

A stylized illustration of a person, likely a teacher, with long dark hair, wearing a red shirt with a yellow star and dark pants. The figure is set against a dark red background.

BÄTTRE OCH BÄTTRE SOM LÄRARE

en ny syn på kompetensutveckling



Lärarförbundet

F
Ö Kunskapens kanske viktigaste uppgift är att ge människor kompetens och självförtroende nog att i förändringen se möjligheter till utveckling. Kompetensutveckling blir därför speciellt viktig i en tid när förändringarna är stora och genomgripande. Kraven på mer och bättre utbildning för alla gör nu att frågan om lärarnas egen kompetensutveckling hamnat i fokus.

R
O Samtidigt som kraven på lärarna ökar har decentralisering och målstyrning förändrat förutsättningarna för lärarnas kompetensutveckling. Den tiden är förbi när staten planerade fortbildningens innehåll och genomförande. Nu är det istället på den enskilda skolan eller förskolan som man börjar diskutera sig fram till vilka utbildningsbehov som finns – utifrån verksamhetens mål och de egna förutsättningarna. Det är lärarnas och skolledarnas gemensamma ansvar att ge fortbildningen ett meningsfullt innehåll. På den kommunala nivån vilar ansvaret att samordna önskemålen till ett utbildningsuppdrag och att stärka kontakterna med högskolan.

R Från Lärarförbundets sida välkomnar vi denna nya syn som gör lärarna själva till de främsta experterna på sina egna utbildningsbehov, som öppnar möjligheter för lärare att lära av varandra och som betonar en ny typ av ledarskap med förmågan att se kompetensutveckling, verksamhetsutveckling och organisationsutveckling som en helhet.

D I den här skriften har vi bett *Torsten Madsén, Siv Their, Ingela Josefson* och *Torbjörn Borgsten* belysa lärares lärande och hur utvecklingsarbete kan knytas samman med det vardagliga pedagogiska arbetet. De konkreta exemplen på hur dessa modeller fungerar i praktiken skildras sedan i reportagets form. Vi har också bett några ungdomar i gruppen *Framtidsbygget* ge sin syn på framtiden och de nya krav som måste ställas på skolan.

En viktig utgångspunkt i arbetet med att ta fram den här skriften har varit att inte peka ut olika fortbildningsbehov. I professionaliteten ligger just förmågan att reflektera, analysera och värdera både de egna och de gemensamma behoven av kompetensutveckling.

Skriften behandlar inte heller frågor om lärarprofessionalism även om detta har ett mycket nära samband med kompetensutveckling för lärare och skolledare. Skälet är att detta område redan utförligt behandlats i den av Lärarförbundet nyligen utgivna skriften *Lärarprofessionalism*. Skrifterna kompletterar varandra och kan med fördel diskuteras parallellt.

LÄRARFÖRBUNDET

Uppgiften att utveckla skolan till en lärande organisation ryms inte inom de ramar som den formella strukturen föreskriver. Först måste man utveckla en stark medvetenhet om den betydelse de olika på skolan verksamma yrkeskategorierna har genom sin auktoritet och påverkan informellt i organisationen.



LÄRANDE ORGANISATION FÖR LÄRARE OCH SKOLLEDARE

Siv Their är doktor i vuxenpedagogik och forskar i arbetslivsfrågor vid Pedagogiska institutionen, Helsingfors universitet. Hon har arbetat som utbildningschef i serviceföretag under många år och har också ansvarat för och deltagit i flera utvecklingsprojekt i organisationer – både nationellt och internationellt. Hennes senaste bok är "Det pedagogiska arvet", som kom ut i augusti 1994 (Mermerus förlag, Mariehamn).

Att kalla skolan för en lärande organisation känns riktigt och är logiskt, eftersom skolan är en institution för kunskapsförmedling och – utveckling. Men begreppet lärande organisation innefattar mera än så. Att endast arbeta fragmenterat och med reproduktion av redan känd kunskap och kanske i viss mån även med produktion av ny kunskap är inte tillräckligt om skolans roll är att förbereda unga människor för den framtid som kommer att bli de ungas verklighet. Den kompetens som kommer att krävas av de unga i mogen ålder omfattar långt flera dimensioner än den som skolan traditionellt eftersträvar och lyckas med att förmedla.

