



LUND
UNIVERSITY

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2002-06-04

KOMPETENSUTVECKLING – UTÖKAT HANDLINGSUTRYMME?

En kvalitativ studie i en mellanstor kommun inom området,
förskola/skola.

Margareta Toftemar

**Handledare:
Bosse Bergstedt**

ABSTRACT

- Arbetets art: 41 – 60 poänguppsats
- Sidantal: 32 sidor
- Titel: Kompetensutveckling – utökat handlingsutrymme?
En kvalitativ studie i en mellanstor kommun inom området,
förskola/ skola.
- Författare: Margareta Toftemar
- Handledare: Bosse Bergstedt
- Datum: 2002-06-04
- Bakgrund: I huvudsak ska kompetensutveckling ge individen en breddad eller fördjupad kunskap som främjar den dagliga yrkesverksamheten och därmed ger individen ett utökat handlingsutrymme. Att vara delaktig i planering, genomförande och utvärdering av kompetensutvecklingsinsatser jag vara viktigt för individens handlingsutrymme.
- Syfte: Syftet är att belysa huruvida individen ges ett utökat handlingsutrymme genom formella kompetensutvecklingsinsatser.
- Metod: Empirisk undersökning som omfattas av fyra kvalitativa intervjuer, en utvecklingsledare, en rektor, en lärare samt en förskollärare. Dessa intervjuer har genomförts i en mellanstor kommun inom området förskola/skola.
Det empiriska arbetet grundar sig på litteraturstudier av olika teorier och perspektiv för kompetensutveckling i arbetslivet.
- Resultat: Det positiva som bör tas fram är arbetslagets funktion vad avser utökat handlingsutrymme. Dessutom de formella kompetensutvecklingsinsatser som individen själv har fått vara med och påverka.
De brister som finns är avsaknaden av medarbetarsamtal samt utvärderingar.
- Nyckelord: Kompetensutveckling i arbetslivet, handlingsutrymme och lärande, kvalitativa intervjuer.

Innehållsförteckning

<u>1. INLEDNING</u>	2
<u>2. SYFTE</u>	3
<u>3. GENOMGÅNG AV OLIKA TEORIER OCH PERSPEKTIV FÖR KOMPETENSUTVECKLING I ARBETSLIVET.</u>	4
<u>3.1 URVAL OCH KVALITET</u>	4
<u>4. HANDLINGSUTRYMME OCH LÄRANDE</u>	4
<u>4.1 ELLSTRÖMS FYRA PERSPEKTIV PÅ KOMPETENSUTVECKLING</u>	5
<u>4.1.1 Ett tekniskt- rationellt perspektiv</u>	5
<u>4.1.2 Ett humanistiskt perspektiv</u>	6
<u>4.1.3 Ett konflikt - kontroll perspektiv</u>	6
<u>4.1.4 Ett institutionellt perspektiv</u>	6
<u>4.2 JON OHLSSONS TRE HANDLINGSDOMÄNER</u>	7
<u>4.2.1 Den funktionella handlingsdomänen</u>	7
<u>4.2.2 Den sociala handlingsdomänen</u>	8
<u>4.2.3 Den existentiella handlingsdomänen</u>	8
<u>5. METOD</u>	9
<u>5.1 DEN KVALITATIVA INTERVJUN</u>	10
<u>5.2 INTERVJUGUIDEN</u>	11
<u>5.3 URVAL</u>	12
<u>5.3.1 Egna reflektioner efter intervjuerna</u>	14
<u>5.4 BEARBETNING AV DATA</u>	15
<u>5.4.1 Reliabilitet</u>	15
<u>5.4.2 Validitet</u>	15
<u>6. ANALYS AV INTERVJUERNA</u>	16
<u>6.1 VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED KOMPETENSUTVECKLING?</u>	16
<u>Sammanfattning</u>	18
<u>6.2 VILKA FAKTORER PÅVERKAR KOMPETENSUTVECKLING INOM ORGANISATIONEN?</u>	18
<u>6.3 PROJEKTET ITIS, EN STATLIG SATSNING INOM SKOLAN</u>	21
<u>Sammanfattning</u>	22
<u>6.4 HUR PLANERAS KOMPETENSUTVECKLING?</u>	22
<u>Sammanfattning</u>	24
<u>6.5 HUR GENOMFÖRS UTVÄRDERINGEN AV GENOMGÅNGEN UTBILDNING?</u>	24
<u>Sammanfattning</u>	25
<u>6.6 ÄR MAN NÖJD MED PLANERING, GENOMFÖRANDE OCH UTVÄRDERING AV KOMPETENSUTVECKLING SOM DET SER UT I DAG?</u>	26
<u>Sammanfattning</u>	27
<u>7. DISKUSSION OCH SLUTSATS</u>	28
<u>7.1 SLUTSATS</u>	30
<u>Litteraturförteckning</u>	33
<u>Bilaga 1</u>	34
<u>Bilaga 2</u>	35

1. Inledning

Kompetensutvecklingsinsatser kan i dagens samhälle ses som en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder som kan tillämpas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer inom organisationer. När man inom en organisation planerar för kompetensutveckling bör man således beakta vilka mål eller syften man har för att genomföra denna insats. I huvudsak skall kompetensutveckling ge individen en breddad eller fördjupad kunskap som främjar den dagliga yrkesverksamheten och därmed individens handlingsutrymme.

