter som ska prioriteras och vilka som tillfälligt kan läggas åt sidan. Genom att skapa sig en bild av helheten får rektor ett perspektiv som personalen inte har. Däremot kan lagstiftning ge rektor ett stöd kring vilka uppgifter som inte ska prioriteras bort. Rektor kan dock använda den så kallade *mjuklagstiftningen* för att utföra val utifrån den egna verksamhetens behov (Hallerström, 2006). Både Hallerström (2006) och Brüde Sundin (2007) menar att rektor behöver, vid genomförandet av utvecklingsarbetet, vara aktiv och kunnig i de frågor som ska behandlas. Rektors engagemang leder till att väcka intresse för skolfrågor bland personalen. Day (2007) beskriver hur skolledaren indirekt förbättrar undervisning och lärande genom att påverka personalens motivation, engagemang och arbetsvillkor.

Kommun och förvaltning ställer krav på skolan att lämna in rapporter över skolans resultat och arbete vilket påverkar samspelet mellan skolledare och lärare eftersom rapporteringen prioriteras (Ludvigsson, 2009). Detta begränsar möjligheten för rektor och lärare att utvecklas tillsammans genom lärandesituationer. Vidare beskriver Ludvigsson (2009) att rektor hamnar i ett spänningsfält mellan kommunens krav och verksamhetens önskemål. Dessa önskemål stämmer sällan överens med de krav som ställs från stat och kommun. Elfström (2013) som

genomfört en intervjustudie, som i sitt syfte behandlar pedagogisk dokumentation, beskriver hur pedagogisk dokumentation kan ligga till grund för verksamhetsutveckling. Hon menar att denna dokumentation är ett krävande arbete där tid bör avsättas kontinuerligt. Till följd av dokumentationen kommer en analys och reflektion som kräver förståelse av både teori och praktik (Elfström, 2013). Enligt Brüde Sundin (2007) finns förväntningar på rektor att leda lärare genom skolutveckling. Rektor bör därför, enligt Hallerström (2006), ta reda på den nuvarande skolkulturen och avsätta tid för att genomföra och leda skolutveckling.

Törnsén (2009) har genomfört en studie kring framgångsrikt ledarskap för årskurs 7-9. Hon beskriver hur rektorns egenskaper, utbildning och kunskaper påverkar dess ledarskap. Törnsén menar också att rektor påverkas av den skolkultur som råder på skolan. Intervjuade lärare i hennes studie beskriver hur det pedagogiska ledarskapet har en lägre prioritering i jämförelse med chefsuppdraget. I Törnséns resultat beskrivs hur det pedagogiska ledarskapet är framgångsrikt, eftersom det skapar förutsättningar för läraren i det vardagliga arbetet med eleverna. Dessutom behöver inte ett pedagogiskt ledarskap, enligt Törnsén, enbart handla om klassrumsbesök. Det kan likväl handla om att stödja och utmana i dialogen med läraren. Törnséns slutsats är att rektors framgång speglar av sig på elevernas framgångar i skolan. Rektor på framgångsrika skolor med hög måluppfyllelse uppvisar, enligt Singh (2016), ett starkt engagemang för skolan och elevens framgångar.

Samarbetet mellan lärare och rektor är av vikt vid ett arbete med elever i behov av särskilt stöd, enligt Nilholms (2006) artikeln *Inkludering av elever ” i behov av särskilt stöd” - Vad betyder det och vad vet vi?*. Dessutom menar Nilholm att skolan ska ge läraren sammanhängande och föränderligt stöd för att en inkluderande process ska utvecklas. Även Årlestig (2008) beskriver att kommunikationen mellan rektor och lärare är betydelsefull för elevernas skolprestationer. Hon menar att rådande skolkultur tillsammans med värderingar och attityder bidrar till elevens studieresultat. Hon beskriver hur formella och informella möten, mellan rektor och lärare, innehåller återkoppling och att uppmuntran av lärarens arbete leder till en utveckling av lärarens profession. Enligt Ludvigsson (2009) finns det en efterfrågan från lärare angående dessa diskussioner med skolledaren. Diskussionerna är en möjlighet att synliggöra skolans utvecklingsmöjligheter. Brüde Sundin (2007) menar att genom argument som inspirerar och uppmuntrar kan rektor påverka lärares beteende och skolutvecklingsarbetet. Argumenten ska vara tydliga och stärka skolutvecklingens riktning och inte uppfattas som påtvingade. Både Brüde Sundin och Ludvigsson (2009) menar att rektors relation med den engagerade och drivande läraren är av stor vikt, eftersom läraren påverkar övrig personal. En positiv inställning till rektors förslag från den drivande läraren kan leda till skolutveckling. Dessutom menar Hallerström (2006) att rektor måste förutsätta att lärare gör sitt yttersta för elevens bästa.

Multiprofessionalism är ett begrepp som Berg (2003) använder sig av. Det kännetecknas av arbetslag som diskuterar varandras undervisning utifrån pedagogiska samtal där frågor som hur, vad och varför är centrala. Berg beskriver betydelsen av samtalsformen för att upptäcka och utnyttja det oundäckta frirummet. Han menar att genom samtal, mellan skolans olika yrkesgrupper kring den pedagogiska verksamheten och skolans uppdrag ökar den egna medvetenheten kring enskilda handlingar, varpå yrkesrollen och samarbete utvecklas. Enligt Berg är det skolledningen som leder skolan inom de yttre gränserna, vilka sätts av skolan som institution. Samtidigt utmanas den gällande kulturen vilken går ut på att utveckla den aktörsberedskap som kännetecknas av multiprofessionella perspektivet. Tilläggas kan att Nilholm (2006) menar att lärare behöver stöd från elevhälsan i arbetet med elever i behov av särskilt stöd.

### 4.3 Skolans uppdrag och värdegrund

Värdegrundsarbetet handlar till stor utsträckning om skolans regelarbete, det vill säga att rektor skapar och upprätthåller skolans lokala ordningsregler (Thornberg, 2006). Personalen samtalar om reglerna med eleverna och vid regelbrott sker ett mer individuellt samtal mellan lärare och elev. I en fältstudie genomförde Thornberg (2006) observationer och intervjuer i skolklasser i syfte att sätta ord på den värdepedagogik som ligger till grund för den vardagliga interaktionen mellan lärare och elev i undervisningssituationer. Thornberg menar att värden, normer, regler och moral är faktorer som påverkar interaktionen mellan lärare och elev. Även pedagogernas intentioner att vara en förebild för eleven, genom att lyssna, vara lyhörd, visa respekt och visa hänsyn, skapar en grund för det Thornberg kallar *ett önskvärt beteende*. I resultatet framkommer det att informanterna menar att gemensamma regler är grunden för det gemensamma värdegrundsarbetet på skolan.

Enligt Brüde Sundin (2007) finns det skillnader i lärares förhållningssätt gentemot eleven beroende av vilket stadium de arbetar i. En av rektorerna i studien beskriver hur klasslärare i årskurs F-6 arbetar med värdegrundsfrågor och att ämneslärare årskurs 7-9 fokuserar på frågor som berör det undervisande ämnet samt kursplan. Ludvigsson (2009) förklarar detta med att lärarna har olika synsätt och intressen som prioriteras i arbetet. Detta skapar en brist mellan de nationella mål och det praktiska arbetet som sker på skolorna. När lärare auskulterar hos varandra behöver rektor vara uppmärksam på dessa skillnader (Ludvigsson, 2009).

Enligt Nilholm (2006) är lärarens attityd och förmåga att anpassa sin undervisning utifrån elevers olikheter av vikt. Vidare antyder han att lärarens erfarenhet har en central roll kring hur denna anpassning sker samt kunskapen och förmågan att stödja eleven i sociala relationer. Flertalet rektorer i Leos (2010) studie anser att förhållningssätt spelar en avgörande roll även vid skolans arbete med värdegrunden. Han påstår att det finns en koppling mellan samhällets normer för uppförande och rektors egen uppfattning om att vara en förebild. Genom sitt förhållningssätt visas rektors syn på social kompetens och vilka normer som råder på den enskilda skolan. Leo (2010) menar att elevens behov behöver ligga till grund för de beslut som rektor tar och för att veta vilka dessa behov är. Han menar att närvaro i verksamheten samt samtal med alla parter, elev-vårdnadshavare-lärare, är väsentligt. Med anledning av detta anser Leo att rektor har ett ansvar att agera utifrån "en skola för alla" kring elever som av personal och vårdnadshavare anses som "stökiga".

Leo (2010) beskriver hur rektor kontaktas av lärare, elev eller vårdnadshavare när relationen mellan lärare och elev upplevs skör och när konflikter anses olösta, det vill säga tidigare kontakter mellan parterna har inte lett till förändring. Problemen och kontakten med rektor handlar företrädesvis om arbetsmiljön i klassrummet. Vårdnadshavare och elev kan även uttrycka en frustration över läraren. Enligt Leo kan rektor skapa sig en egen bild av dilemmat genom att i första hand lyssna in alla parter och därefter genomföra observationer. Vid möten med involverade parter är rektors uppgift att agera medlare och konfliktlösare för att leda samtalet framåt utan att ta ställning (Leo, 2010).

Berg (2003) belyser skolor utifrån begreppet aktörsberedskap. Aktörsberedskap syftar på kunskaper, färdigheter och förhållningssätt hos såväl skolans personal och elever som föräldrar. Lärarens utvidgade professionalism inbegriper den aktörsberedskap som mål- och resultatstyrning öppnar upp för inom ett utvidgat frirum. Kommun, skolor och lärare förutsätts, utifrån resultat- och målstyrning, ta ansvar för ett skolarbete som ligger utanför det traditionella arbetet i klassrummet. Berg nämner vidare att frirummet oftast nyttjas på klassrumsnivå med



val av arbetssätt, arbetsformer och läromedel. Lösningar görs i syfte att anpassa vardagen till statliga direktiv.

Thornberg (2006) menar lärare kan, i syfte att utveckla elevens värdegrund, använda sig av formella och informella normer vid undervisning gällande skolans och samhällets värdegrund. De formella normerna, det vill säga skolans ordningsregler, är tydligt nedskrivna och de informella normer, så kallade oskrivna regler, är regler som elever och personal lever och agerar utefter. Detta arbete i skolan kallas, av forskare, fostran. Enligt Thornberg sker agerande och interaktion mellan lärare och elev utifrån de normer och den moral som skolan använder. Enligt styrdokumentet är detta en form av värdegrundsarbete.

#### 4.4 Relationer mellan lärare och elev

Aspelin (2013) beskriver hur elevens svårigheter kan förstås med hjälp av relationell specialpedagogik. Relationell specialpedagogik utgör en förståelse för att elevens problematik uppstår i mötet med någon annan där elevens egen uppfattning är central. Utifrån ett specialpedagogiskt synsätt kan skolans personal synliggöra svårigheterna på organisation-, grupp- och individnivå. Enligt Sidorkin (2004) har relationen till undervisande lärare en central roll för elevens kunskapsinhämtning och undervisningssituation. Sidorkin menar att eleven är beroende av relationer i skolan och relationen till undervisande lärare bör innehålla kvaliteter som är centrala för att de ska prestera bättre i skolan. Kvaliteterna bör bygga på omsorg, respekt, tillit, förtroende och personligt bemötande. Vid förändringar i organisationen bör dessa kvaliteter tas hänsyn till för att kunna främja den kunskapsprocess skolan önskar att varje elev får del av.

Vidare beskriver Sidorkin att skolor med ett elevfokuserat arbetssätt arbetar med omsorg, höga förväntningar och förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Dessa skolor uppnår till synes bättre resultat bland eleverna. Undervisningen i dessa skolor bygger på tillit där eleverna känner trygghet, delaktighet och missförstånd ses som ett tillfälle för lärande. Aspelin (2013) menar att de anpassningar skolan gör utifrån elevens behov ska grundas på den tillit Sidorkin hänvisar till. Enligt Sidorkin (2004) tolkas individualisering, av skolans personal, genom en aktiv lärarroll som eleven har en nära relation till. En organisation som uppmuntrar ett arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev satsar på mentorskap vilken omfattas av få och nära relationer. I Gerrbos (2012) intervjustudie framkommer det att förutom personliga egenskaper, hos personal vilka skapar relationen med eleven, är närhet och kontinuitet avgörande för att undervisningen och det sociala samspelet ska fungera.

Lärarens förmåga att kunna hantera närhet och distans till eleven i relationen påverkar, enligt Sidorkin (2004), elevens prestationer i skolan. Elevens utveckling kan främjas av läraren, men kräver goda kunskaper att reglera närhet och distans samt förmåga att kunna ge respons på elevens handlingar utan att hindra genuina möten. Bristande respekt från elever är, enligt Ljungblad (2016), en grundläggande anledning till varför skapande av relationer har en central roll i lärarens yrkesutövande. Ljungblad har genom en mikroetnografisk studie observerat och intervjuat lärare och elever för att ta reda på hur läraren styr och leder lektioner för att öka elevens kunskapsinhämtning. I resultatet framkommer att elever vill ha en relation till lärare som, av eleven, uppfattas god för att kunna prestera bättre med skolarbete. Dessutom menar Ljungblad att lärarens agerande, tilltro till elevens potential och intresse för elevens sätt att vara är av betydelse för elevens framgångar. Wedin (2007) har genomfört en intervjustudie med lärare kring deras förståelse av relationens betydande roll mellan lärare och elev. Hon menar att lärarens arbete har fått ett förändrat fokus över tid och att dagens lärare använder stor del av sin arbetstid till att skapa relationer med eleven.

