



Ledarskap i lärarutbildningen

*En kvalitativ studie om ledarskapets
plats i lärarutbildningen*

Anders Lindekrantz

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN

Examensarbete: 9:2009

Hälsopedagogprogrammet 2006-2009

Handledare: Jan Seger, Urban Bergsten

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att ge en överblick av den nuvarande och framtida lärarutbildningens ledarskapsutbud för lärare samt att utforska om ett behov av utökat ledarskap för lärare är aktuellt.

Frågeställningar:

- Är lärare med ledarskapskunskaper säkrare lärare än lärare utan?
- Hur kan lärare använda sig av ledarskap i klassrummet?
- Är ledarskap en bristvara i dagens lärarutbildning?
- Hur ser trenden ut för ledarskapets utrymme i lärarutbildningen?

Metod

Uppsatsen har en kvalitativ inriktning där intervjuer står i fokus. De intervjuade har olika relationer till lärarutbildning. Den tidigare forskning som ses över behandlar begreppet ledarskap i skolmiljön.

Resultat

Litteraturen visar att lärare med ledarskapskunskaper har en större förmåga att känna sig lugna och ta kontroll över situationer som kan uppstå i klassrummet. Detta framhåller även respondenterna. Respondenterna påvisar även att det finns ett behov av ledarskap hos våra framtida lärare för att de ska kunna klara av den moderna lärarrollen som dagens informations samhälle kräver. Att ledarskap är en väsentlig del av läraryrket visar sig både i uppsatsens intervjuer och i den nya lärarutbildning som nu ligger under remiss hos regeringen, ”En hållbar lärarutbildning”, där ledarskap och konflikthantering är den stora nyheten samt det mest debatterade ämnet. En lärare som känner säkerhet i sitt arbete både som lärare och ledare med förståelse för gruppprocesser och förmågan att hålla ihop en grupp kommer få en enklare uppgift att dela ut ämnes kunskaper till sina elever. Över 70 procent av lärarna som svarade på enkäten i ”en hållbar lärarutbildning” ansåg att ledarskapskunskaper var det som de saknade mest efter sin utbildning. Den nya lärarutbildningen samt ett ökat utbud av litteratur i ämnet ledarskap i samband med läraryrket visar att ämnet är relevant och ett område som intresserar.

Slutsats

Både litteraturen och respondenterna visar på att en lärare med ledarskapskunskaper har en underlättad uppgift i klassrummet när det gäller sitt uppdrag som lärare då en lärare med grundkunskaper om sig själv och sin omgivning har större förståelse för hur en grupp fungerar och får ett större lugn vid möte med en ny klass.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Förord.....	4
1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.1.1 Syfte och frågeställningar.....	6
1.1.2 Läraridentiteten nu och då.....	6
1.1.3 Den nya läraridentiteten.....	8
1.1.4 Gävle högskola och den nya lärarutbildningen.....	9
1.1.5 En hållbar lärarutbildning, ett förslag till en ny lärarutbildning.....	9
2. Tidigare forskning och litteraturöversikt.....	10
2.1 Definitioner på ledarskap.....	10
2.2 Experten, handledaren, mentorn.....	12
2.3 Grupprocesser, FIRO och skolmiljön.....	14
2.4 Hur utvecklas ledarskap.....	15
2.5 Konflikthantering.....	16
3. Metod.....	17
3.1 Metodval.....	17
3.2 Litteratur.....	17
3.3 Urval.....	18
3.4 Intervjumetodik.....	19
3.5 Reliabilitet och validitet.....	19
4. Intervjuanalys.....	20
4.1 Hervor Ranestål.....	20
4.2 Anne – Marie Körling.....	22
4.3 Sigbrit Franke.....	24
4.4 Metta Fjelkner.....	26
5. Resultat.....	28
6. Sammanfattande diskussion.....	30
7. Käll- och litteraturförteckning.....	32
8. Käll- och litteratursökning.....	34
9. Bilaga:Frågelista.....	35

Förord

Jag studerar till hälsopedagog på Gymnastik och Idrottshögskolan i Stockholm. Efter min examen ämnar jag att studera vidare till lärare med idrott och hälsa som huvudämne. Detta gör att jag har en ledarskapskompetens utöver den som mina blivande lärarkolleger kommer ha då hälsopedagogprogrammet innehåller fler ledarskapskurser än lärarprogrammet. Kan detta påverka min framtida yrkesroll som lärare? Idén till uppsatsen kom under en ledarskapskurs som är obligatorisk i hälsopedagogutbildningen: *”När jag söker mitt första lärarjobb på en skola kommer min extra ledarskapsutbildning göra mig mer attraktiv för en presumtiv arbetsgivare?”*

Eleverna på hälsopedagogutbildningen på Gymnastik och Idrottshögskolan läser ett flertal kurser tillsammans med elever på idrottslärarutbildningen. Bland annat får både idrottslärarna och hälsopedagogerna läsa folkhälsovetenskap I och II. Folkhälsovetenskap III - inriktning fysisk aktivitet - är en valfri kurs för idrottslärarna men är obligatorisk för hälsopedagogerna. Folkhälsovetenskap III är indelad i fyra mindre kurser à 7,5 högskolepoäng och kurserna har inte samma sammansättning för idrottslärarna som för hälsopedagogerna.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationsteorier och vuxnas lärande ingår i hälsopedagogernas folkhälsovetenskap III-inriktning fysisk aktivitet och är en ledarskapskurs med inriktning på:

- arbetsformer och organisationspsykologi
- den konsultativa processen
- det lärande ledarskapet
- personlig utveckling och kompetens
- organisationsutveckling¹

Denna kurs är i idrottslärares folkhälsovetenskap III ersatt med ett examensarbete.²

Enligt kursplanen ska en hälsopedagogelev under kursen *organisationsteorier och vuxnas lärande*: ”utveckla professionsprogressionen genom att den egna ledaridentiteten stärks och förståelsen för förändringsledarskapet på både individ, grupp- och organisationsnivå fördjupas.”³ Det vill säga att eleven under kursen ska utveckla sin ledarskapsidentitet och förmåga att ta hand om grupper och konflikter. Detta är en fördjupningskurs från folkhälsovetenskap I - inriktning fysisk aktivitet, som är en kurs i ledarskapets och grupprocessens grunder samt motiverande samtal, där blivande hälsopedagoger och idrottslärare tillsammans behandlar:

- *förändringsprocesser, livsstilförändringar och förändringsledarskapets grunder*
- *samtals- och etableringsstrategier, handledningsformer och projektledarrollen*
- *motivationsteorier, organisationsmodeller och organisationsteorier*⁴

¹ KURSPLAN Hälsopedagogprogrammet, FOLKHÄLSOVETENSKAP III, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG

² KURSPLAN Lärarprogrammet, FOLKHÄLSOVETENSKAP III, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG

³ Ibid.

⁴ KURSPLAN Hälsopedagogprogrammet, FOLKHÄLSOVETENSKAP I, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG

1.1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att ge en överblick av den nuvarande och framtida lärarutbildningens ledarskapsutbud för lärare samt att utforska om ett behov av utökat ledarskap för lärare är aktuellt.

- Är lärare med ledarskapskunskaper säkrare lärare än lärare utan?
- Hur kan lärare använda sig av ledarskap i klassrummet?
- Är ledarskap en bristvara i dagens lärarutbildning?
- Hur ser trenden ut för ledarskapets utrymme i lärarutbildningen?

1.1.2 Läraridentiteten nu och då

Industrisamhället präglade en klassisk lärarroll som byggde på hierarki och människors över- och underordning.⁵ Lärarens sakkunskaper stod i fokus och var det som gav denne inflytande och respekt. Än idag hörs nostalgiska röster i skoldebatter som längtar tillbaka till en tid då ordning inte var något som diskuterades utan bara fanns där.⁶ Det är lätt att säga ”det var bättre förr” och det förgångna känns som ”den gamla goda tiden” när en ny ordning skall inställa sig. En anledning till att ledarskap förr inte ansågs behövas i skolan var just den gamla synen på läraren. Det räckte för läraren att som svar på frågan ”varför?” svara ”därför att jag säger det.” Lärarens ord var lag och kunde inte ifrågasättas då denne satt på den information som fanns tillgänglig för eleverna.⁷

Idag ligger fokus på demokrati i klassrummet och elevers rättigheter⁸, där allas röster ska vara lika mycket värda. Detta sätter nutidens lärare på prov eftersom disciplin och tystnad i klassrummet inte längre uppnås endast genom lärarens ämneskunskaper utan även genom en ömsesidig respekt mellan lärare och elever. Detta demokratiska samhälle har gjort att läraren utmanas i sin ledarroll i klassrummet. Ett erkänt ledarskap är inget läraren kan ta för givet, utan något läraren får när denne förtjänat det.