Då jag själv genomgått kompetensutveckling och upplevt denna som ”misslyckad” i den bemärkelsen att den nya eller fördjupade kunskap som erhöles ej togs tillvara av organisationen. Med handlingsutrymme avses här att utbildningsinsatsningen inte gav denna yrkeskategori en möjlighet att praktiskt använda den erhållna kunskapen vilket Ellström menar kan leda till en lärandespärr.¹

Det har nu gått ett flertal år sedan denna utbildning genomfördes och jag har funderat över varför denna kompetenshöjande satsning upplevdes som misslyckad för oss som deltog. Orsaken till detta kan vara att beslutet togs på organisationsnivå att alla inom denna yrkeskategori ansågs vara i behov av kompetensutveckling. Det gjordes ingen behovsanalys före utbildningen, för att se vilka kunskaper som denna yrkeskategori behövde bredda eller fördjupa. Det gjordes inte någon utvärdering efter utbildningens slut vilket jag ser som en stor brist. Därför anser jag att kompetensutvecklingsinsatser kan ses som ett relevant pedagogiskt problem i dagens samhälle inom olika organisationer. Det skall dock tilläggas att min upplevelse av kompetensutveckling inte skall ses som ett generellt problem, men man bör beakta att det förekommer.

Att som individ vara delaktig i utformningen av utbildningsinsatser inom den organisation man är anställd av, ser jag som en del av handlingsutrymmet. Denna delaktighet kan leda till att motivationen² inför, under och efter kompetensutveckling, ger den kompetenshöjande effekt som den är avsedd att göra. Detta kan konkret innebära för individen att denne erhåller en ökad självkänsla i den dagliga arbetssituationen, vilket i sin tur genererar ett utvidgat handlingsutrymme.

Att som individ få en möjlighet att påverka framtida negativa eller positiva utfall³ av olika kompetensutvecklingsinsatser genom utvärderingar, anser jag vara viktigt för att utbildningen skall möjliggöra ett utökat handlingsutrymme. Vidare menar jag att medarbetarsamtal är en metod som innebär att individen görs synlig i organisationen, med tanke på att en del individer är introverta och extroverta.

¹ Se Ellström, 1992, *Kompetensutbildning och lärande i arbetslivet*, här menar Ellström den spärr som möter en individ som tidigare genom erfarenheter eller utbildning, erhållit kunskaper vilka individen upplevt att ej kunna omsättas i praktiken.

² Se Smither Robert D.1998. *The Psychology of work and human performance*. Sid 203 –234. Här presenteras olika teorier om motivation i arbetslivet.

³ Se Lundmark, 1998, *Utbildning i arbetslivet*, här menar hon att det finns två huvudsyften med utvärdering. Dels kontrollera resultaten, samt möjliggöra ett beslutsunderlag för att kunna förbättra eller förändra en utbildning.

2. Syfte

Det övergripande syftet med denna undersökning är att se huruvida individen ges ett utökat handlingsutrymme eller ej när det gäller formella kompetensutvecklingsinsatser. Det som kan ses som viktigt är individens möjlighet att vara delaktig i utformningen av kompetensutvecklingsinsatser. Kompetensutveckling kan i positiv bemärkelse stärka individens självkänsla i den egna yrkesrollen, vilket i sin tur kan leda till ett utökat handlingsutrymme när det gäller de arbetsuppgifter man utför i den dagliga verksamheten.

Den teoretiska delen av projektarbetet omfattas av olika perspektiv och teorier på kompetensutveckling i arbetslivet och skall dels ge en teoretisk grund att utgå ifrån inför de kvalitativa intervjuerna. Dels skall dessa teorier vara behjälpliga vid analysen av det insamlade materialet som erhålls genom de bandade kvalitativa intervjuerna.

Genom att tillföra projektarbetet kvalitativa intervjuer vill jag få en bild av hur det kan se ut i verkligheten angående kompetensutveckling, i en mellanstor kommuns kommunorganisation. Den del som valts som underlag för denna undersökning är, Kulturförvaltningen. Intervjupersonerna har medvetet valts utifrån olika yrkeskategorier inom denna del av förvaltningen som omfattar förskola/skola, detta för att om möjligt erhålla ett holistiskt perspektiv på denna lilla del av organisationen som omfattas av undersökningen.

Projektarbetet skall således göra det möjligt att erhålla en ökad kunskap och fördjupad förståelse, avseende kompetensutveckling och utökat handlingsutrymme inom en del av denna organisation. Det som kan uppmärksammas genom denna undersökning är, dels att synliggöra eventuella negativa faktorer som kan påverka kompetensutvecklingsinsatser, dels synliggöra det som ter sig positivt.

3. Genomgång av olika teorier och perspektiv för kompetensutveckling i arbetslivet.

För att söka efter lämplig litteratur använde jag mig av Internet och sökmotorn Lovisa. De nyckelord som användes var ; kompetensutveckling, lärande i arbetslivet, personal och utbildning, kvalitativa intervjuer. Det är svårt att göra ett urval utifrån endast titlar på böcker men jag kände till en del av författarna sedan tidigare, eftersom B-uppsatsen i pedagogik som skrevs för några år sedan berörde området kompetensutveckling i arbetslivet. En del böcker beställdes från UB magasinet och en del söktes på Beteendevetenskapliga biblioteket. Från början fanns ett tiotal böcker tillhands att gå igenom, alla mycket intressanta men kanske inte direkt relevanta för mitt arbete.