Hattie (2009) har gjort en metaanalys över framgångsfaktorer för lärande. Utifrån den sammanställda evidensbaserade forskningen presenterar han vad som fungerar i skolorna för att förbättra elevers studieresultat. Hattie ser i sin studie att de lärare som har höga förväntningar samt byggt upp en positiv relation till eleverna har större positiva effekter på elevernas prestationer. För att lärande hos eleven ska ske är kraften i positiva relationer mellan lärare och elev central. Relationen innefattar lärarens omtanke för elevens lärande, en kompetens inom didaktik. Genom att visa eleven denna omtanke skapas ett socioemotionellt klimat i klassrummet som gynnar elevernas engagemang. Aspelin (2013) liknar detta med relationell pedagogik, där företeelser mellan läraren och eleven är centrala i undervisningen. Uljens (2015) menar att en ömsesidig tillitsfull relation skapas om undervisning bygger på det han kallar *pedagogiska kontraktet* det vill säga tydliggörande pedagogik som bidrar till självständighet. Genom att använda sig av detta kontrakt får eleven förtroende för läraren och litar på att den finns tillgänglig under kunskapsutvecklingen. Uljens beskriver att läraren även måste lita på elevens potential att lära sig så att en pedagogisk påverkan kan uppstå.

Vidare skriver Hattie (2009) om betydelsen av att visa hur lärare kan bygga upp positiva relationer till samtliga elever. Detta kan ske på lärarutbildningen genom mikroundervisning som har märkbart positiva effekter på nya lärare. Hattie menar vidare att skolor där lärare beforskar sin egen undervisning visar störst resultatförbättringar i elevers lärande. Lärare i Weidins (2007) studie menar att relationsskapande är något lärare lär sig över tid genom misslyckanden, men även genom lyckat agerande gentemot eleven. I Lijlas (2013) fältstudie med livsvärldsfenomenologisk ansats söker hon svar på hur relationen mellan lärare och elev visar sig i skolans värld. Utifrån observationer och intervjuer av lärare och dess elever studerar hon vad en förtroendefull relation innebär för eleven och läraren i klassrummet. Hon menar att lärarens ämneskunskap och didaktik inte är tillräckliga för att ge eleven möjlighet till ökad måluppfyllelse. Därför måste lärare avsätta tid för ett arbete med relationer. Lilja (2013) är en av många forskare som menar att relationsarbetet är av betydande roll för att eleven ska nå styrdokumentens kunskapskrav. Hon har sammanställt begrepp som forskare använder vid beskrivningen av en så kallad förtroendefull relation. Denna sammanställning har vidare bidragit till Liljas definition av en förtroendefulla relation mellan elev och lärare: Hon beskriver hur den förtroendefulla relationen uppstår och att den framförallt behöver vara ömsesidig och att läraren har elevens förtroende om:

“- läraren ser till att skoldagen är trygg,  
- läraren ser till att undervisningen ger eleven möjligheter att lära sig det som krävs,  
- läraren ser till att behandla alla rättvist,  
- läraren ser till att göra en korrekt bedömning av elevens arbete”(Lilja, 2007, s. 13)

Förmågan att skapa förtroendefulla relationer med eleven är, enligt Lilja (2013), betydelsefullt för lärarprofessionen. Förtroende och tillit byggs upp genom att skapa och upprätthålla relationer. Hon menar att relationer kan skapas på flera platser i skolan där eleverna befinner sig, exempelvis i klassrum, korridorer och i matsalen. Precis som alla relationer kan den fördjupas och utmanas. Lilja beskriver att relationen fördjupas när läraren lyssnar och bryr sig om eleven och utmanas genom motstånd från eleven och lärarens gränssättande. Aspelin (2013) menar att elevens svårigheter går att förstå utifrån kontexten, med hänvisning till skolans lärmiljö där eleven befinner sig.

Enskilda samtal mellan lärare och elev kan tillgodose elevens behov av att bli sedd. Detta kan bidra till att eleven skapar ett förtroende för läraren (Lilja, 2013). En förutsättning för

inkludering är möjligheten av en-till-en-undervisning eller enskilda samtal mellan lärare och elev (Gerrbo, 2012). Han förtydligar att personal som utför denna insats inte nödvändigtvis behöver vara undervisande lärare. Det kan vara en specialpedagog, speciellärare, elevassistent eller någon annan vuxen som har förmåga att skapa relation med eleven. Vidare menar han att personalen utses i samråd med eleven (Gerrbo, 2012). I en studie för att synliggöra hur ett arbete med relationer möjliggör undervisning menar Frelin (2010) att lärare spenderar tid på relationsskapande både på individ- och gruppnivå. Frelin beskriver hur lärare genom samtal kan arbeta med relationer på individnivå och arbetet på gruppnivå sker genom ett mer långsiktigt arbete.

Lilja (2013) påstår att när elevens behov tillgodoses kan det bidra till att eleven får möjlighet att utvecklas så långt som möjligt i ämnet. Genom att ta sig tid till att lyssna på eleven kan lärare lära känna eleven bättre och bidra till bättre förutsättningar för lärande. Ett sätt att bemöta den elev som av läraren upplevs tillbakadragen är att skapa tillfällen efter lektion eller skoldagens slut. Även när lärare uppmuntrar eleven att komma till lektion och påvisa framsteg i ämnet kan de bidra till ökad självkänsla hos eleven (Lilja, 2013). Vidare menar Lilja att undervisning ställer höga krav på läraren som bär ansvaret för elevens bästa. Genom öppen kommunikation och uppvisande av empati kan lärare se till att samarbete med eleven återfinns efter tillsägelser vid motstånd från eleven. Det är, enligt Lilja (2013), lärarens ansvar att klassrumsklimatet gynnar lärande för samtliga elever i klassen. Detta skapar även ett förtroende för läraren. Hon påstår dessutom att eleven tänjer på gränser och gör motstånd bottnar i att behoven inte är tillfredsställda. För att övervinna ett sådant motstånd krävs det att läraren har en förtroendefull relation till eleven. Gerrbo (2012) skriver om det han kallar *ett nära lärarskap* vilket handlar om att utse den personal på skolan som genom en nära kontakt med eleven har förmåga att skapa en ömsesidig relation. Detta är av särskild betydelse för elever som troligen hamnar i svårigheter.

Hansson (2012) har genomfört halvstrukturerade kvalitativa gruppintervjuer med elever i årskurs 7, på två olika skolor. Syftet var att fördjupa kunskapen om respekt som en etisk aspekt av relationer i skolan, utifrån elevens perspektiv. I Hanssons resultat framkommer det att respekt med ett viss mått av osäkerhet är ett villkor i en relation. Vidare menar Hansson att respekt i relationer inom undervisningen sammanbinder det etiska och existentiella genom att elever och lärare, både i nuet och framtiden, tar del av varandras liv. Lärarens sätt att använda sin personlighet och sina kunskaper i skolan påverkar således även respekten i elev-lärrarrelationen. Förmåga att skapa relationer med elever handlar, enligt Gerrbo (2012), om *personkemi* och *social fingertoppskänsla* och dels om organisatoriska förhållanden.

Logstrup (1994) menar att livet tillsammans med andra består i att vi är beroende av varandra vilket inte heller går att undgå. Relationer med andra innehåller en viss del av osäkerhet där vi inte kan styra och kontrollera andra.

Lilja (2013) förtydligar att en förtroendefull relation mellan lärare och elev följaktligen inte behöver bidra till att eleven får betyg, men den skapar trygghet, vilket främjar elevens möjligheter att utvecklas så långt som möjligt. Enligt Singhs (2016) är framgångsfaktorn hos skolor med hög måluppfyllelse att de bygger relationer med eleverna som baserade på förtroende, professionell respekt, öppenhet och etiskt beteende.

## 5 Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt redogör vi för de teoretiska utgångspunkter vilka har varit vägledande för vår studie kring rektors ledarskap i ett skolutvecklingsarbete beträffande förtroendefulla relationer. Bearbetning av data har skett utifrån en fenomenologisk ansats. Analysen av resultatet har genomförts utifrån en systemteoretisk ansats med tyngdpunkt i Bergs teorier om frirummet. Vårt främsta intresse är att undersöka rektorernas egen uppfattning av sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

I en fenomenologisk studie är syftet att förstå världen på samma sätt som undersökningspersonen. Den kvalitativa forskaren menar därför att utgångspunkten varit uppfattningar och åsikter som den undersökte har. Insamlingen av data ger oss en kunskapsteoretisk ståndpunkt för att sedan analyseras med hjälp av ett induktivt synsätt. Detta betyder att insamlingen sker utifrån rektors tolkning av sin verklighet och analysen förstås utifrån empiri och teori (Bryman, 2016)

### 5.1 Teoretisk ansats i undersökningen

#### 5.1.1 Fenomenologi

Metodens utgångspunkt är fenomenologisk med kvalitativa forskningsintervjuer som undersökningsmetod, där rektor ges möjlighet att beskriva sin bild av arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Den fenomenologiska ansatsen används i insamlingen av empirin för att beskriva rektorernas egna upplevda värld av att leda arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Studien har genomförts med hjälp av semistrukturerad intervju där betoning läggs på intervjupersonens upplevelse av det valda ämnet (se Bryman, 2016). Inför den semistrukturerade intervjun studerades forskningsrapporter för att ge ett djup i intervjun samt bidra med adekvata frågeställningar kring det aktuella ämnet.

Fenomenologin trädde fram omkring 1900-talet och har sitt ursprung i filosofin. Fenomenologin innehåller begreppet livsvärld, vilken är den vardagsvärld som upplevs direkt, oberoende av förklaringar. Livsvärlden är en social värld där människor står i ett socialt kommunikativt förhållande till varandra, både utifrån en levd värld och det som människan företar sig. Livsvärlden är sammanflätad av egna erfarenheter och andras erfarenheter i vår omgivning, i olika sammanhang. Subjektet som riktat mot något annat än sig självt är en grundläggande tanke inom fenomenologin. Objekt och subjekt står i ett ömsesidigt beroende till varandra och förutsätter att fenomen visar sig för någon. Fenomen som visar sig är således inte identisk för alla människor (Bengtsson, 2005). I denna studie avser livsvärlden de egna upplevelser och uppfattningar som rektor har av att leda och uppfatta relationsarbetet mellan lärare och elev.

### 5.2 Teoretiskt ramverk i analysen

#### 5.2.1 Systemteori

Systemteoretisk ansats har varit utgångspunkten vid analys och resultatredovisningen samt diskussionen av resultatet. Systemteoretisk ansats går att tillämpa för att analysera och förstå system i sin helhet. Enligt systemteorin betraktas system som sammanbundna och tillsammans utgör de en helhet. När en del av systemet förändras påverkas således även de andra och därmed hela systemet. Helheten kan därmed vara en del i en övergripande helhet. (Öquist, 2018b).

Studie avser att analysera hur rektor uppfattar sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer och hur det påverkar och påverkas av de olika delarna i systemet och i dess helhet. Skolan betraktat som system består av flera olika delar vilka är sammanbundna och påverkar samt påverkas av varandra (Gjems, 1997).

Enligt Öqvist (2018a) utgår systemteorin från helheten där delarnas relationer till varandra är av stor vikt för hur helheten fungerar. Eftersom varje del påverkar och påverkas av varandra blir det av betydelse att studera delarna utifrån sitt sammanhang där hänseende tas till delarnas förutsättningar, funktioner, samspel, relationer och mönster. Sammantaget förändras och utvecklas ett system, inom systemteorin, genom samspel och samverkan. Verksamheter som studeras utifrån systemteoretisk ansats innebär att organisation-, grupp- och individnivå betraktas i ett sammanhang och påverkas följaktligen av kommunikation och samspel inom systemet. Berg (2003) beskriver systemteorin utifrån att en viss jämvikt upprätthålls mellan å ena sidan organisationen och systemen, å andra sidan mellan systemen.

Systemtänkandet är cirkulärt och utgår från att allt hänger samman. Problem som uppstår förstås utifrån hela sammanhanget, där helheten har företräde framför delarna. Samtidigt står individen och omvärlden i ett ömsesidigt beroende till varandra (Öquist (2018b)). Systemteorin inrymmer enligt Öquist (2018a) hur strukturen och funktionen hos system förändras och förnyas i samspel med omgivningen. Uppsatta mål förstås därför utifrån att det finns flera vägar att nå ett gemensamt mål.

