



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidatuppsats 15 högskolepoäng
Datum: 2010-11-17

Skolledarutbildning i Tanzania

- En explorativ undersökning av pedagogiska utvecklingsmöjligheter inom DEMA programmet vid ADEM

Emelie Karlsson

Handledare: Agneta Flinck Wångdahl

Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom pedagogik
Sidantal:	61 sidor
Titel:	Skolledarutbildning i Tanzania – En explorativ undersökning av pedagogiska utvecklingsmöjligheter inom DEMA programmet vid ADEM
Författare:	Emelie Karlsson
Handledare:	Agneta Flinck Wångdahl
Datum:	2010-11-17
Sammanfattning:	<p>Denna uppsats är en kvalitativ fältstudie som skildrar ett ledarskapsutbildningsinstitut i Tanzania, med särskilt fokus på institutets utvecklingsmöjligheter samt hur dess ledarskapsutbildningar påverkats av implementeringen av Barns Rättigheter. Ett framgångsrikt sätt att säkerhetsställa utveckling i ett land är att prioritera kvalitén på skolorna. För att Tanzania ska ha bästa möjlighet att utvecklas som land, krävs det att skolorna har kompetenta ledare som styr utvecklingen i den riktningen som krävs. Syftet är att explorativt undersöka detta institut och finna inneboende förbättringsmöjligheter. Skolledarutbildningen som institutet erbjuder har en otroligt stor betydelse för hur Tanzanias skolor i framtiden kommer att utvecklas, eftersom det är deltagarna på utbildningen som är de framtida skolledarna. Fältstudien har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer, observationer och dokumentanalys. Det resulterade i en stor mängd insamlat material som först kategoriserades tematiskt för att senare analyseras med stöd av teorin. Uppsatsens teori fokuserar kring skolledarskap, skolledarskapsutbildning, skilda organisationsformer och utvärdering samt tidigare forskning i ledarskapsutveckling. Empirin och analysen visar att det råder delade meningar om varför institutet prioriterar management framför ledarskap i dess utbildningar. Samt att ska implementeringsprocessen med Barns Rättigheter fortsätta krävs det att det grundas hos alla medarbetare för att ha genomslagskraft. Uppsatsens slutsats kan främst appliceras på den undersökta organisationen men även på liknande organisationer i likartad fas.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, skolledarskapsutbildning, utveckling, implementering, organisationsförändring, Barns Rättigheter, utvecklingsland, Tanzania.

Innehållsförteckning

Förord.....	5
1. Inledning.....	6
1.1 Syfte och Frågeställning	8
2. Metodkapitel.....	8
2.1 Bakgrundsinformation om ADEM	8
2.1.1 Syfte och mål med ADEM.....	9
2.1.2 Huvudsakliga verksamheter.....	10
2.2 Metodologiska utgångspunkter.....	10
2.2.1 Val av metod	11
2.3 Tillvägagångssätt	12
2.3.1 Valet av en annorlunda uppsats	12
2.3.2 Avgränsning och förtydligande.....	13
2.3.3 Val av upplägg	14
2.4 Metodinstrument.....	15
2.4.1 Intervjuer	15
2.4.2 Observationer	17
2.4.3 Dokumentanalys	19
2.4.4 Bearbetning och analys av data.....	19
2.5 Kvalitetsaspekter	20
2.5.1 Forskningsetik.....	20
2.5.2 Kvalitet.....	20
2.5.3 Källkritik	21
3. Empiri.....	23
3.1 Hur en framgångsrik ledare är	23
3.1.2 Hur en framgångsrik manager är	23
3.1.3 Leadership kontra management i ADEMs utbildningar	24
3.2 Ledarskapsutbildningen DEMA	25
3.3 Utvecklingsmöjligheter	27
3.3.1 ADEMs vision och utvecklingsutsikter.....	27
3.3.2 Utmaningar på ADEM.....	28
3.3.3 Exempel på utvecklingsarbete inom ADEM	29
3.3.4 Barns Rättigheter och Ledarskapsutbildning.....	31
3.3.5 Skäl till varför ADEM implementerar Barns Rättigheter	32
3.3.6 Förbättring hos DEMA studenter, efter avslutad utbildning	32
3.3.7 ADEMs användning av utvärdering i sin verksamhet	33
3.3.8 Svårigheter med att implementera Barns rättigheter i praktiken	34
3.3.9 Skriftliga empiri av observationer i klassrum	34
4. Teori.....	36
4.1 Ledarskap.....	36
4.1.1 Tidigare forskning om ledarskapsutveckling.....	36
4.1.2 Ledarskapsutveckling	36
4.2 Ledarskapsutbildning för rektorer	37
4.2.1 Innehåll i rektorsutbildning.....	38
4.2.2 Kvalitéer hos en skolledare.....	39
4.2.3 Hur bör en manager eller ledare vara?.....	39
4.2.4 Utveckling genom normer	40

4.2.5 Skolledarskap i utvecklingsländer och specifikt Östafrika	40
4.2.6 Barns Rättigheter	41
4.2.7 Barns Rättigheter i Tanzania.....	42
4.3 Organisation.....	43
4.3.1 Offentlig organisation	43
4.3.2 Självstyrande organisationsform.....	44
4.3.3 Skillnad mellan offentlig och autonom organisationsform.....	44
4.3.4 Politisk ledning och styrning av skolan	45
4.3.5 Organisationsutveckling	45
4.3.6 Organisationsutveckling i skolkontext.....	46
4.3.7 Utvärderingens relevans.....	47
5. Analys	48
5.1 Organisationen ADEM	48
5.2 Utbildningar på ADEM.....	48
5.3 Management och ledarskap i ADEMs utbildningar.....	49
5.4 Utveckling genom kritiskt tänkande	50
5.5 Betydelsen av normer i utbildning och ledarskap.....	50
5.6 Implementeringen av Barns Rättigheter	51
5.7 Hierarki och implementering	53
5.2 Metoddiskussion	54
5.4 Slutsats	54
5.4.1 Framtida forskning.....	55
Referenser	57
Bilagor.....	a
1. Covering letter	a
2. Interview guide for Chief Executive & Assistant Chief Executive	b
3. Interview guide to trainers at ADEM.....	d
4. Interview guide to previous students of ADEMs leadership program (DEMA)	e
5. Interview guide to School inspectors at a short course at ADEM	f
6. Observationsschema	i

Förord

Att skriva uppsats har varit en mycket lärorik process, samtidigt som det varit en otrolig utmaning. Även om uppsatsens syfte och kontexten som den ägde rum i, inte kunde ha varit mer intressant har det även funnits stunder då jag tvivlat på att få färdig en komplett uppsats.

Trots förkunskaper om att det kommer att vara mycket arbete, hade jag föreställt mig att det skulle vara enklare än vad det utmynnade i att vara. Innehållet i uppsatsen är tyvärr endast mindre delar av vad jag under fältstudiernas tid fick lära mig. Det har på alla vis varit en enorm upplevelse att bedriva fältstudier.

Det är oerhört många fantastiska människor som har stöttat mig under uppsatsprocessen och som jag vill rikta ett stort tack till. Utan er hade den här uppsatsen inte kunnat äga rum.

Jag vill börja med att tacka min handledare Agneta Flinck Wångdahl, som har stöttat mig i uppsatsprocessen genom inspiration och många diskussioner om mina funderingar under processens gång.

Under och innan fältstudierna ägde rum på ADEM, hade jag mycket kontakt med Lucas Mzelela som arbetar som avdelningschef på ADEM. Hans stöd, erfarenhet och de otaliga diskussioner som vi har haft, kunde jag aldrig ha klarat mig utan. Lucas har varit ytterst värdefull både praktiskt och professionellt under fältstudierna.

Organisationen ADEM och all dess personal och deltagare som låtit sig intervjuas är jag otroligt tacksam till, utan dem hade den här uppsatsen inte varit möjlig att genomföra. Det uppriktiga välkommandet som jag fick under min fältstudie Tanzania var fantastiskt. Värmen som jag fick av människorna på ADEM och i byn Bagamoyo gör att Tanzania alltid kommer att ligga mig varmt om hjärtat.

Sist men inte minst vill jag rikta ett stort tack till min familj och mina vänner som har varit ett fantastiskt stöd och uppmuntrat mig under hela processen. Ni är fenomenala och jag vet inte vad jag skulle göra utan er.

Även om jag har skrivit denna uppsats själv så är det långt ifrån ett arbete som jag utfört ensam. Samarbetet och stödet av personerna ovan är en stor orsak till att det idag existerar en fullbordad uppsats.

Emelie Karlsson

Malmö 2010-11-17

1. Inledning

Från det att jag inlett min kandidatutbildning i Lund har det väckts många tankar och idéer om ledarskap hos mig. Det har blivit naturligt att jag i åtskilliga sammanhang reflekterat över ledarskapet och dess betydelse. Det är något som jag finner mycket fascinerande på grund av flera orsaker. Jag ser ledarskapet som en grundpelare i en organisation, vilket är avgörande för organisationskulturen och hur människorna i organisationen mår. Genom att vara en bra ledare och kunna skapa ett gynnsamt klimat för människorna i en organisation, finns det en otrolig möjlighet till att påverka.

Ledarskap anser jag är av ett otroligt stort värde för organisationer och bör belysas ofta. Jag har valt att referera två välkända personer inom ämnet ledarskap: Gary Yukl och Nelson Mandela. Yukl (2006) har preciserat ledarskapet som följande ”... it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in group or organization”. (s. 3). Mandela (1999) har beskrivit ledarskap som följande: ” Jag har alltid försökt lyssna till vad alla som deltar i diskussionen har att säga, innan jag lägger fram min egen åsikt. Många gånger blir min egen åsikt då en sammanfattning av vad jag har hört i diskussionen. (s. 30).

Jag anser att dessa båda tankar om ledarskap är väl värda att reflektera över. Jag samtycker med Yukl (2006) eftersom dess kärna är att ledarskap är en person som influerar och påverkar andra människor. Mandelas erfarenhet och tankar om ledarskap finner jag också mycket fascinerande. Eftersom det har att göra med respekt för medmänniskor. Yukl (2006) tydliggör området management till skillnad från leadership och menar att det innebär mer struktur, administrativa uppgifter och ett främsta syfte på att öka vinsten i organisationen.

Jag har ett stort intresse för utvecklingsländer¹. Genom att ha insett ledarskapets betydelse, finner jag det otroligt fängslande att undersöka kopplingar mellan utveckling i ett utvecklingsland och ledarskapets betydelse i detta. I världsbankens rapport (2009) påvisas det oerhört starka sambandet för staters utveckling genom kompetenta ledare. Rapporten kommer fram till att betydelsen av ledare i en stat som är bräcklig har en oerhörd relevans. Utvecklingsinsatser som berör andra delar av statens arbete, i syfte att stärka den har ingen betydelse alls om det inte i den berörda staten prioriteras att få fram kompetenta ledare. Det är ett måste för en nation som är i en utvecklingsfas och strävar efter en hållbar framtid i en starkare stats struktur. Palmer, Wedgwood, Hayman, King, & Thin (2007) menar att utbildning är ett av de bästa sätten att få upp ett land från fattigdom, därför att ett utbildat folk är mer produktivt. Även genom att alstra högre kvalitet på yrken som kan inspirera fler människor att söka efter kunskap.

Jag har valt att inrikta mig på ett specifikt utvecklingsland, närmare bestämt Tanzania. Min passion för att resa och lära känna nya kulturer är stark och jag har länge velat utforska ett afrikanskt land.

Tanzania mottar mycket stöd och bistånd från världens ekonomiskt rikare länder. År 2007 mottog landet bistånd på en total summa av 2 810 840 000 US Dollar. Antalet

¹De nuvarande länderna i Asien, Afrika, Mellanöstern, Latinamerika, Östeuropa och det forna Sovjetunionen, som främst kännetecknas av låg levnadsstandard, hög befolkningstillväxt, låg inkomst per capita, och det allmänna ekonomiska och teknologiska beroendet av utvecklade ekonomier och länder (Todaro & Smith, 2006).

barn som en genomsnittlig kvinna får i Tanzania var år 1974 i genomsnitt 6,76 barn. År 2009 var det 5,52 barn per kvinna. Det går stadigt nedåt samtidigt som genomsnittsåldern blir högre för varje år. År 1974 var förväntad livslängd vid ett barns födelse 48 år och år 2009 var det 56 år. (www.gapminder.org²)

Jag har valt att fokusera på ett specifikt ledarskapsutbildningsinstitut i Tanzania som heter Agency for the Development of Educational Management, och som förkortat kallas för ADEM. Det är lokaliserat utanför Dar Es Salaam, närmare bestämt i en liten kuststad vid namn Bagamoyo. Till ADEM kommer människor som har eller vill ha en ledande position inom utbildningssektorn i Tanzania. Det finns ett program som förkortat heter DEMA, som pågår i två år och som specifikt ägnar sig åt att utveckla ledare/chefer till utbildningssektorn. Det är det programmet som ADEM själva styr över. Det hålls dessutom kortare kurser i form av kompetensutveckling bland specifika yrkeskategorier inom utbildningsväsendet. ADEMs betydelse för hur ledarskapet i Tanzanias utbildningssektor fungerar och utvecklas är stort. Beroende på vilka kunskaper som deltagarna på ADEM får med sig, är så som utvecklingen av utbildningssektorn kommer att influeras. (<http://www.ademtz.com/background.htm>, Curriculum for Diploma, 2010) Ett område som också intresserar mig är Barns Rättigheter. Det har varit så lyckosamt att ADEM sedan två år tillbaka är i en process där de försöker att implementera Barns Rättigheter i dess utbildningar. (Mung'aho, Mzelela, Lushinge, 2009)

I alla världens länder finns olika förutsättningar för utveckling, i utvecklingsländer finns ofta andra ekonomiska förutsättningar än i exempelvis Sverige. Gemensamt i alla länder är att skolan en primär målgrupp för att kunna utveckla ett land med följden att det når hela befolkningen. (Palmer et al., 2007) För att utveckla skolsystemet, genom att bedriva utbildning för skollärare och på så vis förbättra skolan är det en viktig och betydelsefull insats. I Tanzania finns stora brister gällande skollärares utbildningsnivå och genom befintliga skollärautbildningar. Det finns endast två stycken i hela landet, vilket inte är tillräckligt sett till behovet. (Onguko, Abdalla & Webber, 2008)

Tanken är att studera DEMA programmet och i den finna icke kostsamma, inneboende pedagogiska utvecklingsmöjligheter. Betydelsen av att ta reda på dessa utvecklingsmöjligheter och förbättringspunkter på ADEM är väldigt stora. Långsiktigt påverkar det hela nationella skollärskapet eftersom ADEM har ett jämnt intag av deltagare från hela landet. Genom dessa synpunkter är denna uppsats väldigt behövlig för landets utveckling eftersom skollärares kompetensnivå startar på ADEM.

Med explorativt syftar jag på att fältstudierna är genomförda med ett öppet sinne för att på bästa sätt kunna upptäcka utvecklingsmöjligheter och inte att vara låst i någon enstaka teori eller hypotes. Detta sätt gagnar mest nytta eftersom det sker på de kontextuella villkoren.

I denna uppsats har jag valt att integrera dessa områden: ledarskap, utvecklingsländer och Barns Rättigheter. Därför har jag valt att empiriskt undersöka dessa områden på ADEM i Tanzania.

² Specificering av www.gapminder.com referensen finns att se i litteraturlistan i slutet av uppsatsen.

³ I den här kontexten så benämns ADEMs högsta chef som Chief Executive och den näst högsta chefen har en titel vid namn Director of Studies. Jag har i uppsatsen valt att använda mig av högsta chefen och assisterande chefen, eftersom det i denna kontext är väldigt svårt att översätta betydelsen av titlarna.

⁴ Ett förtydligande om begreppen management och ledarskap/leadership finns att läsa om i uppsatsens

1.1 Syfte och Frågeställning

Syftet med uppsatsen är att kvalitativt skildra och analysera ADEM som ett ledarskapsutbildningsinstitut i Tanzania. Med detta vill jag särskilt fokusera och diskutera institutets utvecklingsmöjligheter samt hur dess skolledarskapsutbildningar påverkats av implementeringen av Barns Rättigheter. Därför blir min frågeställning följande:

Hur bedriver ADEM skolledarutbildning inom DEMA?

I vilken utsträckning har man förankrat Barns Rättigheter på ADEM?

Vad finns det för inneboende utvecklingsmöjligheter på ADEM?

Min förhoppning är att denna uppsats kan inspirera till framtida forskningar i uppsatsens ämnesområden och inom denna kontext.

2. Metodkapitel

I detta kapitel beskrivas de metoder som jag har använt mig av och varför. Mycket av det som jag berör är kunskaper som jag hade vid början av uppsatsarbetet och därtill även insikter som jag har byggt på under uppsatsprocessens gång. För att underlätta förståelsen av följande kapitel, har jag valt att börja med bakgrundsinformation om ADEM och dess verksamhet.

2.1 Bakgrundsinformation om ADEM

Informationen i detta avsnitt är hämtat ur intervjuerna med både den högsta chefen och den assisterande chefen³ samt från dokumentanalyser. I dessa intervjuer har det framkommit att grunden till ADEM går tillbaka till 1970 – talet, då Tanzania genomförde stora förändringar i utbildningssystemet. Antalet elever i skolorna ökade och kvaliteten var väldigt svår att säkerställa. Ett av de problem som uppmärksammades i och med dessa förändringar var överväldigande brister på ledarskap och management i utbildningssektorn. Beslut togs att Tanzania skulle starta den första specifika statliga yrkesskolan för ledare inom utbildningssektorn i landet. Året var 1978 då Management Training for Educational Personnel (MANTEP) grundades med intentionen att höja standarden i utbildningssystemet.

ADEM skapades när Tanzanias regering gjorde ytterligare förändring av systemet. Staten fann det nödvändigt att förändra över 30 statliga institutioner i syfte att reducera kostnaderna för dessa. I och med detta inledde MANTEP i slutet av 90 – talet omställningen från att vara helt beroende av regeringen till en halvautonom eller oberoende delvis självständig organisation. 2001 är året då Agency for the Development of Educational Management (ADEM) inrättades. Från att varit en organisation där ekonomi och beslutstagande gick igenom ministeriet, kunde ADEM efter

³ I den här kontexten så benämns ADEMs högsta chef som Chief Executive och den näst högsta chefen har en titel vid namn Director of Studies. Jag har i uppsatsen valt att använda mig av högsta chefen och assisterande chefen, eftersom det i denna kontext är väldigt svårt att översätta betydelsen av titlarna.

omorganisationen mer självständigt styra över sin verksamhet.
(<http://www.ademtz.com/background.htm>, Curriculum for Diploma, 2010)

Syftet med att ombilda MANTEP till ADEM var enligt den assisterande chefen att regeringen ville förbättra prestationen i organisationen. Den enda garantin, som staten står för, enligt den assisterande chefen, är en grundlön som täcker det allra vitalaste för personalen. Utöver statens grundlön är det upp till ADEMs medarbetare att skapa och bilda det ADEM som de vill ha. Båda de högsta cheferna och även någon enstaka medarbetare har lovordat organisationen därför att effektiviteten har ökat väsentligt om man jämför med tidigare. Medarbetarna på ADEM har sett att väl utfört arbete betalar sig i form av löneförhöjning. Än idag är ADEM unikt, det är den enda statliga agentur i Tanzania där skolledare och skolpersonal får utbildning i ledarskapsmanagementkunskaper och insikter om hur en skola bör ledas, styras och administreras. (Curriculum for Diploma, 2010)

2.1.1 Syfte och mål med ADEM

I intervju med de båda cheferna på ADEM hänvisar de båda till att det centrala målet och syftet med ADEM är att höja utbildningskvaliteten i Tanzania. Mer specifikt i fråga om ledning av skolorna och i övergripande förbättrad prestation av kontor, regioner, distrikt samt departement. (<http://www.ademtz.com/mission.htm>, Curriculum for Diploma, 2010)

I en intervjufråga till cheferna som var följande- *Have the objectives changed since ADEM established?* Menar de båda att syftet med ADEM inte har förändrats sedan MANTEP bildades, eftersom problemet med dåligt skolledarskap kvarstår. En av dem uppger att många av de personer som sitter på chefspositioner har väldigt lite kunskaper om hur management och ledarskap⁴ ska utövas. Skillnaden från MANTEPs period menar den assisterande chefen består i en utökad kundkrets. Den privata sektorn var tidigare inte ens medveten om att MANTEP/ADEM existerade. Numera kommer ADEMs klienter från både statliga och privata aktörer vilket innebär att kunskapen som ADEM förmedlar når ut till fler.

Båda cheferna är överens om att kunderna till ADEM kommer vanligast från utbildningssektorn. Det är dock inget krav, det viktigaste är att klienten skall vara på en chefsnivå alternativt ha ambitioner om att hamna på en chefsposition inom utbildningsväsendet. Det har ingen betydelse om kunden är i statlig eller privat sektor. Men det är inte endast från utbildningssektorn som kunderna härrör ifrån, ADEM gör också konsultuppdrag för andra departement och organisationer som rör management och leadership. De båda uppger att kunder och yrkesgrupper som kommer till ADEM är exempelvis rektorer, ordförande i kommunförvaltningarna, planeringstjänstemän, skolinspektörer, utbildnings avdelnings tjänstemän, grundskole, - högstadie och gymnasie lärare samt distriktskontors tjänstemän.
(<http://www.ademtz.com/functions.htm>)

⁴ Ett förtydligande om begreppen management och ledarskap/leadership finns att läsa om i uppsatsens inledning samt i teorikapitlet.

2.1.2 Huvudsakliga verksamheter

Enligt cheferna är de främsta aktiviteterna som sker på ADEM: utbildning, forskning och konsultuppdrag. ADEM erbjuder ett tvåårigt program som heter *Diploma in Educational Management and Administration* (DEMA). Jag kommer härifrån att hänvisa till DEMA som är ADEMs egna förkortning av programmet. DEMA programmet finns på ADEM för att fylla behovet av management och leadership träning i utbildningssektorn. Utbildningssektorn expanderas väldigt snabbt i Tanzania och för att stärka och stegra utvecklingen i landet behöver denna expansion gå hand i hand med världens utveckling i ekonomi och teknologi. ADEM antar flera olika professioner från hela Tanzania. DEMA programmet är menat att alstra innovativa, kreativa och flexibla färdiga programstudenter. Dessa studenter ska bli medvetna om dynamiska förändringar i teknologi, sociala samt ekonomiska behov i Tanzania och i världen i övrigt. (Curriculum for Diploma, 2010)

Vid perioder som DEMA har uppehåll eller som det finns utrymme i ADEMs tidsplan organiseras det så kallade short courses det vill säga kortare kurser som är specifika för en viss yrkesgrupp. Detta sker ofta i samråd med Utbildningsdepartementet och följs av dess regler och riktlinjer. (<http://www.ademtz.com/mission.htm>, School inspector's Training Manual, 2006)

I intervju med den assisterande chefen redogör han även för flera aktiviteter som pågår på ADEM. Konsultuppdrag sker i verksamheten, där delar av ADEMs lärare utbildar ett företag eller en Non Governmental Organization⁵ (NGO) i ett ämne som berör management/ leadership. ADEM samarbetar med flera olika internationella organisationer som till exempel Japan International Cooperation Agency (JICA) och UNICEF. ADEM medverkar även aktivt i ett nätverk för management organisationer i Afrika. Det är ett samarbete som växer mellan de 10 inblandade organisationerna. Kollaborationer mellan dessa organisationer är gemensam forskning samt kunskapsutbyte dem emellan. ADEM producerar även litteratur i form av läroböcker och forskningsresultat för olika målgrupper inom områdena ledarskap och management i utbildningssektorn. (<http://www.ademtz.com/mission.htm>)

2.2 Metodologiska utgångspunkter

Jag har i enlighet med uppsatsens syfte valt att använda mig av en kvalitativ ansats. Enbart en kvantitativ undersökning skulle inte kunnat mäta den djupa kunskapen och förståelse som jag har undersökt. I den kvalitativa metoden har jag fått mer insikt och förståelse av den djupa kunskap som kvalitativ metod har mätt. (Trost, 2005)

I kvalitativ forskning anser Backman (2009) att verkligheten är en individuell, social och kulturell sammansättning. Det som är fokus i det kvalitativa perspektivet är hur människan uppfattar och tolkar sin verklighet. Jag instämmer med vad Backman anser

⁵ Non-governmental organization (NGO) är generellt en icke vinstdrivande organisation. Dessa NGOs kan dock i många fall vara försörjda av statliga verk. Exempelvis FN:s många organ är icke vinstdrivande, men för att överleva byråkratin, krävs det betydligt mer finanser än det som går till NGOs antagna mottagare. (Allen & Thomas, 2004)

är den kvalitativa verkligheten och att den skiljer sig från varje individ. Det är en av orsakerna till att jag har valt kvalitativ metod.