3.1 Urval och kvalitet

Den litteratur jag sökte efter var dels om den kvalitativa intervjun och beslutade mig för Steinar Kvaales, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Denna bok anser jag vara av stor vikt för de intervjuer som skulle genomföras. Dessutom av stor betydelse för planering, bearbetning och analys av de bandade intervjuerna.

Den litteratur som jag anser vara relevant för mitt forskningsarbete och som behandlar olika teorier resulterade i detta urval; Dan Tedenljung, *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Denna bok var viktig för att definiera de handlingsdomäner som behandlas i analysen.

Per-Erik Ellström, *Kompetensutbildning och lärande i arbetslivet* användes dels för att försöka analysera organisationen utifrån de fyra perspektiv som nämns, samt de två aspekter som behandlar handlingsutrymme och lärande.

Annika Lundmark, *Utbildning i arbetslivet samt Personalutbildning och ekonomi*. Denna litteratur användes som ett komplement i diskussionen för att tillföra perspektiv på kompetensutveckling.

4. Handlingsutrymme och lärande

Ellström ser två aspekter för individen när det gäller möjligheten att genom sina egna handlingar medvetet kontrollera (påverka eller styra) omgivningen och därmed att förverkliga sina mål. Den första aspekten är individens förmåga att omsätta sina egna intentioner samt handlingsplaner i konkret handling, handlingskontroll (en kontrollaspekt för egen handlingskontroll). Den andra aspekten kan ses som förmågan att påverka utfallet av det egna handlandet, en egen utfallskontroll(förmågan att påverka konsekvenserna av det egna handlandet). Genom dessa båda kontrollaspekter kan man skilja mellan individens objektiva och subjektiva möjligheter till egen kontroll.

Individens möjligheter till denna egenkontroll är av grundläggande betydelse när det gäller hälsa, välbefinnande och personlig utveckling. Behovet av egenkontroll kan ses som ett av de grundläggande behoven för människan, samt som en central aspekt av en

individens kompetens. Individens objektiva och subjektiva möjligheter till egenkontroll är av avgörande betydelse för möjligheten till kompetensutveckling och lärande. Detta gäller även möjligheterna till både handlingskontroll såväl som utfallskontroll.

Om det finns brister när det gäller individens möjligheter till egen handlingskontroll så innebär detta bristande möjligheter att omsätta formulerade intentioner och handlingsplaner i konkret handling. Ellström kallar denna typ av spärr för lärandespärr. Denna spärr möter en individ som tidigare genom erfarenheter eller utbildning, erhållit kunskaper och som ej sedan upplevt sig ha haft möjligheter att praktiskt utnyttjat och tillämpat dessa kunskaper. På samma sätt kan bristande utfallskontroll också vara en effektiv spärr mot lärande. De förutsättningar som är viktiga för kompetenshöjande lärande är således att ge individen en möjlighet att påverka sitt handlande i sin omgivning.⁴

4.1 Ellströms fyra perspektiv på kompetensutveckling

Enligt Ellström används termen kompetensutveckling som en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden. Ellströms fyra teoretiska perspektiv om kompetensutveckling skall kunna utnyttjas för beskrivning och analys av de organisatoriska processer som formar planering och genomförande av kompetensutveckling i företag och myndigheter.⁵

4.1.1 Ett tekniskt- rationellt perspektiv

Det tekniskt- rationella perspektivet har sitt ursprung i Webers byråkratimodell⁶ samt i ”*scientific management-rörelsen*”. Enligt detta perspektiv finns en stark tilltro till ledningens förmåga att forma organisationens verksamhet samt resultat i enlighet med dess mål och intentioner. Eftersom detta perspektiv ser organisationen som ett ”*Top-down*” styrt företag är de berörda individerna ej delaktiga i beslutsprocessen när det gäller kompetensutveckling.

Här betonas system för planering, beslutsfattande samt utvärdering och kontroll. Satsningen på kompetensutveckling bestäms av ökade kvalifikationskrav till följd av tekniska -organisatoriska förändringar. Utbildningar drivs av den teknologiska utvecklingen.

Satsningarna på kompetensutveckling i enskilda verksamheter avser i första hand specifika kvalifikationer dvs. uppgiftsrelaterade kvalifikationer samt personal i nyckelpositioner.

Planeringen av kompetensutveckling grundas i en tydligt utformad utbildningspolitik eller strategi. Planeringen utgår ifrån verksamhetens övergripande mål eller affärsidé. Beslut att satsa på en viss form av kompetensutveckling antas vara grundade på en rationell kalkyl dvs. ökningen av produktiviteten ses som effekt av utbildningen och

⁴ Ellström, Ibid.1992, sid. 84-85.

⁵ Ellström, Ibid. 1992, sid. 106 –107.

⁶ Se Clegg, *Modern organisations. Organizations studies in the postmodern world*. 1990 sid. 28-30. Här presenteras Max Webers teori om den framtida moderniseringen och byråkratins påverkan i samhället.

sätts därmed i relation till de kostnader som sker i och med lön och produktionsbortfall mm. vilka förknippas med utbildningen.

Att genomföra en personalutbildning eller andra former av utbildning kräver därmed en systematisk planering, vilka bygger på analyser av de kvalifikationer verksamheten är i behov av, samt personalens verkliga och utnyttjade kompetens. De genomförda åtgärderna utvärderas och revideras mot de resultat man uppnått.⁷

4.1.2 Ett humanistiskt perspektiv

Här ligger tonvikten på en psykologiskt utvecklingsinriktad humanism. Man ser ej i första hand kompetensutveckling som en kostnad utan som en investering i organisationens mänskliga resurser. Med effektivitet avses i detta perspektiv organisationens förmåga till anpassning och lärande som svar på yttre förändringar.