Med kompetens förstås såväl kunskaper som färdigheter, beredskap och förhållningssätt till arbetsuppgifter, prestationer och uppdrag. Endast den kognitiva, d.v.s. den kunskapsrelaterade, aspekten ger således inte full beredskap för de utmaningar framtiden kommer att kräva om den inte samtidigt inkluderar kunskapssynen och glädjen i lärandet.

Med kunskapssyn förstås uppfattningen om vad kunskap är och framför allt vad som är mera eller mindre värdefull kunskap. Den bedömningen är det riskfyllt att göra eftersom en stor del av de arbetsfält och uppgifter som uppfattas som

relevanta idag troligen kommer att förändras, utvecklas och påverkas av den komplexitet som redan kan skönjas i arbetslivet. Behovet av att bemästra förändring och rörlighet är redan uppenbart, likaså förmågan att samarbeta, att tänka kreativt och utvecklande och att inse att tanken om den livslånga kompetensen är föråldrad. Behovet av livslångt lärande är en realitet; att komplettera, omvandla och utveckla kompetenser gäller inte endast ett fåtal – det gäller alla.

Glädjen i lärandet kan inte hänföras till endast klassrummet och arbetsprocesserna med själva studieprogrammet. Skolans hela psykosociala miljö, atmosfären, andan och kulturen påverkar den mentala beredskap inför lärandet som kommer att krävas. Kunskapen kommer inte alltid att kunna hänföras till någon speciell lärobok, ett visst ämne eller kategori av kunskapsområde som det är lätt att hitta. Antalet källor till kunskap kommer att öka till att omfatta kunskapshärdar på hela planeten. Problemet kommer att ligga i förmågan att hitta kunskapskällan och i att bedöma kunskapens värde och relevans.

Problemet kommer likaså att ligga i förmågan att kritiskt analysera kunskapens värde och slutligen i förmågan att använda erhållen kunskap. Den energi som krävs för

att ens börja söka förutsätter en djup och äkta nyfikenhet inför kunskapen och en verklig, genuin glädje i lärandet. Det blir således en fråga som inte endast berör skolan som organisation utan som i ännu högre grad betonar skolans roll som inspiratör för den livslånga läroprocessen. Först då kan vi föra diskussionen om skolan som lärande organisation.

Skolan som en lärande organisation uttrycker alltså en särskild anda och ett särskilt förhållningssätt till lärandet. Men denna beskrivning av skolan är inte tillräcklig.

TOPPEN AV ETT ISBERG

Liksom alla andra organisationer kan även skolan beskrivas som en organisation bestående av en formell och en informell del. Med den formella delen förstås lagstiftning, direktiv och förordningar, eller kort sagt den övergripande administrationen. Inkluderas bör även läroplanen och målsättningarna – alla skrivna dokument och handlingar som skolledare och lärare bör följa i sitt arbete. Formellt leds skolarbetet därmed av sådana krafter och berättiganden som står anonymt, opersonligt och utanför skolans egentliga arbete.

Organisationer beskrivs ibland metaforiskt som isberg, varvid en liten del av isberget är synlig ovan-

för vattenytan och den resterande delen ligger fördold för betraktaren. Den formella organisationen beskrivs som den del av isberget som är synlig ovanför vattenytan.

Den osynliga delen av isberget, den som ligger under vattenytan, är den avgjort större delen. Denna del illustrerar den informella organisationen som även kallas för organisationens kultur av en del forskare och som avsevärt starkare än den formella delen påverkar verksamheten och arbetet i vardagen i organisationen.

Den informella organisationen styrs och präglas av enorma krafter av mer eller mindre psykologisk karaktär. Den formas av oskrivna normer, regler och traditioner. Den präglas av attityder och värderingar, av sympatier och antipatier, av klickbildningar och sekundära ledare eller opinionsbildare. Olika yrkesområden och arbetsfaser tolkas med olika statusuppfattningar eller åsikter som finns i människors sinnevärld. Detta statustänkande eller denna yrkesimage kan också ha samband med avlöningsfrågor, krav på teoretiskt meritunderlag för yrket och med ansvarsområde.

På något sätt måste därför alla i skolan verkamma yrkeskategorier och personer genom sin auktoritet på sitt område uppfattas som ledare. Ansvar för den lärande organisationen tillkommer således inte endast lärare och skolledare utan det berör samtliga anställda auktoriteter inom olika verksamhetsområden. Och samtliga är medansvariga för den informella organisationens utformning. Genom ett sådant synsätt blir skolan en verklig och hel organisation i vilken alla har ett ansvar för att stärka värdet i kunskapssökandet och den mentala beredskapen hos eleverna inför ett livslångt lärande.