⁵ Mariann Landin och Christina Hellström, *Lärlarledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s. 15

⁶ Ibid. s. 15

⁷ Ibid. s. 18

⁸ Lpo 94 s. 5

Under industrisamhällets tid präglades såväl företagslivet som skolan av auktoritärt ledarskap.⁹ Såväl arbetare som elever inrättade sig i leden med en helt annan självklarhet än idag och ledarskapsutbildningar var varken något som ansågs behövas eller finnas. Idag är ledarskapsutbildningar en blomstrande marknad inom näringslivet¹⁰. Det finns långa och ambitiösa utbildningar med nationella och internationella ledare och psykologer på hög och låg nivå som ger seminarier och kurser. Det ligger även prestige i att bli erbjuden en ledarskapsutbildning inom näringslivet, ett bevis på att arbetaren har gjort något bra och blivit uppmärksammas av sina chefer som någon att satsa på¹¹.

Ledarskap inom såväl näringsliv som skola förändrades drastiskt när det gamla industrisamhället förbyttes till dagens kunskapsamhälle. Fokus på ledarskap inom dessa områden utvecklades dock olika. Ledarskap är ett ord som används vitt och brett inom näringslivet idag medan termen närmast verkar skrämmande och negativt laddad i skolvärlden¹².

Denna utveckling som lärarrollen har gått igenom definierar Ellmin och Leven (1998) som ett paradigmskifte:

Tabell 1 - Ellmin, Leven (1998) definierar den gamla och den nya lärarrollen¹³.

Gammalt paradigm	Nytt paradigm
<ul style="list-style-type: none"> • Läraren förmedlar och eleven tar passivt emot 	<ul style="list-style-type: none"> • Undervisningen är reflektiv och eleven söker aktivt kunskaper
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus ligger på avgränsande faktakunskaper 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus ligger på helheter, integration, ”lära för att läras”
<ul style="list-style-type: none"> • Kunskapsmätning grundas på test och diagnoser 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunskapsmätning grundas på självvärdering och reflektion
<ul style="list-style-type: none"> • Föräldrar <i>informerar</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Föräldrar är <i>delaktiga</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus är på skolan <i>och</i> samhället 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus är på skolan <i>i</i> samhället

⁹ Mariann Landin och Christina Hellström, *Lärlarledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s. 18

¹⁰ Ibid. s. 18

¹¹ Ibid. s. 18

¹² Ibid. s. 18

¹³ Roger Ellmin, Sören Leven, *Ledarskap ända in i klassrummet* (Gothia AB, 1998) s. 24

Detta paradigmskifte är ingen nyhet menar Ellmin, Leven (1998). Det har pågått och formats i skolorna sedan 80- talet då skolan som utvecklingsmiljö började förändrats med samhället mellan övergången från industri till kunskapssamhälle.¹⁴ Utgångspunkten i den nya skolan är att eleven *själv* kan utvecklas, ta ett större ansvar för sitt eget lärande, planera sina studier och lära sig av sina erfarenheter. Elevens lärande förväntas också utvecklas mot ökad flexibilitet då skolan inte längre har monopol på kunskaper och lärande på samma sätt, detta till följd av att IT- användning och faktasökningar är något som används dagligen av dagens barn och ungdomar både i och utanför skolan.

1.1.3 Den nya läraridentiteten

Elevernas ökade självständighet i dagens klassrum ger läraren en roll som ”handledare” mer än en person med auktoritet och kunskap. Läraren ska finnas i klassrummet för att medla mellan olika medier till kunskap, från till exempel internetsökningar, till sina egna ämneskunskaper. Ellmin, Leven (1998) sammanfattar detta handledarsystem såsom:

”Kunskapssamhället kräver sammanfattningsvis att skolan kan ge eleverna en gedigen kunskapsbas, samt medel och tekniker att inhämta kunskaper. Det handlar om att lära eleverna att behärska grundläggande metoder och tekniker som har så många tillämpningar som möjligt.”¹⁵

Detta kräver dock att både läroplaner och lärarutbildningar uppdateras i den takt samhället kräver och att samspelet mellan lärarens roller (Ellmin och Levens paradigmskifte¹⁶) får granskas och utvecklas i denna takt. Granström (2007) anser att det är en uppgift för både lärare och skolforskare att synliggöra skolsystemets aktörer och uppdatera de redskap som krävs i dagens klassrum för att undervisningen ska bli pedagogiskt möjlig med samspelet mellan lärare och elev. Granström (2007) menar även att en lärares ledarskap så långt som möjligt bör grundas sig på kunskaper om de olika processer som är förenade med olika arbetsformer i klassrummet. Det räcker inte med att tycka att alla former av ledarskap är bra på olika sätt. Det krävs att läraren ska kunna avgöra vilken arbetsform som passar in i den givna situationen samt avgöra vilka dynamiska processer arbetsformen kan ge upphov till.

”Ett professionellt ledarskap i klassrummet bygger på att man vet vad man gör”¹⁷

¹⁴ Roger Ellmin, Sören Leven, *Ledarskap ända in i klassrummet* (Gothia AB, 1998) s. 25

¹⁵ Ibid. s. 25

¹⁶ Se s.7

¹⁷ Kjell Granström, *Forskning om lärares arbete i klassrummet*(Lenanders grafiska AB 2007) s.30

1.1.4 Gävle högskolas lärarutbildning

I de särskilda målen för lärarprogrammet vid Gävle högskola ämnar skolan till att ge en: *”god yrkesutbildning för arbete inom skolväsendet.”* För att förvekliga detta har särskilda mål formulerats till lärareleverna, förutom de som högskoleförordningen kräver. I dessa särskilda mål finns ett tydligt mönster där den blivande lärarens reflektioner över sitt eget och sina elevers lärande är av stor vikt: *”yrkeskompetenser utvecklas både från reflekterad praktik och från systematiskt uppbyggda kunskaper och teorier. Den utexaminerade läraren skall därför ha utvecklat en kompetens som bygger på erfarenheter, reflektion, och vetenskapligt förankrad kunskap samt en medvetenhet om de egna värderingar som ligger till grund för yrkesutövningen.”*¹⁸ Gävle högskola erbjuder dessutom, i samarbete med ledarskapsakademin som ligger på högskolan, en paketutbildning. De elever som väljer detta paket får sammanlagt ett års ledarskapskurser inbakade i sin lärarutbildning.

1.1.5 En hållbar lärarutbildning, ett förslag till en ny lärarutbildning

Den 20 juni 2007 beslöt regeringen att tillsätta en särskild utredare för att lämna ett förslag till en ny lärarutbildning. Utredaren skulle redovisa förslaget senast den 15 september 2008. Anledningen till utredningen grundades bland annat på kvalitetsanmärkningar från utredningar gjorda av bland annat högskoleverket där de funnit brister inom ett flertal områden i lärarutbildningen. *En hållbar lärarutbildning* är den färdiga utredningen som nu lämnats in till regeringen. I skrivande stund ligger utredningen i remissbehandling. Nuvarande skolminister Lars Leijonborg räknar med att kunna lägga en proposition till sommaren 2009.¹⁹

Lärarutbildningen är Sveriges volymmässigt största högskoleutbildning med cirka 36 000 heltidsstudenter.²⁰ Variationen på lärarutbildningen är dock stor då samtliga 26 lärosäten som idag har lärarutbildning sätter sin egen prägel på utbildningen. Utredningen utgick från en enkät som gått ut till 8 000 utexaminerade lärare²¹. Samtliga är utbildade med dagens lärarutbildning samt börjat arbeta som lärare och kunde därför bedöma hur väl deras utbildning förberett dem för yrkeslivet. Enkäten var ämnad att utreda om lärarna ansåg att det var några centrala moment som saknades i den nuvarande lärarutbildningen och behövde förstärkas i den kommande. 72 procent av de tillfrågade besvarade enkäten, vilket betraktas

¹⁸ Utbildningsplan lärarprogrammet 210-270/300 hp vid Högskolan i Gävle, s.4

¹⁹ Björklund och Leijonborg kommenterar Lärarutbildningsutredningens förslag.
<http://www.regeringen.se/sb/d/10409/a/116799>

²⁰ Betänkande av utredningen om en ny lärarutbildning, SOU 2008:109, *En hållbar lärarutbildning* s.54

²¹ En hållbar lärarutbildning s.61

som en hög frekvens när det gäller enkäter. Detta visade att det rörde sig om frågor som de före detta lärarstudenterna var angelägna att svara på samt ha åsikter om. Inom området pedagogiskt ledarskap så kände mer än hälften av lärarna att de inte hade fått tillräckligt förberedelse inför denna uppgift²². Över 60 procent av lärarna som svarade på enkäten tycker att ledarskap som kunskapsområde ska få en större plats i en ny lärarutbildning.²³ Även bättre kunskaper inom utvecklingssamtal (56 procent) och lärandeprocesser (39 procent) står högt på listan av områden som skulle behöva få mer uppmärksamhet i lärarutbildningen. På specialskolor (såsom Gymnastik och idrotthögskolan samt Konstfack) så visar enkäten att eleverna på dessa skolor känner sig bättre rustade i fråga om arbetslivet än övriga skolor. Även elever från Dalarna och Skövde högskola känner sig i säkrare i arbetslivet än övriga lärarna.²⁴