En annan stark betoning ligger i att se organisationen som ett informellt system. Man betonar organisationsmedlemmarnas behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande. När det gäller förutsättningarna för att uppnå effektivitet betonas betydelsen av en öppen och väl fungerande kommunikation, samförstånd vad gäller grundläggande värderingar och mål. Organisationsklimat är öppet och tillitsfullt och man har en utbredd förmåga till flexibilitet och problemlösning bland personalen.

Kompetensen hos personalen ses med detta effektivitetsbegrepp som en viktig resurs för verksamheten och detta innebär således att ta till vara denna resurs genom utbildning och andra utvecklingsåtgärder. Kompetensutveckling ses som en integrerad del av verksamheten vilket innebär att utbildning och andra insatser planeras genom informella processer exempelvis planeringssamtal, ej genom formella och systematiska behovsanalyser.⁸

4.1.3 Ett konflikt - kontroll perspektiv

Detta perspektiv utgår ifrån antagandet att motsättningar och konflikter mellan olika aktörer i en organisation ses som grundläggande för organisationens sätt att fungera. Makt och förmåga att mobilisera makt blir den viktigaste resursen i organisationen. Organisationen blir därmed en arena där individer/grupper kämpar om knappa resurser i syfte att gynna sina intressen och krav på verksamhetsidéer.

När det gäller rekrytering, utbildning samt andra former för kompetensutveckling antas dessa processer i högre grad bestämmas av arbetsgivarens intresse för kontroll, interna motsättningar samt rådande maktförhållanden i organisationen. Kompetensutveckling ses som ett instrument för ideologisk styrning m.a.o. en osynlig maktutövning.⁹

4.1.4 Ett institutionellt perspektiv

I detta perspektiv ser man organisationer som institutioner snarare än som ett verktyg att utnyttjas efter ledningens/huvudmannens fria val. Den organiserade verksamheten antas delvis leva sitt eget liv relativt oberoende av de mål och intressen som från början motiverade verksamheten. Här har man en värderationell syn på verksamheten i

⁷ Ellström, Ibid. 1992, sid. 107-109.

⁸ Ellström, Ibid.1992, sid. 110-112.

⁹ Ellström, Ibid. 1992, sid. 112-113.

organisationen. Detta innebär att man ser verksamheten som en institutionaliseringsprocess, de blir ett mål i sig, oberoende av organisationens officiella mål. Denna verksamhet blir en självklar del av organisationens regelsystem och kultur. Organisationens officiella mål blir härmed enbart en bland flera restriktioner i verksamheten.

Det som är avgörande för organisationens legitima verksamhet ses i detta perspektiv som en överrensstämmelse med de föreställningar som omgivningen har. Verksamheten värderas utifrån hur väl den motsvarar de dessa föreställningar i form av rationalitet, effektivitet eller modernitet som för tillfället dominerar hos de kollektiva aktörerna i organisationens omgivning.

Dessa organisationer domineras främst av institutionaliserade föreställningar om vad som bör känneteckna moderna och effektiva organisationer. Denna utgångspunkt ger ofta organisationer en struktur. Verksamheten ges ofta symboliska funktioner, att inåt eller utåt ge signaler om överrensstämmelse med dessa föreställningar, för att stärka statusen och legitimiteten hos den verksamhet som bedrivs i organisationen. Detta visar sig genom att organisationen har en förmåga att dra till sig ekonomiska samt personella resurser som behövs för att överleva.

Kompetensutveckling ses som ett symboliskt arrangemang genom funktionen, att inåt och utåt exemplifiera samt kommunicera överensstämmelsen med de värden, som organisationen vill associeras med i syftet att stärka sin legitimitet. En höjning av utbildningskraven för en viss befattning antas ha en symbolisk-legitimerande funktion. Satsningar på kompetensutveckling ses utifrån detta perspektiv som relativt kortsiktigt motiverade, snarare än som ett resultat av en medveten strategi för kompetensutveckling.¹⁰

4.2 Jon Ohlssons tre handlingsdomäner

Dessa tre handlingsdomäner skall enligt Olsson inte ses som om de är fysiskt eller organisatoriskt skilda områden i arbetet. Vidare menar han att dessa handlingsdomäner inte ska betraktas som om individen är fristående vid sidan av organisationen eller som om ett organisationsperspektiv uppmärksammas. Handlingsdomänerna kan ses som en kritisk ansats för att studera hur individen gör sig delaktig i arbetets olika handlingsdomäner samt vilka hinder och möjligheter det finns för detta. Man skall betrakta det kommunikativa, förståelseorienterade handlandet som en förutsättning för att individer ska kunna etablera ett reflekterande och kompetent sätt gentemot omgivningen. Därmed anser Olsson att det ges en möjlighet för ett utvecklingsinriktat lärande i vidare mening än att enbart relatera till arbetets funktionella handlingsdomän.¹¹

4.2.1 Den funktionella handlingsdomänen

Med den funktionella handlingsdomänen avses arbetsuppgifterna samt hur de utförs. Vad man är intresserad av i detta perspektiv är relationen till den enskilde individens

¹⁰ Ellström, Ibid. 1992, sid. 113-115.