Något som jag finner beaktansvärt är Backmans (2009) syn på hur en forskare förhåller sig till sin forskning. I det kvalitativa perspektivet är det essentiella verktyget människan. Detta vill säga att forskaren ingår själv som en del i forskningsmetoden och tillsammans med intervjupersonerna, bildar forskaren en nära relation med de studerande objekten. Jag håller med Backman och menar att det är ofrånkomligt att jag som forskare förblir opåverkad av kontexten där jag har gjort forskningen och datainsamling. Backman (2009) uppger även om att forskaren medveten om denna påverkan hon får av forskningen så kan det vara till forskningens fördel i och med en djupare insyn och förståelse.

Enligt Grønmo (2006) finns det flera olika företeelser som är karakteristiska för kvalitativ metod. Sättet som man ser på problemet i en kvalitativ metod är att belysa analytiska beskrivningar och syftet är ofta att beskriva totala situationer. I kvalitativ metod finns det stort rum för flexibilitet. De metodologiska tillvägagångssätten kan ändras under processen av datainsamling, beroende på de erfarenheter som forskaren får under datainsamlingen.

Enligt Patel & Davidsson (2003) valde jag att utgå från en induktiv ansats, som även kallas upptäckandets väg. Detta innebär att jag som forskare kan studera objektet för forskningen utan att först ha kunskap om en specifik teori. Istället formas en teoretisk förståelse tillsammans med empirin. Jag har därmed haft förutsättningar för att finna nya upptäckter eftersom jag inte haft förkunskaper i en speciell teori. En induktiv forskare som undersöker gör inte detta förutsättningslöst. Jag som forskare har egna idéer och synsätt som kommer att färga de teorier som uppsatsen utmynnar i.

Grønmo (2006) anser att efter datainsamlingen är utförd, bygger forskaren upp en teoretisk förståelse utifrån de empiriska analyser som utförts. Induktiv ansats har verkligen passat det område som jag har forskat på därför att det enligt Grønmo (2006) är väldigt lämpligt att använda induktiv ansats i kvalitativa studier samt om forskningsområdet inte har forskats mycket på tidigare.

2.2.1 Val av metod

I min empiriska studie har jag valt att kombinera tre olika metodinsamlingars instrument. Detta har jag valt att göra därför att jag har under hela uppsatsprocessen eftersträvat en fullkomlig bild av det som undersökts. Orsaken till att jag inte valde att endast inrikta mig på exempelvis intervjuer var därför att det gav endast svar på vad intervjupersonerna ansåg. Jag ville se om det förhöll sig på detta sätt som intervjupersonerna förklarade genom observationer. (Cohen Manion & Morrison, 2007) Genom att ytterligare styrka eller sänka det som intervjuerna visade på i inkluderingen av Barns Rättigheter i läroplanen. Detta var något som jag ville se med egna ögon om hur det förhöll sig, därför föll det sig naturligt att jag inkluderade dokumentanalys i fältstudien. Enligt Cohen et al., (2007) hade uppsatsen inte antagit det djupet och trovärdigheten om jag uteslutit metodinstrumenten dokumentanalys och observation. Fördelen med att ha använt flera metoder är att de kan komplettera varandra.

Grønmo (2006) menar att användandet av flera olika metoder i en kvalitativ metod bidrar till att undersökaren får en helhetsförståelse. Jag håller med i hans beskrivning av

kvalitativ metod och användandet av en metodkombination. Genom dessa reflektioner har jag valt att använda flera olika metodinstrument i syfte att få en helhetsförståelse.

Enligt Denscombe (2009) är en av följderna av att använda metodkombination att det kan innebära möjligheten att se saker ur flera perspektiv och detta kan öka validiteten. Denscombe (2009) menar också att en metodkombination ökar tilliten samt reducerar risken för fel i forskningen. Enligt Patel & Davidsson (2003) är metodkombinationer något som senare i analysen kan sättas ihop och som kan ge en väldigt fyllig bild. Intressant är om utfallen av dessa olika metodinstrument pekar åt olika håll. Detta kan visa sig i att intervjupersonerna säger en sak i intervjun men handlar på ett annat sätt under observationer.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Valet av en annorlunda uppsats

Jag valde att göra en fältstudie för att jag tyckte det var ett utmärkt tillfälle att i mitt kandidatprogram praktiskt förena det starka intresset jag har för att resa, andra kulturer och mitt intresse för ledarskap ansåg jag att det inte kunde bli annat än en succé. Fältstudier innebär att man åker till ett annat land och samlar material till sin Kandidat eller Magister uppsats. I de allra flesta fall är det ett utvecklingsland som man gör fältstudier i. Det innebar att jag var på plats i Tanzania, på ADEM under en tidsperiod av drygt tre veckor under juli och augusti 2010.

Jag fick kännedom om organisationen ADEM i januari 2010 genom min lärare Agneta Wångdahl Flinck, som kom att bli min handledare. Genom att få en förståelse för vad ADEM bedrev för organisation uppkom tillsammans med min handledare en idé om vad jag kunde undersöka. Denna process och utarbetandet av mitt professionella mål med att besöka ADEM pågick från och med januari till fältstudierna tog plats i Tanzania. Förberedelser som inkluderade förståelse och kunskap av metodinstrumenten pågick under hela våren 2010.

Genom att spendera tid och inhämta data i en annan kulturell kontext, än den som jag är van vid är det viktigt att reflektera över denna konsekvens. Enligt Norlund (2005) kan man skaffa sig en interkulturell kompetens. Det gör man genom att man som individ har skapat en medvetenhet om den egna kulturens normer. Hur betar sig svenskar? Varför gör vi på ett sådant sätt? Har man funderat över detta visar det på en stor kunskap om sin egen kultur och då har man större möjlighet att förstå den andres kultur. Genom att ha ett öppet sinne för olikheter men också att jag är medveten om min egen kulturella kontext är av betydelse. Jag har många gånger under processens gång ifrågasatt mina egna normer.

Som Lindberg – Sand (1996) anser är kulturen en betydelsefull faktor i den kontexten som jag har valt att göra fältstudier i, just därför att den är ovan för mig. Genom detta är det möjligt att det kulturella sammanhanget påverkar hur jag har tagit mig till ny kunskap. Tolkningen av det insamlade materialet kan ha påverkats av mina kulturella

glasögon, med min medvetenhet om detta anser jag att risken finns men att den är tämligen liten.

2.3.2 Avgränsning och förtydligande

En del av intervjuerna och mer informella samtal har inkluderat den ekonomiska situationen på ADEM. Eftersom uppsatsens syfte inte är att diskutera den ekonomiska situationen i Tanzania eller på ADEM, kommer jag inte att fördjupa mig i det i uppsatsens fortsättning.

Intervjuer genomfördes med några av deltagarna på den kortare kursen för skolinspektörer för att undersöka hur de uppfattar ADEM. Yrket skolinspektör är ett yrke som ser till att kvaliteten höjs och vid behålls i skolorna i Tanzania. Skolinspektörerna är en grupp som har till uppgift att besöka skolor och se vad som fungerar bra och vad som lärarna behöver hjälp med. De ger råd om det aktuella ämnet och försöker inspirera. (School Inspector's Training Manual, 2006)

Anledningen till att jag inte valde att fördjupa mig i skolinspektörernas utbildning är för att den kursen är det Tanzanias utbildningsdepartement som huvudsakligen ansvarar och undervisar i. ADEM assisterar med praktiska detaljer som rum för deltagarna, bispisning samt en del föreläsare för specifika lektioner men ansvarar inte fullt ut för utbildningen. Detta var information som jag mottog i slutet av uppsatsens fältstudier. Jag valde att endast bedriva mina fältstudier på ADEM och inte på utbildningsdepartementet. På skolinspektörskursen var det totalt 57 föreläsningar och endast 15 av dem var det ADEM som höll i. Av denna anledning observerade jag två lektioner för att se om det var någon skillnad på ADEMs föreläsare och Utbildningsdepartementets. Resultatet finns att se sist i empirin samt under bilagorna.

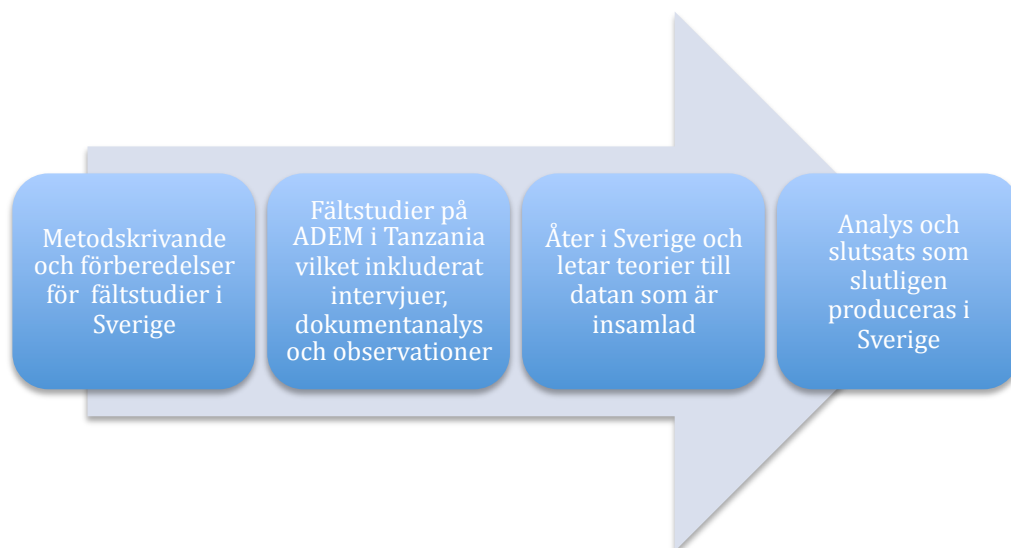
Under fältstudierna har all datainsamling bedrivits på engelska. Det är ett språk vilket personer med en högre utbildningsnivå än grundskolenivå i Tanzania generellt behärskar. Modersmålet för hela Tanzania är kiswahili och detta är därför något som blandas i samtal och på föreläsningar.

Jag har valt att använda mig av det engelska ordet management kontinuerligt i hela uppsatsen eftersom jag inte tycker att det finns en bra översättning på svenska. Ordet leadership har jag valt att översätta till ledarskap, då jag tycker att det är ett jämförbart ord. Därför har jag valt att varva emellan orden leadership och ledarskap i uppsatsen, de har dock samma betydelse. I empiridelen har jag valt att referera till det maskulina han, eftersom det var vad intervjupersonerna refererade till vid exempel. Jag tycker att det har betydelse för en realistisk uppfattning om kontexten.

För rättvisa och av uppskattning har jag valt att från denna uppsats skriva en större sammanfattning på engelska så att ADEM har möjlighet att ta tillvara det som jag upplyser om i denna uppsats. Avsikten med denna uppsats är att den ska vara användbar för ADEM i dess framtida arbete.

2.3.3 Val av upplägg

I uppsatsens presentation har jag valt att hålla mig till en logisk orientering, där det som kommer först, det vill säga syfte och metoden är det som jag har börjat med. Sedan utfördes fältstudierna för att övergå till teorisökning och det som är sist är analysen vilket är det som jag har avslutat processen med. För att bäst kunna redovisa min arbetsprocess har jag valt att illustrera det i figur 1a nedan.



Figur 1a visar min arbetsprocess av uppsatsen i ett övergripande stadiet.

För att få ut så mycket som möjligt av fältstudierna valde jag att under den första veckan anpassa mig till kontexten på ADEM. Genom att lära känna medarbetarna och många andra människor som rörde sig runt och i ADEM bidrog det till den kvalitativa förståelse jag skaffade mig. Efter den första veckan av anpassning till kontexten, fortsatte jag med att färdigställa intervjuguiderna och inledde intervjuer med lärarna och cheferna på ADEM. Intervjuerna med de olika grupperna av informanter fortsatte och varvades med transkriberingar samt observationer. Dokumentanalyser tillkom detta genom att jag som undersökare ville se hur det egentligen förhöll sig med den nya läroplanen jämförelsevis med den äldre. Jag sökte även teorier och information på ADEM.

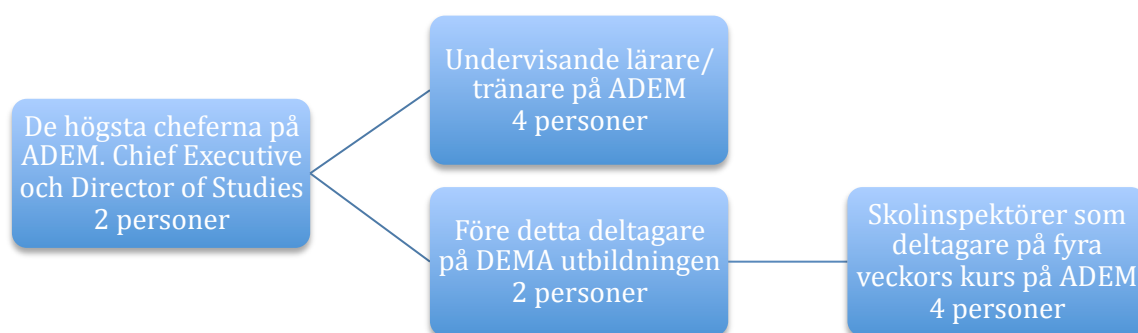
2.4 Metodinstrument

2.4.1 Intervjuer

Intervjuer används lämpligast enligt Denscombe (2009) på att undersöka komplexa och känsliga fenomen. När undersökningen handlar om att få insikt i människors åsikter, erfarenheter och uppfattningar är intervjuer den lämpligaste metoden.

Det finns många olika typer av intervjuer som man kan genomföra. Jag valde att genomföra semistrukturerade intervjuer i enlighet med Cohen et al., (2007) därför att det är den form av intervju som jag ansåg passa syftet mest. Det får intervjudeltagaren att känna sig bekväm och då är det stor sannolikhet intervjupersonen svarar ärligt på frågorna. Följdfrågor kan ställas så som det passar och faller naturligt i syftet att få djupare kunskaper. Detta följer i att det blir en avslappnad stämning som kan skapa grogrund till diskussioner och att intervjupersonen verkligen vad hon/han tycker eller känner. Enligt Denscombe (2009) så innebär semistrukturerad intervju att det finns en färdig lista med ämnen som ska tas upp under intervjun men att den som intervjuar är flexibel och låter den intervjuade utveckla idéer och tala om det som berör honom eller henne. Det finns inga fasta svarsalternativ utan frågorna är öppna och svaren likaså. Detta är inspiration som jag har använt under intervjuernas gång.

Jag har valt att intervjuar fyra olika grupper av informanter och har totalt genomfört 12 individuella intervjuer. Dessa intervjuer har bidragit till helhetsbilden av ADEM. Orsaken var att jag ville att uppsatsen skulle ha en vidd där personer med skilda anknytningar till ADEM har kunnat delge sina åsikter. Jag eftersökte en djup förståelse och helhetstäckande bild av verksamheten på ADEM. För att det skulle kunna bli en så trovärdig och verklighetsskildrande bild som möjligt valde jag att genomföra individuella intervjuer med fyra olika grupper av informanter. Dessa grupper redogör jag nedan i figur 1b.



Figur 1b visar intervjuurvalet som jag har gjort av de 12 intervjupersonerna

Efter att genom erfarenhet ha märkt stor skillnad på den språkliga kompetensen hos deltagarna på ADEM, föll det sig naturligt att välja intervjupersoner som kunde uttrycka sig på bra på engelska i syfte att undvika missförstånd och för att säkra uppsatsens tillförlitlighet.

Det bästa sättet att få en insikt i en organisation är genom väl grundade personer i organisationen, intervjuer är av denna orsak ett bra sätt att få en fullständig bild genom (Patel & Davidsson, 2003). Genom detta fann jag det naturligt att tillfråga och intervju högst chefen och assisterande chefen, eftersom de är de högsta cheferna i organisationen. På ADEM har de titlarna Chief Executive och Director of Studies men jag hänvisar till dem på svenska som högsta chef och assisterande chef.

Urvalet av lärarna som arbetar på ADEM bestod i att jag frågade dem enskilt om de fann något intresse i att bli intervjuade. Intresset för att bli intervjuade var stort men jag hade inte möjlighet att intervju fler än fyra lärare. För att få en rättvis bild av deltagarna på ADEM valde jag att fransett det språkliga kriteriet, att intervju fyra personer som var deltagare på en fyra veckors kurs för skolinspektörer. Medan jag var på ADEM hade DEMA⁶ studenterna uppehåll så jag hade ingen möjlighet att få intervju några DEMA-studenter på utbildningen. Jag fick möjligheten att intervju två före detta DEMA-studenter som examinerats från utbildningen 2006 och 2007.

Jag gav intervjupersonerna ett missivbrev i handen innan intervjun ägde rum, som innehöll all information om undersökning i enlighet med Patel & Davidsson (2003). Intervjupersonerna fick före intervjun, tid på sig att läsa igenom brevet och jag fanns tillgänglig för frågor innan själva intervjutillfället. Enligt Grønmo (2006) är valet av tid och plats för intervjun viktigt så att intervjudeltagaren känner sig bekväm och där man inte blir avbrutna. Tidpunkten bör också väljas så att respondenterna inte är stressade. Detta resulterade i många ombokningar av intervjutider då jag ville att intervjudeltagaren skulle känna att han eller hon hade tid.

När jag utformade intervjuguiderna var det mycket som jag tog hänsyn till. Eftersom jag valde att intervju fyra olika grupper av respondenter innebar det att jag utformade fyra olika intervjuguides. Intervjuteman var övergripande liknande, men frågorna ändrade karaktär beroende på vilken relation som respondenten hade till ADEM som organisation. De temana som berördes i alla intervjuer var Leadership/ Management och utvecklings relaterade frågor.

I samband med att intervjun skulle hållas informerade jag igen, om intervjudeltagaren tyckte att något var oklart om undersökningen eller för övrigt hade några frågor. En prioritet för mig som forskare är att få intervjudeltagaren att känna sig bekväm. En förutsättning för att detta ska kunna ske är att personen vet hur hennes eller hans svar kommer att användas. Jag var väldigt tydlig med att informera om att inget av det som intervjupersonen uppger i intervjun kan spåras tillbaka till henne eller honom. Undantaget för detta var de högsta cheferna eftersom de sitter på de positionerna gör att det är svårt att förverkliga detta löfte. Jag var noga med detta för att jag ville att intervjupersonen skulle prata fritt. (Cohen et al., 2007)

⁶ Som nämnt tidigare, erbjuder ADEM ett tvåårigt program som heter *Diploma in Educational Management and Administration* (DEMA). Studenterna som är antagna på den här kursen benämner jag DEMA studenter.

För att kunna minnas och framförallt för att kunna registrera intervjuerna valde jag att ta hjälp av ljudbandsinspelningar. Detta informerade jag både skriftligt i missivbrevet innan själva intervjun hölls samt i samband med intervjustarten. Jag upplevde att en del respondenter tyckte att det var olustigt att jag skulle spela in men att de efter några minuter inte lade någon vikt vid det. Jag var också tydlig med att informera att det är för mitt eget minne som jag spelade in, ingen annan än jag själv kommer att få möjlighet till inspelningarna. (Grønmo, 2006)

Jag valde enligt Cohen et al., (2007) att inleda intervjuerna med bakgrundsfrågor som fick konsekvensen att intervjudeltagaren kände sig varmare i kläderna och jag fick samtidigt en tydligare bild av intervjudeltagaren. I mitten av intervjun valde jag att placera de centrala frågorna som jag önskade få svar på, dessa som eventuellt kunde vara känsliga för respondenten. För att lyfta intervjutillfället och avsluta med en positiv attityd ledde jag in respondenten på framtiden och avslutningsvis frågade jag om det var något som intervjudeltagaren skulle vilja tillägga i intervjun.

Enligt Patel & Davidsson (2003) är det personen som intervjuar som avgör hur intervjudeltagaren kommer att svara på frågorna som ställs. Det är denna personliga relation som uppstår mellan den frågande och svarande som påverkar hur intervjuens resultat blir. För att säkerhetsställa att det blir en så rik intervju som möjligt är det viktigt att visa genuin uppmärksamhet och förståelse för intervjudeltagaren. Förutom att lyssna aktivt och ge respons på det som den intervjuade personen säger, är det exceptionellt viktigt att visa det med hjälp av kroppsspråket. Under alla intervjutillfällen har jag lagt stor vikt vid mitt eget kroppsspråk och att uppmuntra personen som blir intervjuad. Jag har även lagt särskild vikt vid att inte ändra mitt agerande om åsikter eller erfarenheter som jag inte sympatiserat med har framkommit. Under alla intervjuer har jag som Patel & Davidsson (2003) framhållit att det är viktigt att behålla ett öppet sinne oavsett vad intervjudeltagaren berättar.

Enligt Grønmo (2006) är det viktigt att intervjun blir mer som ett samtal. Det är även viktigt att den svarande kan känna sig på samma våglängd som undersökaren. Genom att skapa intervjun mer som ett samtal och ett avslappnat och vardagligt sådant gynnar det utkomsten av resultatet. Jag valde att under intervjuerna följa dessa råd som Grønmo gav.