Enligt Öquist (2018a) är det av vikt att skilja mellan olika systemnivåer, som den politiskt administrativa nivån och pedagogiska praktiken. Skolan som system innehåller olika ansvarsnivåer vilka kan innebära att en chef kan hamna i lojalitetskonflikt mellan medarbetarna och de överordnade. Utifrån att rektorer tillsammans med medarbetarna bestämmer över delar av vardagsarbetet kan på så vis olika praktiker på handlingsnivå särskiljas. Genom utvärderingar synliggörs verksamheten som blir tydlig för skolan, men också på politisk nivå.

Öquist (2018a) skriver om handlingsutrymme och menar att ledaren behöver placera sig i en position där möjlighet ges för att nå störst framgång. För att behålla sin frihet behöver ledaren förhålla sig opartisk för att inte hamna i olika särintressen. Närhet och distans till arbete som ska utföras bidrar till ett helhetstänkande och gynnar framgång för ledaren.

Inom ett systemiskt synsätt inbegriper ledarskap närhet, delaktighet, empati och intresse. När medarbetaren känner sig sedda och lyssnade på skapas förutsättningar till en god kommunikation mellan ledaren och medarbetarna. Öquist menar vidare att när medarbetarna upplever att de är betydelsefulla delar i helheten bidrar det till nya förslag kring hur verksamheten kan förbättras.

#### 5.2.2 Bergs teori om frirummet

Bergs (2003) teori om frirummet och skolutveckling används i studien för att förstå rektors roll i skolans relationsarbete. Enligt Berg innebär skolutveckling att upptäcka och erövra skolans frirum. Frirummet markeras av yttre och inre gränser. Skolan som institution markeras av den yttre gränsen, vilken ligger inom ramen av statlig och politiskt styrda dokument. Den inre gränsen utgörs av den enskilda skolans, som organisation, vardagsarbete som är dess inre rådande kultur. Såväl de yttre som inre gränserna reglerar och begränsar skolan som institution men ger också den enskilda skolan som organisation möjlighet att avgöra innehållet och formerna för utvecklingsarbete.

Berg (2003) menar att det professionella ansvaret innebär att upptäcka och erövra det outnyttjade friutrymmet för den enskilda elevens bästa. Det yttersta gränserna är ett politiskt uppdrag. Berg lyfter fram den avgränsade och utvidgade lärarprofessionalismen, alltså lärares yrkesnormer. Den förre kopplas till stark institutionell styrning och den senare till svag institutionell styrning. Berg menar att ledning sker inom organisationen i skolors vardagsarbete medan styrning är kopplat till skolan som institution. Begreppet styrning inbegriper både explicit och implicit styrning. Explicit styrning innefattar formella uppdrag som formuleras på huvudmannanivå, styrning av skolan. Den implicita styrningen är de informella, historiskt och kontextuella bestämda uppdrag, styrning av skolan.

## 6 Metod

I metodavsnittet presenteras valet av metod samt urval och tillvägagångssätt som används för att undersöka rektorers egen beskrivning av sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Analysförfarandet beskrivs för att skapa förståelse för hur insamlad empiri har bearbetats och behandlats. Slutligen diskuteras studiens tillförlitlighet och forskningsetiska överväganden.

### 6.1 Val av metod

Studien syftar till att analysera rektors egen uppfattning om sitt ledarskap kring skolutveckling angående förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. För att kunna beskriva fenomen och förstå det valda ämnet tillämpades en kvalitativ forskningsmetod för att ta del av informanternas subjektiva föreställning och beskrivning (Kvale och Brinkmann, 2014). En kvalitativ metod ger så även möjlighet att ge en nyanserad bild med variationer och skillnader, vilken återger en kvalitativ mångfald. Kvale och Brinkmann (2014) menar att den kvalitativa intervjun ger tillträde till människors primära upplevelser av världen. Den avser även att tillhandahålla nyanserade beskrivningar av intervjupersonens livsvärld genom skillnader och variationer hos ett fenomen.

Den kvalitativa forskningsintervjun har inte som mål att komma fram till ett klart innehåll som står i relation till temat. Vid mångtydighet och motsägelsefulla uttalanden blir det istället en uppgift, för den som intervjuar, att i möjligaste mån klargöra om detta kan beror på brister i kommunikation eller att det på ett adekvat sätt speglar den värld som intervjupersonen lever i. Likaså kan intervjuaren under intervjutillfället göra nya upptäckter kring ett visst ämne (Kvale och Brinkmann, 2014). Enligt Kvale och Brinkmann (2014) betraktas intervjun vara en lärprocess för både intervjuaren och respondenten. Bryman (2016) tar upp att en kvalitativ forskning har begränsad generalisering då den inte är lämplig att generaliseras på en population. Resultaten som formuleras utifrån kvantitativ data bör snarare generaliseras till teorin.

### 6.2 Urval

Studien ämnar omfatta intervjuer med två rektorer och två biträdande rektorer som ansvarar på var sin skolenhet, i var sin kommun. Denna studie är inriktad mot grundskolans senare del, årskurs 7-9. Urvalet gjordes främst utifrån geografiskt läge, där vi kontaktade fyra skolor inom geografisk närhet, dock inte de skolor eller kommuner vi själva är verksamma i. Detta kan ses som ett bekvämlighetsurval (se Bryman, 2016). Urvalet av skola har även gjorts utifrån målinriktat urval, det vill säga utifrån skolans vision, som framgick via kommunens hemsida, vilken har relevans utifrån studiens valda ämne. Visionen handlar om ett främjande värdegrundsarbete, i syfte att bidra till ökad måluppfyllelse (se Bryman, 2016). Vid urval togs inte hänsyn till informanternas ålder, kön eller etnicitet, eftersom studien inte har för avsikt att analysera underlaget i förhållande till identitetskategorier. Däremot har informanterna oli-

ka bakgrund vad det gäller tidigare erfarenhet, utbildning och ålder. I en fenomenologisk studie framhävs betydelsen av att undersöka flera variationer inom området (Kvale och Brinkmann, 2014). Avgränsningen har främst gjorts med hänsyn till tidsaspekten, arbetet genomförs endast under en termin.

### 6.2.1 Deltagarna i studien

Informanterna består av en man och tre kvinnor, samtliga är mellan 40–60 år. En av dem avslutade rektorsutbildningen för tre år sedan, två pågår rektorsutbildningen och en avslutande nyligen och genomför i nuläget rektorslyftet som är en påbyggnadsutbildning. Flertalet av informanterna är kvinnliga vilket kan bero på att 63 % av Sveriges rektorer är kvinnor enligt statistik från skolverket (Leo, 2010).

De utvalda informanterna kontaktades personligen, via telefon. I kontakten beskrevs studiens syfte och frågeställningar. Informanten fick även missivbrevet (se bilaga 1) uppläst samt tillfrågad om intresse fanns för att delta i studien. Samtliga tillfrågade rektorerna var positiva till att delta varpå missivbrevet skickades, i överenskommelse med informanten, till var och en innehållande studiens syfte, upplägg och forskningsetiska överväganden. Enligt Bryman (2016) är det betydelsefullt att informanterna ges en trovärdig anledning till varför de ska delta i en intervju som ingår i en studie.

Två av informanterna bokade tid för genomförandet av intervjun vid första kontakten. En informant var vid tillfället, då kontakt togs, upptagen och uppmanade oss att återkomma, vilket så även gjordes på bestämd tid. Även denna intervju bokades i enlighet med de två övriga. En informant önskade fundera på att delta eller ej. Vid ytterligare telefonkontakt tackade även denna informant ja till att delta i studien. Samtliga informanter uppmanades att återkomma vid önskan om att avboka intervjutillfället då det är frivilligt att delta. Rektorerna som kontaktades tyckte dock att relationen mellan lärare och elev är ett aktuellt ämne och en fråga av vikt.

## 6.3 Datainsamling och genomförandet av intervjuer

Intervjuerna genomfördes i ett personligt möte på informantens arbetsplats i en lugn och avskild miljö, i enlighet med rektorernas önskan. Kvale och Brinkmann (2014) betonar att det är lämpligt att informanten själv få välja plats. Informanterna visade engagemang och intresse vid intervjutillfället. Bryman (2016) menar att det personliga mötet är av vikt för att skapa en fungerande och tillitsfull relation till informanten. Då vi inte arbetar på de utvalda skolorna upplevde troligtvis inte informanten en beroenderelation till oss som intervjuare. Detta kan vara en fördel i studien då informanterna inte känner ansvar gentemot oss som intervjuare, liksom ges vi rimligen mer frihet i vår reflektion.

För att lyssna in informanternas bild av en förtroendefull relation fick informanten inledningsvis ge sin beskrivning av förtroendefulla relationer. Därefter delgavs informanten studiens valda definition, det vill säga Liljas (2013) definition av förtroendefulla relationer, i syfte att skapa en samstämmighet vid det aktuella intervjutillfället. Anledningen till valet av Liljas definition är att den sammanställer flertalet forskares begrepp kring relationer som anses bygga på elevens förtroende för läraren. Intervjuguiden var utformad med öppna frågor och användes som stöd vid samtliga intervjuer. Samtidigt gavs vid intervjutillfället möjlighet till komplettering av följdfrågor som uppfattades centrala, vilka gav värdefull information som vi inte reflekterade över vid sammanställningen av intervjuguiden. Frågorna i intervjuguiden togs fram i syfte att besvara studiens syfte och frågeställningar. Informanterna fick dock inte

ta del av intervjuguiden inför intervjutillfället. Eftersom vi var två som deltog under samtliga intervjuer fick informanten inledningsvis ta del av hur ansvaret fördelas mellan oss som intervjuare. En utsågs till att följa intervjuguiden som även ställde följdfrågor vid behov till informanten. Under intervjun lyssnade och observerade den andra för att de sista tio minuterna av intervjun, som sammantaget var begränsad till 40 minuter, ställa ytterligare frågor i syfte att förtydliga och klargöra. Stukát (2011) menar att en semi-strukturerad intervju är anpassningsbar då intervjuare kan följa upp idéer och undersöka svar. Genomförandet av samtliga intervjuer skedde på samma sätt.

## 6.4 Bearbetning, tolkning och analys av insamlat material

Dokumentation av de semistrukturerade intervjuerna skedde genom ljudinspelning utifrån att informanten godkände detta (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuerna transkriberades direkt efter genomförd intervju, för att därefter raderas. I samband med transkriberingen uppmärksammades informantens sätt att beskriva och resonera, så även tonfall (Kvale och Brinkmann, 2014). Parallellt skrevs egna reflektioner ner på utskrifter och återkommande ställdes svaren i relation till forskningsfrågorna. Efter transkriberingen tolkades och analyserades intervjun stegvis genom att det utskrivna materialet lästes igenom upprepade gånger för att sorteras, varpå mönster framträdde. Insamlade data sorterades efter att finna likheter och skillnader i informanternas uttalanden. Svaren kategoriseras utifrån olika teman och underteman, vilka är betydelsefulla i förhållande till studiens frågeställningar som togs fram före intervjuförfarande (Bryman, 2016). Samtidigt har vi varit öppna för nya och oväntade fenomen, vilket Kvale och Brinkmann (2014) benämner som medveten naivitet. Under intervju och analys har medvetenheten om hur egna uppfattningar kan påverka tolkningar aktualiserats. Kvale och Brinkmann menar att intervjuaren bör sträva efter att fokusera på beskrivning av informantens livsvärld och bortse från egna uppfattningar. Bengtsson (2005) menar att denna sektion ytterst syftar till att besvara den inledningsvis ställda frågan.

Bearbetning och tolkning av empirin har skett med hänsyn till informanternas variation och likheter av delgiven information. Vi har valt att göra en sammanfattning av de exemplen som visar på variation för att sedan citera dessa. Vi har valt att inte koda informanterna med hjälp av symboler. När vi menar att alla rektorer delgivit samma information skriver vi *samtliga rektorer*. När vi skriver *flera* eller *flertalet* syftar vi på minst tre rektorer som delgivit information. Vi har medvetet och systematiskt tagit med citat från samtliga rektorer.

## 6.5 Studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet

Resultatets lilla omfattning kan ifrågasättas och vi är medvetna om att detta kan ses som vagt. Kvale och Brinkmann (2014) menar dock att antalet som intervjuas står i relation till syftet. Syftet i denna studie är inte att ge en generell bild, utan att istället ge rektorernas egen uppfattning av sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer på den enskilda skolan som informanterna tillhör. I detta kvalitativa synsätt blir syftet snarare att tolka och förstå det resultat som framkommer snarare än att förklara, förutse och generalisera (Stukát, 2011). Stukát nämner begreppet relaterbarhet, vilket i denna studie innebär att resultatet kan överensstämma med liknande situationer.