¹¹ Ohlsson, *Pedagogik med arbetslivsinriktning*(Tedenljung(red) 2001, sid.58-59.

sätt att förstå sin arbetsuppgift, vad hon uppfattar som utrymme för att utföra arbetsuppgiften på det sätt hon avser, samt de förutsättningar som organisationen ger detta.

Detta pedagogiska perspektiv inriktar sig således på skärningspunkter mellan det individen vill utföra och vad organisationen föreskriver när det gäller tex. hur utvecklande arbetsuppgifterna är för individen. Det intressanta ligger i att kunna analysera i vilken utsträckning lärandet, i en kompetenshöjande och arbetsuppgiftsrelaterande mening, kan ske på högre nivåer och därmed leda till ett reflekterande över och även ifrågasättande av arbetsuppgiftens giltighet. Kanske ett sådant reflekterande skulle kunna benämnas som ett individuellt triple loop-lärande¹². Genom att belysa dessa skärningspunkter sker ett tydliggörande av individens delaktighet i sitt arbete i organisationen. Här ses inte enbart individens handlings- och reflektionsutrymme som en relation till målrationala eller strategiska handlingar viktiga att uppmärksamma, utan även individens utrymme för kommunikativa handlingar och ifrågasättanden. Delaktigheten har inte bara att göra med förståelse och hanterande av arbetsuppgiften utan även en medverkan när det gäller beslut angående arbetsuppgiftens utformning.¹³

4.2.2 Den sociala handlingsdomänen

Den sociala handlingsdomänen har också en inriktning på arbetet, där de sociala handlingarna är viktiga att uppmärksamma och studera. Arbetet har många betydelser och i de konkreta uppgiftssammanhangen sker en ständig rörelse mellan olika handlingsmöjligheter. En viktig aspekt när det gäller arbetet utgörs av utvecklandet av en yrkesgemenskap som består av relationer mellan arbetskamrater. Detta kan ses som individens möjligheter eller begränsningar när det gäller dennes delaktighet i denna utveckling. Detta perspektiv betonar en gränsuppluckring mellan arbetsliv och privatliv. Förutsättningen för att delaktighet skall ske i dessa sociala sammanhang är att individen får en möjlighet att kommunicera på ett sätt som gör att hon själv kan förstå och samtidigt göra sig förstådd. Möjligheter och begränsningar för individen att bli delaktig, ej endast i beslutsprocesser om arbetsuppgifternas utformning, utan även i skapandet av en gemensam förståelse när det gäller den lokala organisationsstrukturen med dess regler och normer är en viktig aspekt.

Handlingsnormer kan bestå av ledningens visioner och information om gemensamma tankemodeller för organisationen ifråga. Därigenom ges uttryck för maktutövande och strategiskt handlande som kan vara svårt för den enskilde individen att ifrågasätta samt att skapa en dialog om detta. Denna analys av individen består av delaktighet i de olika sociala sammanhangen inom arbetet, inriktat på vad som utmärker kommunikationen, vad som får komma till uttryck samt vilka tolkningar och intressen som får företräde.¹⁴

4.2.3 Den existentiella handlingsdomänen

Den existentiella handlingsdomänen fokuserar på ett handlande som är kopplat både till arbetet och privatlivet och uttrycker därmed en grundläggande värderationalitet. Mycket

¹² Här har Jon Ohlsson tänkt sig en vidare utveckling av Argyris teori; single - loop och double –loop learning när han beskriver individens reflektion över arbetsuppgiftens giltighet.

¹³ Olsson, Ibid, 2001. Sid. 52-53.

¹⁴ Olsson, Ibid, 2001. Sid 53-54.

tyder på att ordningen mellan lönearbete och fritid i allt större utsträckning regleras av individen själv. Individens val och värdering mellan den sociala gemenskapen med arbetskamrater och det egna privatlivet kan beskrivas som ett vidgat handlingsutrymme i arbetet. Detta ger upphov till mer kontroll och ansvar över vad för uppgift som ska utföras samt när, var och hur detta ska ske. Individen ställs härmed inför existentiella valsituationer. Med andra ord hon ställs inför val mellan sådant hon tycker är viktigt i livet. Dessa existentiella frågor berör relationen som individen har till det lönearbete som utförs samt hur detta förhåller sig till andra uppgifter i livet i övrigt. Hur individen värderar arbetet i relation till annat i livet berör en subjektiv dimension vilken är kopplad till viljan och lusten. Detta innebär att individen kan se vissa möjligheter och vissa begränsningar för sitt handlande. Individen kanske handlar i enlighet med vad hon vet är socialt accepterat och normreglerat, och vad som är funktionellt vid utförandet av arbetsuppgiften. I och med detta undviker individen att ge uttryck för den egna viljan och den egna värderingen av som är viktigast att göra.

Den pedagogiska analysen avser här individens möjligheter att upprätta samt att upprätthålla en gränsdragning mellan lönearbetsliv och privatliv. Dessa två handlingsdomäner bör harmoniera med individens livssituation och de visioner samt åtaganden privatlivet inrymmer. Konkret försöker man identifiera individens svåra valsituationer och ge henne möjligheter att uttrycka, få gehör för de egna bedömningar av vad hon kan medverka i. Utifrån ett pedagogiskt perspektiv innebär det att försöka främja kommunikativa sammanhang där det ges möjlighet att kommunicera den egna förståelsen, viljan och valet mellan olika uppgifter.¹⁵

5. Metod

Den kvantitativa metoden som oftast genomförs med hjälp av datainsamling i form av enkätformulär anser jag inte som tidsmässigt genomförbar för denna undersökning. Den kvantitativa metoden kan ses som lämplig om syftet är att få svar på frågor som kan vara av känslig natur, eftersom personerna som svarar på enkäten i stort sett kan vara helt anonyma. Men detta innebär samtidigt att man inte som forskare får en "relation" till undersökningspersonerna.