2. Tidigare forskning och litteraturoversikt

Idag finns det ett flertal utbildningar och böcker utgivna gällande ledarskap för ”skolledare”, det vill säga rektorer. Där är sambandet mellan rektorsrollen och ledarskap utvecklad och tydligt²⁵. Litteraturoversikten behandlar den forskning och de teorier som är relevanta för att kunna svara på frågeställningarna till uppsatsen. Tidigare uppsatser som behandlar ämnena ledarskap och skola inriktar sig främst mot lärares och elevers syn på vad som utgör en bra ledare och/eller pedagog. Vad ledande politiker och de bestämmande rösterna inom lärarutbildningen anser om ledarskap vet vi inte mycket om, eftersom det inte finns så mycket forskning i området.²⁶

2.1 Definitioner på lärarskap - ledarskap

Ledarskap är ett ständigt debatterat begrepp, såväl i den akademiska miljön som i näringslivet. Det tvistas ständigt om begreppet ledarskap och dess definition. Enligt nationalencyklopedin betyder ordet ledarskap: ”att ha bestämmande ställning”.²⁷ Men nationalencyklopedins definition av ledarskap är mer komplex än så. Nationalencyklopedin närmar sig ledarskap från tre områden: Ledarskap som personlighet, ledarskap som beteende/handling och ledarskap

²² Betänkande av utredningen om en ny lärarutbildning, SOU 2008:109, *En hållbar lärarutbildning* s.135

²³ Ibid. s.137

²⁴ En hållbar lärarutbildning s.138

²⁵ Mariann Landin och Christina Hellström, *Läroledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s. 18

²⁶ Roger Ellmin, Sören Leven, *Ledarskap ända in i klassrummet* (Gothia AB, 1998) s.22

²⁷ Nationalencyklopedins nätupplaga, ledarskap

som symbol. Det är under ledarskap beteende/handling och som symbol där den mesta forskningen görs i form av behandling av ledarstilar och grupprocesser.

Kjell Granström (2007) definierar begreppen lärarskap och ledarskap i boken "Forskning om lärares arbete i klassrummet" genom att jämföra likheter mellan de båda:

"Lärarskap i klassrummet handlar om att ha:

- *Kunskap om ett kunskapsområde (ämne)*
- *Förmåga att förmedla kunskaper och färdigheter"*

"Ledarskap i klassrummet handlar om:

- *Kunskap om klassrumsinteraktion och grupprocesser*
- *Förmåga att hantera klassrumsinteraktion och grupprocesser.²⁸"*

Med denna definition vill Granström (2007) belysa de övergripande indikationerna som krävs för att bemöta mönstret i lärarens vardagsarbete. Enligt Granström finns de lärare som både utövar bra och dåligt lärarskap precis som att det finns lärare som utövar bra och dåligt ledarskap. Utifrån ovanstående definition leder Granström (2007) in oss på fyra olika läraridentiteter:

		Lärarskap	
		Bra	Dåligt
Ledarskap	Bra	1	2
	Dåligt	3	4

Figur 1 - Fyra varianter av lärarutövande i klassrummet²⁹

²⁸ Kjell Granström, *Forskning om lärares arbete i klassrummet* (Lenanders grafiska AB 2007) s.17

²⁹ Ibid. s. 18

1. Läraren i den första rutan betecknas som den ideala läraren, målbilden med lärarutbildningen. En kunnig yrkesutövare med förmåga att organisera och leda elevernas arbete.
2. I den andra rutan hittar vi läraren med dåliga ämneskunskaper men med god organisationsförmåga. Denna lärare är inte särskilt kunnig eller intresserad av själva ämnesinnehållet men är duktig på att sysselsätta eleverna.
3. Denna kategori kan kallas för fackspecialisten. Utbildning via kateterundervisning. En mycket ämneskunnig lärare som får svårt att hålla ihop klassen under de praktiska momenten där organisationen oftast faller.
4. Katastrofen. Denna lärare besitter varken ämneskunskaper eller förmåga att behålla lugnet i klassrummet. Eleverna lämnas åt sig själva och kaos är vanligt. Här finns dock undantag där lugn råder i klassrummet då eleverna själva startar upp projekt utan lärarens hjälp.

Dessa identiteter påvisar hur dagens olika lärarsituationer kan se ut i ett klassrum samt hur de olika lärarna ser på sig själva och sin förmåga att lära ut kunskaper och hur de kan hantera en grupp under process.

2.2 Experten, handledaren, mentorn

När Landin, Hellström (2001) beskriver den nya lärarrollen förväntas det inte bara att läraren ska vara en *expert* på sitt ämne utan att det även finns en *handledarroll*. Detta handledarskap handlar om att läraren ska kunna ge eleverna ledning genom elevernas självständiga arbete. Dessutom förväntas en lärare kunna gå in i en *mentorsroll*, det vill säga att läraren ska kunna agera aktivt på ett mer personligt plan med varje enskild elev som rådgivare/ vägvisare. För att komma tillbaks till Granströms (2007) resonemang om hans fyra olika lärarroller så behöver en lärare som ska kunna agera dessa tre olika roller ha en hel del kunskaper både om sig själv och om sitt ämne för att kunna känna ett lugn i sitt klassrum och i sitt agerande med eleverna. För att detta ska bli realitet så finns det bara plats för lärare nummer ett i Granströms (2007) resonemang, en lärare med självförtroende i sitt ämne och i sig själv som förmedlare av kunskap. Som *expert* ska läraren ha full kontroll och överblick över eleverna det vill säga ha och det gäller allt som ryms i området i fråga. Risken med detta är att om det kommer en

fråga eller situation som läraren inte är förbered på så finns risken att läraren inte kan svara eller agera korrekt och då kan läraren vara ”ute på hal is”³⁰.

Att vara *handledare* handlar, rakt översatt, att leda någon vid handen³¹. Så en *handledare* ska finnas tillgänglig för eleverna när de stöter på alla sorters problem, enskilt eller i grupp.

Mentorsrollen innebär till stor del att vara en samtalsledare³². Rollen innebär att läraren fungerar som vägledare och bollplank. Det som skiljer en ledare och en mentor åt är att mentorn aldrig för ta överhanden och bli beslutande det krävs ett ömsesidigt förtroende³³. Då har han misslyckats med sitt uppdrag som mentor då läraren enbart ska ställa de rätta frågorna som leder gruppen framåt utan att styra gruppen. En del skolor har idag infört mentorskap som begrepp i olika former men i själva verket är det bara namnet klassföreståndare som fått ett nytt namn.

Denna komplexa rollkombination är vad som förväntas av lärare ute i fältet. Det finns begrepp och terminologier som används och brukas flitigt i skolmiljön. Men definitionerna och grundkunskaperna som begreppen innebär saknas och gör begreppen luddiga, svårtolkade och används på fel sätt vilket, i värsta fall, ger begreppen en negativ klang.

³⁰ Mariann Landin och Christina Hellström, *Läroledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s.133

³¹ Ibid. s. 134

³² Ibid. s. 142

³³ Ibid. s. 143

2.3 Grupprocesser, FIRO och skolan

Inom försvaret och näringslivet utformas ledarskapsutbildningar efter olika modeller för att kunna se grupperns olika utvecklingssteg. En av de vanligaste modellerna är den så kallade FIRO modellen (Fundamental Interpersonal Relationship Orientation: grundläggande mellanmänsklig relationsorientering) som utvecklades av den amerikanske psykologen Will Shutz.³⁴



Figur 2 - FIRO modellen av Will Shutz³⁵

FIRO modellen delar in grupprocessen i tre stadier som Shutz har benämnt: tillhörandefasen, rollsökningsfasen och samhörighet/ öppenhetsfasen:

- Tillhörandefasen: När en grupp bildas eller när det sker förändringar i gruppen är det viktigt att individen i gruppen känner sig betydelsefull och att denne kan inkludera sig i gruppen. Tillhörandefasen är ofta väldigt trevlig men relationerna är oftast på ytan och det blir väldigt sällan konflikter och gruppen lägger gärna locket på om det börjar hetta till.
- Rollsökningsfasen: Som namnet beskriver så är rollsökningsfasen den fas där gruppens individer söker sina roller i gruppens hierarki, vem ska vara på botten och vem ska vara på toppen? Genom konflikter och konfrontationer fördelas makt och ansvar.

³⁴ Lars Svedberg, *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap* (Narayana press 2007) s.187

³⁵ Hämtad från: <http://www.mittledarskap.se/firo.php>

- Samhörighetsfasen: När, eller om gruppen når samhörighetsfasen har gruppen gått igenom de två tidigare faserna och medlemmarna känner att de både vill och får vara med. Det finns ömsesidig respekt för allas egenskaper och olika kompetenser. Rollfördelningen är här klar, öppen och ändamålsenlig. Alla i gruppen uttrycker sig öppet om vad de tänker och känner. Det finns utrymme för konflikter och avvikande åsikter men de tas upp och hanteras när de uppstår.

FIRO modellen fäster stor betydelse vid ledarskap och ledarens förmåga att lyhört lyssna på gruppen och avgöra vilka utvecklingsfrågor som är aktuella.