Då frågorna i en semistrukturerad intervjuform är allmänt formulerade och vid behov ger möjlighet till ytterligare fördjupningsfrågor, ger metoden utrymme för viss frihet. Vi är dock medvetna om att denna frihet kan innebära svårighet vid jämförelse av svar med andra informanter som intervjuats (Stukát, 2011). Då syftet i vår studie inte innebär en jämförelse är



metoden lämplig. Ett dilemma med intervjuer är att informanten undanhåller eller förskönar information som kan vara känsligt för enskild person och verksamhet (Bryman, 2016). Med hänsyn till detta är det av vikt att vi är medvetna om att det kan påverka resultatet.

Begreppen reliabilitet och validitet är adekvata och betydelsefulla när kvaliteten i en kvantitativ undersökning bedöms, men Kvale och Brinkmann (2014) använder dem även för kvalitativa studier, även om innebörden då delvis förändras. Metoden har beskrivits så utförligt som möjligt för att kunna genomföras på nytt där resultatet har möjlighet att bli detsamma som i föreliggande studie. I studien har en semistrukturerad intervjuform, med intervjuguide, som kompletterats med öppna frågor valts för att öka reliabiliteten. Frågorna i intervjuguiden bygger på studiens syfte och frågeställningar (Stukát, 2011). Det kan dock förekomma viss svaghet, eftersom resultatet av intervjuerna grundas utifrån egna tolkningar. Validitet framställs som trovärdighet och handlar om huruvida det som avses att undersökas i studien undersöks. För att förstärka validiteten har valideringen kontinuerligt funnits med genom hela forskningsprocessen. Dels genom att tydligt beskriva hur studien har genomförts, dels genom att syfte och frågeställningar har besvarats och diskuterats (Kvale och Brinkmann, 2014). Reliabiliteten i föreliggande studie har stärkts genom ett kritiskt förhållningssätt med fokus på att lyssna.

## 6.6 Forskningsetiska överväganden

I en kvalitativ forskningsmetod behöver vissa överväganden göras för att vara både vetenskapligt och etiskt hållbara. Studien följer de etiska riktlinjer som forskaren har att ta hänsyn till, såsom informerat informationskravet, samtycke, konfidentialitet och nyttjandekrav (Vetenskapsrådet, 2007). Informationskravet har i föreliggande studie inneburit att rektorerna dels i det första telefonsamtalet, dels i missivbrevet som skickades till dem informerats om studiens syfte samt anledningen till varför skolan blivit utvald i studien. Vidare informerades, utifrån samtyckeskravet, om ett frivilligt deltagande samt att informanten kunde avböja deltagande oavsett tidpunkt. Det empiriska materialet såsom skola och informant avidentifieras i studien i enlighet med konfidentialitetskravet. Slutligen har information delgivits utifrån nyttjandekravet kring att den insamlade empirin används i samband med studien (Vetenskapsrådet, 2007).

I enlighet med vad Kvale och Brinkmann (2014) föreslår avidentifieras informanten redan vid transkribering av intervjun för att dölja identiteten, vilket även informanterna informerades om. Vid intervjutillfället påmindes informanterna muntligt om anonymiteten samt att deltagande är frivilligt och när som helst kan avbrytas. För att ge en bild av deltagarnas bakgrund presenteras kortfattat deltagarnas yrkesbakgrund och ålder. För att säkerställa konfidentialitetskravet återfinns inte uppgifter i studien som skulle kunna gå att härleda till enskild person, kommun eller skola.

## 7 Resultat

I detta avsnitt redovisas resultatet utifrån intervjuer genomförda med fyra rektorer med ansvar för grundskolans senare del, årskurs 7-9. Resultatet har bearbetats och analyserats utifrån en fenomenologisk ansats för att synliggöra variationer och likheter. Utifrån dessa har sedan fyra teman arbetas fram med hjälp av studiens frågeställningar det vill säga; *skolans arbete med förtroendefulla relationer, mål och resultatstyrning, hinder och möjligheter*. Varje tema inleds med en sammanfattande beskrivning, i löpande text, av dess innehåll och därefter redogörs för essenser och variationer av fenomenet i underteman, vilka följs av citat hämtade från intervjuerna. Samtliga citat följs av en analys.

## 7.1 Skolans arbete med förtroendefulla relationer

I detta avsnitt behandlas rektors beskrivning av skolans arbete med förtroendefulla relationer. Inledningsvis diskuteras samarbetet mellan rektor och huvudman. Rektor menar att de förbättringsområden huvudman valt att fokusera på skiljer sig från den enskilda skolans behov. Istället borde insatserna riktas mer mot såväl trygghet och studiero som förtroendefulla relationer. Vidare ger rektorerna en bild av huruvida det finns ett arbetsområde kring förtroendefulla relationer eller ej. Avslutningsvis behandlas hur rektorerna använder sig av skolans fysiska miljö för att skapa tryggheten i förtroendefulla relationer.

### 7.1.1 Skolans behov

Rektorerna menar att huvudmannens prioriteringar inte alltid stämmer överens med den enskilda skolans behov. Enligt rektorerna bygger dessa prioriteringar på den information som främst delges huvudman genom utvärderingar av skolans arbete. Utvärderingarna som huvudman efterfrågar, enligt rektor, gäller främst elevers betyg och resultat från enkätundersökningar som sker centralt i kommunen. Rektorerna anger att skolan har ett behov av att arbeta med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Dessa relationer är enligt rektor svåra att utvärdera med mätbar statistik.

I exempel 1 belyser rektor att huvudmannen valt ut förbättringsområden som direkt kopplas till elevens resultat med hjälp av siffror. Enligt rektor påverkas prioriteringar som skulle kunna gynna skolans övergripande arbete med förtroendefulla relationer.

#### Exempel 1

.../jag har idag kvalitetsmål som jag ska följa upp som bestäms utav min huvudman och ett utav dom kvalitetsmålen som är för alla kommuner det kan jag lova kvalitetsmålet är att förbättra resultatet/.../ jag kanske skulle prioritera om det fast det får jag ju inte göra men jag kanske skulle göra det/.../dom vill ha hur det har gått. Punkt. Rött eller grönt.

Rektorn i exempel 1 uppfattar ökad måluppfyllelse som huvudmannens främsta mål, vilka ska vara mätbara samt kunna redovisas med siffror. Den prioritering som rektor nämner handlar om förtroendefulla relationer på skolan. Enligt rektor blir arbetet med dessa relationer åsidosatt på grund av huvudmannens primära förbättringsområde gällande kvalitetsmålen. Därav nämner rektor i exemplet prioritering.

Rektorerna uppfattar inte alltid att de förbättringsområden huvudmannen väljer att fokusera på gynnar skolans egna behov. Dessutom menar rektorerna att handlingsutrymme avsedda för att göra egna aktiva val inom förbättringsområden är begränsat.

#### Exempel 2

...det är rektors ansvar. Det finns ju lite huvudmannanivå men då ä ju rektors ansvar. Å kan ja inte va med å bestämma utan jag blir överkörd, då blir ja nog frustrerad/.../för det står i lagen att ja det är mitt ansvar, å min skola ser ur som den gör, en annan skola ser annorlunda ut, behöver inte samma andra förutsättningar jag behöver det här/.../vi behöver jobba med det här på rasten på en annan skola i kommunen som har en annan då helt tvärtom asså eleverna har ju jättelåga resultat å inte har när det gäller undervisningen å då behöver ju dom jobba med det då kan man ju inte bestämma generellt att nu.

Rektors uppfattning kring huvudmannens kvalitetsmål tyder på att ett övergripande arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev saknas. Både exempel 1 och 2 antyder att samarbetet mellan huvudman och rektor inte bidrar till att rektors egna möjligheter att genomföra egna prioriteringar utifrån skolans behov. Rektorerna tycks anta att huvudmannens prioriteringar är av större intresse än den egna verksamhetens vilket leder till att rektor uppfattar sin delaktighet som marginell.

#### 7.1.2 Visionen som arbetsområde

Rektorerna berättar att förtroendefulla relationer inte ses som ett enskilt arbetsområde på skolorna. Rektorerna berättar att dessa relationer istället involveras i skolans övriga arbetsområden då visionen ses som ett riktmärke. En av rektorerna förklarar att genom en likvärdig bedömning nås förtroendefulla relationer mellan elever och lärare, vilket också finns nedskrivet i skolans årsplanering på skolan.

#### Exempel 3

...vi har ju inget specifikt arbetsområde som heter att bygga upp förtroendefulla relationer mer än att det står i vår årsplan att bygga upp förtroendefulla relationer mellan elever och ge dom likvärdig undervisning eller något sådant där...

Rektor menar att lärarens arbete med förtroendefulla relationer sker indirekt via arbetet med likvärdig bedömning, där hela skolan involveras. Som en följd av det övergripande arbetet kring likvärdig bedömning, vilket även ingår i årsplanen, anses arbetet med dessa relationer främjas.

Samtliga rektorerna beskriver ytterligare ett sätt för hur de använder andra arbetsområden för att nå förtroendefulla relationer. De menar att mentorskap kan bidra till att skapa trygghet för eleven under hela skoldagen. Lärare ges möjlighet av rektor att möta elever vid ett eller flera tillfällen i veckan för att främja ett samarbete med eleven och hemmet. Rektor i exempel 4 beskriver hur detta arbete kan se ut samt hur detta sker återkommande under veckan.

#### Exempel 4

Många av våra lärare eller alla lärare är egentligen mentorer så de har ju större ansvar för ah säg 12, 13, 14 elever var eh.. där det behövs så har ju de extra tid ibland också under veckan för att prata med nån elev... för att stämna av läget å.. å det är ju för att skapa det här förtroendet å för att man ska kunna ha ett bra samtal å samarbete med hemmet.. också så att i stora drag sker det automatisk genom mentorskapet..

Rektor i exemplet ovan menar att organiserat mentorskap på skolan medför ett ökat ansvar, kring ett färre antal elever, för läraren. Detta innebär att mentorer ges förutsättningar att möta eleverna vid flera tillfällen, utifrån varje elevs enskilda behov. Enligt rektorn bidrar dessa samtal till goda möjligheter att skapa förtroendefulla relationer mellan läraren och eleven.

#### 7.1.3 Skolmiljön

Rektorn anser att utformningen av skolans fysiska miljö är betydelsefull i arbetet med förtroendefulla relationer då den bidrar till trygghet för eleverna. Enligt rektorerna är caféteria och korridorer exempel på detta. I exemplet nedan beskriver rektor hur hemklassrum kan öka elevernas trygghet på skolan. Placeringen av lärares arbetsrum, vilka finns i anslutning till eleven hemklassrum, har också betydelse för att skapa trygghet.

#### Exempel 5

Jag upplever att eleverna känner sig trygga här och mycket tror jag beror på att man har sina hemvister/.../och sin trygghet där. Man träffar dom

lärarna hela tiden. Dom lärarna har ju sitt arbetsrum i anknytning till klassrummet. Så ser det ut på alla arbetslagen.

Som framgår av exempel 5 uppfattar rektor att elevens trygghet har samband med organisering av hemklassrum och närheten till undervisande lärare. Rektor menar att lärare vilka har möjlighet att möta sina elever vid flertalet tillfällen främjar arbetet med förtroendefulla relationer. Rektor beskriver också att samtliga arbetslag är ordnade på liknande sätt.

Förutom cafeteria, korridorer och arbetsrum nämner rektor i följande exempel ytterligare miljöer där lärare kan skapa förtroendefulla relationer med eleverna genom att mötas utanför klassrummet.

#### **Exempel 6**

Indirekta faktorer som bygger upp skolundervisningen, skolmaten, nämnde jag, att kunna sitta tillsammans och njuta av en god skolmåltid, både personal och elever, tror jag skapar jättemycket förtroende/.../så vi försöker med pedagogiska luncher, att man har haft en lektion och så följer man sin klass/.../ maten ska vara god. Alltså vi satsar mycket på kompetens vid skolmaten. Det ska vara en trevlig miljö, återigen den ska vara trygg.

Rektor menar att miljöer utanför klassrummet bör vara planerade och anpassade så att även de ger förutsättningar i arbetet med att skapa förtroendefulla relationer mellan lärare och elever.

## **7.2 Mål- och resultatstyrning**

I detta avsnitt behandlas hur det systematiska kvalitetsarbetet sker kring förtroendefulla relationer. Inledningsvis beskrivs hur rektorerna får vetskap om nuläget gällande dessa relationer. Rektorerna berättar hur de hanterar den information som framkommer gällande förtroendefulla relationer. Vidare ges exempel på samtal som förs med lärare vilka av rektor uppfattas vara i behov av handledning gällande förtroendefulla relationer. Rektorerna ger en bild av att det finns kvalitetsskillnader i den undervisning som bedrivs av lärare som har förmågan att skapa dessa relationer. Avslutningsvis redogör rektorerna för vilka metoder huvudman och skola använder vid utvärdering och uppföljning av förtroendefulla relationer. Rektorerna riktar dock kritik mot dessa metoder då det finns andra sätt som, enligt rektor, anses mer relevanta.