Enkätformulären är oftast utformade med olika fasta svarsalternativ där man kanske har alternativ som "aldrig, ibland, ofta". Att genomföra en datainsamling innebär en risk för att olika missöden kan ske genom tex. bortfall eller annat vid sammanställningen och kodningen av enkäterna.

Det man kan "missa" genom att använda sig av en kvantitativ metod, genom enkätformulär är att komma "nära" personerna bakom svaren. Är däremot syftet med undersökningen att som forskare att statistiskt mäta olika variabler och hur de förhåller sig till varandra så är denna metod att rekommendera. För att kunna förutsäga någonting om ett kvantitativt material bör det omfattas av minst 200 personer.

Observationer anser jag inte vara av relevant betydelse för just denna undersökning, därmed inte sagt att man mycket väl skulle kunna genomföra en sådan som ett

¹⁵ Ohlsson, Ibid. 2001. Sid. 54-57.

komplement. Man bör framför allt ha ett längre tidsperspektiv samt en väl genomtänkt strategi för hur man ska gå tillväga.

Dokumentation har skett delvis genom litteraturstudierna samt genom den information som erhöles av kulturchefen om hur denna del av organisationen som omfattas av undersökningen är disponerad. Detta var en viktig information för mitt fortsatta arbete med studien.

5.1 Den kvalitativa intervjun

Jag har valt den kvalitativa intervjun, för att få en bild av hur det kan se ut i verkligheten. Enligt Kvale, är detta av betydelse för ”...huruvida den kunskap som frambringas genom intervjuerna är ny och huruvida undersökningen har något vetenskapligt värde”.¹⁶

Genom att genomföra kvalitativa intervjuer vill jag försöka få en ökad förståelse om individernas upplevelser och erfarenheter av kompetensutveckling. Enligt Kvale¹⁷ är den stora fördelen med att göra kvalitativa intervjuer den öppenhet de ger. ”*Det finns ingen standardteknik, inga regler för en intervjuundersökning som bygger på ostandardiserade kvalitativa intervjuer.*” Men det förekommer dock menar Kvale standard val av metoder i de olika stadierna av en intervjuundersökning och omfattas av frågor som: hur många intervjuer behövs det? Ska intervjuerna bandas eller ska de skrivas ut? Hur ska intervjuerna analyseras? Ska tolkningen presenteras för den intervjuade?

Kvale fokuserar på de återkommande metodologiska val som aktualiseras under de olika stadierna av en intervjuundersökning. ”*Målet är att intervjuaren ska kunna fatta metodbesluten på en reflekterad nivå, att de ska bygga på kunskap om ämnet för undersökningen och om de tillgängliga metodologiska alternativen och deras förmodade konsekvenser för projektet som helhet*”. Öppenheten och flexibiliteten i intervjusituationen innebär många avgöranden på plats, till exempel om man ska följa upp nya uppslag eller om man ska hålla sig till intervjuguiden i intervjusituationen. Detta ställer enligt Kvale stora krav på intervjuarens förberedelser och kompetens. Att som intervjuare inte i förväg ha bestämda regler öppnar möjligheter för intervjuaren att utveckla kunskap, insikt och intuition. Kvale anser att intervjua är ett hantverk som är mer besläktat med konst än med standardiserade samhällsvetenskapliga metoder.

Kvale anser att det vanliga uttrycket ”ostandardiserad” är tillämpligt på själva intervjusituationen, men däremot blir hela intervjuundersökningen gärna ganska standardiserad och går igenom fem karaktäristiska känslofaser vilka benämns: ”*fas av entusiasm, citatfas, fas av tyst arbete, fas av aggressiv tystnad och sist fas av slutlig utmattning*”. Intensiteten hos dessa känslofaser varierar och följaktligen kan ögonblick av entusiasm vilka oftast är vanligast i början, även ske under de senare faserna. De fem faserna kan även ses vid användning av andra forskningsmetoder, men det är vid en

¹⁶ se Kvale, Ibid. 1997, sid. 92-93

¹⁷ se Kvale, Ibid. 1997. sid. 81-83.

intervjuundersökning som kontrasten mellan entusiasm och de senare svårigheter som inträffar tydligast framhävs.

Kvale¹⁸ relaterar de beskrivna fem känslomässiga faserna i intervjuundersökningen till sju stadier: 1. Tematisering vilket innebär att formulera undersökningens syfte samt beskriva ämnet för undersökningen innan intervjuerna påbörjas.; 2. Planering där alla undersökningens sju stadier ingår för att se vilken kunskap som eftersträvas samt beakta moraliska konsekvenser av undersökningen; 3. Intervjuerna genomförs enligt en intervjuguide samt med ett reflekterande förhållningssätt till den kunskap som eftersöks och till den mellanmänniska relationen i intervjusituationen; 4. Utskriften innebär att förbereda intervjumaterialet för analys genom att överföra talspråk till skriftspråk; 5. Analysen avgörs utifrån undersökningens syfte och ämne, intervjumaterialets karaktär bestämmer vilka analysmetoder som är lämpliga för intervjuerna; 6. Verifiering innebär att fastställa intervjurestresultatets generaliserbarhet, reliabilitet samt validitet för att se om intervjuundersökningen undersöker vad som var avsett att undersökas; 7. Rapporteringen innebär att resultatet av undersökningen och de metoder som använts motsvarar vetenskapliga kriterier, vilka ska beakta etiska aspekter av undersökningen vilka ska leda till en läsbar produkt.