2.4.2 Observationer

Under observationer kan observatören se saker och beteende som har blivit en rutin för de intervjuade eller observerade personerna. Genom detta så kan forskaren skapa sig en direkt bild av vad som pågår istället för att endast lita på de intervjuades minnesbilder. (Merriam, 1998)

För att kunna få en heltäckande bild har jag under tiden som fältstudierna pågätt, genomfört flera observationer. Dessa har ägt rum i naturlig miljö under lektionstillfällen som har skett under min vistelse på ADEM. Jag har också iakttagit händelseförlopp och undervisningsmetoder i samband med föreläsningar, samt även under andra tider då jag har befunnit mig på ADEM och har haft uppsikt över föreläsningssalen där alla lektioner har hållits. Kontinuerligt under fältstudierna har jag dokumenterat händelser genom så kallade fältanteckningar som Denscombe (2009) menar är en avgörande faktor om hur viktig information som fältstudierna genererar. Människans minne är inte

pålitligt för en längre tid och därför krävs det att man skriver ned tankar för stunden och observationer som man precis gjort. (Denscombe, 2009)

Genom observationerna fick jag kunskap och generell förståelse av utbildningen samt kontexten i helhet. Genom att kombinera och varva intervjuer med observationer, gjorde det att jag förstod mer ingående vad intervjupersonerna berättade angående lektionstillfällena. Observationerna fungerade också som givande av nya perspektiv och tankar hos mig som forskare, dessa mynnade även ut i uppföljande frågor under intervjuerna. (Cohen et al., 2007)

För att kunna få ut mesta möjliga av observationen är det viktigt att vara väl förberedd som observatör, men också att deltagarna som jag observerade kände sig bekväma och framförallt vana vid mig så att deras beteende inte ändrades. Därför gjorde jag introducerande observationer som gav mig information hur föreläsningarna/ lektionerna gick till. Anledningen att jag valde att göra på detta sätt var för att jag ville att deltagarna skulle vara vana vid min närvaro. Det var dock en deltagande observation då jag genom min hudfärg hade svårt att smälta in och förhålla mig utanför sammanhanget. (Cohen et al., 2007).

Jag valde att enligt Cohen et al., (2007) utforma ett observationsschema. Schemat bestod i olika kategorier av händelser som utspelade sig på lektionen. Jag hade skaffat mig kunskaper i fråga om vilka kategorier som jag skulle observera, genom de introducerande föreläsningarna. Kategorierna som framkom bestod i ämnen som inte hade möjligheter att överlappa varandra, det vill säga att jag kunde enbart kryssa i en kategori för en händelse. Förutom dessa kategorier kontrollerade jag tiden i form av tio minuters intervaller, hur mycket tid som föreläsaren/läraren upptar och hur mycket tid i klassrummet som eleverna upptar, det vill säga vem som pratar mest. Under de två tillfällena som sammanlagt bestod av tre timmar, observerade jag lektioner och jag använde mig av observationsschemat. Detta för att generera data i form av siffror och som kan komplettera de data som intervjuerna gav. Det var en kombination av strukturerade och ostrukturerade observationer som jag genomförde. Anledningen var för att jag på förhand inte ville begränsa mig vid observationsschemat som jag hade utarbetat. Detta visade sig helt riktigt då det under observationerna uppkom data som jag ansåg vara viktiga för studien och som jag inte ville bortse från. (Cohen et al., 2007)

Enligt Patel & Davidsson (2003) finns det flera etiska dilemman som man som observatör bör ta ställning till innan man påbörjar observationerna. Enligt dessa kriterier befann jag mig under en blandning av känd/okänd deltagande observatör. Detta kan få de observerade att ändra sitt naturliga beteende men jag utgav aldrig att jag observerade i fältstudiens syfte. Detta kan medföra etiska problem om jag observerar utan att meddela. Lärarna och deltagarna var medvetna om min närvaro på grund av min utstickande hudfärg. Dock valde jag att göra på detta sätt eftersom jag inte såg att någon särskild individ skulle kunna bli utpekad, mycket på grund av det stora antalet av deltagare i lektionssalen på drygt 180 personer.

Jag genomförde även ostrukturerade observationer på ADEMs bibliotek och inventerade i böcker och pratade med bibliotekarier om vad för litteratur som används och hur den används. Jag deltog i ett seminarium med personal från utbildningsdepartementet som var specialiserade på att utveckla läroplaner i skolor. Där observerade jag och införskaffade information som sades. De som närvarade var flera experter från Tanzanias statliga verk för utveckling av läroplaner, före detta studenter

från ADEM, den assisterande chefen och den högsta chefen på ADEM samt ungefär 10 medarbetare från ADEM.

2.4.3 Dokumentanalys

Jag valde att använda mig av dokumentanalys på ADEM i syfte att se hur utvecklingen framskred i förnyandet av läroplanen. Enligt Patel & Davidsson (2003) är det mycket som man ska ta hänsyn till när man genomför dokumentanalys. Det är väldigt viktigt att förhålla sig källkritisk till dokumenten och ställa sig själv frågor som: När och var har dokumentet tillkommit? Varför har dokumentet tillkommit? Vilket syfte hade upphovsmannen med dokumentet? Under vilka omständigheter tillkom dokumentet? Jag har inkluderat dessa tankar under dokumentanalyserna. Enligt Cohen et al., (2007) är det viktigt att i dokumentanalys ta hänsyn till hela kontexten. Detta innebär att dokumentet endast bör vara ett del element i de totala datainsamlingarna som genomförs. Det är av också av största vikt att dokumenten studeras i sitt sammanhang för att få betydelse för situationen, vilket jag i högsta grad gjorde.

2.4.4 Bearbetning och analys av data

Valet att transkribera alla de 12 intervjuerna var självklart. Jag valde att transkribera intervjuerna direkt efter att jag hade genomfört dem. Detta gjorde att jag som intervjuare kunde återuppleva dem ännu en gång. Genom att lyssna på dem upptäcktes nya ting i varje intervju som jag inte hade lagt märke till under själva intervjugenomförandet. (Cohen et al., 2007) När man tolkar data som är insamlad i kvalitativ utgångspunkt som är grundad på en flexibel ansats och på nära och personliga relationer till källorna, ska detta ge exceptionellt bra förutsättningar till relevanta tolkningar av data. (Grønmo, 2006)

Jag beslutade mig om att tematisera datainsamlingen på stora plakat och med hjälp av *post-it lappar* som kunde flyttas efter behov. Jag genomförde detta genom att gå igenom varje transkriberad intervju för sig och skriva upp information som berörde temana: Leadership/Management, Barns Rättigheter och Utveckling/Framtid, på *post-it lappar* som berörde de teman som jag har utgått ifrån. I dessa teman har det funnits flera olika kategorier som jag kreativt har flyttat och utvecklat. Genom att tematisera och kategorisera rådata fick det mig att få en överblick över all data och möjliggöra samband och mönster i datainsamlingen. (Denscombe, 2009)

Enligt Denscombe (2009) finns det fyra vägledande principer att grunda sin kvalitativa dataanalys på. Dessa har för mig haft en stor vägledningsfaktor i uppsatsprocessen. Den första anger att slutsatserna som undersökningen slutar i ska vara fast förankrade i data. Den andra grundregeln som sammanlänkar med den första är att forskarens förklaringar av data ska komma ur en väldigt omsorgsfull läsning av data. Den tredje principen är att forskaren ska undvika att föra in obefogade fördomar i analysen av data som t.ex. att inkludera forskarens personliga värderingar inom området. Den sista principen utgörs av att analysen av data ska utgöra en process där utvecklingen av teorier och hypoteser ska röra sig fram och tillbaka i jämförelse med empirisk data.

2.5 Kvalitetsaspekter

En uppsats av denna omfattning har vissa regler och hänsynstagande som måste följas inom den akademiska sfären. Nedan kommer jag att redogöra forskningsetik, kvalitet och källkritik i förhållande till uppsatsen.

2.5.1 Forskningsetik

Jag har i min forskning tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2001) vägledningar samt Cohen et al., (2007) av anledning till att jag vill att resultatet och den totala uppsatsen i sig ska vara trovärdig och användbar till liknande kontexter i framtiden.

Etik består av lokala förankringar, detta är något som jag under datainsamlingen fick ta mycket hänsyn till. Det medverkade till att jag var extra uppmärksam på signaler från intervjupersonerna, om det var frågor som var av känslig karaktär. Det är på intervjupersonens utgångspunkter som intervjun ska hållas och detta tog jag stor hänsyn till. (Cohen et al., 2007)

Det finns särskilda krav för att grunda normer för en god relation mellan forskare och undersökningsdeltagare då man utför intervjuer och enkäter på individer. De har getts ut i vägledande syfte och hänsyn av kraven bör ske för att undvika negativ effekt på forskningsresultatet (Vetenskapsrådet, 2001)

Individskyddskravet är själva utgångspunkten ur forskningssynpunkt och innebär att skydda individerna för all typ av skada som de skulle kunna utsättas för i samband med fältstudien, såsom kränkning, eller annan typ av psykisk eller fysisk skada. Informationsskyddskravet handlar om att forskaren är skyldig att informera om varför studien sker och deltagarens villkor i denna såsom frivillighet att medverka. Detta gjordes inför varje intervju, samt i det inledande brevet som intervjudeltagarna fick ta del av. Samtyckeskravet innebär att deltagaren är frivillig att medverka. Det ska finnas ett krav på samtycke från deltagande individer innan studien genomförs så att de själva kan bestämma över de villkor de deltar i, samt att de kan avbryta deltagandet när de vill. Konfidentialitetskravet är nära besläktat med sekretess, och innebär att all information som fås av deltagare ska behandlas med tystnadsplikt eftersom de rör känsliga ämnen. Identifiering av de medverkande ska inte kunna göras av utomstående. Jag har eftersträvat detta i hela processen men det har varit svårt att lova cheferna på ADEM. Detta informerade jag om i samband med intervjun och även i missivbrevet. Nyttjandekravet används för att säkerställa att det material som forskaren fått ta del av endast får användas i forskningssammanhang. Detta krav ser till att information inte kommer ut i kommersiellt syfte eller liknande, som skulle kunna ge oönskade effekter på de medverkande. Detta var något som jag informerade om, exempelvis transkriberingarna och banden, var jag den enda personen som tog del av. (Vetenskapsrådet, 2001)

2.5.2 Kvalitet

Det finns många saker att diskutera om kvalitetsaspekter i kvalitativ metod. Jag kommer att beröra några av aspekterna, för att beskriva kvalitet i forskning används ofta begrepp

som validitet, det vill säga om man undersöker det som man avser att undersöka. Begreppet validitet har från allra första början använts tillsammans med kvantitativ forskning. Därför menar en del forskare att det finns andra begrepp för att bättre förklara kvaliteten i kvalitativ forskning. (Fejes & Thornberg, 2009) Jag har valt att använda mig av begreppet trovärdighet och tillförlitlighet när jag i det här avsnittet går igenom kvaliteten i uppsatsen. Hur trovärdiga och tillförlitliga ens resultat är beror på hur man har gått tillväga angående datainsamlingen och analys samt hur organiserad och noggrann man har varit under forskningsprocessen (Fejes & Thornberg, 2009).

Fejes & Thornberg (2009) hänvisar till vissa kriterier för att bedöma giltighet i en kvalitativ forskningsinriktning. Hur forskningen kan hjälpa läsaren att se verkligheten på ett nytt sätt. Förklaringarna i forskningen måste vara väl förankrade i det empiriska materialet. Den sista kvalitativt tillvägagångssätt handlar om hur forskningen har ett värde för praktiken och hur användbara resultaten är i verkligheten.

Tillförlitlighet i kvalitativ forskning är ganska komplex, det är en fråga om hur många personer som kommer att intervjuas. Om en annan forskning sker i samma sammanhang, finns det små chanser att samma personer kommer att intervjuas igen, vilket sannolikt har konsekvenser som utmynnar i olika svar och därmed resultat. De personer som jag kommer att intervjua kan välja att inte berätta hela historien och/eller lämna ute uppgifter. Intervjupersonerna kan säga vad de tror att jag vill höra och även säga vad som står i de officiella dokumenten. Verkligheten kan dock vara en annan. Det är osannolikt att intervjupersonerna säger något som kan skada institutet. Genom att ge intervjupersonerna konfidentialitet kan det öppna till mer frispråkighet. (Cohen et al., 2007)

2.5.3 Källkritik

Jag har använt mig av Thurén (1997/2003) vid bedömning av de teoretiska källorna som jag har valt ut. I dagens samhälle menar författaren att man måste acceptera att fakta är något som är väldigt diskutabelt eftersom de flesta sanningar och fakta är provisoriska. Det som är fakta idag kan var utbytt fakta imorgon. De källkritiska principerna består kort och gott av fyra kriterier. Det är äkthet, vilket innebär att källan ska vara den som den säger sig vara. Tidssamband, vilket innebär att ju längre tid som gått mellan händelsen och källans berättelse av denna finns det idé om att tvivla på källan. Källan bör vara oberoende, vilket menas med att källan inte kan vara något referat från någon annan källa. Källan bör sist men inte minst ha tendensfrihet. Jag har strävat efter att följa dessa principer som Thurén förklarar eftersom det är mitt syfte att producera en väl arbetad och vetenskaplig uppsats.

Källor från dokument och teorier som är insamlade på plats i Tanzania, har jag under teoriinsamlingen reflekterat över vilket syfte de har haft. Sedan på grund av vad jag har kommit fram till har jag valt att inkludera alternativt exkludera dem i uppsatsen. Viktigt att framhålla är att detta är en urvalsprocess som pågått under hela uppsatsens gång.

Urvalet av källor har skett på flera olika sätt. Sökningar i databasen Emerald, för forskningsartiklar som berör ämnet som jag undersöker. Ett annat sökverktyg som jag har använt mig av har varit Google scholar. Lunds bibliotek har varit behjälpligt i att finna avhandlingar inom ämnet ledarskap och skolledarskap. Det finns ett stort antal teorier om ledarskapsutbildningar och jag valde att avgränsa mig till litteratur som berör

rektorsutbildning och rektors ledarskap, som kan likställas med resultatet. I sin helhet har jag använt mig av varierade källor i form av litteratur i form av böcker, artiklar, avhandlingar, statliga dokument och rapporter.

Jag har valt att använda mig av källor som är mestadels från 2000 och framåt. Dock har jag tagit med en del andra källor som kommer både från 80- och 90 tal, därför att jag ansåg dem relevanta till uppsatsen och inte lyckades finna något som var av samma kaliber i nyare form. Anledningen att ha använt mig av mestadels ny forskning har bestått i att jag har strävat efter att upprätthålla en färsk uppsats, med nyss utförd forskning som talar för eller emot mina slutsatser.

Jag har eftersökt litteratur som belyst skillnader med ledarskapsutbildning och ledarskapsutveckling men till mitt förtret inte funnit något. Jag anser att det hade tillfört mycket till uppsatsen och också klargjort begreppen mer som jag använder i uppsatsen.

Jag har funnit det svårt att finna kontextuellt bunden teori, den som jag har funnit har jag inkluderat. Kontextuell teori är något som jag skulle vilja ha använt mig ännu mer av, eftersom det sista som jag har velat göra med den här uppsatsen är en jämförande uppsats med Sverige och Tanzania. Av den anledningen har jag försökt att balansera det genom det stora omfånget av källor som finns i uppsatsen.

3. Empiri

Här har jag som syfte att klargöra och redovisa vad datainsamlingen med intervjuer, observationer och dokumentanalyser utmynnade i.

3.1 Hur en framgångsrik ledare är

Det finns oändligt många idéer och beskrivningar bland de alla 12 tillfrågade av vad en bra ledare har för karaktärsdrag. Alla medarbetare och även ledningen på ADEM lyste upp när de fick berätta om en ledare och hur ett bra ledarskap fungerar. Det upplevdes som något positivt och eftersträvansvärt. Dominerande hos alla respondenter är att en ledare är en person som är nära de han leder och som lyssnar på dem han leder. Han känner sina medarbetare och vet vad de tycker och tänker. Övriga egenskaper som framkommit är:

- En bra ledare ser till att de människor som han styr över är glada och trygga, han har egenskaper som gör att människor vill arbeta tillsammans med honom.
- En ledare är mer människoinspirerad än en manager och ser och stöttar samt motiverar sina medarbetare i deras problem och utmaningar.
- En ledare är en person som har förmågan att leda och övertyga andra om en riktning.
- En ledare är en person som blickar framåt mot framtiden och försöker utröna vad för möjligheter och hinder som kan komma att ske. Han är också en person med visioner och en entreprenör som har nya idéer och tycker om förändringar.
- En ledare fungerar ofta som en rådgivare och finns ofta inte till hands att visa exakt hur något ska göras utan överlåter det till sina medarbetare. Han delegerar uppgifter som han annars skulle ha gjort själv.
- Team är något som en ledare arbetar efter, där resultatet ska nås genom att arbeta som ett team. Organisatoriska framsteg kommer alla till del, likaså motgångar delas av alla medarbetare där en ledare styr.
- En ledare är ofta inte nöjd med vad som finns utan eftersträvar förändring till något bättre.

Ledarskap anses av många medarbetare och den assisterande chefen att stå sig starkare mot management då det inkluderar det mänskliga elementet i organisationen. Ledarskap anses som mycket nödvändigt eftersom det kräver förändring.

3.1.2 Hur en framgångsrik manager är

Medarbetarna och cheferna på ADEM upplever att en manager eller chef är en person som koncentrerar sig på att uppnå sina mål/resultat genom de tillgängliga resurserna som finns. Han eftersträvar effektivitet och vill maximera produktionen. Typiskt för en manager är också att han planerar samt övervakar organisationen. Han är en organisatör som följer regler och lagar och en managers uppgift är att se till att de dagliga uppgifterna blir avklarade. Enligt medarbetare på ADEM är en managers fokus nu i

stunden bland de dagliga aktiviteterna. Han tycker inte om förändringar och turbulens utan vill ha det som det alltid har varit.

3.1.3 Leadership kontra management i ADEMs utbildningar

I intervjuerna som har hållits med de tillfrågade grupperna: medarbetarna, cheferna, skolinspektörerna och de före detta DEMA studenterna, är alla övertygade om att det är management som är det ämnet som det undervisas mest i på ADEM. Huruvida man ser till hur mycket plats som leadership och management tar upp i utbildningarna. En del tillfrågade menar att det är väldigt jämnt emellan dem men att det väger mest åt att det som undervisas och som lärs ut är management. De båda cheferna menar på att det är $\frac{3}{4}$ respektive ca 60 % management som undervisas i utbildningar, resterande är leadership.

I frågor till medarbetare och chefer om varför ADEM har valt att fokusera på det här sättet uppkommer flera olika anledningar och orsaker. Medarbetarnas svar är följande att ADEM vill forma människor som kan göra saker när de kommer därifrån. Det innebär att management är det ämne som är dominerande. Som en av medarbetarna berättade så innebär det hur man gör och utför praktiska saker.

Många av de medarbetare som har intervjuats anser att många studenter uppskattar undervisning som anknyter till management mer än till leadership. Därför att det är handfast kunskap som studenterna har lättare att förstå. Den assisterande chefen och två medarbetare anser att ger man studenterna uppgifter som handlar om ledarskap, exempelvis att de ska tänka på framtiden. Undrar många studenter varför de ska tänka på framtiden när allt fungerar så bra just nu. Det kan vara uppgifter där de ska fundera/diskutera kring frågor som: Varför ser det ut så som det gör idag? Varför existerar dessa problem? Hur kan det bli bättre?

Flera medarbetare framhåller under intervjuerna att många studenter på ADEMs utbildningar anser att förändring är något som kommer utifrån och ofta uppifrån regeringen. Detta ger konsekvenser såsom att deltagarna inte vet hur de ska förhålla sig till problemen när de får verklighetsbaserade uppgifter som syftar till att de själva ska finna lösningar. Flertalet medarbetare och en av cheferna på ADEM menar att i Tanzanias kultur är förändring något som många fruktar. Det skapar oordning, turbulens och avundsjuka. En medarbetare menar att statsstyrelsen inte vet hur de ska förhålla sig till förändring, det är av den anledningen som man undervisar mest i management eftersom det inte äventyrar regeringens makt. En del andra medarbetare menar att anledningen till att det är mer fokus på management än på leadership är för att det är vanligare och mer accepterat i Tanzania. Studenterna på ADEM lyssnar hellre på managementkunskaper enligt en medarbetare för omständigheterna i Tanzania tillåter inte förändring även om individer önskar att förändra. Något som har uppkommit i intervjun med den assisterande chefen, är att det största verktyget som finns i organisationerna är Human Resources, det mänskliga kapitalet är det viktigaste och det är där som man kan förändra när det finns brist på övriga resurser.

Två medarbetare och högsta chefen menar att management är livsnödvändigt om man ser till situationen i skolorna. Angående DEMA utbildningen börjar ADEM med att lära studenterna om management och administration så att dessa kunskaper säkerställer att de klarar av att driva en skola. När de har undervisat i dessa ämnen försöker ADEM

se till att de har möjlighet att bli ledare på de ledande positioner som de får. Detta sammansatt är tänkt att det ska bli väldigt bra enligt högsta chefen.

De före detta DEMA studenterna uppger att det är management som de har mest praktiskt användning av i sitt yrke. Enligt en medarbetare och den assisterande chefen beror ADEMs fokus på mest management därför att leadership är ett väldigt nytt fenomen och ämne. Studenterna och människorna i Tanzania tror inte att de kan förändra något. Det är regeringen och departementen som är förändringsagenterna och inte deltagarna själva, detta är ett väldigt utbrett tänk i organisationer och Tanzania generellt enligt två medarbetare och de två cheferna.

Under samtal och intervjuer med de före detta DEMA studenterna, har de svårt att skilja på leadership och management. Det är väldigt osäkert på vad skillnaderna mellan dem egentligen är. De är dock övertygade om att det är management som de har fått lära sig mest om.

I observationer på ADEMs bibliotek är det enligt en bibliotekarie övervägande management litteratur som används i utbildningarna. Detta kan jag också intyga i efter att studerat utbudet i biblioteket. Dock har ADEM för inte så lång tid sedan implementerat en ny bok i ADEMs egna ledarskapsutbildning DEMA och även till andra kurser som används flitigt. Det är en bok som heter *Leadership in Organizations* av Gary Yukl och som är omåttligt populär. Bibliotekarien berättade också att det brukar vara väldigt få nya böcker som implementeras i utbildningarna på ADEM. Det är ofta samma litteratur som används år efter år. Bibliotekarien menar på att studenterna på ADEM endast kommer och läser de böcker som ingår i kursen och nästan inte något annat. Bibliotekarien menar att studenterna behöver läsa någon annan litteratur som motsäger det som de har som kurslitteratur. Detta för att de ska kunna generera ett kritiskt förhållningssätt av kunskapen de lär sig.

3.2 Ledarskapsutbildningen DEMA

DEMA utbildningen är det största programmet som ADEM driver mestadels själva. Enligt en av medarbetarna startar den en gång per år och vid datainsamlingens tidpunkt i augusti 2010 var det 162 studenter på första året av DEMA utbildningen samt 146 studenter på andra året på utbildningen.

Enligt lärarna och ledningen på ADEM samt de två utexaminerade DEMA studenterna som jag intervjuat, är de överens att deltagarna utvecklas som ledare och managers på DEMA utbildningen. Det sker på flera olika sätt inom ADEM enligt både medarbetare och före detta studenter. Någon medarbetare menade att ADEM utgår ifrån behovet av de positioner som DEMA studenter och även andra yrkesspecifika kurser behöver. Frågor som bör ställas är: Vilka kunskaper ska en person som sitter på den här positionen ha? Vad behövs? Vad saknas idag? Efter att ha gjort en utredning möter utbildningen dessa krav. Detta verifieras i Development of competence based curriculum for Diploma in Education Management and Administration (DEMA) (2010). Där genomgås hur utvecklingen av den nya läroplanen har skett, vilket stämmer överens med medarbetarens förklaring. Den har utgått från klienternas behov genom en behovsanalys, som gjordes av ADEM innan utveckling av DEMA programmets läroplan påbörjades. Utvecklingen av läroplanen som har skett under år 2010 är efter

Ministry of Education and Vocational Training policy och National Council for Technical Educations riktlinjer. (Curriculum for Diploma, 2010)

Alla medarbetarna som jag intervjuat menar att de ämnen som ADEM lär ut ger alla förutsättningar för att deltagarna ska bli bra ledare och managers. Exempel på hur detta praktiskt sker har framkommit i intervjuerna med medarbetarna och är följande:

- Deltagarna får möjligheter att tala inför andra under sin utbildning samt att lösa verklighetsförankrade problem tillsammans i grupp.
- Deltagarna får också se vad för ledarskap som praktiseras på ADEM genom högsta chefen och avdelningscheferna. Under tiden som DEMA studenterna är på ADEM har de möjlighet att se hur ledarskapet på ADEM fungerar och detta gör att de har bra förutsättningar för att bli bra ledare/managers när de kommer ut i verkligheten. ADEM bör fungera som en förebild och ett gott exempel i hur en organisation ska drivas.
- Kontaktnätet som deltagare som kommer till ADEM bygger upp betyder väldigt mycket för både de före detta DEMA studenterna som för skolinspektörerna. De får kontakter och vänner från hela landet och får lära sig om vad för problem de har på andra geografiska platser.