### **7.2.1 Rådande skolkultur**

Rektorerna menar att de får vetskap om nuläget gällande förtroendefulla relationer på ett flertal olika sätt. De berättar hur de samtalar med eleverna, kontaktas av vårdnadshavare eller att lärare ber om stöd när arbetet med eleven inte fungerar. Flera rektorer uttrycker betydelsen av lärares egen medvetenhet beträffande arbetet med förtroendefulla relationer. Rektor i exempel 7 ger en bild av hur arbetsgången kan se ut när svårigheter uppstår i relationen mellan lärare och elev.

#### **Exempel 7**

Föräldrar har tidigare haft samtal med läraren, jag har haft samtal med läraren, eleven har haft samtal med läraren men ändå upplever de inte att det blivit någon förändring. Då väljer jag att ha samtal med förälder och elev men vill att läraren ska veta att samtalet ska ske och att X ska ha möjlighet att delta om X vill det.

I exempel 7 beskriver rektor att vårdnadshavare och elev först kontaktar läraren kring elevens upplevelse av relationen dem emellan. Om situationen trots detta är oförändrad efter denna

kontakt tar rektor vid och samtalar med läraren. Vid ytterligare behov finns möjlighet att samla vårdnadshavare, elev och läraren för ett gemensamt samtal tillsammans med rektor och därigenom skapa förändring.

Flertalet rektorer berättar att de ser en kvalitetskillnad i undervisningen hos de lärare som har förmåga att skapa förtroendefulla relationer med eleverna och de som inte har. Samtliga rektorer menar att samtalet de för med lärare som, enligt rektorerna, har svårighet att skapa relationer behöver vara öppet och ärligt. Dock beskriver de att det finns risker med denna typ av samtal. Därför handlar samtalen snarare om lektionens struktur och innehåll än om förmågan att skapa förtroendefulla relationer. De menar att å ena sidan kan relationen mellan lärare och elev påverkas om eleven nämns vid namn, å andra sidan kan relationen mellan läraren och rektor påverkas. I exemplet nedan beskriver rektorn vilka svårigheter som synliggörs i samtalet kring lärares förmåga att skapa relationer med eleverna.

#### **Exempel 8**

ja... när man kommer och pratar om att man har elever som man inte riktigt når i sin undervisning då handlar det ofta om elever som har behov av extra anpassningar och till stor del har man kanske då inte gjort de extra anpassningarna tillräckligt då.. å då tappar eleven sitt förtroende för läraren.. eh.. så det är ju på något sätt ditåt man jobbar... men man kanske inte uttrycker sig just kring relationsskapandet utan man kanske pratar mer om det faktiska arbetet.. å jag tror att om jag skulle gå på.. relationen då kanske jag skadar min relation med läraren istället..det är lite för känsligt.. eh och det går inte att ta på så.. som en extra anpassning går å ta på..

I exempel 8 ger rektorn sin bild av när lärare ber om stöd. I samtalet framkommer det att eleven hamnar i svårigheter, vilket rektor härleder till att de extra anpassningarna brister. Rektor menar därför att det oftast handlar om elever som har svårigheter kopplat till lärarens undervisning. Rektor i exemplet beskriver hur samtal kring förtroendefulla relationer undviks i syfte att värna om sin egen relation till läraren.

### **7.2.2 Kvalitetsarbete**

Rektorerna berättar att utöver inrapporterade betyg finns ytterligare sätt för huvudmannen att inhämta information om skolans arbete och kvalitet. Enkätundersökning anses som ett sådant sätt. Rektorerna ställer sig dock kritiska till valet av enkätundersökning som metod, i syfte att mäta förtroendefulla relationer. Enkäterna avser mäta flera områden och eleverna vilka deltar i undersökningen är inte densamma. Rektorerna menar att uppföljning och utvärdering av dessa relationer uteblir, då begreppet förtroendefulla relationer inte uttryckligen nyttjas i enkäten. Rektorn i exemplet nedan menar att uppföljning och utvärdering av enkäter oftast genomförs med olika grupper av elever, vilket bidrar till att eventuella effekter av insatser missas. Rektor i exemplet nedan ger ett förslag på hur detta skulle kunna förbättras.

#### **Exempel 9**

mm.. jättesvårt/.../man gör nån sorts mätning.. nån enkät nu å sen gör man en insats.. å så gör man den enkäten igen.. men då är det ju inte samma personer som man gör den enkäten.. i såna fall får man göra med 7:or och 8:or nu..å så.. då är de 8:or och 9:or annars gör man ju inte med samma personer .. det är mycket man måste tänka på för att det ska bli.. en ett bra material men men så skulle man kunna göra.. sen vet jag inte om det är så tillförlitligt..

Rektor i exemplet ovan menar att en utvärdering, med hjälp av enkäter, som är avsedd till elever kräver medveten planering utifrån vad enkäten avser att mäta. Han/hon menar även att uppföljning och utvärdering av samma elevgrupp skulle leda till ett mer tillförlitligt resultat. Detta resultat skulle enligt rektor leda till en urskiljning av förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

Trots att rektorerna är kritiska till det nuvarande tillvägagångssättet att följa upp och utvärdera förtroendefulla relationer saknar flertalet av dem förslag på hur det skulle kunna genomföras på annat sätt. Rektorerna uttrycker emellertid en önskan om alternativa sätt. En av rektorerna berättar att de fortbildas via rektorsutbildningen i alternativa sätt för inhämtning av information om den egna verksamheten. I följande exempel förklarar rektor vilken metod som anses relevant vid arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

#### **Exempel 10**

Vi fick faktiskt en liten fortbildning vi rektorer från X universitetet om vi skulle ha en mer intervjumodell som var väldigt intressant, men sen är det ju politiker dom gillar inte det så mycket dom vill inte ha massa citat på en kvalitetsrapport utan som vill ha staplar.

I exempel 10 beskriver rektor intervju som metod för informationsinhämtning, vilken rektorsutbildningen ser som en alternativ metod. Detta skiljer sig från det sätt som huvudmannen önskar få information, nämligen genom mätbara resultat.

I både exempel 9 och 10 kan en avsaknad av dialog med huvudman utläsas. Dessutom är rektorerna kritiska till utvärdering och analys med hjälp av mätbar statistik, eftersom de menar att förtroendefulla relationer inte kan mätas med denna metod.

### 7.2.3 Normer och värden

Enligt samtliga rektorer sker uppföljning och utvärdering av förtroendefulla relationer utifrån enkätundersökning som huvudsakligen avser att mäta trygghet och studiero. Flertalet rektorer beskriver att dessa förtroendefulla relationer mellan läraren och eleven bör genomsyra skolans verksamhet. Rektor i exemplet nedan ger sin tolkning av begreppet förtroendefulla relationer i skolans arbete. När rektor delges definitionen av begreppet förändras hans/hennes tolkning av hur och när dessa relationer skapas i skolan.

#### **Exempel 11**

Det är väl mycket i det att, alltså vi har vårt systematiska kvalitetsarbete uppdelat under året. Å jag tänker att vi kanske mest pratar om det när vi pratar om normer och värden, å trygghet och studiero och den delen. Samtidigt så, när jag liksom tittar på den här definitionen så går det ju lika mycket in i kunskaper, utveckling och lärande. Just det här med rättvis bedömning och allt det här/.../ Att man ska känna sig trygg med att läraren ser mina kunskaper oavsett hur jag är som person eller vad jag har för olika behov eller beteenden.

Rektor menar att förtroendefulla relationer omfattas av de övergripande målen för normer och värden samt trygghet och studiero. Rektor betraktar begreppet utifrån ett nytt perspektiv när han/hon delges Annika Liljas (2013) definition. Detta tyder på att rektor i exemplet är ambivalent kring när arbetet med förtroendefulla relationer bedrivs.

Flertalet rektorer menar att diskussioner som förs kring sambedömning i arbetslag, ämneslag och tvärgrupper utgör en del i arbetet med att skapa förtroendefulla relationer. Exempel 12

belyser även hur diskussioner i dessa grupper kring ordningsregler, lektionsupplägg samt trygghet och studiero innefattar ett arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

#### **Exempel 12**

Vi har uppdelade arbetslag lärare och personalen och då träffas vi i tvärgrupper och diskuterat såna saker som betyg och bedömning samrättning och hur vi ger dom likvärdiga betyg/.../Vi har diskuterat startblock att alla ska ha, vi har pratat om trygghet och studiero som är vår nisch inom här så att vi ser likvärdiga ordningsregler är också en sån här.

Rektor i citatet ovan reflekterar över arbetet med förtroendefulla relationer när han/hon beskriver hur detta bedrivs på skolan. Rektor berättar att de har trygghet och studiero som ett övergripande arbete på skolan vilket främjar dessa relationer.

### **7.3 Hinder i arbetet**

I följande stycke behandlas vilka hinder som finns beträffande arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Situationer som hindrar arbetet nämns på flera nivåer, huvudmannanivå, organisationsnivå och individnivå. Rektorerna förklarar inledningsvis hur omorganisation och nyanställningar på dessa nivåer kan bidra till att rektorsuppdraget främst handlar om att skapa övergripande rutiner. Detta kan enligt rektorerna åsidosätta arbetet med förtroendefulla relationer. Vidare beskrivs dialogen mellan huvudman och rektor, vilken bidrar till rektorernas egna tolkningar av de uppdrag som ges av huvudmannen. Rektorerna berättar att det finns motstånd från lärare i det dagliga arbetet med förtroendefulla relationer. För att upprätthålla arbetet med dessa relationer uttrycker rektorerna ett behov av utbildad personal, då den enskilda lärarens förmåga att skapa förtroendefulla relationer kan begränsa detta arbete.

#### **7.3.1 Omorganisation och anställningar**

Rektorn nämner att det finns utmaningar gällande arbetet med förtroendefulla relationer, både på huvudmannanivå och organisationsnivå. De menar att arbetet med förtroendefulla relationer blir påverkat när övriga rutiner saknas på dessa nivåer. Omorganisation och nyanställningar beskrivs som exempel på rektors uppdrag, vilka främst är riktat mot att skapa och upprätthålla övriga rutiner. Detta kan i sin tur åsidosätta ett arbete med förtroendefulla relationer, eftersom rektorernas tolkning av huvudmannens uppdrag särskiljs från ett arbete med dessa relationer. Rektorerna beskriver uppdraget från huvudman, det vill säga ökad måluppfyllelse, och arbetet med förtroendefulla relationer som två olika arbetsområden. Rektorerna menar att detta leder till att arbetet med förtroendefulla relationer åsidosätts.

I exempel 13 beskrivs hur rektor hamnar i ett spänningsfält mellan uppdraget från huvudman och ett arbete med förtroendefulla relationer. Rektor menar att huvudmannens uppdrag ska prioriteras före ett arbete med dessa relationer även om skolans har detta behov.

#### **Exempel 13**

Jag tycker att jag hamnar i det mest avancerade spänningsfältet för jag har ju en huvudman som jag ska utföra uppdraget för det är ju liksom inget att diskutera, uppdraget är ju tydligt...

I exemplet ovan går det tyda att rektor saknar dialog, kring förtroendefulla relationer, med huvudman. Rektors uppfattning blir därför att det saknas utrymme för ett arbete med dessa relationer. Rektor beskriver ett spänningsfält vilket skapar en ambivalens, hos rektor, kring

arbetet med förtroendefulla relationer då huvudmannens uppdrag uppfattas mer centralt. En dialog, kring förtroendefulla relationer, mellan huvudman och rektor kan ses som bristfällig då rektors uppfattning är att det saknas utrymme för ett arbete med dessa relationer.

En av utmaningarna på organisationsnivå är möjligheten att anställa utbildad personal, enligt rektorerna. Rektor i exempel 14 förklarar att den stora lärarbristen utmanar uppdraget och ett arbete med förtroendefulla relationer.

#### **Exempel 14**

Utmaningen är att det är svårt att få tag på folk. Lärarbristen är ju en enorm utmaning. För det innebär ju, om man ska hårdra det, så innebär det ju faktiskt att vem som helst, alltså jag har ju svårt för att få legitimerade lärare så jag får ju nästan bara ta det jag får tag på.

I citatet ovan beskrivs den komplexitet vad gäller anställning av behörig personal vilket, rektor menar, skapar stor utmaning i arbetet med förtroendefulla relationer. Lärarbristen leder, enligt rektor, till att personal anställs oberoende av om de har lärarutbildning eller ej.

### **7.3.2 Övrig personal**

Rektorerna berättar att det finns personal på skolorna, vilka skapar trygghet i mötet med eleverna på raster. Rektorerna menar att detta främjar ett arbete med förtroendefulla relationer. Flera rektorer beskriver en önskan om att även lärare skapar relationer till elever utöver undervisningssituationen, såsom på raster, i matsal och cafeterian.

Rektor anser att lärare är kritiska till att skapa förtroendefulla relationer med eleverna på raster om tiden som avsätts till planering av undervisning påverkas. Rektorn i exempel 15 ger förslag på personal som istället skulle kunna involveras i mötet med eleverna för att skapa dessa relationer.