Det är lätt att föreställa sig hur ett stödjande eller nedslående bemötande från olika yrkeskategorier

i organisationen skolan kan påverka unga människors studiehållning och glädje i lärandet. Lärarna och skolledaren står i centrum i detta avseende genom det samspel och den kultur som utvecklas i lärarrummet och i skolan. Men även de andra yrkeskategorierna i skolan är aktörer vid utformandet av skolans informella organisation. Både städpersonalen, kanslisterna, vaktmästaren, kökspersonalen, kuratorn, skolsköterskan och alla andra har ansvar för skolans atmosfär som en lärande organisation och för utvecklandet av den mentala beredskapen att lära.

Skolans ledare har det övergripande ansvaret för organisationens image, arbets kvalitet och resultat samt för utvecklingen mot ett lärande system. Denna uppgift är övermäktig och omöjlig om skolledarens arbete skulle begränsa sig till endast de krav den formella strukturen föreskriver. Arbetet går snarare ut på att först utveckla en stark medvetenhet om den betydelse de olika i skolan verkamma yrkeskategorierna har genom sin auktoritet och påverkan informellt i organisationen.

AUKTORITETSROLLER

En auktoritet får åtminstone sex olika roller. Rollen som kunskapsgenererare förefaller både naturlig och oundviklig i organisationen skolan. I den rollen är vederbörande både elev och lärare; både mottagare och givare av kunskap. Den andra rollen är fostrarens roll. Oberoende av vilja och avsiktighet är en auktoritet alltid en fostrare genom sina ställningstaganden. Genom att acceptera eller fördöma, vidga eller begränsa, tillåta eller förbjuda, föreslå eller avråda o.s.v. fostrar auktoriteten konstant.

Närliggande fostrarrollen kan rollen som förebild identifieras. Genom sitt agerande, sitt språkbruk, sitt förhållningssätt, sin stil

och sina metoder är auktoriteten en förebild för de unga.

Den fjärde dimensionen är rollen som ledare. En auktoritet fattar beslut och leder både sin yrkesanknutna verksamhet och de människor som berörs av den. Genom denna roll synliggörs auktoritetens makt och befogenheter. Särskilt i skolan förväntas de ledartekniska åtgärderna åtföljas av lydnad och följsamhet, något som vid försummelser kan leda till bestraffning.

Då ledarskap utövas av olika yrkeskategorier i skolan är det lätt att konstatera hur ofta de övergripande målen och syftet med skolan som en lärande organisation glöms bort. Tendensen att fastna för petisser och helt ovidkommande faktorer är uppenbar medan den tongivande stilen och det yttersta syftet med utbildning för framtiden ofta glöms.

Auktoriteter är alltid opinionsbildare, som utgör den femte rollen. Genom de åsikter auktoriteten har formas attityder och uppfattningar hos dem som upplever personen ifråga som auktoritet. Dessa åsikter behöver inte ens uttalas. De non-verbala uttrycksformerna är tvärtom ännu starkare påverkande än det talade språket. De opinioner auktoriteten har om enskilda elever, kolleger, andra i skolan verkamma, kunskapssökande och lärande, arbetets kvalitet och resultat etc. syns också genom kroppsspråket och påverkar dem man kommer i kontakt med i omgivningen.

Den kanske viktigaste rollen för auktoriteter verkamma i organisationen skolan är rollen som utvecklingsagent. Motsatsen är utvecklingsbroms. Mellanliggande alternativ finns inte eftersom den likgiltiga sist och slutligen är en utvecklingsbroms. Utvecklingsagenten besjålas av en fast övertygelse om allas möjlighet att utvecklas och att lära. Allt handlande präglas av framtidsstro och fokusering på möjligheter i

stället för på begränsningar. Utvecklingsagenten ger inte upp vid motgångar utan försöker i stället satsa på andra alternativ och lösningar. Strävan är att hos andra stärka tron på möjligheter, viljan att satsa och anstränga sig, stimulera ett positivt tänkande och positiva känslor.