Under två intervjuer med medarbetarna i fråga *How do you think that the students are developing as leaders?* Uttrycker de båda att ADEMs studentorganisation som heter Student Welfare and Administration har en stor roll i förverkligandet av praktiskt ledarskap. Studentorganisationen fungerar på liknande sätt som en demokratisk regering, med olika poster och ansvarsområden. Det är ungefär 30 personer som utgör den här organisationen. Posterna byts ut regelbundet så att flera olika studenter får pröva att medverka i organisationen. Genom detta lär de sig hur man leder och hur ett framgångsrikt styre fungerar. Detta menar de båda medarbetare är väldigt praktiskt då de får omvandla de många teoretiska kunskaperna i praktiken. (Student Welfare and Administration, 2008)

En väldigt viktig och lärorik del av utbildningen som både alla medarbetare och före detta DEMA studenter belyser är de obligatoriska fältstudierna.

Studenterna har alltid 1 – 2 månaders praktik på olika arbetsplatser och avdelningar som är anknutna till utbildningssystemet i Tanzania. Där får de möjlighet att omvandla sina teoretiska kunskaper till praktiska kunskaper. Praktiken har haft en otroligt stor betydelse för de före detta DEMA studenterna. Båda framhåller att de har fått mycket praktisk kunskap och betydelsen av ledare och managers under praktiken.

Alla tillfrågade chefer och medarbetare på ADEM är säkra på att DEMA studenterna tar sig till positioner där de kan påverka andra människor. De uppger att många av dem har idag chefspositioner eller positioner där de kan influera andra. Hur många det är som har sådana positioner efter avslutad DEMA utbildning har ADEM inga klara siffror på, de menar att de är nästintill oräkneliga.

Flera medarbetare poängterar att besöker de en utbildningsavdelning på kommunal, distrikt eller regional nivå så finns det alltid personal som har genomgått ADEMs

DEMA utbildning. Exempel på yrken som DEMA deltagarna rekryteras till är skolinspektör, rektor, avdelningschef, regional akademisk tjänsteman, distrikt tjänsteman och distrikt utbildnings tjänsteman, listan kan göras oändlig. En del DEMA studenter har också fått jobb bland Non Governmental Organizations på ambassader och en del stiger i graderna och rekryteras som föreläsare på universitet i Tanzania.

Både medarbetare och de utexaminerade DEMA studenterna menar att ADEMs ledarskapsutbildning är lyckad eftersom den har skapat nya möjligheter för människor. I en av intervjuerna med en före detta DEMA deltagare, framkom att utbildningen hade lärt honom att planera. I och med den nyvunna kunskapen kan han nu ta sig an flera olika utmaningar på en gång, genom att kunna planera hur han ska fördela sin tid. ADEM har bidragit till att många DEMA deltagare har ändrat sin karriär och bytt fokus. Det är något som de båda före detta DEMA studenterna är tacksamma för att de fick den möjligheten. Under intervjuerna har det framkommit att de före detta DEMA studenterna upplever att de har haft mycket användning av utbildningen, både med specifika kunskaper samt att de nu mer tror på sig själva. Exempel på kunskaper som de nu praktiskt utövar enligt dem själva är att de försöker lösa problem tillsammans med sina kollegor och med team tänk, istället för enbart ensamarbete. De som jag intervjuat menar att de nu kan se sig själva som ledare/manager och att de trivs med det.

ADEMs ledning och medarbetare är väldigt stolta över att DEMA startades eftersom de också menar, som de före detta studenterna, att det har varit och är en ny dörr till många studenter som inte klarade att komma in på universitet. Men efter att de genomgått programmet har de mycket större möjligheter att bli antagna på universitet. Genom detta så anser den högsta chefen att ADEM hjälper människor att nå sina mål och drömmar.

3.3 Utvecklingsmöjligheter

3.3.1 ADEMS vision och utvecklingsutsikter

Något som alla medarbetare och chefer är rörande överens om är att ADEMs vision är att göra institutet till ett av det bästa ledarskap och management träningscentren i Östafrika, som speciellt inriktar in sig på detta bland utbildningspersonal. Detta är också en nedskrivna vision som finns att läsa på flera dokument samt att skåda på en skylt utanför ingången till ADEM. Alla medarbetare refererar nästan exakt ordagrant vad som står i dessa dokument i frågor om ADEMs vision.

Högsta chefen anser att för att bli riktigt bra ska ADEM fortsätta erbjuda bra utbildningsprogram, ansedd konsultativ service och forskning. Framtiden ser väldigt lovande ut för ADEM enligt både chefer, medarbetare och deltagare och hyllas med idéer och tankar från medarbetarna.

Enligt den assisterande chefen finns det ingen liknande institution som ADEM bland de södra afrikanska länderna. Detta gör att ADEM är unikt om man ser till dess geografiska läge. ADEM vill fånga in den marknaden i södra Afrika så att de kan utvecklas till en av de bästa i träning, konsultation och forskning inom ADEMs områdeskännedom. ADEMs vision är att göra organisationen ett center av allra högsta klass i leadership, management träning, forskning och konsultverksamhet i Östafrika.

Det är konkurrens med grannländerna därför strävar ADEM efter att bli en förebild till leadership och management träning enligt den högsta chefen.

Enligt de båda cheferna arbetar ADEM för fullt med att kunna skapa ett av de bästa management/ leadership institutionerna i Östafrika. För att detta ska bli verklighet, ska ADEM expandera. Detta kommer att ske väldigt snart i och med att ett nytt utbildningscenter, precis som ADEM kommer att öppnas i en annan del av Tanzania. Genom detta center kommer ADEM att nå ut till fler människor. Utökningen av programmen är också i full gång. Ett tre årigt kandidatprogram är i full gång med att startas upp. Namnet kommer att vara Bachelor in Education of Management (BEMA). Det finns även idéer om att skapa fler specifika yrkesprogram. Det kommer förslag från medarbetare om att ADEM i framtiden skulle kunna hålla program på Master- och Doktorsnivå. Visioner från en medarbetare finns även på att ADEM också skulle kunna bli ett center för Mänskliga Rättigheter och Barns Rättigheter. Orsaken till denna idé enligt medarbetaren grundas i att ADEM når ut till hela Tanzania. Detta innebär en unik möjlighet att påverka i och med den kunskapen som deltagarna får med sig vidare till sina arbetsplatser.

Den högsta chefen uttrycker starka sympatier för att ADEM ska kunna möjliggöra och ta sina medarbetare utanför Tanzanias kontext och på detta sätt kompetensutveckla medarbetarna. De kan lära sig och förstå vad Tanzania har och vad som saknas. Utbytesprogram med andra länder är en liknande idé som läggs fram av en av medarbetarna, i syfte att utveckla och göra ADEM till en stark och hållbar institution. Enligt visionen om att bli ett av de bästa instituten i Östafrika så välkomnar både medarbetare och chefer, människor från Tanzanias grannländer att gå program på ADEM. Två av de tillfrågade medarbetarna är inte riktigt säkra på vad som planeras i framtiden och hänvisar till högsta chefen då de inte upplever sig att vara i en position med den insikten att svara på den frågan.

3.3.2 Utmaningar på ADEM

Under intervjuerna med cheferna och några medarbetare, påpekas det också att det finns problem som måste lösas för att ADEMs vision ska kunna bli verklighet. De största utmaningarna skiljer sig beroende på den tillfrågades blickfång. Men detta visar på bredden av uppgifter att lösa. En brådskande utmaning som belyses och som ADEM måste lösa enligt en av cheferna och en av medarbetarna, är att nästan hälften av medarbetarna som undervisar på ADEM går i pension inom två år. De nuvarande och framtida klienterna måste fortsätta att lita på ADEM som institution trots personalskiftet då den äldre generationen som under lång tid har byggt upp MANTEP/ADEM byts ut. Hur ADEM ska organisera denna förändring utan för mycket turbulens är en utmaning. Kompetensen och positionerna som den äldre generationen har måste på bästa sätt överföras till den yngre generationen. Detta är en stor och angelägen utmaning för ADEM som organisation. Detta pågår för fullt och exempel på detta är två lärare från ADEM som i skrivandets tidpunkt håller på med sina doktorsavhandlingar. Detta för att höja kompetensen på ADEM.

En annan utmaning som majoriteten av medarbetarna och cheferna belyser är att ADEM borde vara större i sin kapacitet. Det borde anställas fler lärare och anta mer studenter till program och kurser. Utmaningen är att det inte finns tillräckligt med rum för fler lärare eller studenter att bo i. Kapaciteten för ADEM är nu för liten jämfört med dess

mål och möjligheter. ADEM äger en otroligt stor landyta och det finns plats och möjligheter att göra ADEMs utbildningsanläggning minst tre gånger så stort som det är idag enligt en medarbetare.

Ett problem som klarläggs av en av medarbetarna, en av cheferna och två av de intervjuade skolinspektörerna är att många medborgare i Tanzania inte är bra på det engelska språket. Detta är ett problem som berörs från flera yrkesgrupper och på olika sätt. Sammanfattningen av detta är att engelska är ett stort språk som många talar internationellt och som många grannländer till Tanzania har som första språk. Det vill säga att barnen lär sig det i skolan från början. Problem som detta medför i Tanzania och på ADEM, enligt de intervjuade är att under DEMA och kortare kurser så talar och förstår inte alla deltagarna bra engelska. Det innebär att de har mycket kunskap men de har svårt att kommunicera det på grund av det engelska språket.

Ett problem som belyses av en före detta DEMA student, under seminariedagarna av utvecklingen av läroplanen, är att majoriteten av deltagarna som går på DEMA utbildningen vill avancera inom utbildningsväsendet. Detta är ett bekymmer då de allra flesta är i grund och botten lärare på alla nivåer. När de kommer från ADEM, åter tillbaka till klassrummen som lärare, är de inte bättre på att undervisa eleverna eller annat som det finns behov för i ett klassrum. Det är inte det som är syftet med utbildningen och inte det de har lärt sig under DEMA. Det är dock ett väldigt stort yrkesbehov med fler utbildade lärare i Tanzania.

3.3.3 Exempel på utvecklingsarbete inom ADEM

Ett exempel på ADEMs utvecklingsarbete är hur man har valt att implementera Barns Rättigheter i utbildningskontexten. Oron och medvetandet över Barns Rättigheter har enligt hälften av de tillfrågade medarbetarna länge funnits på ADEM, men inte tagits upp uttryckligen i undervisningen vid benämning Barns Rättigheter. Enligt en av medarbetarna tog det ny fart år 2008, i att implementera kunskaper om Barns Rättigheter på ADEM (Mung'aho, 2009). Detta uppmärksammades av den orsaken att en av medarbetarna på ADEM hade deltagit i ett internationellt program vars fokus var bland annat Barns Rättigheter.

(<https://itp.sida.se/itp/Programcatalog.nsf/0/2F1CF57DC72AA1B4C125752E002AE9A2?opendocument>)

Åsikterna bland medarbetarna går starkt isär i fråga om hur mycket fokus som är på Barns Rättigheter i utbildningarna. För några år sedan var Barns Rättigheter inte i så stort fokus på ADEM. Två medarbetare och den högsta chefen anser att ADEM från första början har haft barnen som fokus men att det nu är mer uttalat i vissa ämnen. Enligt en medarbetare valde ADEM att inkludera Barns Rättigheter i redan existerande utbildnings ämnen. Detta för att syftet är att barnen ska vara i fokus i en naturlig kontext som redan finns och inte under något specifikt ämne.

Det har gått två år sedan implementeringen av Barns Rättigheter påbörjades aktivt. Uppfattningarna om hur långt implementeringsprocessen har kommit på ADEM skiljer sig mellan de intervjuade. Hälften av de intervjuade medarbetarna menar att implementeringen om Barns Rättigheter är precis i början och att det ännu inte är så förankrat på ADEM. Cheferna och resterande hälften av medarbetarna menar att alla ämnen som undervisas på ADEM är på något sätt förankrade med Barns Rättigheter.

Det som de intervjuade cheferna och medarbetarna har gemensamt är att de ser att utvecklingen och fokus på Barns Rättigheter ökar på ADEM mycket på grund av den tydliga implementeringen i läroplanen för DEMA utbildningen.

I intervjuer med de två före detta DEMA studenterna om Barns Rättigheter, upplever de inte att det var något speciellt fokus på Barns Rättigheter i deras utbildning. En av de personerna minns inget alls som hade med Barns Rättigheter att göra. Den andra intervjuade säger sig minnas att det kan ha tagits upp i ämnet Guidance & Counseling⁷ samt i samband med ett teateruppträdande som de hade i undervisningen. Dessa två intervjuade tog examen år 2006 och år 2007, vilket innebär att den aktiva implementeringen av Barns Rättigheter inte hade startat.

Under intervjutillfällena med medarbetare, före detta DEMA studenter och skolinspektörer har jag fått upprepa ordet/frasen Barns Rättigheter i flera intervjuer med dessa olika intervjugrupper. Jag hade under fältstudierna lärt mig flera ord och uttryck på det nationella språket, kiswahili, därmed kunde jag förklara Barns Rättigheter på andra sätt. Okunskapen om benämningen Barns Rättigheter har varit stor under intervjuerna.

I DEMAs nya läroplan har utvecklingsarbetet fokuserats på implementeringen av Barns Rättigheter. Jag har grundligt gått igenom läroplanen som blev färdig under tiden som jag bedrev fältstudier på ADEM. I den nya läroplanen för DEMA studenterna kan jag finna termerna Human Rights i tre huvudämnen och flera delkurser i dessa. Dessa huvudämnen är Guidance and Counseling in Educational Organizations, Development Studies (DS) och Educational Planning (EP). (Curriculum for Diploma, 2010)

En av medarbetarna menar på att de flesta av ämnena i den nya läroplanen syftar på barns välfärd, skolans framgång och tillhandahållande av utbildning av god kvalitet även om läroplanen i flertalet ämnen, inte nämner ordet Human Rights. Till exempel ämnet Policy and Legislation som handlar om lagar och förordningar och är delar av skollagen. Saker som tas upp i det ämnet är relevanta och direkt kontakt med barnens välfärd. Medarbetaren på ADEM, menade att ADEM valt att benämna det mer över gripligt som Mänskliga Rättigheter men att det specifikt i utbildningen har att göra med Barns Rättigheter.

Det är mer uttalat i ämnena Educational Planning (EP), Development Studies (DS) och Guidance and Counseling hur man fokuserar på Barns Rättigheter. Detta görs i ett delämne av EP som heter Situational Analysis. När detta ämne lärs ut görs det på ett engagerande och delaktigt sätt enligt en av medarbetarna. Genom att deltagare analyserar en skolas krav kontra behov. Behov som kan ses av studenterna kan exempelvis vara tillgången av klassrum, toaletter, vattenbrunnar, tillgången på möbler och läromedel, att skolor bör ha skolmat etc. Alla dessa behov analyseras ytterligare, vilket som senare kan starta, och följas upp eller implementeras. Detta del ämne berör Barns Rättigheter enligt medarbetaren, eftersom det rör de 3 P:n av Barns Rättigheter, Protection, Participation och Provision som är grundpelare i Barnkonventionen. Kärnan i Situational Analysis ligger i att främja lärande miljöer för utbildningar av god kvalitet. Fokus ligger på skolbarnen och uppnåendet av målen. (Curriculum for Diploma, 2010)

⁷ Guidance and Counseling är ett ämne som ofta används i skolor. Därför att skolor bör främja effektiva och lyckliga individer, genom att hjälpa dem att anpassa sig till deras sociala verklighet. Oordning i samhälle och familjeliv har utvecklat ämnet vägledning och rådgivning för att hantera problem med individuell anpassning. (<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/guidance+and+counseling>)

I ämnet Development Studies, lär ADEM ut Barns Rättigheter under ämnet Human Rights. Där fokus är främst på barnen och specifikt på skolbarnens behov. Ett huvudämne i DS är Cross cutting issues och där berörs många svårigheter som Tanzania som land ställs inför, exempelvis HIV/AIDS och hur det påverkar utvecklingen i landet. Även genusorättvisor på grund av kön, genus diskriminering, barnarbete, kvinnlig könsstympning, drogberoende och narkotikahandel är områden som belyses i ämnet Cross Cutting issues. I DS finns även ett ämne som benämns som Good Governance. I den delkursen tas öppenhet upp i samband med undervisningen. Att föräldrarna, barnen och lärarna ska gemensamt ha möjlighet att påverka skolgången. (Curriculum for Diploma, 2010)

Genom att ha noga studerat den äldre läroplanen för DEMA studenter på ADEM har jag i den, inte kunnat finna något som utgår från Barns Rättigheter. Genom att se hur ADEM har implementerat Barns Rättigheter i den nya läroplanen, är det en skillnad på dessa läroplaner. Där man i den nya läroplanen implementerat begreppet Human Rights i flera sammanhang. (Curriculum for Diploma, 2010)

3.3.4 Barns Rättigheter och Ledarskapsutbildning

I en fråga till medarbetarna och cheferna som var följande: *How do you think leadership trainings support Child Rights?*

Var det endast de två cheferna som förklarade ett samband mellan ledarskapsutbildning och Barns Rättigheter. Det som framkom ur intervjuerna och som visade på att det fanns ett samband mellan Barns Rättigheter och ledarskapsutbildning var följande.

Ledarskapsutbildning som bedrivs på ADEM har att göra med Barns Rättigheter, därför att deltagarna som är på ADEMs kurser är de individerna som ser barnen hela tiden. Den högsta chefen menar att varje person som deltar i utbildning på ADEM ska veta att barnen är i fokus. Både cheferna och en medarbetare påvisar det unika med de höga positionerna som många DEMA studenter sitter på. Där de har möjlighet att påverka andra ifrån. Den högsta chefen menar också att har personer på de ledande positionerna kunskaper om Barns Rättigheter, utmynnar det i att fler får reda på det.

När jag gjorde fältstudierna och datainsamlingen, var finslipningen av den nya DEMA läroplanen i full gång. ADEM fick under en dags seminarium feedback på läroplanen från statliga experter av utveckling av läroplaner, som jag också blev inbjuden till att delta på. Under detta seminarium framkom hur ADEM hade utvecklat den nya läroplanen. Den nya läroplanen är kompetensbaserad och inte kunskapsbaserad som tidigare. I utvecklingen av den nya läroplanen så har medarbetare på ADEM utfört fältstudier och baserat det på klanernas behov. Dessa fältstudier har ADEM genomfört i skilda delar av landet för att kunna få ett rättvist perspektiv som gäller hela Tanzania. Man har hört sammanlagt 1503 personer. Personerna består av utexaminerade DEMA studenter, nuvarande DEMA studenter, arbetsgivare, lärare och administratörer. Det är en kompetensbaserad läroplan sett till informationen från de yrkesverksamma. Läroplanen är baserad på marknadens efterfråga. (*Development of competence based curriculum for Diploma in Education Management and Administration (DEMA) Situational analysis report, 2010*)

På detta läroplansseminarium befann sig en anställd från Universitet i Dar es Salaam, vars ämnes expertis är pedagogik och lärande. Han presenterade en analys av läroplanen

från hans ämnesområde och perspektiv. Kritik som bland annat framkom från Dr Dachi, H. A. var att deltagarna ska visa mer praktiska exempel på att de har tagit till sig undervisningens syfte och inte endast förklara dem. Han sade uttryckligen följande under sin presentation:

”The main guideline for the development of curriculum is professional practice. You have to use the interactive teaching methods, which means that the participants has to be active participants. Suppose to themselves be the most active group responsible for their own learning”

Dr Dachi.H.A. School of Education, University of Dar es Salaam, 6th of August 2010

3.3.5 Skäl till varför ADEM implementerar Barns Rättigheter

Åsikterna skiljer sig åt emellan cheferna och medarbetarna, i frågan varför ADEM implementerar Barns Rättigheter i dess utbildningar. Två medarbetare har inte direkt något svar på frågan medan de två andra är insatta i tänkbara orsaker. Här följer olika anledningar till varför ADEM implementerar Barns Rättigheter, som har framkommit i intervjuerna.

Den assisterande chefen och en medarbetare menar att det är en nationell policy för utbildningsinstanser att inkludera Barns Rättigheter i utbildningen och att det är därför som ADEM implementerar det. En annan medarbetare menade att ADEM implementerar Barns Rättigheter på grund av den globala policyn som heter Education For All (EFA) I och med detta befinner sig Tanzania i en övergångsperiod och ska se till att invånarna ändrar sitt tankesätt angående barnens värde.

Två av medarbetarna och den högsta chefen menade att ADEMs viktigaste uppgift är att se till barnens bästa. En av medarbetarna uttryckte sig så som att barnen är de som är morgondagens medborgare i Tanzania och de är Tanzanias framtid. Allt som kan göras för att säkerhetsställa att de blir bra och ansvarsfulla medborgare måste göras. Två av medarbetarna menar att barnet är den främsta uppgiften och skyldigheten som en lärare ska arbeta för. Dessa två medarbetare menar att ADEMs personal är här för barnets skull och allt som sker i tanke eller handling på ADEM är för barnets bästa.

Den högsta chefen anser att folket i Tanzania tenderar att glömma bort att barnet är en människa, därför är det viktigt att påminna om detta. Görs inte det är många människors beteende hårdhänt och kan förstöra det lilla barnet både fysiskt och psykiskt. Barnet har själv väldigt få möjligheter att kräva sin rätt, det är vuxna människor som måste se till att det säkerhetsställs menar den högsta chefen.

3.3.6 Förbättring hos DEMA studenter, efter avslutad utbildning

Fem av de tillfrågade medarbetare och båda cheferna är överens om att det sker förbättringar med implementeringen av Barns Rättigheter. Särskilt när studenter från DEMA kommer ut i verkligheten och på arbetsplatserna. Två medarbetare och båda cheferna menar att det är en otroligt stor skillnad på DEMA studenter från ADEM och andra studenter. DEMA studenter har enligt dem en helt annan ledarskapsstil än vad andra studenter har. De har mer förtroende, närhet till sina kollegor och lyssnar på deras

åsikter och idéer. Besöker man skolor där före detta DEMA studenter är rektorer är det en fantastisk utveckling som har skett sen tidigare. De har i utbildningen lärt sig hur man hanterar människor och det märks på dessa arbetsplatser. Studenterna som går ut från ADEM har en helt annan uppfattning om barn, därför att de har kunskaper om vad barnen behöver. De bryr sig mer och därtill även upplyser, påverkar och övertygar andra om att barnen är viktiga och måste lyssnas på.