#### **Exempel 15**

...problematiken säger lärarna, det tycker många också, sitter jag ute en halvtimme i korridoren så den det är min planeringstid då måste jag göra den en annan gång. Å då känner dom liksom den där stressen men men dom kan säga till en elevassistent å så som jobbar på ett annat vis att men/.../dom kanske följer en elev alltså från ah dom får ju inte lämna det/.../ så det det är lite olika synsätt hur man ser på det här. Och också komplexiteten för det klart att när man bara lägger bort det här. Det klart att jag vill ha lärare som är bra, som har en bra undervisning. Åh en bra undervisning innefattar ju också att du ska kunna planera.

Rektorn i citatet ger en bild av att lärarna å ena sidan ska finnas bland eleverna på rasterna, å andra sidan förväntas de planera för en bra undervisning. Detta tyder på att rektorn är ambivalent i frågan om vilka arbetsuppgifter läraren ska prioritera. Samtidigt ger rektor förslag på personal som har andra uppdrag, vilket gör rektor osäker på huruvida dessa ges möjlighet till att möta eleven på rasterna.

Samtliga rektorer menar också att lärare, vilka har förmågan att skapa förtroendefulla relationer, även ser andra vinster och möjligheter med dessa relationer. Rektor i exempel 16 menar att förståelsen för dessa relationer är olika, dels de lärare som känner till varför relationen bör arbetas med, dels de lärare som inte ser betydelsen av att göra det.

#### **Exempel 16**



...det ju så att vi är ju olika som människ.. som individer också åh en del tycker ju det är väldigt skönt å ha god relation med sina elever och förstår varför man behöver ha goda relationer men sen är det ju så att alla tyvärr inte förstår det.

Rektorn i exemplet beskriver att lärares förståelse för relationer med elever är olika. Rektorn anser att relationen mellan lärare och elev är betydelsefull och har en önskan om att samtlig personal har samma uppfattning och förståelse.

### 7.3.3 Lärares personliga egenskaper

Lärare som arbetar med förtroendefulla relationer har enligt rektorerna en förmåga, talang, förståelse eller tekniken som krävs för att skapa dessa relationer. Rektorerna menar att dessa metoder har en anknytning till lärarens egenskap och personlighet. En av rektorerna menar att förmågan går att öva upp. I exemplet nedan beskrivs rektors uppfattning om lärarens egenskaper och personlighet i förhållande till förmågan att skapa dessa relationer.

#### **Exempel 17**

... alltså vi har, vi har väldigt väldigt bra lärare och så har vi fåtal lärare som kanske, är till börja med, det måste, ska du arbeta som lärare så måste du tycka det är lite kul med ungdomar. Ungdomar får inte bara vara jobbiga.

I exempel 17 ger rektor bilden av att de flesta lärare har dessa egenskaper och personligheter och att ett färre antal lärare saknar förmågan. Dessa lärare skapar utmaningar för rektorerna då de uttrycker att arbetet med elever är ansträngande. Detta kan ses som ett hinder i arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

Rektorerna för diskussioner med sin personal kring hur de i praktiken ska bedriva arbetet med förtroendefulla relationer. Rektor i exempel 18 beskriver att diskussionen med läraren kan handla om insatser i förhållande till dessa relationer.

#### **Exempel 18**

Vi diskuterar delvis dom här bitarna. Vi diskuterar också mycket praktiskt, hur ska vi, ja hur ska vi genomföra alla dom här insatserna. Men hur får man all personal och bygga upp förtroendefulla relationer det har vi pratat om, vi har nog bara hamnat på att det är en talang mer liksom att har man ett så har man ett.

Rektor i citatet beskriver att diskussionerna främst handlar om hur förtroendefulla relationer skapas. I diskussionerna med personalen strävar rektor efter konkreta insatser kring arbetet med förtroendefulla relationer. Trots detta stannar diskussionerna vid att förmågan att bygga en relation är en form av personlig egenskap, vilket rektor i exemplet kallar för talang. I och med detta kan utvecklingen av arbetet med förtroendefulla relationer på skolan hindras.

## 7.4 Främjande och förebyggande insatser

I detta stycke behandlas vilka möjligheter som finns beträffande ett arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Likaså beskrivs vilka effekter förtroendefulla relationer kan få när samtliga lärare och personal har förmåga att skapa och bibehålla dessa. Inledningsvis beskrivs hur andra yrkesgrupper används utifrån sin yrkesprofession i arbetet med att skapa förtroendefulla relationer. Vidare berättar rektorerna hur de använder rektorsrollen och kollegialt lärande som en del i detta arbete. Avslutningsvis beskriver rektorerna vilka möjligheter som finns när all personal deltar i detta främjande arbete.

### 7.4.1 Trygghet under skoldagen

Flertalet rektorer menar att andra yrkesgrupper på skolan har förmåga att skapa förtroendefulla relationer till eleverna. De nämner beteendevetare och elevassistenter, men rektor i exemplet nedan lyfter särskilt fram socialpedagogen som en yrkeskategori, vilka bidrar till trygghet för eleverna under skoldagen.

#### **Exempel 19**

Socialpedagogerna är ju liksom tillgängliga och finns bland eleverna så mycket som möjligt, givetvis har dom också möten. Så det är också en ny dimension till trygghet och till att skapa en annan relation med någon som kanske inte är lärare heller som ibland kan vara den där bryggan om det inte skulle funka eller att man som elev liksom tycker att det är jobbigt att säga någonting till en lärare så finns det också en profession till som kan hjälpa till liksom.

I exempel 19 menar rektor att arbetet med förtroendefulla relationer främjas om eleven ges möjlighet att skapa kontakt med någon yrkesprofession, såsom en socialpedagog, på skolan. Rektor beskriver denna person som en brygga mellan läraren och eleven om relationen uppfattas som skör.

Vidare menar rektorerna att arbetet med förtroendefulla relationer främjas när samtlig personal, främst lärare, involveras och har förståelse för eleverna. Rektor i exempel 20 önskar utveckla arbetet med dessa relationer genom att arbeta med lärarens elevsyn.

#### **Exempel 20**

I nuläget här hos oss så tänker jag att det handlar om att få alla lärare. ALLA lärare. Det är många lärare med på banan men att få eh alla lärare att förstå att alla elever vill lyckas. Det är väl där grunden lite grann som jag kan känna att vi faller på ibland.

Rektor i exemplet ovan antyder att flertalet lärare har insikt i hur de skapar förtroendefulla relationer. Rektor beskriver vikten av att alla lärare har förståelsen av att alla elever vill lyckas i skolarbetet. Detta ses av rektor som en grund i arbetet med förtroendefulla relationer.

### 7.4.2 Förebild

Samtliga rektorer delger hur de själva arbetade med förtroendefulla relationer i sin tidigare roll som lärare. Rektorernas uppfattning kring sitt sätt att skapa relationer är positiv, vilket de också önskar dela med sig av genom att både ge tips och fungera som förebild för personalen. I citatet nedan beskrivs hur rektor arbetar med förtroendefulla relationer för att spegla den bild samt önskat läge som eftersträvas av rektor kring arbetet med förtroendefulla relationer.

#### **Exempel 21**

Alltså jag tänker mycket att jag är likadan mot lärarna som jag vill att de ska vara mot eleverna och även att jag försöker synas för eleverna och försöker visa på mitt sätt att vara, hur jag vill att lärarna ska vara också. Alltså finns ute bland eleverna prata med dom lite, alltså gå in med nyfikna frågor istället för tillrättavisningar.

Citatet ovan exemplifierar hur rektor är förebild för sin personal genom att själv visa hur personalen önskas agera. Rektor menar också att nyfikna frågor är att föredra framför tillrättavisningar med hänsyn till den förtroendefulla relationen med eleven.

Flera rektorer beskriver hur det kollegiala lärandet kan bidra till att läraren får stöd i arbetet med förtroendefulla relationer, där lärare används som förebilder. För att arbetet ska bygga på vetenskaplig grund beskriver några rektorer hur de använder sig av antingen förstelärare eller specialpedagoger vilka förser lärarna med forskning. Rektorerna berättar att det kollegiala lärande likväl sker vid auskultation.

#### **Exempel 22**

... jag kan sätta Åsa hos Arne så får dom auskultera såhär Arne hos Åsa en hur ska jag få Arne att ändra sin inställning till skolan alltså jo jag kan men alltså det är jättesvårt..

Rektor beskriver hur lärare kan användas, som av rektor bedöms ha förmåga att skapa förtroendefulla relationer, genom auskultation. Denna auskultation menar rektor kan ge effekter på den lärare som är i behov av handledning då erfarenheter utbyts mellan lärare.

### **7.4.3 Relationens effekter**

Förtroendefulla relationer är något som rektorerna knyter samman med självupplevda situationer från tidigare yrkeserfarenhet från läraryrket. Utifrån detta menar rektorerna att förtroendefulla relationer har positiva effekter på undervisningens kvalitet, elevens trygghet och studieresultat. Rektor i exempel 23 menar att förmågan att skapa och bibehålla dessa relationer är väsentlig för att övriga insatser i undervisningen ska fungera.

#### **Exempel 23**

Men förtroende i de här relationerna är oerhört viktigt. jag brukar säga att förmågan som vuxen att kunna bygga förtroendefulla relationer slår. ah mycket.

Rektor menar att lärarens och elevens förtroende för varandra är avgörande när relationer skapas mellan dem. Förmågan att kunna skapa förtroendefulla relationer mellan lärare och elev betraktas av rektor som grundläggande för att åstadkomma framgång för enskild elev.

Förbättringar av lärarens förmåga att skapa förtroendefulla relationer med elever, anser rektorerna ökar elevernas möjligheter att nå kunskapskraven. Rektor i exemplet nedan menar även att detta arbete kan leda till ökad närvaro för samtliga elever i skolan.

#### **Exempel 24**

... det är det som är pudelns kärna vi pratar om hela tiden. Löser du lärarens förmåga att binda eleverna då löser du allting. Då har du alla på E minst ... det kanske löser hemmasittare..

I citatet ovan uttrycker rektor att elever med låg måluppfyllelse samt elever med hög frånvaro är elever i behov av förtroendefulla relationer till undervisande lärare. Det kan förstås som att skolan använder sig av ett arbete, vilket främjar förtroendefulla relationer samt när läraren har förmågan att skapa dessa relationer kan såväl måluppfyllelsen som närvaron öka.

## **8 Diskussion**

Syftet med denna studie har varit att beskriva och analysera hur rektorer, för grundskolan årskurs 7-9, upplever sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. I resultatdiskussionen sammanförs i vissa avseenden frågeställningarna då resultatet är svårt att särskilja utifrån studien syfte. Därefter följer avsnitten Relevans för specialpedagogisk yrkesutövning, metoddiskussion och studiens kunskapsbidrag, Avslutningsvis föreslås framtida forskningsområden i anknytning till ämnet.

## 8.1 Resultatdiskussion

I studien framkommer att rektorsuppdraget i sitt ledarskap kring skolutveckling gällande förtroendefulla relationer mellan lärare och elev är mångfacetterat och komplext i flera avseenden. Härav följer fler förväntningar på skolan från huvudman, lärare och övrig personal på skolan, elever och vårdnadshavare. Likaså ges utrymme för varierande tolkningar av dokument- och lagtexter. Utifrån ett specialpedagogiskt perspektiv är förtroendefulla relationer grundläggande i skolans värld.

Rektor beskriver indirekt styrkedjan där god förståelse visas för verksamhetens olika delar och dess inbördes samband samt som helhet. Skolan betraktad som en helhet innehållande olika delar vilka representeras av ledning, lärare, övrig personal, årskurser, elever, föräldrar, miljöer, aktiviteter och så vidare. Samtliga delar i systemet samverkar och är därmed betydelsefulla för hela verksamheten. Givet att skolan är ett system som arbetar mot uppsatta mål, såväl sociala mål som kunskapsmål, blir det inom systemteorin betydelsefullt att dessa delar binds samman för att fungera. Mot denna bakgrund är relationen mellan huvudman, rektor, lärare och elev i skolan av särskild betydelse. När rektors ledarskap i relationsarbetet ska studeras, i verksamheten, blir det angeläget att även se till övriga system som påverkar rektors möjligheter och förutsättningar. Svedberg (2000) bekräftar detta genom att beskriva det intresse för relationer som finns i offentliga organisationer. Han beskriver också att förvaltandet av relationerna kan vara svåra.

Samtliga rektorer i föreliggande studie bekräftar följaktligen värdet av att lärarna skapar förtroendefulla relationer. Rektorer beskriver att det ständigt sker ett förväntat samt pågående arbete bland lärarna, i det vardagliga arbetet, kring att skapa förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Berg (2003) beskriver aktörsberedskap som innefattar den professionalism där läraren ges ansvar att nyttja det frirum som ryms på klassrumsnivå utifrån skolans mål- och resultatstyrning. Han menar vidare att denna professionalism innebär att upptäcka och nyttja frirummet för den enskilda elevens bästa. Detta frirum upptäcks, enligt Berg, av diskussioner mellan lärarna kring undervisning samt ökar medvetenheten kring enskilda handlingar. Denna aktörsberedskap beskriver Berg som multiprofessionell.