2.4 Hur utvecklas ledarskap?

Enligt Landin, Hellström (2001) handlar ledarskapsutveckling bland annat om att om att träna upp sin lyhördhet och förstå sin egen påverkan på individer och grupper man möter³⁶. Inom näringslivet tilldelas en arbetare ledarskapsutbildning för ett bra utfört projekt som ett steg i sin personliga utveckling, någon som företaget vill "satsa på". Det är alltså inte självklart att arbetaren är en bra ledare från början, utan måste tränas i ledarskap för att få de verktyg som behövs för att kunna utveckla ledarskapet inom det område personen är verksam i. För att visa hur en grupprocess kan se ut i skolmiljö kommer jag använda tidigare nämnda FIRO modellen. Med hjälp av Landin och Hellströms (2001) resonemang kan det se ut på följande sätt för en lärare, utan ledarskapverktyg, med en ny klass:

- Under tillhörandefasen: "*Vilken bra klass.*" tänker läraren efter första veckan, "*Alla verkar så snälla och rara*". En lärare utan ledarskaps utbildning kan ha svårt att se det osäkra beteende som gruppen har. Konflikter och avvikande meningar trycks undan och kan yttra sig i ett tillbakadraget beteende och ett överdrivet utagerande beteende som kan ge ett falskt intryck av harmoni och trivsel.
- Rollsökningfasen är mycket viktig då makt och kompetens blir viktiga frågor: "vem får bestämma?", "Uppskattar gruppen det jag kan och kan jag uppskatta det som gruppen kan ge mig " är vanliga tankegångar under denna fas. Motsägningar och konflikter kan inte längre döljas utan kommer till ytan som anfall mot läraren vars ledarskap ifrågasätts, "*var tog den trevliga klassen vägen?*"

³⁶ Mariann Landin och Christina Hellström, *Läroledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s. 17

- I samhörighetsfasen använder medlemmarna energin till att lösa uppgifter istället för att den läcker ut till rollfördelningsfrågor och olösta trivselmål. *”Vilken härlig klass! Det känns så lätt att gå in till dem, så här vill jag arbeta med alla grupper!”*³⁷

Enligt FIRO är det viktigt med ett tydligt ledarskap från början. Desto klarare målen och reglerna är, desto tryggare kommer gruppmedlemmarna att vara under tillhörandefasen och den till synes jobbiga rollsökningsfasen kommer inte längre vara lika skrämmande för en lärare med ledarskapskunskaper. Tvärtom så kan en lärare hjälpa gruppen att gå vidare genom att visa uppskattning för avvikande åsikter vilket kan få gruppen att fokusera på positiva prestationer istället för att gräva ner sig i förtryckta känslor och frustrationer.³⁸ Här gäller det att ledaren fortfarande är tydlig när det gäller grundläggande mål och regler för gruppen samtidigt som gruppen tränas i att ta ett större egenansvar. Gruppmedlemmar som tränas i detta kan ta större ansvar för sig själva och jobba mer självständigt och känna trygghet istället för att fastna i konflikter med varandra eller läraren. Ledarskap i en grupp med ansvarskänsla handlar mer om att delegera arbete under subtil auktoritet där läraren kan be om förslag av gruppen hur arbetet skall fortgå. Att försöka delegera ledarskap i en grupp som är i det osäkra rollsökningsfasen kan bli förödande både för gruppen och för ledaren då de kan förstöra möjligheterna för gruppen att mogna tillsammans och börja lösa uppgifter.

2.5 Konflikt hantering

”Människor är sociala varelser, vilket innebär att de vare sig kan eller vill leva isolerade från andra. Att ingå i en grupp med andra elever är sällan problemfritt. Det sociala livet i skolan bjuder på olika överraskningar, svårigheter och utmaningar. En stor utmaning i det sociala livet i skolan utgörs av konflikter.” (Andrzej Szklarski)³⁹

Enligt nationalencyklopedin betyder konflikt: *”motsättning, strid eller tvist som kräver lösning”*.⁴⁰ Svenska akademins ordbok beskriver konflikt som en motsättning/ strid mellan människor om åsikter, intressen, tankar, begrepp med mera.⁴¹ Landin, Hellström skriver: *”att erkänna att man har problem med konflikt hanteringen i en grupp uppfattas ofta som ett*

³⁷ Mariann Landin och Christina Hellström, *Läroledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s. 78-80

³⁸ Ibid. s.80

³⁹ Kjell Granström, *Forskning om lärares arbete i klassrummet* (Lenanders grafiska AB 2007) s.51

⁴⁰ <http://www.ne.se/kort/konflikt>

⁴¹ <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/index.html>

personligt misslyckande."⁴² Konflikter kan förvärras av, eller helt enkelt bottna i kommunikationsproblem, felaktig perception eller en missbedömning av en händelse. För att lösa konflikter behöver läraren kunna ställa en diagnos, det vill säga kartlägga situationen. Om denna diagnos blir felaktig ökar risken för felbedömningar och felaktiga åtgärder.⁴³ Lärare ställer sällan en diagnos under en konflikt mellan elever. Det kan dels bero på trängt läge där båda parternas motsättningar inte kommer upp till ytan men den vanligaste orsaken är sannolikt bristande kunskaper och kompetens från lärarens sida i ämnet konflikthantering.⁴⁴

3. Metod

Denna uppsats har kvalitativ inriktning och är baserad på intervjuer och litteratur. För att få rätt reliabilitet och validitet ställs det höga krav på samtalet mellan de involverade personerna: intervjuaren och respondenten. Kraven på intervjuer är desamma som för all annan form av datainsamling:

- de ska erbjuda tillförlitliga resultat, alltså uppvisa godtagbar reliabilitet
- de ska fokusera på det som avses och genom det uppvisa god validitet
- de ska ge en korrekt bild av källan och förmedla användbar kunskap om det studerade fenomenet
- andra forskare ska kunna göra om studien⁴⁵

3.1 Metodval

Kvalitativa uppsatser som behandlar ledarskap inom skolmiljön är oftast baserade på intervjuer med lärare och/ eller elever. Uppsatsen är inriktad till en blandad grupp med beslutsfattare för lärarutbildningen samt lärare med olika relationer till läraryrket. Detta för att få ett nyanserat perspektiv på ledarskapet. För att möta kraven på validitet och reliabilitet för en intervjubaserad studie så används halvstrukturerade intervjuer baserade på uppsatsens frågeställningar, den bundna litteraturen, samt de aktuella utbildningsplanerna för lärarutbildningen. Det är här viktigt att respondenternas ursprungskaraktär bevaras vid utskrift, det vill säga att svaren inte får ändras för mycket eller förvanskas till sitt innehåll.⁴⁶

⁴² Mariann Landin och Christina Hellström, *Läroledarskap* (Förlagshuset Gothia 2001) s.89

⁴³ Kjell Granström, *Forskning om lärares arbete i klassrummet* (Lenanders grafiska AB 2007) s.53

⁴⁴ Ibid. s.53

⁴⁵ Natalie Hassmen, Peter Hassmen, *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*(SISU idrottsböcker, 2008) s.253

⁴⁶ Christer Bjurwill, *A,B,C,D Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser* (Studentlitteratur 2001) .s35

3.2 Litteratur

Litteratur till studien är inriktad mot skolmiljön och ledarskap. Dessvärre är litteraturlistan kort när det gäller ämneskombinationen då det inte är meningen att uppsatsen skall behandla ledarskap i allmänhet. Detta är även viktigt för besvarandet av uppsatsens frågeställningar att den använda litteratur är relevant för *skolan* och dess miljö.

3.3 Urval

Respondenterna är utvalda genom teoretiskt urval. Detta innebär att intervjuaren själv väljer intervjupersoner. Anledningen till urvalsmetoden är för att kunna kontrollera respondentens relevans till ämnet i uppsatsen. Frågemallen för intervjuerna kommer att se olika ut eftersom respondenterna innehar olika former av information som är relevanta för uppsatsen.

De personer som intervjuas har olika relationer till lärarutbildningen. Några sitter i direkt avgörande positioner och kan påverka den kommande lärarutbildningen medans andra jobbar som lärare och har gjort det under lång tid. Detta är gjort för att få flera vinklar av ledarskapet för lärare och för att kunna använda tidigare intervjuunderlag till nästa intervju. Detta kommer göra att frågorna ser olika ut för respondenterna vilket gör att utseendet i resultatet blir en kort analys av vad respondenterna svarade på frågorna samt intervjuarens tankar kring svaren. Intervjupersoner har gett sitt medgivande till att bli omnämnda och citerade i uppsatsen.

- Anne – Marie Körling, 51 år är yrkesverksam lärare i svenska i Huddinge utanför Stockholm. Anne – Marie fick Svenska Akademiens Svensklärarypris 2006. Jobbar även som skribent på *Lärarnas tidning* och har släppt ett antal böcker och kortfilmer om pedagogiska möten mellan lärare och elever.
- Hervor Ranestål är högskolelärare på Gävle högskola. Är en av de ansvariga lärarna för högskolans lärarutbildning med inriktning på ledarskap som startade hösten 2008. Hervor jobbar även på ledarskapsakademin som ligger i anslutning till Gävle högskola.
- Sigbrit Franke blev av regeringen tillsatt som ansvarig utredare för den nya lärarutbildningen ”en hållbar lärarutbildning”.