En av medarbetarna som anser att det är svårt att säga hur utbildningen påverkar deltagarna praktiskt då det inte har skett någon specifik utvärdering om hur implementeringen av Barns Rättigheter fungerar. Detta är något som efterlyses enligt en medarbetare

3.3.7 ADEMs användning av utvärdering i sin verksamhet

Den assisterande chefen uppger att ADEM har för vana att göra utvärderingar i slutet av kurserna. Han tycker dock inte att det är tillräckligt. Det som brukar komma fram i dessa utvärderingar enligt honom är att deltagarna uppger att de fått mer insikt och kunskap om vad som krävs för deras arbete. Den assisterande chefen uppger också att det finns en person från University of Dar es Salaam som har gjort en rapport om effektiviteten av utbildningsprogrammen på ADEM. Men även en medarbetare på ADEM som har gjort en omfattande utvärdering genom att intervjuar rektorer. Han uppger också att sedan ADEM startade har det utförts uppföljningar av vad deltagarna på utbildningarna har hamnat. Dessa har exempelvis visat på att ungefär $\frac{3}{4}$ av Districts officer i Tanzania har utbildats på ADEM.

Den högsta chefen menar att ADEM utför utvärderingar, dessa utvärderingar görs internt på ADEM. Han påvisar också att det sedan ADEMs start har skett uppföljningar för att se hur användbara ADEMs studenter är när de går tillbaka till dess arbetsplatser.

I tidigare utvärderingar som berör ADEMs utbildningar fann jag den som intervjupersonen ovan beskrev. I denna utvärderingsrapport som är publicerad i januari 2010, får färdigutbildade och arbetande studenter från ADEMs utbildningar ranka olika ämneskategorier beroende på vad de anser att de är relevanta till deras nuvarande arbetsuppgifter. I detta framkom exempelvis att ämnet Educational Management och leadership ansågs av den största majoriteten som relevant för dess arbete. Ämnet Cross Cutting issues ansågs av 69 % av de svarande (motsvarande 429 personer) som relevant och att det var ett ämne som behövdes. Dock ansåg 31 % av de tillfrågade att ämnet inte var relevant för deras arbete. Delämnet som var på första plats av minst uppskattade ämnen av de tillfrågade var environmental Care. På andra plats ansågs Guidance and Counseling som irrelevant och på tredje plats ansågs ämnet HIV/AIDS. I rapporten dras slutsatser om att orsaken till detta inte motsvarade yrkesgruppernas förväntningar i fråga om relevans, kvalitet och ändamålsenlighet. Utvärderingsrapporten ger förslag på att ämnet Cross Cutting Issues kan integreras i andra ämnen så att det upplevs som mer relevant och kontextuellt viktigt för utvecklingen. (Dr. Dachi, 2010)

3.3.8 Svårigheter med att implementera Barns rättigheter i praktiken

Det finns otroligt många komplexa svårigheter och problem som hindrar implementeringen av Barns Rättigheter enligt de alla tillfrågade. Flera medarbetare menar att det är en sak att lära deltagarna om Barns Rättigheter och en annan att förverkliga dem. När deltagarna kommer tillbaka till sina arbetsplatser finns det enligt både de före detta DEMA studenterna och flertalet medarbetare, mycket motstånd och okunskap, att det är svårt att genomdriva och förverkliga tankar och handlingar för barnens bästa.

Okunskapen om Barns Rättigheter är så stora att en före detta DEMA student menar att i diskussioner med vänner eller kollegor, menar de ofta att enda vägen som barnen kan utveckla ett bra beteende är genom bestraffning som en traditionell uppfostrings metod. Detta menar den före detta DEMA studenten att de försöker få dem att tänka om angående barnets värde, men många är dessvärre inte redo att förändra sitt tankesätt. Båda DEMA studenterna menar att det är väldigt svårt att utbilda samhället om Barns Rättigheter.

Den högsta chefen menar att det är mycket svårt för en DEMA student att implementera Barns Rättigheter och förverkliga till handling om de inte får stöd från samhället i övrigt. En medarbetare menar att uppfattningen bland många och särskilt de äldre i Tanzania är att barn är till för att lyda order. Att förändra detta tankesätt är inte enkelt eftersom det är långt ifrån vad Tanzania borde vara i tillämpningen av Barns och Människors Rättigheter. Ett problem som sammanlänkar med detta är att vuxna ofta tror att de är fria från brister som en av medarbetarna uttryckte det, och kan göra som de vill. Synen som finns på barn i Tanzania är tyvärr inte till deras fördel. Enligt den högsta chefen är det därför svårt att vara förändringsagenter i Tanzania.

Två av skolinspektörerna upplever att de misslyckas med att implementera Barns rättigheter. De försöker ständigt att lära rektorer och implementera det i den lokala läroplanen. Men det skrivna ordet uppger dem, är ofta långt borta ifrån verkligheten.

3.3.9 Skriftliga empiri av observationer i klassrum

Under fyra veckors kursen med skolinspektörerna var det flera olika lärare/föreläsare som höll i lektioner på ADEM. Jag valde att grundligt dokumentera två stycken tillfällen i samma undervisningssal. Fokus i observationerna som jag beskriver nedan har varit på lärarnas didaktik. Under observation I var det en lärare från ADEM som undervisade och som jag observerade, i observation II som jag utförde var det en lärare utifrån som undervisade i. De två observationsscheman från dessa tillfällen finns som bilaga i uppsatsen.

3.3.9.1 Observation I

Jag väntade till alla deltagare hade tagit plats i sina stolar innan jag valde en plats att sätta mig på. Medvetet satte jag mig lite längre bak i klassrummet för att kunna observera så mycket som möjligt av vad som försiggick. Deltagarna var placerade bakom bänkar i långa rader med ansiktet mot föreläsaren. Längre bak i klassrummet var golven högre upp från marken och där satt deltagarna på stolar med en

anteckningsbräda som var inbyggd i stolen, för att ta minimal plats. Lektionen startade kl. 08 00 på morgonen, med att två deltagare från utbildningen redogjorde grundligt från vad som hade genomgått dagen innan. Det var mer av en redogörelse och innefattade inte en analys om positiva och negativa händelser från gårdagen. Efter deras redogörelse var färdig, var ordet fritt för frågor eller kritik om valfritt ämne angående gårdagen. När klockan var halv nio på morgonen tog läraren över. Han inledde med att gå runt i klassrummet och med hjälp av mikrofonen ställa öppna frågor till alla deltagare. Frågor som han ställde var □ Varför behöver vi den här kursen? Vad vill ni ha ut av oss lärare? I den första frågan var det mycket respons och många som ville uttrycka sig. Fråga nummer två var det ingen som riktigt vågade svara på. Det var endast två personer som räckte upp handen och som ville svara på frågan. Läraren berättade efter detta vad han förväntade sig av deltagarna på kursen. Vilket var att deltagarna skulle vara effektiva, dela med sig av sina erfarenheter och idéer. Läraren ställde under hela lektionen mycket frågor till deltagarna, som deltagarna frivilligt fick räkna upp handen och svara på. Frågorna var exempelvis: Vad är planering? Varför ska skolor ha en utvecklingsplan? 17 gånger under de två timmarna som jag observerade ställde läraren frågor till alla deltagare.

Läraren bad eleverna vid flera tillfällen att säga till om de inte förstod något eller om han gick för snabbt fram. Läraren och också deltagarna talade hela tiden på engelska under denna lektion. När deltagarna önskade att få ordet i klassrummet räckte de upp handen och fick mikrofonen till sig. 22 gånger under observationen får deltagarna ordet och talar inför hela klassen. Kommunikationen som användes under föreläsningen mellan deltagarna och läraren sker genom att läraren ställer frågor. Under observationstillfället hände det vid ett tillfälle att en deltagare räcker upp handen och ställer en fråga trots att läraren inte har bett om det. Under hela lektionen som pågick i två och en halv timme var läraren mycket aktiv och gick runt bland deltagarna. Trots detta är det många av deltagarna som tappade koncentrationen. Många blir trötta då det inte ens är en liten paus under tre timmar.

3.3.9.2 Observation II

Under denna lektion så valde läraren att endast undervisa i kiswahili, vilket innebar att jag inte hängde med i vad han pratade om. Dock så hade jag alla möjligheter att observera lärarens och deltagarnas kroppsspråk och hur mycket plats som de upptog. Efter 15 minuter av lektionen hade läraren endast stått stilla framme vid tavlan i klassrummet och talat, han använder sig av redskapet Powerpoint framme vid tavlan. Deltagarnas kroppsspråk är inte överdrivet hängivet, läraren visar ingen entusiasm och försöker inte få deltagarna involverade i på något framstående sätt. Det är väldigt enformigt och jag upplever att utan överdrift så blundar/vilar/sover ca 30-40 % av deltagarna under den timmen som jag observerar. Deltagarna ser extremt ointresserade ut. Av det som jag uppfattade och som deltagarna fick svara på frågor om, ställde läraren sammanlagt fyra frågor till klassen. Åtta personer fick tala inför klassen efter det att läraren hade ställt en fråga.

I detta kapitel har jag beskrivit empirin från intervjuer, dokumentanalys och observationer. Det viktigaste i detta kapitel är bland annat hur intervjupersonernas subjektiva uppfattningar skiljer sig ifrån varandra. I exempelvis varför management är prioriterat framför leadership men även hur Barns Rättigheter anses vara förankrat på ADEM och varför det prioriteras.

4. Teori

I detta kapitel redogörs bland annat för teorier om ledarskap och organisationer i syfte att senare kunna analysera och skapa teoretisk förståelse för empirin i denna uppsats.

4.1 Ledarskap

Enligt Yukl (2006) finns det nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har definierat termen. Yukl (2006) definierar ledarskap följande: "... that it involves a process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in group or organization." (s. 3)

Enligt Bolman & Deal (2005) utmålas ofta kända ledare och hjältar som enbart fantastiska individer, men det glöms ofta bort i vilken miljö som ledaren existerar i. Bilden av hjältar ger upphov till föreställningen att ledarskap är en väldigt enkel process. Denna föreställning glöms ofta bort den så viktiga relationen mellan ledare och de som blir ledda. Ledare är inte självständiga och fria personer, de både formas och formar av de intressegrupper som de företräder.

De tre begreppen leadership, management och administration sammanfaller ofta och dess användning beror ofta på skilda tidsperioder, olika länder och i varierade professionella kulturer. Coleman anser att leadership och management bör behandlas kontextuellt beroende på vilket land och kultur som det är som ska analyseras. Det skiljer sig väldigt mycket och olika ledarskapsstilar är lämpliga i olika kontexter. (Coleman & Earley, 2005)

Management menar Yukl (2006) att det representerar mer struktur, administrativa uppgifter och ett främsta syfte på att öka vinsten i organisationen.

4.1.1 Tidigare forskning om ledarskapsutveckling

I Nilssons (2005) avhandling redogörs för den tidigare forskning som finns i ledarskapsutveckling inom den svenska kontexten. Det finns 16 avhandlingar i Sverige från mitten av 1960 talet som har i syfte att undersöka ledarutveckling från olika utgångspunkter. Gemensamma nämnare av dessa 16 avhandlingarna är att ledarutveckling består i en formell och strukturerad möjlighet till lärande i form av exempelvis kurser, utbildningar, mentorskapsprogram och traineeprogram. Nilsson (2005) menar att det kontextuella tänkandet inom forskningsområdet pedagogik i arbetslivet, både i Sverige och i den internationella forskningen om ledarutveckling är väldigt betydelsefull och något som är en gemensam nämnare i forskningens resultat.

4.1.2 Ledarskapsutveckling

Nilsson (2005) menar att ledarskapsutveckling är organiserade aktiviteter, vilket arbetsgivaren anordnar i syfte att utveckla kompetensen av organisationens chefer. Ledarskapsutveckling kan innehålla många olika aktiviteter. Det bör finnas ett uttalat

syfte med aktiviteten och i och med detta blir ledarskapsutveckling synonymt med fortbildning. Nilsson (2005) definierar ledarskapsutveckling som att de chefer som genomgår denna utbildning kommer att kunna bli bättre som personalchefer och ledare för deras medarbetare. I en ledarskapsutveckling är det chefens mänskliga kompetens som bör vara i fokus. Detta innebär att ledarskap ses som något som alla individer kan lära sig.

Sköld (1987) och Svennerstål (1996), menar att syftet med ledarskapsutveckling delvis är att den övergripande skall ses som en planerad förändring, dels som en form av organisationsutveckling genom individutveckling. Utvecklingen av vissa chefer är i detta perspektiv ett delmål på vägen mot det övergripande målet, att utveckla organisationen. Chefernas viktigaste skyldighet som har fått ta del av ledarskapsutveckling blir att vara med och utveckla sina medarbetare.

Det finns få studier av effekten av ledarskapsutvecklingsprogram och de är ofta av begränsad tillämplighet, mycket på grund av att de bygger på kortsiktiga och självrapporterade utvärderingsresultat. Väl planerade och genomförda långtidsstudier är nödvändiga om effekterna av ledarskapsutveckling ska bedömas med tillförsikt. Ledarskapsutveckling expanderar i takt med att regeringar och enskilda ledare alltmer erkänner dess betydelse. Välgrundade stöd om följderna av ledarskapsutveckling, är ett stort forsknings behov enligt författaren. (Bush, 2008)

4.2 Ledarskapsutbildning för rektorer

Genom att ha sett omfånget av ledarskapsutbildningar och dess olika inriktningar har jag valt att fokusera på teorier om rektorsutbildningar. Av den anledningen att det är en ledarskapsutbildning för skolväsendet som är i enighet med skolledar- utbildningen som bedrivs på ADEM.

Enligt Utbildningsdepartementet (2007) har rektorer och andra skolledare en nyckelroll som verksamhetsansvariga, deras roll är att skapa en skola av god kvalitet för alla barn och elever. Av denna anledning är det viktigt att staten ställer till förfogande en utbildning som håller god kvalitet och som har ett väsentligt utbildningsinnehåll som stämmer överens med behovet.

I genomförandet av utvärderingar av rektorsutbildningar i Sverige framkommer att en av den största vinningen av rektorsutbildningen är själva utbildnings och arbetsformen för den. Mer precist är det nätverksupprättandet mellan rektorerna på utbildningen, som har den största betydelsen i utbildningen. Dessa nätverk har enligt rektorerna på utbildningen en stor betydelse för om effekterna av genomgången utbildning ska kunna implementeras i verkligheten. Mycket av de informella diskussionerna bland yrkeskollegorna hade en häpnadsväckande stor roll för deras lärande enligt dem själva. (Utbildningsdepartementet, 2007)

Enligt en studie som Bush (2008) genomfört visar det att skolledarna som medverkade, ansåg att nätverkande aktiviteter är det som de lär sig mest på. Respondenterna menar att det är lärande på riktigt och ger stor potential för idé överföring emellan deltagarna. Denna typ av lärande kan vara ett bra komplement till lärarledda föreläsningar.

Enligt Pontz (2009) avgör varje land själv bäst hur de ska organisera dess ledarskapsprogram för skolledare. Ett sätt som har varit framgångsrikt är att skapa en institution som har ett jämnt intag från hela landet. Denna institution har i dessa sammanhang garanterat likvärdighet och en faktisk tillgång på utbildning, men även forskning och vägledning i frågor som berör skol- och ledarskapskontexten.

Utbildning är igenkänt som det avgörande verktyget där nästa generations attityder och värderingar är skapade (Coleman & Earley, 2005).

4.2.1 Innehåll i rektorsutbildning

Enligt Onguko et al., (2008) har rektorsutbildningar stor betydelse därför att skolledare är essentiella för att en skola ska lyckas med sitt mål. Skolledare bidrar med utvecklingen av samhällen. Ledarskaps förberedelse bör fokusera på breda utbildningsfrågor och det unika i den lokala kontexten. För att resultatet av skolledarutbildningen ska bli så gynnsamt som möjligt, är det viktigt att det är en balans emellan ledarskap och management. Rektorer är managers så väl som ledare. Ledarskaps kunskaper är nödvändiga för att exempelvis rektorer ska kunna hantera de många snabba förändringarna i den globala världen som skolan arbetar i. Rektorer har också ett behov av ledarskapskunskaper för att utveckla och förverkliga skol visionen. Genom ledarskapskunskaper kan de få samman sina medarbetare och andra personer/grupper som berörs av visionen.

I Hallerströms doktorsavhandling (2006) *Rektorers Normer – i ledarskapet för skolutveckling* dras slutsatser att rektorerna som medverkat i avhandlingen har mycket kunskap om hur lärare arbetar, de saknar dock kunskap om hur en skolledare arbetar. Kunskap om hur organisationer kan utvecklas, hur grupper arbetar och om ledarskap i en kontext som förändras, är kompetens som ofta saknas. Ledarens roll består enligt Hallerström i att genomföra utvecklingar i organisationen och att kommunicera den i och utanför verksamheten. I utbildningar för rektorer och andra ledare för skolväsendet är det av största vikt att normer som kan innebära utveckling konstrueras. Likaså utveckling och förändring av de normer som redan finns i kontexten. Beroende på hur de möjligheterna används är det exceptionellt avgörande för om det kommer att ske någon utveckling eller inte. Detta förutsätter att skolledarna sedan ute på plats i organisationen använder sig av de kunskaper som de tillägnat sig via utbildningen. (Hallerström, 2006)

Enligt Svennerstål (1996) är det mycket viktigt att omsätta ledarskap i praktiken för att på så sätt kunna utveckla ett bra ledarskap. Syftet med ledarskapsträningen skulle vara att utveckla en chefs talang som ledare och hantera ett jobb, som inkluderar ledarskap i ett långsiktigt perspektiv.

Det är en grundförutsättning att rektorerna vet vad det är för lagar och regler som gäller för att kunna styra en skola. Men det är inte tillräckligt för att kunna leda skolan och påverka progressionen av den. En mycket bredare ledarkompetens krävs för att kunna klara av att leda en skola. För att en ledare ska kunna påverka och stödja förändringsprocesser krävs mogenhet och mycket kunskaper om vad organisatoriska förändringar kan ge för effekt på medarbetarna. Skolväsendet behöver ledare som är kunniga och har förmågan att förstå människor, genom detta kan skolan utvecklas hållbart över tiden. Likaså fordras det medvetenhet och erfarenhet för att kunna stå upp

emot de normer och värderingar som styr samhället när det är dags för att förnya idéer. (Hallerström, 2006)

Det finns ett stort behov av specifika skolledarutbildningar för att ha möjlighet att klara av ledarskapsansvaret som finns i dagens skolor. Skolledarskapet är något som det satsas mycket på i OECD länderna, av den anledningen att de skolledare som finns idag börjar närma sig pensionsåldern och det behövs kompetenta skolledare som ersätter dem. För att de ska kunna få med sig det allra nödvändigaste som förbereder dem på ett bra skolledarskap har Pontz (2009) utvecklat fyra huvudsakliga utgångspunkter.

- Att omdefiniera skolledarnas ansvarsområden
- Att fördela skolans ledarskap
- Att utveckla kompetens för ett effektivt skolledarskap
- Att göra skolledarskapet till ett attraktivt yrke

Detta innebär att får skolan mer självstyre så finns det större möjlighet till att skapa förbättringar. Skolledarnas ansvar bör därför definieras av förståelse för vilket arbete som bäst förbättrar elevernas lärande. Angående skolans ledarskap behöver det delas upp eftersom det ofta är skolledaren som har för mycket ansvar som han eller hon inte har möjlighet att se över. Ledarskapet på mellancheftsnivå måste legaliseras och accepteras för ett mer framgångsrikt skolledarskap. Det finns ett stort behov av specifika skolledarutbildningar i flera länder och det bör prioriteras i dessa att förbättra skolans resultat. Sist men inte minst är det av största vikt att förbättra kvalitén hos nuvarande ledare och fortsätta att skapa ett hållbart ledarskap för framtiden. Ansvar och arbetsbelastningen som rektorer har kan avskräcka många potentiella sökande, som inte ens kan motiveras med skälig lön för arbetet. (Pontz, 2009)

4.2.2 Kvalitéer hos en skolledare

Det centrala i ett framgångsrikt demokratisk ledarskap i en skola är att skolledaren har förmågan att överföra budskapet i läroplanen, till medarbetare och elever. De viktigaste verktygen i ett demokratiskt skolledarskap är att vara aktiv och att ha förståelse. Det är också av största vikt att skolledaren sätter av tid för att arbeta med skolans värdegrund och mål, för att sedan kunna föra vidare ut det till medarbetare och elever. (Johansson, 2004) Enligt Hallerström (2006) är det viktigt att veta hur man som ledare vill styra verksamheten, men man behöver också vara flexibel beroende på situationen. Vill man som skolledare ha med sina medarbetare i verksamhetens utveckling måste man också vara beredd på att gå en annan väg. Sköld (1987) fastställer att en av de viktigaste färdigheterna en chef eller ledare måste ha är att kunna utveckla sina medarbetare. Ledarutveckling är inte ett mål i sig utan mer ett sätt att göra organisatoriska förändringar möjliga.

4.2.3 Hur bör en manager eller ledare vara?

Enligt Svennerstål (1996) bör en framgångsrik manager inneha främst tre kompetenser. Personen bör ha god kunskap om verksamheten som han eller hon leder. Kommunikationsfärdigheter är väldigt väsentliga och är nödvändigt i

ledarskapsträningar. Sist är området rekrytering och utveckling som är oerhört viktig och behöver belysas. Andra kompetenser som en ledare eller manager bör ha är att vara bra på sociala relationer. Det anses som nödvändigt för att vara en framgångsrik manager eller ledare. Att också ha förmågan att leda en grupp människor till ett kollektivt mål är karakteristiskt för en resultatrik ledare eller chef.

Enligt Ahltopp (2003) finns det flera olika sätt att se på management och ledarskap, en del ser ledarskap som mer strategiskt, därför anses det mest höra hemma på toppositioner i en organisation. Management ses mer som operativt utförande av det som man på högre ledningsnivåer bestämmer. Av detta synsätt följer konsekvensen att leadership generellt kan ses som mer prestigefyllt än management. Ahltopp menar också att i hennes avhandling där hon har träffat och diskuterat med många ledare/chefer är det leadership som anses eftersträvansvärt och finare än management. Ahltopp menar att alla chefer som har personalansvar, oavsett position i organisationen bör utöva ett chefskap såväl som ett ledarskap. Ahltopp (2003) menar att skillnaden på chefskap och ledarskap består i att ledandet till största delen består av samspel med de något underställda medarbetarna, chefskapet fokuserar mer på kontakterna uppåt, åt sidan och utåt i organisationen.

4.2.4 Utveckling genom normer

Hur en ledare eller chef på en skola behandlar medarbetare, lärare och elever på kommer att ha stor betydelse för hur utvecklingen på den skolan kommer att ske. Genom att se till människosyn har det också betydelse för hur rektorerna ser på medarbetare och eleverna och vad som anses värt att prioritera. (Hallerström, 2006) Enligt Haydon (2007) är det fullständigt nödvändigt att ta sig tid att stanna upp och fundera över sina egna värderingar, särskilt om man befinner sig på en ledarposition. Att leda innebär att man influerar människorna som är runtomkring. Beroende riktning som man leder dem, beror på vilka och hurdana värderingar som man som ledare har. Leo (2010) menar att skolorna på olika sätt, kan arbeta med att bli mer medvetna om rådande normer som existerar i samhället. Finns en ökad förståelse för normer finns det också möjlighet till att ändra de normer som inte stämmer överens med skolans värdegrund.