Rektor beskriver snarare ett medvetet övergripande arbete där det främjande och förebyggande arbete kring elevernas trygghet och studiero är centralt. Dels genom skolans gemensamma ordningsregler, dels genom att känna närhet till lärare och övrig personal på skolan. Thornberg (2006) beskriver hur ordningsreglerna tillsammans med de informella reglerna utgör värdegrundspedagogik, vilket ses som en form av fostran av elever. De informella reglerna är inte dokumenterade, men förväntas förstås likvärdigt av både lärare och elev. Rektor menar att det inte sker något planerat arbete och därför genomförs heller inget dokumentations- och utvärderingsarbete. Rektor ger visserligen uttryck för att den enskilda skolan har behov av ett utvecklande arbete kring förtroendefulla relationer. Berg (2003) menar att mål- och resultatstyrning ger skolor ökat frirum genom att följa upp, genomföra och utvärdera. Berg beskriver även att kommunens intressen utifrån kommunaliseringen kan leda till begränsat frirum för skolan.

Arbetet med förtroendefulla relationer saknar dokumentation. Av rektor förväntas dock arbetet ske i lärares vardagliga arbete genom ordningsregler och informella regler. Vi menar att lärare behöver diskutera hur ett arbete med förtroendefulla relationer kan bedrivas på den enskilda skolan, för att upptäcka frirummet.

Rektor delger även upplevelsen av att hamna i ett spänningsfält mellan, å ena sidan huvudman, å andra sidan lärarna. Detta spänningsfält går att förstå utifrån det uppdrag rektor är ålagd att utföra av huvudman, vilket i huvudsak innebär att rektor delger huvudman studieresultat samt utvärdering av trygghet och studiero. Detta uppdrag uppfattar rektor som prioriterat samt efterfrågat av huvudman. Berg (2003) menar att skolledarens uppgift är att arbetet utförs i enlighet med politiska styrdokument samt följer huvudmannens intentioner. Härav följer att rektor ger uttryck för att huvudman inte efterfrågar utvärderingar av förtroendefulla relationer. Samtidigt beskriver rektor sin egen önskan och ansvar i att initiera och leda utvecklingsarbeten, utifrån skolans enskilda behov, där relationer betraktas som en central del. En intressant aspekt av detta definierade spänningsfält är att rektor rimligen borde kunna nyttja det frirum som uppstår mellan den inre rådande kulturen i skolan som organisation och den yttre gränsen, som regleras av lagtexter och styrdokument, i skolan som institution. Innehåll och form för utvecklingsarbete kan rektor på så sätt i sitt uppdrag påverka och därigenom stimulera lärare till att nyttja frirummet för den enskilda elevens bästa.

Rektorer skiljer mellan lärare som har förmåga och lärare som inte har förmåga att skapa förtroendefulla relationer. Flertalet rektorer beskriver sig själva som förebilder. Utifrån sin tidigare bakgrund som lärare tillskriver de sig förmåga att skapa förtroendefulla relationer. Rektor gör således en egen subjektiv bedömning av detta. Vilket kan tolkas att de utgår från egen erfarenhet vilket kan kopplas till beprövad erfarenhet. Hallerström (2006) och Brude Sundin (2007) menar att rektor behöver vara kunnig i de frågor som ska behandlas vid genomförandet av utvecklingsarbetet.

Arbete med förtroendefulla relationer problematiseras först då det uppstår och synliggörs en sårbarhet i relationen mellan en lärare och en elev. Om situationen anses oförändrad efter samtal mellan de berörda blir det en fråga för rektor att hantera. I dessa sammanhang förväntas rektor, vanligtvis från vårdnadshavare och elev, men ibland även av läraren, agera för att åstadkomma en förändring. Samtalen som rektor då initierar med läraren tenderar snarare att fokusera på lärarens arbete med extra anpassningar än förmågan att skapa förtroendefulla relationer. Rektor beskriver svårigheter i att hantera samtal med läraren där personliga egenskaper och förmågan att skapa dessa relationer står i fokus. Rektors egna farhågor består i att skada sin egen relation med läraren eller relationen mellan läraren och eleven. Hallerström (2006) och Leo (2017) menar att rektor stödjer sina handlingar utifrån ett normperspektiv där hänsyn tas till lärarens behov framför elevens. Bakomliggande faktorer kan således även handla om rektors lojalitetskonflikt som Berg (2003) beskriver. En iakttagelse vi gör är att det hos rektor förekommer en svårighet kring att hantera uppkomna dilemman i relationer mellan lärare och elev.

En anledning till denna svårighet, att hantera uppkomna dilemman, kan handla om förtroendet mellan rektor och lärare. Om förtroendet anses lågt speglas skolkulturen av en "*negativ ledarsyn*", där rektors ledarskap istället behöver accepteras av personalen och bli av mer kollektiv karaktär (Ludvigsson, 2009; Svedberg, 2000). Begreppet "*osynligt kontrakt*" får i detta sammanhang även viss betydelse då det, enligt Berg (2003), kan innebära att rektors utrymme för egna handlingar begränsas till att ansvara för administration och förvaltning istället för det pedagogiska arbetets innehåll och form.

Ytterligare en anledning kan vara att rektor saknar självkännedom och förmåga att härbärgera sina känslor, vilket Ludvigsson (2009) menar är av betydelse för att rektor i sitt pedagogiska ledarskap ska kunna utveckla lärarens yrkesutövande i samtal. Dessutom menar Ludvigsson att lärarna önskar få rektors åsikter för att därigenom få bekräftelse samt skapa möjlighet till

reflektion kring det egna arbetet. Även Day (2007) menar att rektors påverkan genom stödjande och utmanande dialog med läraren indirekt förbättrar undervisningen. Sammantaget speglar rektors egen framgång av sig på elevens resultat (Törnsén, 2009). Med andra ord kan rektors samtal med läraren vid en skör relation mellan lärare och elev påverkas av ovanstående orsaker. Som en följd av detta skulle således initierandet av ett utvecklingsarbete kring förtroendefulla relationer påverkas av samma orsaker.

Det framgår tydligt att rektorerna ser sambedömning som en möjlighet i arbetet med att utveckla förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. De beskriver hur lärarna använder sig av sambedömning för att skapa likvärdighet både i undervisningen samt för att ge en korrekt bedömning av elevens arbete. Detta kan betraktas utifrån Liljas (2013) definition beträffande rättvis bedömning av elevens arbete. Berg (2003) använder sig av begreppet multiprofessionalism vilket innebär att arbetslaget diskuterar varandras undervisning utifrån pedagogiska samtal där frågor som hur, vad och varför är centrala. Vidare beskriver Berg samtalets betydelse för att upptäcka och utnyttja det oupptäckta frirummet.

Det råder samsyn bland rektorerna kring betydelsen av att skapa förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Rektorerna menar att dessa relationer är av betydelse för elevens måluppfyllelse och närvaro, men också för att skapa trygghet och studiero i klassrummet. Forskning stödjer detta genom att beskriva hur en positiv relation till eleverna samt lärares höga förväntningar bidrar till att öka elevens prestationer (Hattie, 2009). Rektorerna ger däremot en bild av dilemmat kring anställd personal som saknar utbildning. Detta ses som ett hinder av rektor då det sannolikt försämrar möjligheten samt förväntningarna på att all personal på skolan förväntas skapa förtroendefulla relationer. Även rektorerna i Singhs (2016) studie menar att detta är en av faktorerna till låg måluppfyllelse. Tilläggas kan att rektorerna nämner hur andra yrkeskategorier, såsom socialpedagoger och assistenter kan fungera som en länk mellan eleven och läraren. På så vis menar rektorerna att eleven ges stöd i sin relation till läraren.

Vi menar dock att lärarna behöver stöd och ledning från rektor i hur arbetet med förtroendefulla relationer genomförs. Rektor behöver inneha ett tydligt ledarskap samt en vision som stödjer lärarna i arbete med förtroendefulla relationer, vilket är en del i rektors ansvar kring skolans främjande och förebyggande arbete (Svedberg, 2000). Detta bekräftas även av Svedberg (2000) och Scherp (2016), som menar att visioner är betydelsefullt för skolledare då de förväntas arbeta mot uppställda mål. Likaså menar vi att rektor behöver medvetandegöra lärarna om vilka effekter förtroendefulla relationer har. Beslut om vad och hur ett utvecklingsarbete kring arbetet av förtroendefulla relationer baseras på vetenskaplig grund. Vi menar att kunskapen om hur rektor kan leda ett utvecklingsarbete kring förtroendefulla relationer brister, vilket innebär att rektor behöver uppmärksammas på det stödmaterial som regeringen genom Skolverket (n.d.a) presenterar och föreslår. Även Berg (2003) och Leo (2010) menar att rektorer behöver stöd från andra aktörer för att hitta svar på frågor som uppstår i vardagen. En avsaknad av stöd från andra aktörer kan medföra att varje enskild lärare själv avgör hur arbetet med förtroendefulla relationer genomförs. Ludvigsson (2009) och Foulds (2017) menar att rektor behöver vara tydlig i sitt ledarskap för att minska missförstånd hos enskild lärare. Vår uppfattning är att rektor således behöver, i egenskap av chef, besitta ett viss mått av självkännedom för att i samtal utmana och samtidigt stödja läraren i att skapa och vidmakthålla förtroendefulla relationer. Samtalet mellan rektor och lärare bör bygga på god kommunikation. Öquist (2018a) menar att detta bidrar till att medarbetaren upplever sig som en betydelsefull del och ökar möjligheten till att tillföra bidrag som utvecklar verksamheten.

Avslutningsvis har vi haft förmånen att i mötet med rektorer samtala om förtroendefulla rela-

tioner i syfte att skapa hopp om att rektor upptäcker och erövrar det outnyttjade frirummet för den enskilda elevens bästa, vilket Berg (2003) menar är det professionellas ansvar.

## 8.2 Relevans för specialpedagogisk yrkesutövning

Syftets relevans för specialpedagogisk yrkesutövning är att bidra med kunskap om relationens betydelse för undervisningens utformning till både rektor och kollegor. Det är rektors ansvar att initiera ett skolutvecklingsarbete beträffande förtroendefulla relationer där specialpedagogen kan vara delaktig i genomförande och innehåll. Genom att stödja rektor och öka kunskapen om relationen kan denna kunskap nyttjas i rektors argumentation för skolutvecklingsarbetet samt utmana personalen. I ett sådant skolutvecklingsarbete skulle specialpedagogens roll vara att handleda lärare utifrån Skolverkets fortbildning och forskning beträffande förtroendefulla relationer. Brude Sundin (2007) och Hallerström (2006) menar att rektor behöver vara kunnig i de frågor som ska behandlas för att leda arbetet framåt.

Då den sociala lärmiljön kan påverka elevens beteende i både positiv och negativ riktning bör lärare få tid till att reflektera över undervisningen tillsammans med kollegor för att synliggöra vid vilka situationer relationer skapas. Dessa reflektioner kan vara högst användbara vid pedagogiska utredningar och när läraren planerar samt anpassar sin undervisning efter elevens behov. Specialpedagogen kan bistå med kunskap om förståelsen för hur relationen kan bidra till en inkluderande lärmiljö samt vilka aktiviteter som kan vara lämpliga att använda sig av i undervisningen. Nilholm (2006) och Aspelin (2013) anser att inkluderingen förebygger svårigheter vilket bidrar till trygghet för eleven.

Skolans arbete med förtroendefulla relationer kan ses som ett ständigt pågående arbete och bör ske på organisations-, grupp och individnivå. Detta menar även Aspelin (2013) då han problematiserar arbetet med elever i svårigheter på skolan där relationen står i centrum.

## 8.3 Metoddiskussion

Valet att genomföra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer var relevant med anledning av studiens frågeställningar som riktade sig mot rektors egen uppfattning om sitt ledarskap (Bryman, 2016). Resultaten kan dock inte anses generaliserbart, då antalet informanter endast var fyra. Antalet och spridningen kan anses som vagt men då syftet med studien inte är ämnat att generalisera utan snarare synliggöra variationer av rektors tillvägagångssätt gällande skolutveckling kring arbetet med dessa relationer. Av de fyra informanterna i studien var tre kvinnor och en man med skiftande ålder, yrkeserfarenhet som rektor och tidigare utbildningsbakgrund. Trots detta visar resultatet på flertalet likheter, vilket möjligt kan förstås utifrån rektorernas koppling till rektorsutbildningen.

Under samtliga intervjutillfällen deltog vi båda två, vilket medförde att det uppstod en ojämlig relation mellan oss som intervjuare och informanten, vilket kan ha påverkat intervjun. I denna ojämliga relation finns en risk att informanten upplever ett ökat krav och förväntningar som innebär att information kan undanhållas eller förskönas. Med hänsyn till detta är det av vikt att vi är medvetna om att det kan påverka resultatet.