5.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden innehöll inte några känsliga frågor och uppfattades inte som sådana av intervjupersonerna. Intervjuguiden konstruerades utifrån teman¹⁹ om kompetensutveckling; planering, genomförande samt utvärdering, detta för att försöka fånga upp det övergripande syftet med undersökningen; kompetensutveckling - utökat handlingsutrymme. Genom att använda dessa som ett tema i intervjuguiden blir intervjun inte styrd av forskaren utan det blir intervjupersonen som leder samtalet under intervjun. Dessutom ges en möjlighet till att friare disponera intervjun till att mer likna ett samtal.

Vad som var ansatsen med att tillföra undersökningen de kvalitativa intervjuerna var att belysa hur intervjupersonerna ser på kompetensutveckling när det gäller dess betydelse för organisationen och individen. Varför är kompetensutveckling viktig och för vem, var den inledande frågan i intervjuguiden.

Det som bör tilläggas är att intervjuguiden ser lite olika ut när det gäller intervjupersonerna på organisationsnivå och på individnivå. På organisationsnivå har intervjumanualen en inriktning på organisationen som helhet eftersom intervjupersonerna bör ha en helhetsbild över organisationen eller den verksamhet de står för, som rektorn för skolan. (Se bilaga 1) På individnivå är intervjuguiden mer inriktad på intervjupersonernas egna upplevelser av kompetensutveckling. (Se bilaga 2) Sålunda anser jag att de två intervjuguiderna inte skiljer sig från varandra mer än vad som sagts i ovanstående stycke.

¹⁸ Se Kvale, Ibid. 1997. sid. 84-102

¹⁹ se Kvale, Ibid. 1997, sid. 91-94. Här beskrivs hur man går tillväga vid planeringen av en intervjuundersökning.

De kvalitativa intervjuerna i min undersökning kan endast säga något om just den del av organisationen jag undersöker, det går inte att dra en generell slutsats om att det ser ut så inom alla kommunala organisationer. Dessutom ska man ha i åtanke att om andra intervjupersoner hade valts finns en möjlighet att utfallet av underökningen hade blivit ett annat. Dessutom kan man tänka sig att om samma intervjuer genomfördes efter ett antal månader kanske svaren hade blivit annorlunda.

I analysen av intervjuerna kan man urskilja om de olika intervjupersonernas svar följer ett gemensamt mönster eller ej. Man kan även se om det finns några brister i de olika leden när det gäller kompetensutveckling.

Jag har begränsat undersökningen till att genomföra intervjuerna på olika skikt inom den del av organisationen jag valt att undersöka och menar därmed att få ett holistiskt perspektiv över denna del. Antalet intervjuer är begränsade till att omfatta från början fem²⁰, men en intervjuperson föll bort från undersökningen, på grund av orsaker vilka förklaras i nedanstående stycke om urval.

5.3 Urval

Valet av den organisation som skulle undersökas föll på en medelstor kommuns organisation. Genom att använda mig av Internet och gå in på denna kommuns hemsida kunde jag få en överblick över dess organisation. Därefter föll valet på kulturförvaltningen vilken omfattar området; förskola/skola, barnomsorg samt bibliotek/fritidsgård.

Denna Kommunorganisation är indelad i olika förvaltningar och lyder direkt under kommunstyrelsen; Valnämnd, Överförmyndarnämnd, Teknisk nämnd, Miljönämnd, Socialnämnd samt Kulturnämnd. Kulturförvaltningen, vilken valdes för undersökningen och således är en av de ovan nämnda nämnderna, visas som helhet här nedan och de yrkeskategorier som kan ses med kursiverad text valdes ut för de kvalitativa intervjuerna.

Kulturförvaltning		
<i>Chef</i>		
<i>Utvecklingsledare</i>	Utvecklingsledare	Utvecklingsledare/ platschef
<i>Förskola/skola</i>	Barnomsorg	Bibliotek/fritidsgård
<i>Rektor</i> <i>Skola/ förskola/låg mellanstadiet</i>	Områdeschef Daghem	
<i>Lärare</i>	Förskollärare Barnskötare	Bibliotekarie Fritidsledare
<i>Förskollärare</i> (Bild 1)		

²⁰ Se Kvale ,Ibid.1997,sid. 97-98. Här anser han att antalet nödvändiga intervjupersoner beror på undersökningens syfte.

Chefen för Kulturförvaltningen fann jag på kommunens hemsida och skickade ett email till honom och förklarade vem jag var och vad mitt syfte med undersökningen var. Efter en vecka hade jag inte fått något svar och valde då att försöka nå honom per telefon. När jag efter ett antal telefonsamtal äntligen fick svar var han mycket tillmötesgående. Det visade sig att han hade läst mitt email men inte haft tid att besvara det. Jag framförde än en gång mitt syfte med undersökningen och att jag gärna ville göra en intervju med honom. Han svarade att han inte hade tillräcklig kunskap för att besvara de frågor jag hade om kompetensutbildning eftersom denna del av organisationen var ganska ”splittrad” som det såg ut i nuläget. Vidare förklarade han att man har planer på att förbättra denna situation inom den närmaste framtiden. Chefen för kulturförvaltningen visade stort intresse för mitt projektarbete och menade att någon anonymisering av organisationen inte behövdes. Dessutom ville han gärna ta del av mitt projektarbete när det är klart. Han hänvisade mig till tre olika utvecklingsledare som han ansåg vara väl insatta i kompetensutveckling inom organisationen. Han skulle skicka email till dessa tre personer för att informera dem om mitt syfte innan jag tog kontakt med dem.