4.2.5 Skolledarskap i utvecklingsländer och specifikt Östafrika

Miljön där skolledarskapet utövas i många fattigare länder är tyngda av enorma utmaningar. Bush (2008) menar att i västvärlden är skolledarna många gånger påfrestad av ökade behov och effektivitet men i utvecklingsländer är förutsättningarna för ett lyckat skolledarskap av en helt annan kaliber. Ledare och chefer arbetar ofta i dåligt utrustade skolor med lärare och personal som är otillräckligt utbildad. Det finns sällan någon formell utbildning i ledarskap, och rektorer utses på grund av deras undervisningsrekord, snarare än deras ledarskaps potential. Studenterna som ska försöka lära sig i skolan, lider ofta av bristande koncentration på grund av att de är fattiga, hungriga och inte sällan har sjukdomar som HIV/AIDS.

I artikeln som Onguko et al., (2008) har publicerat, presenteras fem skolledarskapsinstitut i Kenya och Tanzania och den vetenskapliga artikeln ger en

översikt av utbildningarna. Det som har framkommit påvisar att utbildningsinstituterna i Kenya och Tanzania fokuserar inte mycket på rollen av den framtida rektorn som pedagogisk- och instruktionsledare. Detta menar författarna bör vara en väldigt viktig aspekt hos de skolor som erbjuder skolledarskapsutbildningar. Betoningen i dessa program ligger främst på andra aspekter av ledarskap och management och inte på instruktions och pedagogiskt ledarskap. I artikeln påpekas även att ämnet Guidance and Counseling som bör vara en central aspekt i skolledarskapsutbildningar i Öst Afrika. Därför att skolledarna har en sådan viktig roll i arbetet med elever och de många risker som exempelvis HIV/AIDS som finns i Tanzania. ADEM har som få institut i Öst Afrika synliggjort ämnet i sin ledarskapsutbildning. Uppföljning och utvärdering samt reflekterande lektioner som är viktiga aspekter i vuxen utbildning, finns det väldigt lite av på de fem instituten som har undersökts. Det som de fem utbildningsinstituterna också har gemensamt är den starka dragningen till management i motsats till ledarskap. Dessa utbildningsinstitut ser snarare ut att förbereda chefer för underhåll av skolor, än att frambringa förändrings ledare.

Enligt Onguko et al., (2008) finns det inte mycket litteratur om effektiviteten av skolledarskaps program bland de afrikanska länderna. I Tanzania finns det ett stort behov av institutioner som utbildar skolledare. Det finns väldigt många grund - och högstudier/ gymnasier skolor i Tanzania. Data från 2007 visar på att det då fanns ungefär 15 300 grundskolor och 3485 högstudier/ gymnasier skolor. (<http://moe.go.tz/index.html>) I relation till att det finns två institut som utbildar skolledare i Tanzania, ADEM och AKU. (Onguko et al., 2008) Mer beskrivet är AKU, Aga Khan University Institute for Educational Development, som är baserat i Öst Afrika. Institutet strävar efter att höja utbildningsnivån genom att erbjuda akademiska program till inflytelserika yrkesgrupper i utbildningskontexten. (<http://www.aku.edu/ied/>)

Dessa två utbildningsinstitut antar förhållandevis, till antalet grundskolor, mycket få deltagare på sina ledarskapsprogram. Det resulterar i att det är ofantligt många fler som vill och behöver få tillgång till ledarskapsutbildning i Tanzanias utbildningssystem. Oroväckande är att antalet skolor för barn och ungdomar har exploderat i antal. Tanzanias stat vill att alla barn ska få en dräglig skolgång, och följer policyn Education For All (EFA) vilket innebär att grundskolan ska vara gratis och obligatorisk för alla barn. Tyvärr har inte antalet institutioner som utbildar skolledare expanderat överhuvudtaget. (Onguko et al, 2008)

4.2.6 Barns Rättigheter

En sorts utveckling utgår ifrån förverkligandet av Barns Rättigheter och kunskapen om dem. Utvecklingen av konventionen om Barns Rättigheter bestod av en tioårig lång process i FNs generalförsamling. År 1989 beslöt världens ledare att barnen behövde en särskild konvention endast för barn, eftersom människor under 18 år ofta behöver särskild vård och ett skydd som vuxna inte behöver. Inom två år hade majoriteten av världens stater ratificerat konventionen och genom detta bundit sig juridiskt för att uppfylla och förverkliga den. När år 2005 gick mot sitt slut hade 192 regeringar tagit till sig konventionen. Det finns ingen annan konvention om Mänskliga Rättigheter som har fått sådant gensvar som Konventionen om Barns Rättigheter har fått. En väldigt viktig konsekvens som Barns Rättigheter har medfört är att konventionen har bidragit till att

barns situation världen över har hamnat på den politiska agendan.
(Utrikesdepartementet, 2006)

Ledarna ville också se att världen erkände att barn också har mänskliga rättigheter. Konventionen är en gemensamt överenskommen och innefattar icke förhandlingsbara normer och skyldigheter. Dessa bygger på respekt för värdighet och värde för varje individ, oavsett ras, hudfärg, kön, språk, religion, åsikter, ursprung, förmögenhet, börd eller ställning förmåga och bör därför tillämpas på alla människor överallt. Med dessa rättigheter innefattar skyldigheten för både regeringar och enskilda individer att inte inkräkta på dessa rättigheter. I konventionen fastställs dessa rättigheter i 54 artiklar och två frivilliga protokoll. Det anges de grundläggande mänskliga rättigheter som alla barn har: rätten till överlevnad, att utvecklas till fullo, skydd från skadliga inflytanden, övergrepp och exploatering, och att till fullo delta i familjelivet, det kulturella och det sociala livet. De grundläggande principer i konventionen är icke-diskriminering, hängivenhet till det bästa för barnet, rätten till liv, överlevnad och utveckling samt respekt för barnets åsikter. Varje rätt i konventionen är en del i den mänskliga värdigheten och harmonisk utveckling för varje barn. Konventionen skyddar barns rättigheter genom att fastställa standarder inom vård, utbildning samt juridiska, civila och sociala tjänster. Genom att acceptera att genomföra skyldigheterna enligt konventionen (genom ratificering eller anslutning till det) har de nationella regeringarna åtagit sig att skydda och garantera barnens rättigheter och de har kommit överens om att hålla sig till svaret för detta åtagande före det internationella samfundet. Stater som är parter i konventionen är skyldiga att utveckla och vidta alla åtgärder och politik i ljuset av det bästa för barnet. (http://www.unicef.org/crc/index_30160.html)

Enligt Utrikesdepartementet (2006) utgör artiklarna 2, 3, 6 och 12 en handlingsplan för hur konventionen praktiskt bör användas. Det var FN:s specialsammanträde om barn i maj 2002 som beslöt att dessa artiklar ska vara ett ramverk för arbetet med barn. Dessa fyra artiklar i konventionen syftar till:

- Att varje barn, utan undantag, har rätt att få del av sina rättigheter
- Att barnets bästa skall beaktas vid alla beslut som berör barn
- Att inte bara deras överlevnad utan också utveckling skall säkerhetsställas till det yttersta av samhällets förmåga
- Att deras åsikter ska få komma fram och visas respekt

Av dessa fyra artiklar har UNICEF utvecklat det man internationellt talar om de tre P:en. Det vill säga Provision, Protection and Participation, dessa tre är det huvudsakliga innehållet som Barns Rättigheter har som mål att uppnå. Att barn ska ha tillgång till sådant som gör att de kan uppnå sina rättigheter, att de ska bli skyddade och att de får vara med när det ska beslutas om något som berör dem. (Hedlund, 2004)

4.2.7 Barns Rättigheter i Tanzania

Tanzania ratificerade Konventionen om Barnets Rättigheter 1991, vilket var väldigt tidigt i förhållande till alla världens stater.

(http://originwww.unicef.org/infobycountry/tanzania_51662.html)

För att kunna ge en föreställning om hur barnens situation ser ut i Tanzania följer här några statistiska siffror. Landet hade 2009 en befolkning på närmare 44 miljoner. Mellan åren 2006 till 2009 har antalet barn under 14 år bestått av 45 % av Tanzanias totala befolkning. En indikator till hur skolmiljön ser ut är antalet elever i förhållande till varje lärare. År 2008, bestod det av 52 elever per lärare i Tanzania.

(<http://data.worldbank.org/country/tanzania>)

Det finns flera ministerier i Tanzanias regering som har ansvar och som värnar om barnen i dess handlingar. Ministerier som har ansvar över barnen i Tanzania ska ha en budget som visar hur de arbetar för de mest utsatta barnen. Det skiljer sig dock väldigt kraftigt mellan de olika ministerierna över hur de specifikt prioriterar. (Guga, 2008)

Det är av största vikt att barn i Tanzania får möjlighet att gå i skolan. Det har exceptionellt många positiva effekter. Barn till mödrar som har fullföljt högstadiet och även gymnasium, har mycket mindre risk att dö och att bli undernärda. Investeringar i utbildning genom att se till att alla barn har möjlighet att gå i skolan, har en extremt stor betydelse för barnens och också samhällets utveckling och överlevnad. Det är mer vanligt att barnen inte får möjlighet att gå i skolan på landsbygden i Tanzania, där får ofta barnen arbeta och hjälpa till i hushållet. (Unicef, 2007)

4.3 Organisation

En organisation är en resurs, som kan användas för att snabbare uppnå ett inbördes mål och för att besegra konkurrenter med andra mål. Organisationen är ofta den viktigaste resurs som en grupp förfogar över. Varje organiserad grupp behöver en administration som ser till att gruppens beslut blir verklighet och också dagligen arbetar för att förverkliga dess mål. (Abrahamsson, 2000)

4.3.1 Offentlig organisation

Enligt Abrahamsson (2000) är förklaringarna av en byråkratisk samhällelig funktion och dess politiska roll, lika stor som antalet skildrare av begreppet. Av denna anledning är det svårt att ge ett klart begrepp på vad byråkrati är. Abrahamsson menar själv att byråkrati kan beskrivas som en administration som står över folket, opåverkbar och oåtkomlig.

Enligt Christensen, Lægreid, Roness & Røvik (2005) är offentliga organisationer exempelvis departement, myndigheter, domstolar och andra förvaltningsorgan i en nation. Det som de har gemensamt är att de är skapade för att tillvarata vissa intressen. Dessa offentliga organisationer skiljer sig på flera sätt från en privat organisation. Det som kännetecknar en offentlig organisation är flera typiska ting. Offentliga organisationer har en folkvald ledning. Detta innebär att oavsett hur nära eller långt borta ifrån den folkvalda regeringen som organisationen är, måste de ändå alltid svara inför dem. Detta innebär att folket utgör grunden för all auktoritet. Det som alla offentliga organisationer har gemensamt är att de handlar på uppdrag av politiska organ och styrs igenom ett skriftligt lag och regelverk. Offentliga organisationer har svårt att snabbt förändras till omgivningens krav eller vid byte av regering.

4.3.2 Självstyrande organisationsform

Enligt Sharpe (1994) är autonomi definierad som rätten till självstyre. Utförligare är det beskrivet som en organisation som är ansvarig för att fatta beslut om frågor som berör dess verksamhet i styrning och funktionssätt. Detta är ofta en konsekvens av en decentralisering av en organisation. Det är viktigt att påpeka att autonomi inte nödvändigtvis behöver vara en konsekvens av en decentraliseringsprocess. Sharpe (1994) beskriver vad en skola har kontroll över, från att ha varit styrt centralt till att ha utvecklats till självstyrd organisation. Sharpe har belyst fyra områden som skolan har kontroll över efter att ha utvecklats till självstyrd organisation.

1. Input variables - som exempelvis finanser, personal och studenter.
2. Structural variables – exempelvis beslut om vad skolan ska erbjuda
3. Process variables – exempelvis förvaltandet av kursplanen
4. Environment variables – som har att göra med rapportering och marknadsföring

I privata organisationer där man har en autonomi arbetar man mot ett grundläggande mål som inkomster, vinst och ekonomiskt överskott. (Christensen et al., 2005)

Enligt Världsbankens och Taliercios (2004) rapport utvärderas över 15 utvecklings- och väst länders omorganisering från finansdepartementet i landet. Närmare bestämt hur skattemyndigheterna som tidigare var en del av departementet, har utvecklats till halvautonoma organisationer. Dessa skattemyndigheter som har blivit halvautonoma ifrån staten, har nu ett eget ansvar över fler sektorer än tidigare. Trenden ökar över hela världen med att ombilda skattemyndigheterna till halvautonoma på grund av dess positiva följder. En positiv konsekvens som följer är att lönerna för de anställda har skjutit i höjden samtidigt som korruptionsnivån har minskat drastiskt. Rapporten argumenterar på stort om att en halvautonom organisationsmodell bland skattemyndigheterna i utvecklingsländer ökar väsentligt dess inkomst och effektivitet.

4.3.3 Skillnad mellan offentlig och autonom organisationsform

Det finns flera grundläggande ting som skiljer privata organisationer från offentliga organisationer. Offentliga organisationer skiljer sig från privata vinstintressen, därför att hänsyn måste tas till flera mål och värderingar. Offentliga organisationer är också främst ansvariga inför landets medborgare och de politiska väljarna mer än inför specifika grupper så som privata organisationer kan vara. Sist men inte minst så krävs det en större öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i offentliga organisationer. (Christensen et al., 2005)

Det finns också teser som menar att offentliga och privata organisationer inte skiljer sig på ett grundläggande vis. Skillnader mellan offentliga och privata organisationer avfärdas även som fördomar och stereotyper. Denna tes menar på att likheterna mellan privata och offentliga bör framhållas istället för tvärtom. Den menar att andra variabler i organisationen har större betydelse för verksamheten än om den är privat eller offentlig. Exempel på dessa kan vara hur stor organisationen är, dess uppgifter och hurdan teknologi som organisationen använder sig av. Denna hypotes menar att organisationsmodeller från de privata organisationerna, med stor fördel kan överföras till offentliga organisationer. Organisationsmönstret i en offentlig organisation är ofta

väldigt komplext. Det är svårt att veta vad den ena organisationen börjar och var den andra tar vid. I och med detta problem medför det att det blir bekymmer med att specificera mål för varje enskild organisation och att identifiera följder som är åtskilda från andra organisationers bidrag. (Christensen, et al., 2005)

4.3.4 Politisk ledning och styrning av skolan

När en skola för större självständighet innebär det att skolledarna får större utrymme i fråga om hantering av personal och finansiella tillgångar. (Pontz, 2009)

Enligt Pierre (2007) skiljer sig det mycket emellan skolpersonal och politiker, vad de anser är en bra skola. Vad som är en framgångsrik skola är väldigt svår att förändra hos skolans personal. Med tanke på att de har ofta tydliga professionella uppfattningar om hur skolarbetet ska bedrivas och dessa uppfattningar behöver inte stämma överens med landets skolpolitik. Skolpersonalens förändringsprocess går betydligt långsammare än de nya lagar och regler som staten antar. Detta kan bero på att personalen som arbetar i skolan inte tycker att det är en reform som är till skolans fördel och därför visar lite intresse för den. Det finns också en rad andra skäl till varför skolans personal inte skulle gilla nya reformer.

Till skillnad från ett decentraliserat system har ett centraliserat system som mål att skapa lika standard, enhetlighet och likvärdighet i landets alla kommuner (Pierre, 2007).

4.3.5 Organisationsutveckling

I världen idag finns det mycket som en organisation ska klara av, mycket ny information att anpassa sig till och dra nytta utav. Det existerar flertalet idéer på hur man kan lösa detta. En lösning är organisationsutveckling, som enkelt förklarad är en process för att lära människor att lösa problem, att ta tillvara på tillfällena och lära sig hur man gör det bättre och bättre över en längre tidsperiod. Organisationsutveckling fokuserar främst på den mänskliga faktorn i en organisation. Genom att finna olika vägar att öka effektiviteten hos individer, teams och organisationens humankapital. En sammanfattning så har det att göra med hur man förbättrar en organisation. En förändring innebär att det nya tänket är annorlunda från det gamla tänket om en sak. Förändringar finns överallt. De kommer påtryckningar utifrån en organisation och även inifrån att det kan vara dags för en förändring. Externa påtryckningar kan röra sig om lagar, marknadskrafter, kunder och från samhället i stort (Granberg, 2003)

När en förändring ska ske i en organisation, är det mycket viktigt att komma ihåg att det är alla medarbetare som måste kunna förstå varför det ska ske. Det är väldigt viktigt att ledningen är angelägen om denna del, eftersom medarbetarna och ledningen i många organisationer är på två olika nivåer gällande både kunskap och vilja. Ankrar man inte fast detta i organisationen finns det mycket små möjligheter att förändra organisationen. För att göra det möjligt att ledningen och medarbetarna inte missförstå varandra, finns det olika sätt att förebygga detta. Ett sätt är att bryta ner målet i mindre bitar så att alla som finns i organisationen kan förstå vad de förväntas göra och varför en förändring kommer att ske. (Ahrenfelt, 1995)

Ett viktigt fokus i en organisationsutveckling enligt Jacobsen (2005) är på organisationskulturen, detta är grunden för hur organisationen fungerar. Organisationskultur är beskriven som värderingar, antaganden och övertygelser som delas av organisationens individer. Detta påverkar och styr hur de uppfattar, tänker och handlar. Varje organisation har en unik kultur. Denna kultur influerar oerhört starkt på individernas och gruppens beteende. Ska en permanent förändring kunna äga rum måste organisationskulturen ändras.

4.3.6 Organisationsutveckling i skolkontext

Många av de rektorer som Hallerström (2006) har haft fokus på i sin avhandling, uttalar sig skeptiskt till att centrala regler och initiativ är bra redskap för att genomföra förändring i en organisation. Riktlinjer som skapas på central nivå, anses som top-down styrning och får sällan ett bra fäste i organisationen. Genom att en rektors roll ska kunna ha möjlighet att utvecklas måste rektorn ha organisationens stöd för att kunna stärkas till en utvecklingsledare. Ett nyskapande i skolororganisationerna behövs ofta och det handlar både om systemförändringar och om förändringar av normer. Idag i svenska skolor finns begränsningar som ligger utanför rektorerna själva innan ett utvecklingsinriktat rektorsprofession blir verklighet.

Hallerström (2006) beskriver att läroplaner och andra styrdokument både används som motivationsfaktorer i utvecklingsarbetet som hämmande funktioner för ett förändringsarbete. Det berörs också att en del av de intervjuade rektorerna anser att utveckling och förändring sker om man har ett problem som verkligen måste lösas. Samt att ska förändringen kunna bestå bör det utgå från lärares egna upplevda problem. Rektorer som Hallerström (2006) har intervjuat menar att lärare ska ha med läroplanen när undervisning planeras och inte låta sig styras av läromedlen. Rektorns och ledarens roll är att ge exempel på hur lösningar kan se ut.

Bowers (1990) menar att förändring i stort sett enbart kan ske om det finns en person som är väldigt motiverad och som tar på sig rollen som Change agent, det kan vara en lärare, en rektor eller en läroplans koordinator. För att förändringen ska vara hållbar över längre tid krävs det mer än en person i organisationen som leder vägen. När förändringen har blivit uppmärksammas så har rektorn på skolan en nyckelroll i förändringsprocessen. Peterson (1988) menar att om rektorn befinner sig mycket ute i verksamheten, har rektorer en otroligt stor möjlighet att skapa den skolkultur som de önskar. Beroende på vad de prioriterar, pratar om och höjer när de är närvarande i skolans verksamhet, kommer påtagligt att påverka attityder och beteenden bland lärare. I Pierre (2007) understryker Bo Rothstein att det centrala hos framgångsrika skolor beror på ledningens förmåga att etablera en gemensam kultur och vision på skolorna.

Enligt Marian Shaw i Coleman & Earley (2005) är den dolda läroplanen väldigt kraftfull. Detta utvecklar Shaw mer i förklaring om att människor tenderar att lära sig mer från erfarenheter av vad deras ledare/chefer gör än vad de blir åt sagda att göra av dem. Shaw menar att educational leadership och management är social vetenskap, det berör de mänskliga samspelet mellan personer. För att kunna nå målen i en organisation, oavsett vad som är organisationens mål, är det avgörande om ledningen, cheferna i organisationen vet hur man behandlar alla människor i organisationen så att organisationen blir mer effektiv. Framgångsrika ledare är starkt beroende av mänskliga

relationer, de måste förstå hur medarbetarna reagerar, vad som motiverar dem och att detta sker både individuellt och i gruppkonstellationer.

4.3.7 Utvärderingens relevans

Enligt Bush (2008) verkar det som att många utvärderingar av ledarskapsprogram tenderar att fullständigt eller delvis härröra från självrapporterad data, från organisationen som ansvarar för utbildningen. Ännu mindre tillfredsställande än självrapporterade data, är bedömningar baserade på subjektiva kriterier. I flera europeiska länder är rektorer föremål för en utvärderings process. Det verkar ofta vara mycket otillförlitliga.

Enligt Sandberg (2007) är en utvärdering av en utbildning alltid välbehövt. Därför att den genererar effekter som alltid är efterfrågade av organisationen, dock är det mycket ovanligt att en organisation prioriterar det. En utvärdering gör det möjligt att ytterligare förbättra en organisation. En utvärdering är ett bra sätt att hitta de saker som är bra och mindre bra med en förändringsinsats. Viktigast av allt är att det är det allra bästa sättet att förbättra en organisation.

Det finns betydande exempel på att många ledarskapsprogram som utvärderas har två huvudsakliga brister i genomförandet av utvärderingen. Utvärderingarna förlitar sig i huvudsak eller uteslutande på självrapporterade uppgifter. Deltagarna tillfrågas om sina erfarenheter av ledarskapsutbildningen och mer sällan, om dess påverkan på deras skolor. Detta är en svag utväg, då utvärderingen inte är tänkt att verka som en bekräftelse. Utvärderingar är oftast kortsiktigt gjorda där deltagarnas åsikter söks under eller i slutet av utbildningstiden. Det är allmänt erkänt att effekterna av insatserna, till exempel ett ledarskapsprogram, tar tid. Det är osannolikt att betydande förändringar i det praktiska ledarskapet kommer att ha inträffat under utbildningsperioden. (Bush, 2008)

Enligt Coleman & Earley (2005) är utvärderingar fullkomligt nödvändiga för att medvetengöra organisationers verksamhet, i syfte att kunna förbättra och effektivisera verksamheten. Det är helt enkelt ett krav att skolor ska utvärderas om de ska vara meningsfulla för dess studenter. Att institutionerna eller skolorna själva gör en utvärdering om verksamheten anser Coleman & Earley (2005) är väldigt betydelsefullt, till skillnad från Bush (2008). Därför att vet de själva inte om vad som är bra och mindre bra med deras verksamhet kan det resultera i en oduglig skola. Med kunskaper om hur man utför inom organisationen utvärderingar, kan även de värsta skolorna förbättras.

5. Analys

I analysen har jag valt att se på empirin genom de teorier som är tillförda uppsatsen, också genom att ställa de olika empirierna mot varann för att upptäcka hypoteser och motsägelser. Jag har också alltigenom använt de kunskaper som jag har inhämtat från kandidatprogrammet i Personal och Arbetsliv vid Lunds Universitet, för att kunna utläsa mönster från empirin. Frågeställningen som jag avser att besvara i denna uppsats är:

Hur bedriver ADEM skolledarutbildning inom DEMA?

I vilken utsträckning har man förankrat Barns Rättigheter på ADEM?

Vad finns det för inneboende utvecklingsmöjligheter på ADEM?