- Metta Fjelkner är ordförande i lärarnas riksförbund som idag är Sveriges största fackförbund för behöriga lärare, lärarstudenter samt studie- och yrkesvägledare.

De övriga som söktes till uppsatsen var: Anders Gustavsson (ordförande för lärarnas utbildningsnämnd på Stockolms universitet) samt en representant för Utbildningsdepartementets universitet och högskoleenhet. Dessa söktes via mail och telefon.

Visionen med intervjuerna var att kunna välja en intervjuföljd som börjar med den behöriga läraren och avsluta på regeringsnivå. Detta för att få material till den kommande intervjun från den tidigare.

3.4 Intervjumetodik

Intervjuer kan utformas olika beroende på form och innehåll. Intervjuformen i uppsatsen är halvstrukturerade intervjuer⁴⁷. Detta betyder att intervjuaren behöver vara väl insatt i ämnet innan intervjuerna vill ha bestämda frågeområden i en bestämd följd men även kunna använda sig av följdfrågor under intervjuens gång om det skulle behövas. Frågorna struktureras på en frågelista som stöd under intervjuerna. En frågelista består av ett antal färdiga frågor till den intervjuade vilket ger samtalet en karaktär av ”fråga -svar” samtal med öppningar för följdfrågor⁴⁸. Den tänkta intervjulängden är mellan 10-20 minuter beroende på svarslängden från respondenterna. Telefonintervjuer har använts med samtliga parter för att de ska få samma utgångspunkt samt att det var lättare att hitta en gemensam tidpunkt för intervju. Det kommer att påverka intervjuarens respons av kroppsspråk samt var respondenten väljer att utföra intervjun på. Även den reflekterande tystnaden kan uppfattas som ”pinsam” under en telefonintervju då intervjuare och respondent inte ser varandra.

⁴⁷ Natalie Hassmen, Peter Hassmen, *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*(SISU idrottsböcker, 2008) s.254

⁴⁸ Jan-Axel Kylen, *Att få svar, intervju, enkät, observation* (Bonnier utbildning, 2004)

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet är att fånga det fenomen eller begrepp som är av intresse. Validiteten i denna studie är god då frågelistorna till intervjuerna följer syftet och frågeställningarna som studien bygger på samt litteraturen som förundersökningen baseras på. Reliabilitet handlar om att kunna göra uppföljningar av samma studie tätt efter varandra med samma resultat, förutsatt att ingenting har ändrats.⁴⁹ Den halvstrukturerade intervjumodellen ger möjlighet att ställa följdfrågor till respondenten som på så sätt kan fördjupa och förtydliga svaren. Intervjuerna följer en frågelistor och det ligger på intervjuarens ansvar som att hålla samtalet till det ämne som studeras. Trots att intervjuerna gjordes via telefon så gjorde strukturen på samtalen att svaren blev så pass tydliga att missförstånd mellan intervjuare och respondent blev minimala. Frågelistorna är uppbyggda på den litteratur som tas upp i litteraturgenomgång och inledning vilket ger en röd tråd genom lärar- ledarskapet från grundtanke och grupprocess till respondenternas intervjuer.

4. Intervjuanalys

De slutgiltiga intervjuerna blev mellan 20-30 minuter långa, det vill säga cirka 10 minuter längre än planerat. Anledning till detta anser intervjuaren var det brinnande intresset som finns hos respondenterna gällande uppsatsens ämne, för att inte missa information så avslutades inte intervjuerna inom den planerade tidsramen. Intervjuerna spelades in via mp3 spelare med inspelningsfunktion.

4.1 Hervor Ranestål

Hervor Ranestål (HR) är högskoleadjunkt och en av de ansvariga för lärarutbildningen med ledarskapsprofil på Gävle högskola. HR är även verksam på ledarskapsakademin som ligger i anslutning till högskolan.

HR anser att det är självklart att i ett jobb som har med människor att göra så handlar det alltid om ledarskap och att styra en grupp eller att tillsammans med en grupp nå ett visst mål: *”Det går hand i hand, lärarskap och ledarskap.”*

⁴⁹ Natalie Hassmen, Peter Hassmen, *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*(SISU idrottsböcker, 2008) s.122

Läroarutbildningen med ledarskapsprofil är en ny utbildning på Gävle högskola och har enbart funnits i två terminer när denna uppsats skrivs så det är svårt för HR att svara på hur pass populär utbildning är bland de sökande. Anledningen till att inriktningen finns är på grund av tydliga efterfrågningar av studenterna som sa: ”Vi vill lära oss mer om ledarskap”. Därför utvecklades en profil om 60 högskolepoäng som läses som extra tillval, inbakat i den obligatoriska läroarutbildningen. Efter att ha salufört utbildningen på bland annat mässor runt om i Sverige så fick 10 studenter starta utbildningen hösten 2008 och varje termin får studenterna gå kurser i ledarskap. HR hoppas på att det blir mer publicitet i framtiden så att blivande lärarelever ska veta om att utbildningen finns för de som vill profilera sin läroarutbildning med ledarskap.

Trenden med ledarskap visar sig gå strakt framåt på Gävle högskola: *”Vi har i sju- åtta år haft en fristående kurs som heter Tillämpat ledarskap som började på 7,5 högskolepoäng men som ökade till 15 högskolepoäng, denna kurs går på halvfart, kvällstid och här för vi in studenter som går på skolan, folk från fältet (verksamma lärare), polisaspiranter, folk från sjukvården, försäkringskassan och alla möjliga områden där man jobbar med människor. Men det blev fler och fler studenter från just läroarutbildningen som sökte sig till denna kurs och då tänkte vi att det där borde vi kunna erbjuda specifikt till läroarstudenter och då kom utvecklingen till ett eget program till dom, så det kommer ju från studentnivå att: vi vill lära oss mer, det här är intressant.”*

Integreringen av ledarskapet i läroarutbildningen ges i kursform där skolansmiljö diskuteras som undervisningsort och i praktisk form, då eleverna får uppgifter under sin praktik som diskuteras med klasskamrater och lärare. HR tror att en anledning till att lärare sällan väljer att läsa ledarskap idag beror på att det i rådande stund bara finns i fristående kurser a 7,5 poäng och det finns inte plats för mindre kurser i lärarnas utbildning då de hellre väljer färdiga 30 poängs kurser som går över en termin.

Det viktiga med ledarskap i klassrummet uttrycker HR ligger dels i att utveckla *jaget*, att *jag* förstår mig själv, *jag* förstår grupprocessen, *jag* förstår gruppdynamiken men för att få en skillnad i allmänt ledarskap och ledarskap i skolan så måste det finnas en pedagogik i att det är barn och ungdomar som läraren är ledare för: *”Hur fungerar det med unga människor i utveckling och hur beter man sig i en sådan här grupp?”*

Gällande ledarskapets framtid och den nya lärarutbildningen så håller Gävle högskola just nu på att utveckla ledarskapet i de allmänna utbildnings områdena (AOU) på grund av studenters påtryckningar om mer strukturerade och målinriktade ledarskapskurser. Men om HR fick bestämma så vill hon ha mycket mer av ledarskap, grupprocesser, gruppdynamik och förstå dig själv i förhållande till gruppen i samtliga utbildningar som har med människor att göra. *”om man inte förstår sig själv och om man inte förstår omgivningen så är det väldigt svårt att leda en grupp.”*

Gällande Sveriges olika utseenden på lärarutbildningen så svarar HR: *”amen det är ju så i Sverige att varenda lärarutbildning är ju lite unik på sitt sätt. Vi har kanske en överskrift där vi pratar om det här och sen så fyller man innehållet utifrån vad du har för kompetens på just det lärosätet, intresseområden och vad studenterna efterfrågar så jag tycker nog att det är bra att det är lite varierat. Men den här tanken att studenter skulle söka sig till en specifik utbildning för att de ger just det här och att man flyttar kors och tvärs i landet det har vi ju sett att, det är ju inte riktigt så, utan man söker oftast till den utbildningsorten som är närmast och då får man det som ges. Jag upplever att studenterna inte är alldeles medvetna om hur det ser ut utan man söker till en lärarutbildning och så får man sitt bevis på att man är färdig lärare och så var det här paketet de fick med sig.”*

Slutligen diskuterar HR kring vad studenterna anser att ledarskap handlar om:

”Ledarskap handlar om makt och maktutövning och då drar ju folk öronen åt sig men, det handlar ju mycket om det och det brukar vi prata mycket om.”

”Ledarskap har alltid med makt att göra på något vis och då blir det alltid lite spännande.”