Att utveckla skolan som en organisation med lärande förtecken förutsätter en medvetenhet hos alla i skolan verksamma om de roller arbetet i en skola innebär. Skolan i sig representerar kunskap och lärande och detta bör uppenbaras genom de roller skolans aktörer har. Vantrivsel, konflikter, oro, misstroende, tvivel o.s.v. syns lika väl som iver, entusiasm, arbetsglädje etc. genom auktoriteternas roller som kunskapsgenererare, fostrare, förebilder, ledare, opinionsbildare och utvecklingsagenter – ibland benämnt den osynliga läroplanen.

ALLA MÅSTE DELTA

Att leda skolan som ett lärande system är administrativt en uppgift för skolledaren. Processen måste omfatta hela organisationen skolan. Allas delaktighet i utvecklingen är inte endast önskvärd – den är nödvändig, för att inte säga oundviklig. Funktionellt faller ansvaret för en sådan utveckling också på andra verksamma i skolan, inte endast på lärarna och skolledaren.

På samma sätt som i det pedagogiska arbetet är ledarteknisk kompetens en fråga om substans och metod, dvs. förmågan att bemästra både arbetets innehåll och form. Ledarskapet förutsätter därför först och främst kognitiva färdigheter eller kunskap om ledartekniskt agerande och om ledarskapets åligganden. Den primära uppgiften är att forma skolans grundfilosofi eller bärande idé för arbetet. Filosofin svarar på frågan varför skolan finns till. Den insikten är en nödvändig grundförutsättning för

alla i skolan verksamma, som i olika sammanhang fattar beslut i arbetet.

Om filosofin svarar på frågan varför skolan finns till beskriver en vision vad skolan vill bli, vilken profil som eftersträvas. I visionsskapandet bör alla delta. Den processen, som går ut på att forma bilden av en kommande, önskvärd framtid och verklighet, är därtill starkt motiverande för de anställda och en synnerligen viktig läroprocess.

På samma sätt kan även lägesanalysen genomföras med allas medverkan – åter ett exempel på ett arbetssätt för en lärande organisation. För att de åtgärder som bör vidtas skall kunna utkristalliseras bör nämligen nuläget analyseras i förhållande till den uppställda visionen: vilka är svagheter, styrkefaktorerna, hoten och möjligheterna i dag jämfört med den önskade verkligheten?

Tillsammans enas därefter personalen, både lärare och övriga anställda, om vilka faktorer man vill åtgärda först och ett par, tre övergripande målsättningar formuleras som grund för arbetet under en viss period. För arbetet under följande period enas man åter om målen tills man slutligen upplever en verklighet som är identisk med den uppställda visionen. Syftet är att vidta sådana åtgärder att identifierade svagheter och hot elimineras. På detta sätt upplever alla delaktighet, de strävanden som uppställs blir accepterade och organisationen fungerar lärande.

Vid målbeskrivningen eftersträvas en så konkret och tydlig utformning som möjligt. Målen bör vara utmanande och samtidigt realistiska. Målen bör därtill vara periodiserbara och mätbara. Var och en planerar därefter vilka åtgärder det är klokt och tillbörligt att vidta för att de uppställda målen skall nås och en plan för verksamheten formuleras som inkluderar eventuella kostnader.

För de konkreta åtgärder, arbetsfaser och insatser som följer måste var och en bära det kvalitativa ansvaret. Utöver den kunskap arbetet kräver förutsätter arbetet därför även både strategisk och taktisk kompetens. Strategi betyder att man vidtar de rätta åtgärderna och taktik att dessa åtgärder utförs på rätt sätt.

Processen förutsätter en hög grad av självstyrning och frihetsgrader för de anställda, eftersom det för skolledaren är omöjligt att för skolans alla kompetensområden besitta insikter om arbetets kvalitet. Att komma med initiativ, presentera förslag och idéer är inte endast önskvärdt, det är ett ansvar för alla. Skolledaren får roller som inspiratör, konsult och rådgivare och som mentor för de anställda i arbetet, varvid skolledaren avhåller sig från att fatta beslut för andra. I den lärande organisationen stimuleras var och en att fatta sina egna beslut.

GRUNDIDÉN ÄR UTVECKLING OCH FÖRÄNDRING

Utöver den kognitiva och strategiska kompetens som arbetet i en lärande organisation förutsätter behövs det också en god social kompetens. Arbetet förutsätter också hög grad av kreativ kompetens; föreställningsförmåga, fantasi och empati. Därtill är det uppenbart, att samtliga anställda också behöver god pedagogisk kompetens: förmågan att förmedla och mottaga kunskap.