5.1 Organisationen ADEM

ADEM är ett unikt institut mycket på grund av dess halvautonoma organisationsform. Det ökade självstyret som ADEM har från utbildningsdepartementet, innebär bland annat att det finns större möjlighet till att skapa förbättringar och förändringar. Ser man till den offentliga organisationsteorin är det generellt svårt att i det tempot som omvärlden ställer krav, förändra. Organisationsformen som ADEM arbetar i har ökat prestationen och effektiviteten enormt, jämfört med tidigare då det enbart var en offentlig organisation. Vilket följer samma mönster som andra halvautonoma organisationer. Medarbetarna motiveras av denna organisationsform vilket gör att ADEM kan fortsätta utvecklas. Detta innebär att utvecklingspotentialen är mycket stor för ADEM som institut när medarbetarna exempelvis har en tydlig motivation i sikte. ADEM har nu större möjligheter att bestämma vad de ska fokusera på.

5.2 Utbildningar på ADEM

ADEMs olika utbildningar och mer specifikt DEMAs utbildningsform stämmer överens med vad det finns för gemensamma drag av ledarutbildningsprogram. Det är en formellt och strukturerad möjlighet till lärande i form av exempelvis utbildningar. Som det har föreslagits i riktlinjer för en gynnsam skolledarutbildning, gör ADEM antagningar från hela nationen, därför att visionen är att kunskap ska kunna nå ut jämnt i hela Tanzania.

Bland det viktigaste under utbildningen var själva utbildningsformen där deltagarna fick lära känna kollegor och upprätta nätverk dem emellan. Det finns också stöd som tyder på att deltagare i ledarskapsprogram lär sig mest i informella samtal med andra kollegor. Detta är ett bra komplement till föreläsningar och som ADEM skulle kunna implementera i dess utbildningar, i syfte att ha öka variationen i undervisningsmetodiken och på så vis höja kvalitén och deltagarna blir själva sitt största läromedel.

Personer och särskilt chefer som genomgår en ledarskapsutbildning kommer efter genomförd utbildning att kunna bli bättre ledare för dess medarbetare. I en ledarskapsutveckling bör det vara personens mänskliga kompetens som är i fokus. Detta stämmer inte helt överens med ADEMs utbildningar då det i Tanzania och på ADEM mest är fokus på management, genom att deltagarna praktiskt ska klara av att sköta en

skola. Samtidigt framgår det i empirin att medarbetare och chefer märker en oerhörd stor skillnad på de utexaminerade DEMA studenternas arbetsplatser och att stämningen är väldigt mänsklig på arbetsplatser där de verkar. Detta är något som också de före detta DEMA studenterna klargör, att de förstår mer hur människor fungerar och att de efter DEMA utbildningen kan se sig själva som ledare.

Det är mycket viktigt att omsätta ledarskapsutbildning i praktiken för att på så sätt kunna utveckla ett bra ledarskap. Detta är något som ADEM uppfyller på flera sätt, med den obligatoriska 1-2 månaders praktik på en utbildningsinstitution, genom Case arbeten och genom att praktiskt utöva ledarskap och management på ADEMs studentorganisation.

5.3 Management och ledarskap i ADEMs utbildningar

Det är väsentligt att ha en balans mellan ledarskap och management kunskaper i skolledarutbildningar. Därför att skolledarna behöver exempelvis ledarskapskunskaper till att utveckla, förverkliga skolans vision samt att få med sig medarbetarna i förändringsprocesser. Detta stämmer inte helt överens med empirin eftersom det framförallt är management som ADEM fokuserar på. Konsekvenser av denna uppdelning rör sig i hur de som utbildas på ADEM ska kunna genomföra förändringar om de inte får tillräckligt med kunskap i området ledarskap. Management som ämnesområde innebär att utbildningen mer förbereder chefer för underhåll av skolor, än att producera förändrings ledare så som är syftet i ledarskapsämnet.

De två DEMA studenterna som ingått i datainsamlingen, hade båda mycket svårt att skilja på ledarskap och management vilket visar på bekymret av insikter i dessa olika fokusområden. Det är ledarskapskunskaper som kan göra en verklig skillnad på utvecklingen av skolväsendet och det är av största vikt att det prioriteras i utbildning av skolledare på ADEM.

Det upplevs bland medarbetarna svårt, att få studenterna intresserade av ledarskap. Medarbetarna anger att deltagarna ser det som svårt och ogripbart, samt svårt att se hur de ska kunna använda kunskaperna. Det är dock främst ledarens eller lärarens uppgift att visa på exempel hur det praktiskt kan användas.

Ledarskap är något som är beroende på vilken kontext som det ska användas och utövas i. Det är omgivningen som ledaren verkar i som är så avgörande beroende på om hans eller hennes ledarskap kan accepteras och utövas. I Tanzanias kontext uppmuntras det inte till ledarskap utan mer till management. Delar av empirin visar på att det är enklare för ADEM att använda mer managementkunskaper i dess utbildningar, för att det är det som kontexten kräver och att det är accepterat och deltagarna ser hur det praktiskt kan användas. Det är här som det är av största vikt att ADEM är en förebild som institution och visar vägen på vad som är gynnsamt att fokusera på för att framkalla utveckling.

Det som är motsägelsefullt i empirin är att uppfattningarna mellan de två högsta cheferna skiljer sig om hur utbrett management är i ADEMs utbildningar. Varför ADEM har valt att prioritera på detta sätt, skiljer sig också åt vilket är bekymmersamt då de högsta cheferna inte delar samma tanke. Den assisterande chefen menar att människor är bland det största verktyget som finns i en organisation. Trots detta väljer man att utbilda huvudsakligen i management. Som inkluderar administrativa uppgifter

och effektivisering. Inte hur man utvecklar människor och använder sig av dem för att utveckla organisationen.

En del tillfrågade medarbetare menar att de inte vet vad som planeras i framtiden på ADEM och hänvisar i dessa frågor till cheferna. Detta tyder på en bristande kommunikation och att ADEM inte alls arbetar som ett team där alla är inkluderade, som andra delar av empirin visar på. För att få igång en förändring av organisationen är det viktigt att alla medarbetare är inkluderade.

5.4 Utveckling genom kritiskt tänkande

Vad empirin indikerar är att medarbetare och deltagare är överväldigande positiva till organisationen ADEM, detta resulterar i att kritiskt tänkande efterlyses. Som exempelvis en bibliotekarie på ADEM anger är att i och med bokvalen som deltagarna på utbildningarna väljer, pekar det på att de lider brist på kritiskt tänkande. En orsak till att deltagarna på ADEM är så positiva till utbildningen kan bero på vad för utgångspunkt som de subjektivt har. Det finns exempelvis få skolledarskapsutbildningar i Tanzania och genom att antas av en av de få kan det medföra att det kritiska tänket uteblir. Orsaken kan vara för att tacksamheten över att ha blivit antagen till utbildningen dominerar deltagarens totala uppfattning.

För att kunna åstadkomma utveckling i en organisation krävs det att man granskar och utvärderar utbildningen och organisation. Detta görs på ADEM i samband med utbildningarnas avslutningar. Dock är det inte alltid gynnsamt om institutionerna utför dem själva och även att de är gjorda av deltagare, som inte är kritiska i sin bedömning. Detta åtgärdades på ADEM genom en extern konsults utvärdering. Kritiska undersökningar är väldigt gynnsamma för organisationer och utvärderingar är något som ADEM borde prioritera.

Det är av stor vikt att skolledarskapsutbildningar har reflekterande lektioner. Därför bör det finnas mer av reflekterande lektioner som hjälper deltagarna att utveckla kritiska tankegångar. Av ADEMs deltagare kan det också anses besvärligt att behöva tänka på framtiden och vad som skulle kunna bli bättre om man jämför med dagens situation. Detta visar också på bristen på kritiskt tänkande. I och med detta bekymmer behövs det på ADEM tydliggöra varför man ska fundera på framtiden. De före detta DEMA studenterna menar även att de har fått stor användning av utbildningen men har svårt att kritisera den. Exempelvis i Observation I där en lärare från ADEM ställde frågor om vad deltagarna har för krav på läraren, fick han efter en stunds väntan endast två personer som försiktigt sträckte upp händerna och som hade något att tycka till. Vilket visar brister på ett kritiskt förhållnings sätt. För att utbildningen och institutet ska kunna förbättras i den takt som organisationens medlemmar vill krävs det att kritiken som framkommer i utbildningarna är just idéer på förbättringar och att ADEM tillgodogör sig den informationen.

5.5 Betydelsen av normer i utbildning och ledarskap

Ledarens roll består i att genomföra utvecklingar i organisationen och att sprida dem internt samt utanför verksamheten. I skolledarutbildningar är det av största vikt att

normer som kan medföra utveckling skapas. Likaså utveckling och förändring av de normer som redan finns i kontexten. Beroende på hur dessa möjligheter används är det exceptionellt avgörande för om det kommer att ske någon utveckling eller inte. Detta förutsätter att skolledarna sedan ute på plats i organisationen använder sig av de kunskaper som de tillägnat sig via utbildningen.

ADEM bör som utbildningsinstitut fungera som en förbild och stå för nytänkande, eftersom deltagarna når ut till hela nationen. Genom att en utbildning för ledare genererar kunskaper som innefattar normer är det av största vikt eftersom utbildning är det avgörande verktyget där nästa generations attityder och värderingar är skapade. Det är av största vikt att ägna ledarskapsutbildning åt normbildande eftersom det påverkar deltagarna i sådan hög grad att det inte kan bortses från. Likaså fordras det medvetenhet och erfarenhet för att kunna stå upp emot de normer och värderingar som styr samhället när det är dags för att förnya. Det är av största vikt att det fokuseras på kunskaper i normer och ledarskap på utbildningarna så att deltagarna på ADEM kan vara Change agents i Tanzanias utbildningssystem.

5.6 Implementeringen av Barns Rättigheter

Tanzania som land har ratificerat Konventionen om Barns Rättigheter och ska därmed implementera den på de nivåer där den verkar. Utefter förutsättningarna som finns i Tanzania gör ADEM bra ifrån sig med att implementera Barns Rättigheter DEMAs läroplan och detta bör vara en vägledning för andra institutioner.

Dock finns det brister i denna implementeringsprocess som behöver belysas för att det ska kunna gå vidare och implementeras i organisationen. Det tar tid att genomföra en förändring och här följer en del saker som ADEM bör reflektera över för att implementeringen ska fortsätta på bästa sätt.

När jag kom till ADEM hade jag uppfattningen att Barns Rättigheter var ett av ADEMs huvudmål men under datainsamlingen har jag fått fråga specifikt om Barns Rättigheter för att få svar på vilken roll det har. Utan att fråga så har det inte varit något som man ser som en självklarhet. Cheferna och hälften av de intervjuade medarbetarna anser att Barns Rättigheter har en stark förankring i ADEMs organisation. Detta talar emot sig själv när de två andra medarbetarna som är intervjuade menar att det inte har en så stor roll i ADEMs organisation.

Enligt datainsamlingen är det framförallt bland cheferna och de medarbetare vars undervisningsämne berör Barns Rättigheter där det har förankrats. Det verkar som att implementeringen och medvetandet av Barns Rättigheter var minst hos dem som behövde veta det mest, det vill säga de som undervisar och som har kontakt med deltagarna på ADEMs utbildningar. Det saknas en tydlig grund hos alla medarbetare på ADEM om varför ADEM satsar på att förverkliga Barns Rättigheter i kontexten. Enligt högsta chefen är det därför som ADEM finns till, för barnens skull. Men detta har inte framgått hos alla medarbetare som deltagit i intervjun. Att som en av medarbetarna säger att de på ADEM arbetar som ett team, är svårt att hålla med om då det inte är av jämn uppfattning hos medarbetarna om varför, och i vilken grad som Barns Rättigheter har implementerats på ADEM.

Grunden i en organisation och som avgör hur den fungerar är organisationskulturen. Det innefattar värderingar, antaganden och övertygelser som delas av organisationens

individer. Detta påverkar och styr hur människorna i organisationen uppfattar, tänker och handlar. Detta innefattar att eftersom meningarna är så delade av organisationens medlemmar bör organisationskulturen ändras, om syftet är att skapa en permanent förändring med implementering av Barns Rättigheter.

Ska ADEMs fortsatta implementering med Barns Rättigheter fortsättningsvis ha genomslagskraft i organisationen, krävs det att all personal på ADEM tillgodogör sig kunskap om Mänskliga Rättigheter och att det uppmärksammas i organisationen på olika sätt. Detta är ett tydligt tecken på att ADEM behöver uppmärksamma detta mera och belysa dess prioritering, särskilt eftersom cheferna anser att det är för barnen som de arbetar på ADEM. För att det ska kunna göra skillnad på deltagarnas idéer krävs det att det först och främst förankras och medvetengörs hos personalen på ADEM. Chefen på ADEM behöver visa på praktiska exempel om hur det ska gå till. Medarbetare följer praktiska ageranden som deras chef eller ledare agerar i en fråga eller situation. Därför är det extra viktigt att cheferna på ADEM är bra exempel.

I fråga om vems ansvar som förverkligandet av Barns Rättigheter är så framkom det i empirin att det är lätt att skylla på andra yrken och personer. Detta bör ändras snarast då det är ett gemensamt ansvar och inte en speciell person eller yrkesgrupps ansvar. Tanzania har antagit konventionen och det innebär att alla som kan förverkliga konventionen på något sätt ska göra så. Det är Tanzanias framtid som hänger på deltagarna på ADEM eftersom det är de som hamnar på chefspositioner och kan påverka. För att deltagarna ska kunna förverkliga Barns Rättigheter krävs det att det först har rotat sig bland ADEMs personal.

Medvetande om normer och värderingar är en byggsten hos ledare att prioritera det som anses värt att prioritera. Därför att beroende på vad för värderingar som man som ledare har, påverkar det de man arbetar med. En person på en chefsposition leder medarbetarna i den riktningen som hon eller han anser följa ens värderingar, det är här utvecklingsmöjligheterna blir aktuella. Mänskliga Rättigheter och Barns Rättigheter implementeras in i ADEMs organisation mer uttalat nu än innan. För att ADEM ska kunna påverka dess deltagare så krävs det att dess personal är medvetna om normer och vad man vill med ADEM som organisation. Lärarna på ADEM verkar som ledare för dess utbildningar, det är de som påverkar deltagarna vad de tycker i olika frågor. Finns det en stark medvetenhet hos dessa lärare, är möjligheterna väldigt stora att implementeringen är gynnsam. Medarbetarna om de får möjlighet att förstå och lära sig så kan de väl på plats på sin arbetsplats vara Change Agents och införa nya idéer, ifrågasätta normer och komma med förslag på vad som borde förbättras.

Utbildningsämnet Guidance and Counseling bör vara i fokus på skollärover utbildningar eftersom kontexten kräver särskilda kunskaper i detta ämne. Detta ämne undervisas det i på ADEM men ämnet bör ta mycket stor plats, vilket ADEM bör se över om det kan utökas mer än idag. I den externa konsultens utvärdering framkommer det att de före detta deltagarna på ADEM anser att ämnet Guidance & Counseling är det näst minsta relevanta ämnet i en av ADEMs utbildningar. Detta är oroväckande eftersom ämnet bör vara av en prioritering på alla ledarskapsinstitutioner i den här kontexten. Det är oroväckande att det är det ämnet eftersom Barns Rättigheter är en väldigt stor del av just Guidance & Counseling. Intresset för de kurserna kan vara små eftersom deltagarna inte vet vad de ska använda det till på grund av motståndet och okunskapen om Barns Rättigheter i samhället. Detta behöver tydliggöras och kritiken som har uppkommit i denna utvärderingsrapport bör ADEM gå på djupet med.

ADEMs personal bör i ledarskapsinfluser inspirera och guida deltagarna på ADEM att se till barnens bästa. Genom att influera dem och medvetengöra dem att det är deltagarna på ADEM som kan göra skillnad. Först behövs en tro på medarbetarna själva och sedan kan de överföra den till deltagarna på utbildningarna. Den slagkraftiga föreläsningen som jag observerade skulle föreläsaren från ADEM ha kunnat påvisa och exemplifiera att det är ni som är här som kan göra skillnad för barnens bästa. Detta eftersom han var så otroligt inspirerande och fick uppmärksamheten till sig.

5.7 Hierarki och implementering

Båda cheferna på ADEM bör visa praktiska exempel på hur implementeringen ska ske, detta smittar med stor sannolikhet av sig på medarbetarna, som i sin tur influerar deltagarna på ADEM. De som i slutändan är de som ska utveckla individer och visa praktiska exempel på att det är möjligt med vad som anses omöjligt. De har en otroligt stor roll i att gå framför sina medarbetare och visa på exempel och beteende som gynnar barnen. Men för att detta ska kunna ske krävs det att i den här kontexten att cheferna sätter agendan och visar på vad som är tillåtet.

Det är endast cheferna på ADEM som kan göra kopplingar mellan ledarskapsutbildning och Barns Rättigheter och vad de har för betydelse. Detta tyder på att det framförallt är i toppen av organisationen som detta är förankrat. Medarbetarna hade svårt att förklara vad för koppling som ledarskapsträning hade med Barns Rättigheter. Hur ska ADEM kunna verka normbrytande om denna kunskap om exempelvis ledarskap och Barns Rättigheter inte är fastankrad i organisationen. ADEM bör arbeta mer med att belysa vad för normer som finns och skapa ett medvetande av vad för normer som man vill ska gälla på skolor i Tanzania. Detta behöver ADEM belysa och framförallt medvetengöra för en organisationsförändring sker inte endast bland få medarbetare utan alla måste vara med. En förändring som detta att implementera Barns Rättigheter innebär att ändra det gamla tänket till det nya.

Det tar generellt lång tid för en skolas personal att anpassa sig till nya regler och lagar som kommer centralt ifrån. En orsak kan vara att personalen inte anser att de nya reglerna är till skolans fördel och av den anledningen inte bryr sig om dem. Detta kan appliceras på ADEM som kontext, eftersom flera medarbetare inte ansåg att Barns Rättigheter i någon större omfattning var implementerade på ADEM. Det ska dock påpekas att implementeringen av Barns Rättigheter först i juli 2010 har implementerats i läroplanen för DEMA utbildningen. Detta kan mycket möjligt vara startskottet för att det tydliggörs mer på ADEM, att det behöver implementeras i dokument för att utefter det använda läroplanerna som inspiration och motivationsfaktor.

Cheferna på ADEM utövar mer ett chefskap än ett ledarskap. Om man ska se till hur de kommunicerar nedåt i organisationen till medarbetarna. Cheferna på ADEM har de högsta positionerna på ADEM, detta innebär att de också är Change agents i organisationen. Men för att förverkliga att vara en Change agent så måste de få med sig medarbetarna, eftersom det är dem som påverkar deltagarna på utbildningarna direkt i och med undervisningen.

5.2 Metoddiskussion

Det första som jag vill upplysa angående brister med uppsatsen är att jag med facit i handen, skulle avgränsat uppsatsens syfte mera. Eftersom uppsatsen blev längre än vad som var planerat anser jag att det skulle kunna ha undvikits med ett mer specificerat syfte och frågeställning så att det är lättare att hålla den röda tråden genom uppsatsen.

Under uppsatsens arbete, har jag funderat på om uppsatsen kunde genomförts på något annat sätt. Jag har kommit fram till att det inte kunde genomförts med någon annan metod. Alternativet skulle vara att från Sverige, via dator och internet skicka ned enkäter som personer på ADEM kunde fylla i. Detta skulle inte ha varit en säker metod att genomföra studien på. Mycket på grund av det språkliga hindret som upptäcktes under flera intervjutillfällen. Det var flera deltagare som inte kunde tillräckligt med engelska för att förstå frågorna som jag ställde. Tack vare att jag hade lärt mig så mycket kiswahili under perioden som jag var där, kunde intervjuerna fortsätta då jag kunde förklara med hjälp av det lokala språket. Enkäter skulle inte vara en tillförlitlig metod i och med detta språkliga hinder.

I Tanzania existerar det en helt annan kultur och det finns då möjligheter till kulturella missförstånd. Det jag gjorde var att försöka att lära känna den lokala kulturen genom att fråga mycket, observera beteende och säga till dem som jag umgicks mest med att uppmärksamma mig om jag gjorde något som var normbrytande i kontexten. Detta resulterade i flertalet intressanta diskussioner, många som jag talade med fick en ny syn på sin egen kultur, genom att jag förklarade beteenden, normer i Sverige. I detta lärde jag mig givetvis mycket om Tanzanias kultur som hjälpte mig under och efter fältstudierna.

Jag har upplevt att det är en del som jag i efterhand kunde gjort annorlunda. Under fältstudierna intog jag otroligt mycket material från ADEM och i allt arbete som fältstudierna innebar, missade jag att få med mig mer skriftlig information som jag hade önskat att jag idag hade om ADEM. Dock läste jag flera dokument under fältstudierna. Av den anledningen har jag fått referera till ADEMs internetsida vid fler tillfällen än önskat. Det är lätt att vara efterklok, men det jag kan säga till mitt försvar är att de uppgifterna som finns i uppsatsen stämmer, även om det inte alltid, vilket jag hade önskat, finns skriftliga källor på papper.

Angående intervjuguiderna anser jag att jag borde ställt en del likadana frågor till alla medarbetare som jag gjorde till cheferna. I syfte att se om det skilde sig något åt dem emellan i exempelvis en fråga om varför ADEM har valt att ha det fokus på management eller leadership som är idag. I intervjufrågorna till intervjupersonerna anser jag i efterhand att jag endast borde ha använt mig av orden management och leadership och inte blandat in orden: leader och manager. Eftersom dessa begrepp har skilda betydelser och kan uppfattas som mer av en position än av en kompetens.

5.4 Slutsats

ADEMs utbildningar är i behov av satsa mer på ledarskapskunskaper så att deltagarna ska ha kunskaper i att influera dess medarbetare ute i Tanzania. Eftersom det är i ledarskap som utvecklingspotential finns. Chefernas uppfattningar om hur stor plats

management upptar samt varför ADEM undervisar mest i management, skiljer sig dem emellan. Detta är mycket bekymmersamt och visar på en omedveten uppdelning som hindrar att ADEM når sin fulla effekt. ADEM bör omedelbart reflektera i varför de väljer att ha management som ”huvudämne” och inte ledarskap.

Vilka värderingar och normer som man i en kultur, i ett land eller i en organisation styrs av ger konsekvenser av att det är så människor och framförallt ledare och chefer handlar. Medvetengöra normernas betydelse för ledarskap hos deltagarna är oerhört viktigt för en medveten utveckling. För att kunna skicka med deltagarna detta krävs det att medarbetarna på ADEM är medvetna om sina normer och vad syftet och prioriteringarna med ADEM som organisation är.

ADEMs medarbetare bör i föreläsningar och lektioner göra sitt yttersta att inspirera deltagarna på utbildningarna i att det är de som är Change Agents. Lyfta deltagarna och med praktiska moment, få dem att öva inför förändringar som behöver genomföras i Tanzania. Inspirera dem så att de inser att det är dem som kan göra någon skillnad för barnen.

Implementeringen på ADEM har kommit långt i förhållande till kontexten, men eftersom inte alla i organisationen är medvetna om att det är ett mål så måste det arbetas mer med. Om ADEM ska kunna implementera Barns Rättigheter i enligt läroplanen så behöver det först och främst få ett större gehör och grund hos alla medarbetare. Ett klagörande av hur stor plats ADEM vill att Barns Rättigheter ska ta och framförallt hur det praktiskt kan lysa igenom i dess dagliga verksamhet.