4.2 Anne -Marie Körling

Anne – Marie Körling, 51 år är yrkesverksam lärare i svenska i Huddinge utanför Stockholm. Hon fick Svenska Akademiens Svensklärarypris 2006. Hon jobbar även som skribent på *Lärarnas tidning* och har släppt ett antal böcker och kortfilmer om pedagogiska möten mellan lärare och elever.

Anne - Marie (AM) förknippar pedagogiskt ledarskap med en modell för hur man göra saker och ting, hur man lär sig saker och ting och hur man är tydlig. Medvetenhet är ett av ledorden i vårt (lärares) förhållande till ledarskap. AM anser även att ledarskap är att skapa utrymme

för de man leder och inte att alltid stå i fronten utan att eleverna ska kunna komma över de kunskapsnivåer som läraren har. Lärarens roll i det är att organisera för de möjligheterna att eleverna utvecklas. Sammanfattningsvis så anser Anne – Marie att: *”ledarskap är en aktivitet som står i relation till uppdrag och individ.”*

”Varje dag! Därför att ledarskap i klassrummet är en varje dag aktivitet” svarar

AM bestämt på frågan om hon tänker på sitt eget ledarskap i klassrummet. Hon anser att hon påverkas varje dag av de elever hon är satt att leda där hennes ledarskap *”ska”* vara professionellt och medvetet varje dag, med denna ständiga medvetenhet menar hon: *”att jag inte kan brusa upp och skrika jävla anamma och dra åt helvete eller om jag skulle känna sådana saker för det har inte med mitt ledarskap att göra”*. Hon har till och med gått så långt att hon har använt en parafras av *”learning by doing”* av John Dewey⁵⁰ och använder sig av sin version *”teaching by doing”*⁵¹. Med detta menar hon att läraren gör det eleverna ska göra och då gäller det att man är 100 procentigt medveten av vad man gör hela tiden.

AM anser att lärarutbildningen är en ledarskapsutbildning men: *” en omedveten sådan. Man arbetar inte med att medvetandegöra ledarskapet fullt ut. Man pratar om lärandet men inte om ledandet av lärandet.”* Hon anser även att det är just i utdelandet av uppgifter som brist på ledarskapsförmågan syns mest: *”Det är oftast ledaregenskaperna de stupar på, för kan du inte leda en grupp, så kommer du inte ut med uppgiften och det kan ställa till problem.”*

AM tror även att anledningen till att ledarskap inte brukas som ord i skolan är på grund av att skolan är rädd för styrande inslag. AM anser att hon inte är en *”styrande”* lärare men hon får med sig eleverna ändå på grund av sin medvetenhet av vad hon gör. *”Ett ledarskap i klassrummet är så mångfacetterat egentligen men man talar inte om det och man talar inte om de olika ledarskapsrollerna i de olika situationerna.”*

På frågan om det skulle behövs en tydligare dialog om ledarskap under lärarutbildningen svarar AM på en gång: *”det skulle alla må bättre av, det skulle bli en mycket tydligares skola. Bara: vad är en ledare? Men vi talar inte om det, det är som om att det är fula ord men ändå*

⁵⁰ “Learning by doing” myntades av John Dewey (1859-1952) och står för förenandet av teori och praktik samt att kunskap uppstår i mötet mellan motsättningar. Grundtanken är att eleven ska lära sig genom problemlösning och handling.

⁵¹ Detta uttryck har Anne – Marie myntat och hon undervisar under den parollen.

är de det vi ska axla. Har vi dåliga ledare på skolan, är rektorn dålig så vet alla om det, för då funkar inte ledarskapet.”

Gällande de ledarskapsrelaterade ord som finns i skolmiljön idag till exempel mentorskap och handledare säger AM: *”Det håller inte, mentorskap har vi inte heller förstått. Vi schemalägger mentorskapet. Du är mentor en timma i veckan på högstadiet, det är inte en mentor roll, det är en stund där vi briefar det som just nu har diskuterats den här veckan. Mentor rollen är inte definierad, vad är det? Och så länge vi inte definierar ut vad som ligger i de här begreppen så kan vi aldrig handskas med rollerna.”*

”Det ser bra ut att vi har mentorstid. Men Kvaliteten i mentorstiden är den tiden som inte är schemalagd för mentorskap är inte en timma i veckan det är vara stunden för mentorsdiskussionen men mentorskap är hela tiden.”

”Jag tror vi handskas med ord vi inte lägger in någonting i.”

4.3 Sigbrit Franke

Sigbrit Franke (Sb) blev av regeringen insatt som ansvarig utredare för den nya lärarutbildningen. Innan det så har Sigbrit varit verksam lärare, fått uppdrag som universitetskansler och chef för högskoleverket samt varit ansvarig för utvärderingar och studier som har rört lärarutbildningen.

Under intervjun svarar Sb att enkäten visade att ledarskap är: *”ett område där man vill se mer utbildning”* och hon framhåller att en lärare i allra högsta grad är en ledare i klassrummet. Hon framhåller därav vikten av att lärarna får kunskaper om ledarskapets innehåll och betydelse. På grund av utslaget som utredningen gav så har ledarskap tillsammans med konflikthantering satts in i den *”utbildningsvetenskapliga kärnan”* i den nya lärarutbildningen vilket ger alla lärare, oavsett inriktning, kunskaper inom området ledarskap. Den utbildningsvetenskapliga kärnan ska vara till för att studenterna och högskoleverket ska se över att samtliga lärosätet har den grundutbildning som krävs för en lärarutbildning och ska på så vis ge en grundgaranti. *”Detta ska då skapa ett tryck på högskolorna från studenthåll och från centralt håll när det gäller att man lever upp till ett centralt lärarutbildningsinnehåll”*

Sb anser att en lärare har behov av ledarskap i sin utbildning: *Generellt som lärare i skola eller i vuxenutbildning så har man ju ett väldigt tydligt ledaransvar. Man har ansvar både för de resultaten som ska presteras men också för den samvaro, den stämning, den inlärningsmiljö som skapas, så här gäller det både att ha kunskapen innan man leder en verksamhet generellt sett men särskilt så finns det en del litteratur om ledarskap som just kopplas till lärarens roll. Och här ingår ju också sådana saker som när det uppstår "grus i maskineriet" så att säga, hur ska man då hantera detta? Vad finns det då för olika aspekter, vilka för och nackdelar har det att agera på det ena eller det andra sättet. Och den typen av kunskap är väldigt viktiga att få. Och den typen av kunskap är väldigt viktiga att få möjlighet att tillägna sig i en lärarutbildning och få möjlighet att få sätta sig in i olika situationer som man kan ställas inför och resonera då med andra med hänvisning till litteratur och forskning."*

I nästa fråga diskuteras skillnaderna i lärarutbildningens utseende beroende på var man studerar och detta gäller även ledarskapsutbudet och enligt Sb så är det här som den nya lärarutbildningen ska skilja sig genom att ha ledarskap som en grund från den *centrala styrningen* (regeringen) där det då finns garantier för vad som ska finnas med i en lärarutbildning men sen är det upp till den *lokala styrningen* (skolorna). Men sedan kan man inte gå så mycket längre från centralt håll, mer än det finns skrivet i den utbildningsvetenskapliga kärnan. Men det är upp till var och ett av de lärosäten som väljer att ha en lärarutbildning att sätta in det närmare innehållet i ledarskap och konlikthanteringsmomentet och *"se till att det blir kvalité på det"* men att det är på regeringens ansvar att området finns. Detta visar att regeringen inte har några problem med att lärarutbildningen fortsätter se olika ut på de olika lärosäten som vill ha lärarutbildning och Sigbrit tycker det är bra med profilering av lärosätena: *"Vårt budskap är ju också att vi tycker att lärosätena ska profilera sig tydligare än vad man har gjort hittills och då kan ju en profilering, som till exempel i Gävle, att man lägger tonvikten vid just dom frågorna medan man till exempel i Södertörn lägger vikt på mångfaldsfrågor och vid ett annat universitet något annat."* Anledningen till profileringen är att lärosätena ska kunna hjälpa varandra med kunskaper inom olika profilområden för utvecklandet av kursplaner och utbildningar.

Avslutningsvis framhåller Sb att visionen av hur exakt ledarskapsmomentet ska se ut är inte riktigt klart, men att det iallafall blir en obligatorisk 7,5 högskolepoängs kurs i det block som kallas den ”*utbildningsvetenskapliga kärnan*”.

4.4 Metta Fjelkner

Metta Fjelkner (MF) sitter som förbundsordförande i Lärarnas Riksförbund (LR) och har gjort det sedan nio år. Hon är ursprungligen lärare i religion, historia och geografi. Metta sitter även i en högskolestyrelse i en högskola som har lärarutbildning.