Informanterna fick inledningsvis delge sin bild av en förtroendefull relation i syfte att delge sin aktuella syn på begreppet förtroendefulla relationer. Ytterligare en anledning till att vi efterfrågade deras bild var att medvetandegöra oss om hur den kan påverka intervjun. Vi informerade därefter informanterna om vilken definition vi valt att fokusera på i studien i syfte att ha samma referensram. För att vi under intervjun skulle hålla fokus mot Liljas (2013) definition blev informanterna påmind om denna under intervjutillfället. Under intervjutillfället

fanns definitionen tillgänglig nedskrivna på ett dokument. Detta kan ha bidragit till att informanterna undanhöll information som de inte ansåg var relevant i förhållande till definitionen. Vid bearbetning av insamlad material synliggjordes dock att informanternas egen bild av förtroendefulla relationer var snävare än studiens valda definition, varpå de benämnde ytterligare sätt på hur de i nuläget leder arbetet med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Definitionen av förtroendefulla relationer har sammantaget varit av vikt i flera avseenden. Responsvalidering skulle kunnat säkerställa studiens resultat ytterligare (Bryman, 2014).

## 8.4 Studiens kunskapsbidrag

I studien har det framkommit åtskilliga fakta från informanterna. Den nya kunskap som framkommit är dels att rektor på skolan inte medvetet och systematiskt arbetar med relationer mellan lärare och elev, dels att rektors beskrivning av arbetets genomförande brister, eftersom det enligt rektor sker automatiskt i vardagen. Vidare beskriver rektor att det finns ett påtagligt samband mellan förmågan att kunna skapa och bibehålla relationer och lärarens personlighet. De lärare som, enligt rektor, har bristande förmåga att skapa relationer till elever får ofta stöd av rektor som främst handlar om utformning av extra anpassning samt kring det praktiska arbetet i undervisningen. Det har även framkommit att rektor värnar om sin egen relation till läraren, vilket rimligen kan få konsekvenser för elevens möjligheter att utvecklas så långt som möjligt i enlighet med skollagen.

## 8.5 Förslag till vidare forskning

En fråga som fortfarande står obesvarad är: om huvudman och rektor har tillräcklig kunskap och förståelse för relationens betydelse kring ett främja och förebygga arbete gällande studiero samt bidra till ökad måluppfyllelse för eleven. En annan fråga som skulle kunna bidra till kunskapsutvecklingen inom forskningsfältet är rektors inställning till att initiera och genomföra ett utvecklingsområde som behandlar förtroendefulla relationer mellan lärare och elev.

## Referenser

- Aspelin, J. (2013). Var är relationell specialpedagogik? I J. Aspelin, (Red.), *Relationell specialpedagogik: i teori och praktik*. Kristianstad: Kristianstad University Press.
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan: en teori om skolan som institution och skolor som organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, J. (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund: bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. (2., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2008). *Kompetens för samspelande skolor: om skolorganisationer och skolförbättring*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Brüde Sundin, J. (2007). *En riktig rektor: om ledarskap, genus och skolkulturer*. Diss. Linköping : Linköpings universitet.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.



Egelund N., Haug, P. & Persson, B. (2006). *Inkluderande pedagogik i skandinaviskt perspektiv*. Stockholm: Liber.

Elfström, I. (2013). *Uppföljning och utvärdering för förändring: pedagogisk dokumentation som grund för kontinuerlig verksamhetsutveckling och systematiskt kvalitetsarbete i förskolan*. Diss. Stockholm : Stockholms universitet

Ellmin, R. (2011). *Elevens lärande: att erbjuda möjligheter*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Day, C. (2007). *What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective*. University of Nottingham.

Frelin, A. (2010). *Teachers' Relational Practices and Professionalism*. PhD Thesis, Uppsala: Uppsala universitet.

Foulds, A.G. (2017). *A principal role in building a positive teacher identity in early career public school teacher*. (A Doctoral Thesis Presented to the Faculty of the College of Education University of Houston).

Hämtat från:

<https://uh-ir.tdl.org/uh-ir/bitstream/handle/10657/1849/FOULDS-DISSERTATION-2017.pdf?sequence=1>

Gerrbo, I. (2012). *Idén om en skola för alla och specialpedagogisk organisering i praktiken*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.

Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper: ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*. Lund: Studentlitteratur.

Grosin, L. (2004) *Skolklimat, prestation och anpassning i 21 mellan och högstadieskolor, Forskningsrapport 71, Pedagogiska institutionen*, Stockholms Universitet.

Hansson, S. (2012). *Den nödvändiga osäkerheten [Elektronisk resurs] elevers perspektiv på respekt i relationer i skolan*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet.

Hallerström, H. (2006). *Rektorers normer i ledarskapet för skolutveckling*. Diss. Lund: Lunds universitet.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge.

Holmgren, A. (2006). *Klassrummets relationsetik: det pedagogiska mötet som etiskt fenomen*. Diss. Umeå: Umeå universitet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Leo, U. (2010). *Rektorer bör och rektorer gör: en rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer*. Diss. Lun : Lunds universitet.

- Lilja, A. (2013). *Förtroendefulla relationer mellan lärare och elev*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Lindgren, J. (2003). *Värdegrund i skola och forskning 2001*. Umeå: Värdegrundscentrum, Umeå universitet.
- Ljungblad, A. (2016). *Takt och hållning: en relationell studie om det oberäkneliga i matematikundervisningen*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Ludvigsson, A. (2009). *Samproducerat ledarskap: hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Diss.. Jönköping.
- Logstrup, K. E. (1994). *Det etiska kravet*. Goteborg: Daidalos.
- Myndigheten för skolutveckling (2003). *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.
- Nilholm, C. (2007). *Perspektiv på specialpedagogik*. (2., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nilholm, Claes (2006). *Inkludering av elever ” i behov av särskilt stöd”- Vad betyder det och vad vet vi?* Forskning i fokus nr 28. Myndigheten för skolutveckling
- Prop. 2001/02:14. *Hälsa, lärande och trygghet*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/49b72b>
- Regeringsbeslut U2015/05783/S, *Uppdrag att svara för genomförandet av fortbildning i specialpedagogik för lärare i grundskolan, motsvarande utbildning vid särskilda ungdomshem och sameskolan*. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/4af1c4/>
- Scherp, H. (2016). *Lärandebaserad skolutveckling: lärglädjens förutsättningar, förverkligande och resultat*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Sidorkin, A (2004) No education without relations. I Bingham, C.W. & Sidorkin, A.M. (red.) (2004). *No education without relation*. New York: P. Lang.
- Singh, S. (2016). *Leadership Practices of Principals of Selected Public Secondary Schools in Kathmandu, Nepa*". Electronic Thesis and Dissertation Repository. 4355.
- Skidmore, D. (2004). *Inclusion: the dynamic of school development*. Maidenhead: Open University Press
- Skolinspektionen. (2015: 2159). *Trygghet Fördjupad analys av skolenkäten*. Hämtat: 2018-12-18 Från <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/publikationssok/statistikrapporter/skolenkaten/2014/skolenkaten-fordjupad-analys-trygghet.pdf>

Skolinspektionen. (2017) *Skolenkäten 2015-2016 - resultat från elever i årskurs nio [Elektronisk resurs]*..

Sverige (2018). *Skollagen (2010:800): med lagen om införande av skollagen (2010:801)*. (Nionde upplagan). Stockholm: Norstedts juridik

Skolverket (2000). *Forskning om rektor: en forskningsöversikt*. Stockholm: Statens skolverk.

Skolverket (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Stockholm: Skolverket.

Skolverket (2017). *Rektorsprogrammet: måldokument 2015-2021*. (Första upplagan). Stockholm: Skolverket.

Skolverket (n.d a) hämtat 2019-04-29 från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/inspiration-och-stod-i-arbetet/stod-i-arbetet/koll-pa-studiero/tillitsfulla-relationer-mellan-larare-och-elever-ar-viktigt-for-studiero>

Skolverket (n.d. b) hämtat från <https://larportalen.skolverket.se/#/modul/3-skolansvardegrund/Grundskola/302> Framja likabehandling

Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2000). *Rektorsrollen: om skolledarskapets gestaltning*. Diss. Stockholm : Stockholms universitet

Svenska unescorådet (2006). *Salamanca deklARATIONEN och Salamanca +10 [Elektronisk resurs]*. [Stockholm]: Svenska Unescorådet.

Thornberg, R. (2006). *Värdepedagogik i skolans vardag: interaktivt regelarbete mellan lärare och elever*. Diss. Linköping : Linköpings universitet.

Törnsén, M. (2009). *Successful principal leadership: prerequisites, processes and outcomes*. Diss. Umeå: Umeå universitet

Uljens, M (Red.) (38/2015). *Pedagogiskt ledarskap- i teori, forskning och skolutveckling*. Åbo: Åbo akademi

UNICEF Sverige (2009). *Barnkonventionen [Elektronisk resurs] FN:s konvention om barnets rättigheter*. Stockholm: UNICEF Sverige.

Utbildningsdepartementet. (2001) “*Elevers framgång- skolans ansvar*” (DS 2001:19). Stockholm: Fritze.

Vetenskapsrådet (2007). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Von Wright, M. (2000). *Vad eller vem?: en pedagogisk rekonstruktion av G. H. Meads teori om människors intersubjektivitet*. Diss: Göteborg Daidalos.

Wedin, A. (2007). *Lärares arbete och kunskapsbildning: utmaningar och inviter i den vardagliga praktiken*. Diss. Linköping: Linköpings universitet.

Ärlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. Diss. (sammanfattning) Umeå: Umeå universitet.

Öquist, O. (2018a). *Framgångsrikt ledarskap med systemteori*. (Tredje upplagan). Stockholm: Gothia Fortbildning.

Öquist, O. (2018b). *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat*. (Fjärde upplagan). Stockholm: Gothia Fortbildning.



2019-01-22

**Informationsbrev och förfrågan om medverkan i en intervjustudie, med titeln; Rektors beskrivning av skolans arbete med lärares relationsskapande gentemot elever åk 7-9. En kvalitativ studie om förtroendefulla relationer mellan lärare och elev, åk 7-9.**

Vi är två blivande specialpedagoger som studerar vid Göteborgs universitet och genomför nu vår slutliga examensuppsats.

Syftet med studien är att ta reda på hur rektor beskriver skolans arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev. Vår förhoppning är att kunna bidra med kunskap till andra rektorer om hur arbetet kan ske på den enskilda skolan.

Ni tillfrågas härmed att delta i en studie kring skolans arbete med förtroendefulla relationer utifrån er skolas vision eller verksamhetsidé. Ett deltagande i studien sker genom en semi-strukturerad intervju om hur ni som rektor beskriver arbetet samt vilka möjligheter och hinder ni ser i detta arbete.

Hela intervjun kommer att spelas in på band. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att intervjuerna kommer att avidentifieras och behandlas i enlighet med Vetenskapsrådets etiska principer. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. Intervjun beräknas ta 40 minuter och önskas genomföras på er arbetsplats där ni bestämmer dag, tid och plats. Det resultat som vi kommer fram till i vår studie har ni möjlighet att få ta del av efter avslutad studie.

Vid ytterligare frågor hör gärna av er till oss!

Vänliga hälsningar  
Anna Thimberg  
Viktoria Streith

## Bilaga 2

### Intervjuguide

Har du som rektor genomgått rektorsutbildningen? (om ja, när?)

Berätta om och hur rektorsutbildningen behandlade förtroendefulla relationer mellan lärare och elev?

Hur har arbetet med förtroendefulla relationer sett ut tidigare på skolan?

Hur talar ni om relationen mellan lärare och elev på skolan?

Hur arbetar ni på skolan med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev?

Hur beskriver du det arbetet?

Vilken funktion har du som rektor i arbetet med förtroendefulla relationer?

Skolans arbete ska vila på beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund, hur tänker ni kring det i arbetet med förtroendefulla relationer?

Vilka är delaktiga i detta arbete? (Vilka får möjlighet att delta?)

Hur skapar ni utrymme för detta arbete på skolan?

Vilka är era största utmaningar idag vad gäller ert arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elever på skolan?

Vilka effekter finns av ert arbete med förtroendefulla relationer mellan lärare och elev?

Vilka förutsättningar har du som rektor för att bedriva detta arbete på skolan?

Hur analyseras, följs det upp och hur utvärderas det?

Hur tänker ni kring det fortsatta arbetet?

### Definition som visas för respondenten

A. Lilja (2013) menar att en förtroendefull relation primärt är ömsesidig. I ett skolsammanhang innebär det att eleverna ska kunna ha:

- förtroende för att läraren ser till att skoldagen är trygg,
- förtroende för att lärarens undervisning ger möjligheter att lära sig det som krävs,
- förtroende för att läraren behandlar alla rättvist och
- förtroende för att läraren kommer att göra en korrekt bedömning av elevernas arbete.