Den lärande organisationen är en helhet med utveckling och förändring som bärande grundidé inom samtliga verksamhetsområden. Men det är lätt att passivt hålla sig utanför de kontaktskapande, planerande och kvalitetsdefinierande möten detta förutsätter genom att åberopa t. ex. arbets- tidsbegränsande faktorer eller snäva befattningsbeskrivningar.

Skolledaren har inte alltid de befogenheter som behövs för detta då starka krafter och system utanför skolan styr och påverkar möjligheterna för de rent praktiska arrangemangen.

Detta förhållande är symptomatiskt på många håll för den tid vi lever i. Medvetenheten om behovet av förändring och utveckling finns. De inre attityderna är utvecklade, om än inte hos alla berörda. Men de yttre ramarna, systemen, ser nästan ut som förr.

Likväl berättigar systemen till en viss rörlighet. För skolledaren är

det angeläget att snarare peka på de möjligheter och de befogenheter systemen inrymmer än att framhålla begränsningarna.

För utbildningens vidkommande kan fokuseringen på begränsningar och på det som är omöjligt leda till oönskade effekter – om rådande tillstånd medför att grundinställningen till utbildning och lärande är negativ, om den mentala beredskapen inte finns. Eller kanske behovet av lärande i organisationen skolan inte finns? Är det trots allt en uppgift endast för lärarna att lära, stimulera och förbe-

reda det livslånga lärandet? Eller är det en uppgift för föräldrarna?

Inga forskare betvivlar idag behovet av lärande system i alla slag av organisationer. Och skolan står klart i fokus. Uppfattningen om att det är med ständigt utvecklade kompetenser vi kommer att kunna göra oss gällande är gemensam för alla. Vi bör granska både vår människosyn och vår kunskapssyn som grund för det ledartekniska agerandet. Terrängen har förändrats – vi behöver nya kartor!

Lyhördhet, uppmärksamhet, fantasi och känslomässig begåvning är viktiga beståndsdelar i det praktiska kunnandet. Ingela Josefson visar hur det som vi i dagligt tal kallar intuition kan ge impulser till kunskapsutveckling på det praktiska arbetets grund.

VAD ÄR INTUITION I LÄRARYRKET?

Några tankar om mötet mellan tanke och känsla.

Ingela Josefson är fil dr och forskare vid Institutet för arbetslivsforskning. Hon arbetar med forskningsprojektet Praktiska kunskapstraditioner i arbetslivet, vari ingår en studie av läkarens praktiska kunnande. Hon har också gjort en studie av sjuksköterskans yrkeskunnande, presenterad i boken Kunskapens former – det reflekterade yrkeskunnandet, Carlsson 1992.



UTBILDNING associerar vi ofta med bokliga studier vid t.ex. skolor eller högskola. Men gedigna teoretiska kunskaper är ingen garanti för yrkesskicklighet i det praktiska arbetet. Lärarens yrkeskunnande är en kunskap som visar sig i praktisk handling. Under sin yrkesverksamma tid möter läraren många oförutsägbara, svåra problem. Det kräver en praktisk visdom som behöver ständigt underhåll för sin utveckling. De kunskapstraditioner som är tongivande i vår kultur är till övervägande del av teoretisk karak-

tär. Med ett sådant synsätt uppfattas praktiken gärna som tillämpad teori. Jag vill här lyfta fram exempel från praktiska kunskapstraditioner där teori och praktik behandlas på lika villkor och ses som nära sammanflätade med varandra. Utifrån ett sådant perspektiv kan man ställa frågan: Är det möjligt att skapa förutsättningar för en utbildning som tar sin utgångspunkt i lärarens praktiska verksamhet?

LUNDAFILOSOFEN Hans Larsson gav år 1892 ut den lilla skriften *In-*

tuition. Några tankar om diktning och vetenskap. Den innehåller mycket som är tänkvärt när man t. ex. riktar uppmärksamheten mot lärarens yrkeskunnande. Hans bok möttes av kritik. Det verkar, skriver han i förordet till andra upplagan, som en del kritiker har missuppfattat den innebörd han har givit ordet intuition. *"Man har i det sett en lägre form för tänkande, godtyckligt och mindre skoladt, mera kvinnligt och ologiskt, träffsäkert måhända någon gång, men i alla fall oberäkneligt."* Detta är skälet till att många ser med misstro på in-