Gällande ämnet ledarskap och dess definition så tycker MF att det finns väldigt lite diskussioner kring ledarskapets funktion och betydelse i skolan. Det är sällan man diskuterar läraren som en ledare ”*sätter skolan stora krav på de som ska vara ledare i skolan och vi anser att den rektorsutbildning och ledarskapsutbildning många rektorer genomgår kunde också den vara utav mycket bättre kvalitet.*”

I frågan om vad hon tror ligger bakom bristen på forskning gällande samband mellan ledarskap, lärare och elever svarar hon: ”*Jag tror att det beror på att varken politiker eller andra har velat se lärare som ledare i klassrummet och det under långa perioder har man inte velat ha lärarna som ledare helt enkelt utan dom har under de senaste 30-40 åren velat att eleverna ska ta större ansvar för sitt lärande och att lärarna ska vara handledare, men det är bara tio år sedan jag skulle tillträda som ordförande så man pratade om lärare som handledare och inte som ledare och det är väldigt stor distinktion mellan det.*”

Då just handledarrollen togs upp så frågades MF vidare om de förvirrande titlar som handledare och coach verkar vara för lärare i landet? MF anser att användandet av ”*modeord*” utan att sätta en grundprägel på det och definiera det är ett skäl till att det inte funkar. Först måste man bestämma sig för vad lärarnas egentliga huvuduppgift är, det vill säga att lärarnas främsta uppgift är att undervisa och vidbringa kunskaper och man måste först vara överens om det innan man kan börja diskutera ledarskap: ”*får inte lärare lov att undervisa och vara kunskapsförmedlare ja då blir de ju bara ledare i största allmänhet och då kan man ju vara fritidsledare eller man kan vara ledare inom idrott och annat men man vill inte se lärarnas professionella ställning som de unika att vara förmedlare av kunskap kopplat till att också vara ledare.*”

Angående lärares behov av pedagogiskt ledarskap i klassrummet anser MF är väldigt viktigt att lärare både vågar, kan och får lov att ta ledartröjan men också utöva ett ledarskap över sina elever. Hon säger också: *”så är det ju någonting som under långa tider har varit svårt ifrågasatt, för när lärare försöker vara ledare och att inte bara coacha utan att också leda genom att sätta gränser för att en lärares uppgift är inte bara att undervisa och leda utan även att fostra, för det ligger i det uppdrag som lärare har och i det ligger att man ska få den självständiga ställning som man då behöver som ledare och att man blir rekryterad för den alldeles specifika roll som man har i det komplexa att man ska undervisa, man ska fostra, man ska bibringa kunskaper men man ska också leda genom att kunna ta ledartröjan i klassrummet och kanske också då ibland vara den som sätter gränser och som står för normerna.”*

LR har 18 000 medlemmar som är studenter vilka LR är väldigt måna om och de har sett ett mönster i att många studenter säger att de saknar kunskaper om hur de ska hantera svåra situationer: *”och en ledare måste kunna hantera svåra situationer. Det är då som ledartröjan verkligen behövs.”* Det är just detta som många studenter säger att de saknar när de väl kommer ut i verkligheten och lämnar högskolan. MF tar även upp att det finns de högskolor som är bättre på ledarskap och erbjuder kurser och att det finns skillnader i utbudet från högskola till högskola.

Avslutningsvis berättar MF för mig om Sigbrit Frankes uppdrag med den nya lärarutbildningen och tar upp de klagomål som har framkommit via den från de före detta studenter som var med och svarade på enkäten: *”Svaren talar entydigt om att dels är studenterna väldigt kritiska till utbildningen, de är inte nöjda med varken ämnesdjup eller annat men vad de också var väldigt kritiska till var att det finns alldeles för lite om ledarskap, konflikthantering och samtalsmetodik.”*

5. Resultat

I litteraturgenomgången framhölls det av bland annat Nationalencyklopedin att definitionen ledarskap är svår att tyda. Även uppsatsens respondenter, som på olika sätt berörs av ledarskap i sitt yrke, har svårigheter att upplysa intervjuaren om vad deras egen definition av ledarskap är. Anne – Marie Körling är den enda som svarar direkt på vad ledarskap betyder för henne men då under parollen pedagogiskt ledarskap: *”Ledaren ska veta sitt uppdrag, förvalta uppdraget, genomföra uppdraget, vara medveten om olika ledarskapsfunktioner i ett klassrum och alla former vad ledarskap och vad de kräver för specifika redskap och att en ledare i ett klassrum är summan av det ledarskap som läraren själv upplever av sin rektor. Vilket gör att du inte kan säga att den här ledaren ska genomdriva det här och så möter inte klassläraren det i sin organisation och organisationen är också ansvarig, hur ser skolkommunens ledare ut, hur styr vi, hur verkar vi och hur syns ledarskapet? För jag är en medveten ledare i mitt klassrum och så går jag ut utanför klassrummet och möter inte alls något medvetet ledarskap eller organiserat ledarskap där man organiserar genom olika sätt att leda utan det blir en gammaldags ”gör så här” ledarskap.”*

Anne – Marie framförde under intervjun att hon tänkte på sitt ledarskap gentemot eleverna på daglig basis men att hon märkte tydligt på nyutexaminerade lärare om de var säkra i sin ledarroll eller inte och att osäkerheten kunde innebära katastrof om läraren inte var förbered. En lärare måste kunna sätta tydliga mål och kunna markera gränser innan läraren kan börja delegera ut uppgifter annars kan det ske förvirring och bilda spridningar i gruppen. Litteraturgenomgången och intervjuerna visar att en lärare som har ledarskapskunskaper inte nödvändigtvis behöver vara en bättre lärare, däremot kan man konstatera att det är en bra grund för att läraren ska känna sig trygg inför uppgiften att kliva in i ett klassrum med nya elever. Kunskaper om hur en process av gruppen kan komma att se ut samt vad läraren har att förvänta sig vid en konfliktsituation med elever kan ge läraren ett lugn i sin roll som ledare över gruppen vilket gör motgångar lättare att hantera.

Samtliga respondenter nämner dock att ledarskap handlar om att gå mot ett gemensamt mål som grupp (lärare och elever) vilket även är en förutsättning i FIRO modellen som används som exempel på hur en ledarskapsprocess kan se ut och användas i klassrummet. Men för att kunna tillämpa en modell som FIRO så behöver en lärare stå på en stadig grundkompetens för att kunna få gruppen vidare i utvecklingen. Huvor har ett tydligt utlåtande om detta i sin

intervju: *"Vi pratar väldigt mycket om att ledarskap handlar om att nå mål. Det handlar om att jag som ledare ska nå ett mål **med** gruppen."* Just FIRO modellen, ledarskap i klassrummet och den nya lärarrollen verkar ha många gemensamma nämnare då samtliga kräver att gruppen måste kunna hålla samman för att få harmoni att kunna jobba som och känna sig säkra som enskilda individer i gruppen.

Det finns även tydliga liknelser i intervjuerna gällande den nuvarande lärarutbildningen och dess brist på ledarskap. Här talar samtliga respondenter om brister och en intressant synvinkel ges av Hervor Ranestål när hon berättar att elever väljer bort ledarskap på grund av den pressade utbildningstiden och bristen på utrymme för mindre fristående kurser och att det inte är bristen på intresse för ämnet i sig som avgör studentens kursval. "En hållbar lärarutbildning" påvisar även den att ledarskap är behövligt i dagens lärarroll med dess övertygande siffror i enkäten.

Under arbetsprocessen med den här uppsatsen har det visat sig att trenden för ledarskap i skolmiljön går framåt. Detta visar både forskningen på ledarskapsakademin i Gävle med utförandet av en ledarskapsutbildning för lärare. Samt utredningen "en hållbar lärarutbildning" där svarsenkäten tydligt framför att ledarskap saknas av nyutexaminerade lärare och har satts upp som ett obligatorium på agendan i den nya lärarutbildningen.

6. Sammanfattande diskussion

Att denna uppsats bara har skrapat på ytan i ett mycket intressant ämne är uppenbart då de reformer i lärarutbildningen som görs gällande ledarskap idag. Samt att samtliga respondenter i uppsatsen har gett sin tid åt att diskutera och svara på mina frågor så pass att jag har haft svårt att hålla tidsramarna på intervjuerna.

Mina avsikter med intervjuerna var inte att få fram en allmän åsikt av begreppet ledarskap. Jag ville komma åt respondenternas personliga åsikter i ämnet ledarskap för lärare samt deras funderingar om den framtida lärarutbildningen. Därför anser jag att min passiva infallsvinkel under intervjuerna passade bra och inte vara för aggressiv med följdfrågor och avbryta i en mening, utan lät respondenterna göra sin ståndpunkt klar innan jag tog över med nästa fråga. En sak som uppmärksammats är resonemanget att en lärare antingen är en lärare eller en ledare, en okunskap i ämnet visar tydliga tecken på att det tydligen inte går att vara de båda på en och samma gång. Rädslan att förknippa en lärare med ett maktförknippat ämne såsom ledarskap. Metta Fjelkner nämner att politikerna inte vill se lärare som ledare. Jag anser att en okunskap syns tydligt i vad ledarskap är för en lärare, hur det kan ändra lärarens situation i klassrummet. Idag så har vi kunskaperna och den forskning som behövs för att förstå att ledarskap handlar om mer än ett maktövertag. Henvor Ranestål nämner att ledarskap alltid handlar om makt och maktutövande, att det är detta som gör ämnet spännande. Jag håller med i detta uttalande men reserverar mig för att det är just den stämpeln som måste ordet makt avdramatiseras.