Ska implementeringsprocessen med Barns Rättigheter i ADEMs utbildningar få genomslagskraft, krävs det en tydlig grund hos alla medarbetare om varför ADEM satsar på att förverkliga Barns Rättigheter i organisationen. För att medarbetarna ska kunna påverka deltagarna på ADEM krävs det att det först och främst förankras och medvetengörs hos medarbetarna. Organisationskulturen behöver se över och förändras på ADEM om syftet är att skapa en permanent förändring med implementeringen av Barns Rättigheter. Extremt viktigt att framhålla är att förverkligandet av att deltagarna tillgodogör sig kunskap om Barns Rättigheter är inte en speciell persons ansvar utan det är ALLA på ADEM och i utbildningsväsendet i övrigt som har en skyldighet att förverkliga dem.

Den halvautonoma organisationsform som ADEM existerar i, har stora möjligheter att själva styra sin utveckling. Det som behöver utvecklas i organisationen är ett kritiskt tänk både bland medarbetare och deltagare på ADEMs utbildningar. ADEM skulle dagligen kunna arbeta med att skapa ett kritiskt förhållningssätt hos deltagarna. Genom att på så sätt kunna skapa grogrund för mer utveckling i hela utbildningsväsendet.

5.4.1 Framtida forskning

För att kunna utvärdera mer om hur implementeringen av Barns Rättigheter fortgår på ADEM. Krävs mer forskning om hur de nuvarande studenterna på DEMA programmet anser att det är implementerat på ADEM. Detta är en process som pågår behövs det flera utvärderingar på ADEM för att stödja implementeringsprocessen.

Det efterlyses mer kontextuell forskning på vad för typ av ledarskap som behövs i Tanzanias utbildningsystem och varför. Hurdan den kontextuella betydelsen av

ledarskap är i Tanzania och varför det är så. Vad för ledarskap som fungerar bäst i Tanzanias kontext varför det är så. Detta skulle medverka till ytterligare förståelser och kunskap.

Hur deltagarna på ADEMs utbildningar verkar praktiskt efter utbildningen bör göras mer uppföljningar på för att undersöka om det förhåller sig så som medarbetarna och cheferna på ADEM uppger.

Framtida forskning är också att undersöka hur Mänskliga Rättigheter har implementerats i framtiden på ADEM, samt vilka förbättringar som kan ske.

Referenser

- A Global Review of eight Leadership Development Interventions funded by the LICUS TF and PCF (2009). *The challenge of Governance in Fragile and Conflict-Affected Countries: Supporting Leadership Development*. Report No 51214. The World Bank.
- Aga Khan University Institute for Educational Development. Hämtad 8 oktober 2010.
<http://www.aku.edu/ied/>
- Ahltorp, B. (2003). Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv, teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter (Doktorsavhandling). Lund: Lunds universitet.
- Ahrenfelt, B. (1995). Förändring som tillstånd. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2008). Rapporter och uppsatser. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005) Nya perspektiv på organisation och ledarskap (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. Nedladdad från
http://scholar.google.se/scholar?hl=sv&q=Bush%2C+T.+%282008%29+Leadership+and+management+development+in+education&btnG=S%C3%B6k&as_ylo=&as_vis=0
- Christensen, T. Lægheid, P. Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2005). Organisationsteori för offentlig sektor, Malmö: Liber AB.
- Cohen, L. Manion, L. & Morrison, K. (2007). Research methods in education (6:e uppl.). London: Routledge.
- Coleman, M. & Earley, P. (2005). Leadership and management in Education – cultures, change and context. Oxford: Oxford University Press.
- Curriculum for Diploma (NTA LEVEL 5) In educational management and administration (EMA)*. (July, 2010). Agency for the Development of Educational Management (ADEM)- Bagamoyo.
- Denscombe, M. (1998). Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur.
- Development of competence based curriculum for Diploma in Education Management and Administration (DEMA) Situational analysis report* (July, 2010). Agency for the Development of Educational Management.
- Dr. Dachi, H. A. (2010). Impact assessment of in-country Training programme on Educational Administration and Management for District Academic Officers (DAOs) and Statistics and Logistics Officers (SLOs). A Final Report Submitted to Japanese International Cooperation Agency (JICA) (Tanzania Office) and the Agency for the Development of Educational Management (ADEM). University of Dar es Salaam, School of Education

Dr. Kibatala, L. L. (2008). Student Welfare and Administration – Capacity Building programme on Management and Leadership for Heads of Secondary Schools. Bagamoyo: Agency for the Development of Educational Management (ADEM).

Fejes, A. & Thornberg, R. (red) (2009) Handbok i kvalitativ analys. Malmö: Liber.

Förslag till ny rektorsutbildning (2006). *Tydligare ledarskap i skolan och förskolan* (Ds 2007:34). Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Gapminder - Hur mycket bistånd som Tanzania mottar räknat i US Dollar. Hämtad den 13 oktober, 2010.

[http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t\\$wst;tt s=C\\$ts;sp=5.59290322580644;ti=2007\\$zpv;v=0\\$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind\\$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=tA4tETLf4ZC1vt ajwije_tA;by=ind\\$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;by=in d\\$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp\\$map_x;scale=log;dataMin=295;dataM ax=79210\\$map_y;scale=log;dataMin=0;dataMax=22046060000\\$map_s;sma=49;smi =2.65\\$cd;bd=0\\$inds=i222_t001960,....](http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t$wst;tt s=C$ts;sp=5.59290322580644;ti=2007$zpv;v=0$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=tA4tETLf4ZC1vt ajwije_tA;by=ind$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;by=in d$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp$map_x;scale=log;dataMin=295;dataM ax=79210$map_y;scale=log;dataMin=0;dataMax=22046060000$map_s;sma=49;smi =2.65$cd;bd=0$inds=i222_t001960,....)

Gapminder –ett modernt museum på Internet i syfte att främja en hållbar global utveckling och uppnå FN: s millenniemål. Hämtad den 13 oktober, 2010.

www.gapminder.org

Gapminder- Förväntad livslängd i Tanzania. Hämtad den 13 oktober, 2010.

[http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t\\$wst;tt s=C\\$ts;sp=5.59290322580644;ti=2009\\$zpv;v=0\\$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind\\$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj2t PLxKvvnNPA;by=ind\\$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;b y=ind\\$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp\\$map_x;scale=log;dataMin=295;da taMax=79210\\$map_y;scale=lin;dataMin=19;dataMax=86\\$map_s;sma=49;smi=2.65 \\$cd;bd=0\\$inds=i222_t002009,....;modified=75](http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t$wst;tt s=C$ts;sp=5.59290322580644;ti=2009$zpv;v=0$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj2t PLxKvvnNPA;by=ind$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;b y=ind$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp$map_x;scale=log;dataMin=295;da taMax=79210$map_y;scale=lin;dataMin=19;dataMax=86$map_s;sma=49;smi=2.65 $cd;bd=0$inds=i222_t002009,....;modified=75)

Gapminder- Hur många barn som en genomsnittlig kvinna i Tanzania får. Hämtad den 13 oktober, 2010.

[http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t\\$wst;tt s=C\\$ts;sp=5.59290322580644;ti=2009\\$zpv;v=0\\$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind\\$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj0 TAlJeCEzcGQ;by=ind\\$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;b y=ind\\$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp\\$map_x;scale=log;dataMin=295;da taMax=79210\\$map_y;scale=lin;dataMin=0.855;dataMax=8.7\\$map_s;sma=49;smi=2 .65\\$cd;bd=0\\$inds=i222_t001800,....](http://www.gapminder.org/world/?PHPSESSID=snpb3e5f32h43250h7pk5m50s3#majorMode=chart&sis;shi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t$wst;tt s=C$ts;sp=5.59290322580644;ti=2009$zpv;v=0$inc_x;mmid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj0 TAlJeCEzcGQ;by=ind$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL_n5tAQ;b y=ind$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp$map_x;scale=log;dataMin=295;da taMax=79210$map_y;scale=lin;dataMin=0.855;dataMax=8.7$map_s;sma=49;smi=2 .65$cd;bd=0$inds=i222_t001800,....)

- Granberg, O. (2003). PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling (7:e uppl.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Grønmo, S. (2006). Metoder i samhällsvetenskap. Malmö: Liber.
- Guga, S. E. (2008). The State of Child Poverty in Tanzania. Background paper prepared for the Third International Policy Conference on the African Child. The African Child Policy Forum.
- Hallerström, H. (2006). Rektors normer - I ledarskapet för skolutveckling (Doktorsavhandling). Lund: Lunds Universitet.
- Haydon, G. (2007). Values for Educational Leadership. London: SAGE Publications Ltd.
- Hedlund Thulin, K. (2004). Lika i värde och rättigheter om mänskliga rättigheter (2:a uppl.). Stockholm: Norstedts juridik.
- Höök, P. (2001). Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet (Doktorsavhandling). Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Jacobsen, D. I. (2005). Organisationsförändringar och förändringsledarskap. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, O. (2004, 20 september). Introduction - Democracy and leadership – or training for democratic leadership, Journal of Educational Administration Vol. 42 No. 6. Nedladdad från <http://www.emeraldinsight.com>
- Leo, U. (2010). Rektorer bör och rektorer gör- en rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer (Doktorsavhandling). Lund: Lunds Universitet.
- Lindberg – Sand, Å. (1996). Spindeln i klistret, Den kliniska praktikens betydelse för utveckling av yrkeskompetens som sjuksköterska (Doktorsavhandling). Lund: Lunds Universitet.
- Merriam, S. B. (1998). Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur.
- Ministry of Education and Vocational Training, Tanzania. Hämtad den 8 oktober, 2010. <http://moe.go.tz/index.html>
- Mungáho Sondoka, G. Mzelela, J. L. & Lushinge Samwel, S. (2009). Performance report on Child Rights Convention project conducted at ADEM, Bagamoyo Jun 2008 – May 2009, United Republic of Tanzania, Ministry of Education and vocational training agency for the development of the educational management (ADEM) Bagamoyo.
- Mänskliga rättigheter – Konventionen om barnets rättigheter.* (2006) (2005:59) Stockholm: Utrikesdepartementet.
- Nilsson, P. (2005). Ledarutveckling i arbetslivet, kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer (Doktorsavhandling). Umeå: Umeå Universitet.

- Norlund, B. (2005). En kunskap om den andres kultur är inte rätt väg! Nordicom Information, 4, Nordisk Informationscentral för Medie- och Kommunikationsforskning.
- Onguko, B. Abdalla, M. & Webber, C. F. (2008). Mapping principal preparation in Kenya and Tanzania, *Journal of Educational Administration* 46 (6) 715-726. Nedladdad från <http://www.emeraldinsight.com>
- Palmer, R. Wedgwood, R. Hayman, R. King, K. & Thin, N. (2007). Educating out of poverty? A synthesis report from Ghana, India, Kenya, Rwanda, Tanzania and South Africa, Department for International Development, number 70. Nedladdad från <http://www.emeraldinsight.com>
- Patel, R & Davidsson, B. (2003). Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur.
- Peterson K. D. (1988). Mechanisms of Culture Building and principals work. *Education and Urban Society* 20 (3), 250-61.
- Pierre, J. (red) (2007). Skolan som politisk organisation. Malmö: Gleerups.
- Pontz, B. Nusche, D. Moorman, H. (2009). Förbättrat skolledarskap. Volym 1: Politik och Praktik, OECD, Skolverket.
- Research on poverty alleviation (2007). Children and Vulnerability in Tanzania: A Brief Synthesis. Special paper (2007:25). UNICEF
- Sandberg, B. & Fauguert, S. (2007). Perspektiv på utvärdering, Lund: Studentlitteratur.
- Sannerstedt, A. (2002). Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem. Stockholm: SNS Förlag.
- School Inspector's Training Manual* (2010). (No. 9385) Dar es Salaam: The United Republic of Tanzania, Ministry of Education and Vocational Training.
- Sharpe, F. (1994). Devolution: towards a research framework, *Educational Management and Administration*, 22, 2, 85 – 95.
- Sköld, S. (1987). FAL Fortbildning i Administration för Läkare, studie av ett personalutvecklingsprojekt (Doktorsavhandling). Uppsala Studies in Education 26, Almqvist & Wiksell International.
- Svennerstål, H. (1996). Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling (Doktorsavhandling). Stockholm: Stockholms Universitet.
- Swedish International Development Agency (SIDA), International Training Programme, 223b Child Rights, Classroom and School Management. Hämtad den 17 januari, 2010.
<https://itp.sida.se/itp/Programcatalog.nsf/0/2F1CF57DC72AA1B4C125752E002AE9A2?opendocument>

- Taliercio, R. (2004, oktober). Designing Performance: The Semi-Autonomous Revenue Authority Model in Africa and Latin America. World Bank Policy Research, Working Paper 3423. Hämtad från <http://books.google.com>
- The Agency for the Development of Educational Managements hemsida (ADEM). Hämtad den 15 januari, 2010. <http://www.ademtz.com/>
- The Agency for the Development of Educational Managements hemsida (ADEM) I fråga om ADEMs bakgrund. Hämtad den 24 oktober, 2010. <http://www.ademtz.com/background.htm>
- The Agency for the Development of Educational Managements hemsida (ADEM) I fråga om ADEMs syfte. Hämtad den 20 oktober, 2010. <http://www.ademtz.com/mission.htm>
- The World Bank – Working for a World Free of Poverty. Hämtad den 13 oktober, 2010. <http://data.worldbank.org/country/tanzania>
- Thurén, T. (2003). Källkritik. Stockholm: Liber Ab. (ursprungligen publicerad 1997)
- Todaro, M. P. & Smith, S. C. (2006). Economic Development (9:e uppl). Gosport, Hampshire: Pearson Education Limited.
- Trost, J. (2005). Kvalitativa Intervjuer. Lund: Studentlitteratur.
- UNICEF:s sida som berör Konventionen om Barns Rättigheter. Hämtad den 24 oktober, 2010. http://www.unicef.org/crc/index_30160.html
- UNICEFs hemsida om Tanzania. Hämtad den 24 januari, 2010. http://originwww.unicef.org/infobycountry/tanzania_51662.html
- Uppslagsverket Encyklopedia. Förklaring av Guidance and Counseling. Hämtad den 26 oktober, 2010. <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/guidance+and+counseling>
- Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (2001) Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad den 23 juni 2010. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Yukl, G. (2006). Leadership in organizations (6:e uppl). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International Inc.

Bilagor

1. Covering letter

My name is Emelie Karlsson and I am doing a research here at ADEM according to my Bachelor of Human Resource Development at Lund University, Sweden.

I have received a Research Permit from Tanzania Commission for Science and Technology (COSTECH) and also a research clearance from Ministry of Education and Vocational Training. The research is cause of this conducted according to the Governmental rules in Tanzania. Please make me aware if you literally like to see them.

Aim

The aim of this thesis is to qualitatively analyze ADEM as an institute in leadership education. I would especially like to focus towards the development possibilities at ADEM and how the leadership programs affects of the implementation of Child Rights Convention.

Ethics

According to the ethics of this research it is voluntarily and as long as possible confidential. At some positions it can be difficult to promise confidentiality according to the profession of examples leaders. If there are information or comprehensions of yours, which are especially sensitive, make me aware. I will be the only one who knows what person had said what.

I will record the interview and later transcribe it. The audiotape and the transcription will only be used in this research project.

Research interviews

I will interview the Chief Executive and the Director of Studies of ADEM, and six trainers whom are employed at ADEM. I will also conduct two interviews with previous students from ADEMs DEMA program. For overview knowledge of ADEM I will conduct four interviewees with some participants at the short course course for school inspectors.

If you have any further questions I will be happy to answer them, do not hesitate to contact me according to questions of the research.

I am very thankful to get in contact with You and the answers you have are of highly importance for this research.

Best regards,

Emelie Karlsson, Lund University

Contact: number: XXX XXXXXX Email: XXX XXXX

2. Interview guide for Chief Executive & Assistant Chief Executive

Introduction

1. Would you like to start and tell me about your work experiences before ADEM?
2. What are the duties according to your position now?
3. How long have you worked here?
4. What kind of education do you have?
5. What do you think are the duties according to be a trainer here?

Organizational ADEM

6. When was the foundation of ADEM?
7. What kind of organization is ADEM?
8. Could we possibly draw an organizational chart of Tanzania's educational system and put ADEM on the organizational chart?
9. How was ADEM established?
10. What were the main objectives of establishing ADEM?
11. Have the objectives changed since ADEM established? How?
12. Who are your clients/customers?
13. What are the main activities of ADEM?
14. Could you give me some examples of activities that are going on at ADEM?
15. Concerning Training: Long and short courses?
16. Concerning Research?
17. Concerning Consultancy?
18. Concerning writing books?

Leadership/Management

19. How would you describe the leadership vision of ADEM?
20. What would you say are the differences between a manager and a leader?
21. Concerning all courses and programs that ADEM are holding, how much focus is on leadership vs. management knowledge's?
22. Why have you chosen to focus in this way?
23. What knowledge's about leadership that you are teaching at ADEM, do you want your students to remember in their future working life?
24. What knowledge's about management that you are teaching at ADEM, do you want your students to remember in the future working life?
25. What qualities do you think a successful leader should have?
26. What qualities do you think a successful manager should have?
27. How do you think that the qualities you just mentioned are realized with the Curricula of ADEM?
28. How do you think that the participants are developing as leaders?
29. Do you know how many participants/students that have got a position as leaders after they had finished leadership training at ADEM?

30. So far, do you conduct evaluation of ADEMs leadership trainings? YES/NO
31. If YES: In what way?
32. If NO: Why not?
33. What do you think are the main challenges for your students when implementing leadership and management knowledge's in their profession?

Child Rights

34. How much focus would you say that Child Rights has in the education of ADEM?
35. Why have you chosen to have this focus?
36. How do you think leadership trainings support Child Rights, do you have an example of it?
37. Do you observe any improvements of implementation of Child Rights in the education area? After that the students have taken courses/program at ADEM.
38. What do you think are the main challenges for your clients/students when implementing Child Rights in their profession?

Future

39. What challenges do you face here at ADEM?
40. What is the future plan for ADEM as the only governmental institution offering leadership training in Tanzania?
41. Is it something that you would like to add before we finish the interview?

Thank You Very Much!

3. Interview guide to trainers at ADEM

Introduction

1. Would you like to start and tell me about your work experiences before ADEM?
2. What are the duties according to your profession as a trainer/teacher?
3. How long have you worked here?
4. What kind of education do you have?

Leadership/Management

5. How would you describe the leadership vision of ADEM?
6. What would you say are the differences between a manager and a leader?
7. Concerning all courses and programs that ADEM are holding, how much focus is on leadership vs. management knowledge's?
8. What knowledge's about leadership that you are teaching at ADEM, do you want your students to remember in their future working life?
9. What knowledge's about management that you are teaching at ADEM, do you want your students to remember in the future working life?
10. What qualities do you think a successful leader should have?
11. What qualities do you think a successful manager should have?
12. How do you think that the qualities you just mentioned are realized with the Curricula of ADEM?
13. How do you think that the participants are developing as leaders?

Child Rights

14. How much focus would you say that Child Rights has in the education of ADEM?
15. Why have you chosen to have this focus?
16. How do you think leadership trainings support Child Rights, do you have an example of it?
17. Do you observe any improvements of implementation of Child Rights in the education area? After that the students have taken courses/program at ADEM.
18. To what level are leadership training done at ADEM concerning with Child Rights issues?
19. What do you think are the main challenges for your clients/students when implementing Child Rights in their profession?

Future

20. What challenges do you face here at ADEM?
21. What is the future plan for ADEM as the only governmental institution offering leadership training in Tanzania?
22. Is it something that you would like to add before we finish the interview?

4. Interview guide to previous students of ADEMs leadership program (DEMA)

Introduction

1. What did you do before starting the DIPLOMA program at ADEM?
2. When did you finish the DIPLOMA program at ADEM?
3. What do you work with today?

Ideas about the education

4. Was the education what you wanted it to be?
5. What knowledge's that you learnt at ADEM have been really useful?

Leadership/Management

6. With the education that you got at ADEM, can you imagine yourself as a leader?
7. If No, Why do you not think so?
8. If Yes, How do you mean? Do you have an example of that?
9. What do you think are the differences between a manager and a leader?
10. How much focus do you think that the education you had at ADEM was focusing on management/leadership?
11. Do you think leadership or management is most useful for you in your profession?
12. During your education here, did you practice leadership or management in some way? How?

Child Right's

13. Did you learn something about Child Rights at ADEM?
14. How much focus would you say that the DIPLOMA course has on Child Rights?
15. Have you tried to implement some of the Child Rights you have learnt here at ADEM in your profession or working context?
16. Is it something about Child Rights has been successful to implement in your working life?
17. Is it something that has been difficult to implement in your working life, concerning Child Rights?
18. Do you know that some of the staff members of ADEM have been on a program and learnt about Child Rights, Classroom and school management?

Final

19. Do you think that the education has changed you in some way? In case how?
20. If you could decide what can be changed in the curricula of the DIPLOMA, what would that be?
21. Is it something that you would like to add before we are ending the interview?

5. Interview guide to School inspectors at a short course at ADEM

Introduction

1. Would you like to start the interview and tell me about your background?
2. What skills do you think are important to have in your profession?

Ideas about the education

3. Before you came here, what were your expectations?
4. Before you came here, what did you want to learn?
5. Was it something special that you wanted to learn according to leadership or management?
6. Was it something special that you wanted to learn according to Child Rights?
7. So far, have you learnt it?
8. So far, what do you think about the education here at ADEM?
9. Can you give some examples of things that you like?
10. What do you think can be better? Examples?
11. In what way do you think the education here is good for your professional work?

Leadership/Management

12. Do you know the differences between a manager and a leader?
13. How would you describe a good leader?
14. How would you describe a good manager?
15. How much focus would you say that there is on management versus leadership in the course you are in now?
16. Do you think that your ideas about a good leader have changed during the time here at ADEM? How?
17. If you want to continue to develop as a leader in your profession, do you think that this course can help you? In case, how?

Child Rights

18. Have you had any classes about Children's Rights?
19. If Yes, How was it involved with Children's Rights?
20. If No, Why do you think there haven't been any classes about Children's Rights?
21. What would you say are the main problems when you work as school inspectors according to Child Rights?
22. Can you so far see any troubles with implementing new knowledge's that you learn here, to your profession at home?
23. Is it something that you would like to add before we finish the interview?

Thank You Very Much

6. Observationsschema

Föreläsning för skolinspektörer med föreläsare från ADEM 5e augusti 2010	
Information	Enhet
Antal deltagare	ca 180
Total föreläsningstid	2h
Tid som föreläsare använder	1h 40 min
Tid som elev använder	20 min
Elev avbryter lärare	1 gång
Lärare avbryter student	2 gånger
Lärare ställer frågor till klass	17 gånger
Student pratar inför helklass	22 gånger
Lärare bjuder till skratt	13 gånger
Praktisk övning i klassrum	0 gånger

Föreläsning för skolinspektörer med föreläsare från Ministry of Education, 10e augusti 2010	
Information	Enhet
Antal deltagare	ca 180
Total föreläsningstid	1 h
Tid som föreläsare använder	50 min
Tid som elev använder	10 min
Elev avbryter lärare	0 gånger
Lärare avbryter student	0 gånger
Lärare ställer frågor till klass	4 gånger
Student pratar inför helklass	8 gånger
Lärare bjuder till skratt	0 gånger
Praktisk övning i klassrum	0 gånger