Under arbetets gång har jag tagit fasta på en ny lärarroll, en lärarroll med nyfikenhet över det egna lärandet inte bara inom sitt ämne utan även av sig själv och sitt agerande i klassrummet. En lärarroll som vill hänga med i dagens mediala samhälle med en medvetenhet och ett driv att bli bättre som pedagog och ledare och inte bara som lärare. Men för att denna roll ska bli verklig så behövs det inte bara stöd från regeringshåll utan även nyfikenhet och målmedvetenhet från deras sida. Det behövs även forskning och litteratur i ämnet lärarledarskap och pedagogiskt ledarskap för grupper i lärande åldrar för att fler ska få ta del av denna spännande roll. Frågan är om det går att slå ut de gamla väggarna i lärarutbildningen.

En intressant fortsättning på denna uppsats skulle kunna vara att se hur den nya ledarskapskursen i den framtida lärarutbildningen kommer att inrikta sig till skolan samt om

det kommer ske en ökning av sökande till Gävles ledarskapsutbildning. Är studenterna redo att studera en termin extra för att få ledarskapskompetenser?

Jag skulle vilja avsluta denna uppsats med ett citat från Anne – Marie Körlings intervju: *”om jag ska vara riktigt rätt här så tycker jag att det är jättejobbigt med de här ledarskapsfrågorna, därför att vi aldrig pratar om dem, vi pratar aldrig i den formen att vi kan utveckla dom och då blir det en stagnation, vi ärver våra lärarroller och vi ärver dom från en annan tid och det är oftast väldigt långt tillbaka i dåtiden och då får vi inte pröva att utveckla modernt ledarskap i modern tid.”*

7. Käll- och litteraturförteckning

Elektroniska källor

Jan Björklund och Lars Leijonborgs kommenterar Lärarutbildningsutredningens förslag till en ny lärarutbildning (2008-03-12)

<<http://www.regeringen.se/sb/d/10409/a/116799>>

FIRO bilden, Copyright 2006 <<http://www.mittledarskap.se/firo.php>>

Gävle högskolas informations sida för lärarutbildning med ledarskapsinriktning (2009-02-19)

<<http://www.hig.se/Organisation/Institutioner/Institutionen-for-matematik-natur--och-datavetenskap-/Utbildningar/Lararutbildning/Ledarskapsprofil-om-60-hp-som-extra-tillval-till-vissa-lararprogram.html>>

Learning by doing, John Dewey

<http://www.pedag.umu.se/utbildning/personalvet/kurser/0708/kurs2mom2/Grupp_3.pdf>

Nationalencyklopedin (2009-03-12) <<http://www.ne.se/kort/konflikt>>

Svenska Akademiens Ordbok: sökord konflikt (2008-09-24)

<<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/index.html>>

Bunden Litteratur

Andy Hargreaves, Dean Fink, *Hållbart ledarskap i skolan* (Studentlitteratur 2008)

Betänkande av Utredningen om en ny lärarutbildning, SOU 2008:109, *En hållbar lärarutbildning* (HUT 07) (Edita Sverige AB 2008)

Christer Bjurwill, *A, B, C, D Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser* (Studentlitteratur 2001)

Jan-Axel Kylen, *Att få svar, intervju, enkät, observation* (Bonnier utbildning, 2004)

Kjell Granström (red), *Forskning om lärares arbete i klassrummet* (Lenanders Grafiska AB, 2007)

Lars Svedberg, *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap* (Narayana press 2007)

Mariann Landin och Christina Hellström, *Läraryrket* (Elanders Graphic Systems 2003)

Natalie Hassmen, Peter Hassmen, *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder* (SISU idrottsböcker, 2008)

Roger Ellmin, Sören Leven, *Ledarskap – ända in i klassrummet* (Förlagshuset Gothia, 1998)

Sammanfattning av förslaget från utredningen om en ny lärarutbildning, *En hållbar lärarutbildning* (HUT 2007)

Skolverket, Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet Lpo 94 (AB Danagårds grafiska, Ödeshög, 2006)

Utbildningsplaner

Högskolan i Gävle: Utbildningsplan för lärarprogrammet 210-270/300 högskolepoäng. Reviderad 2008-04-01 av Lärarutbildningsnämnden

Stockholms universitet: Utbildningsplan för lärarprogrammet 90-330 högskolepoäng. Fastställd 2008-06-18 av Lärarutbildningskansliet

KURSPLAN Hälsopedagogprogrammet, FOLKHÄLSOVETENSKAP I, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG. Reviderad: 2008-06-16

KURSPLAN Hälsopedagogprogrammet, FOLKHÄLSOVETENSKAP III, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG. Reviderad: 2008-06-16

KURSPLAN Lärarprogrammet FOLKHÄLSOVETENSKAP III, INRIKTNING FYSISK AKTIVITET, 30 HÖGSKOLEPOÄNG. Reviderad: 2008-06-11

8. KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING

Frågeställningar:

- Är lärare med ledarskapskunskaper säkrare lärare än lärare utan?
- Hur kan lärare använda sig av ledarskap i klassrummet?
- Är ledarskap en bristvara i dagens lärarutbildning?
- Hur ser trenden ut för ledarskapets utrymme i lärarutbildningen?

VAD?

Vilka ämnesord har du sökt på?

Ämnesord	Synonymer
<i>Konflikt</i>	<i>Konflikthantering</i>
<i>Ledarskap</i>	<i>Ledare</i>
<i>Lärarutbildning</i>	
<i>Lärare</i>	
<i>Utbildningsplaner</i>	
<i>Gävle högskola</i>	
<i>En hållbar lärarutbildning</i>	
<i>Sigbrit Franke</i>	
<i>Metta Fjelkner</i>	
<i>Anne – Marie Körling</i>	
<i>Hervor Ranestål</i>	

VARFÖR?

Varför har du valt just dessa ämnesord?

De är relaterade till uppsatsens syfte och frågeställningar

HUR?

Hur har du sökt i de olika databaserna?

Databas	Söksträng	Antal träffar	Antal relevanta träffar
<i>Nationalencyklopedin</i>	<i>Konflikt</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	<i>Ledarskap</i>	<i>7</i>	<i>0</i>
<i>Libris</i>	<i>Lärar ledarskap</i>	<i>85</i>	<i>3</i>
<i>GIH biblioteket</i>	<i>Lars Svedberg</i>	<i>4</i>	<i>1</i>

KOMMENTARER:

Den större delen av min litteratur hittade jag genom att aktivt söka på GIH:s bibliotek och på Stockholms universitetsbibliotek i egen person och inte via internet eller databaser.

9. Bilaga: Frågelista

Anne – Marie Körling:

- Vad förknippar du med ordet ledarskap?
- Följdfråga (ff) Har du någonsin tänkt på dit ledarskap i klassrummet?
- Har du någon utbildning i ledarskap?
- (ff) Mentorskap och coachning kan relateras med ledarskap men ordet ledarskap används inte i kursplanerna idag varför?
- Sambandet mellan lärare och elever som en organisation med ledarskap finns inte däremot finns sambandet mellan rektor, lärare och organisation. Hur kommer det sig?
- Anser du att det borde pratas tydligare om ledarskap i lärarutbildningen?
- Ett nytt block med konflikthantering och ledarskap i nya lärarutbildningen, varför kommer det till ytan nu?
- Vilka förändringar skulle du vilja se i lärarutbildningen gällande ledarskap och konflikthantering?
- Din definition på ledarskap?

Hervor Ranestål:

- Anser du att en lärare har användning för ledarskap i sitt yrke?
- Är ledarskapsinriktningen på Gävle högskola populär?
- (ff) Har ni sett någon trend gällande ledarskapsförfrågningar?
- (ff) Hur har ni löst frågan om bristen på ledarskapslitteratur för lärare?
- Ser du några likheter eller skillnader gällande företagsledare och lärare?
- Hur tror du att ledarskap kommer ta plats i den nya lärarutbildningen?
- (ff) Vad känner du för ordet konflikthantering?
- Tror du att det är viktigt att alla lärosäten har samma bas av ledarskapskurser?
- Ledarskap, är det ett negativt ord i skolan?
- Definiera ordet ledarskap?

Sigbrit Franke:

- Hur skulle du definiera ordet ledarskap?
- Anser du att ledarskap är nödvändigt för en blivande lärare?
- Anser du att ledarskap är ett nödvändigt inslag i lärarutbildningen?
- Har ledarskap en framtid i den nya lärarutbildningen?
- Varför har ledarskap fått ett eget block i den nya lärarutbildningen?

Metta Fjellner:

- Vad har Lärarnas riksförbund för koppling till lärarutbildningen?
- Har lärare nytta av ledarskap gentemot eleverna?
- Vilka förändringar skulle du vilja se i lärarutbildningen gällande ledarskap och konflikthantering?
- Mentorskap och coachning som är ord som kan förknippas med ledarskap i skolmiljön idag. Behövs det tydligare definitioner för att de ska kunna användas optimalt?