Nästa urval var att besluta vem av dessa utvecklingsledare som skulle intervjuas för min studie. Detta urval skedde genom att två av de tre personerna aldrig nåddes per telefon. Efter ett antal telefonsamtal kom jag äntligen fram till en av dessa personer och jag presenterade mig och förklarade syftet med undersökningen. Intervjupersonen som är utvecklingsledare i kommunen för den del som greppar över förskola/skola och ställde sig positivt till en intervju, men påpekade att han gärna ville ha intervjuguiden sändt via email i förväg, för att känna sig förberedd inför intervjun. Tid och plats för intervjun bestämdes och genomfördes med bandspelare, på intervjupersonens kontor i kommunhuset.

Nästa urval av intervjuperson blev en rektor för en skola eftersom denne (men även fler rektorer på andra skolor) är i underställd utvecklingsledaren (enligt reflektioner av organisationens utformning skedde detta urval slumpmässigt) i denna del av organisationen. Efter ett antal telefonsamtal fick jag kontakt med rektorn per telefon och jag förklarade än en gång mitt syfte med studien. Även denna person var positiv till en intervju och berättade att man sökt och erhållit EU-pengar vilka nu användes för matteutbildning. Även denna intervjuperson ville ha min intervjuguide sändt via email i förväg, för att vara förberedd inför intervjun. Intervjutid bestämdes och genomfördes med bandspelare på intervjupersonens kontor i skolan.

Denna intervjuperson skulle sedan hjälpa mig att förmedla två andra intervjupersoner som genomgått kompetensutbildning. Detta skedde på mitt initiativ eftersom det kan vara svårt att få ett grepp om, vem av alla de anställda man ska välja att intervjua ute på en skola. Av egen erfarenhet vet jag att det tidsmässigt kan vara svårt för de anställda att avsätta tid för en intervju. Deras arbetssituation är ofta pressad och dessutom ansåg jag det som relevant för rektorn att veta varför jag ville intervjua två arbetstagare.

Rektorn som intervjuades var mycket noga med att inte välja ut intervjupersoner som ”stod henne nära”. Valet föll således helt slumpmässigt utifrån 60 olika namn på en personallista. En förskollärare och en lärare, en av dem hade en lång anställning på skolan, emedan den andra en kortare. Jag fick deras telefonnummer hem och kontaktade dem snarast för att boka en tid för en intervju. Jag förklarade än en gång syftet med min

studie och de hade inget emot att bli intervjuade. Tid och plats för intervju bestämdes och genomfördes var för sig i ett litet gruppum på skolan. Urvalet är således styrt till viss del av mig men att det blev just de personerna som valdes kan ses mer som en ”slump” från början. Men ändå styrd eftersom jag utgått ifrån en utvecklingschef, en platschef/rektor samt två arbetstagare som genomgått utbildning. Syftet med detta urval är att följa organisationen uppifrån och ner. Därför anser jag det som en viktig del i mitt projektarbete att följa en liten del av förvaltningen det vill säga i detta fallet förskola/skola.

Den person jag ej fick en intervju med var kulturchefen, och kanske kan detta ses som ett bortfall. Han menade att han inte var tillräckligt insatt i hur kompetensutveckling sker inom organisationen, eftersom den för nuvarande är som han säger ”splittrad”. En förklaring till detta kan vara att han kanske inte har varit anställd så länge i kommunen, men som utomstående kan man tycka att det vore bra att sätta sig in i detta område så fort som möjligt. Trots allt är kompetensutveckling ett oerhört viktigt område, eftersom det omfattar alla de som arbetar inom organisationens olika verksamheter

Eftersom intervjupersonerna tillfrågades om anonymisering och ville att detta skulle ske, har jag valt att anonymisera hela organisationen även om kulturchefen vid den första kontakten, menade att detta inte behövdes. Man måste som forskare visa respekt för de individer man intervjuar eftersom de till lämnar ut sina egna tankar under intervjun. Även om det inte uppkom några ”känsliga” frågor under samtalet har jag respekterat intervjupersonernas önskan om anonymisering. Intervjupersonerna kommer sålunda att presenteras i detta arbete, när det gäller den senare analysen, endast genom den befattning de tillhör.

5.3.1 Egna reflektioner efter intervjuerna

Reflektionerna efter de genomförda intervjuerna var att de två första intervjupersonerna, utvecklingsledare och rektor ledde intervjusituationen helt. De fåtal ord som jag tillförde under intervjun var endast i form av medhåll, gester och dyligt. Den första intervjun (utvecklings ledare) upplevdes mer som en dokumentation av hur det skulle se ut med kompetensutbildning på organisationsplan. Dessutom framhölls hur väl det fungerade med kompetensutveckling som helhet inom denna del av organisationen. Det blev en relativt kort intervju, ungefär 20 minuter lång men med en hel del fakta. Denna person verkade vara mycket upptagen tidsmässigt, eftersom vi blev störda under hela intervjun av personer som sökte honom.

Intervju nummer två (rektor) var lång och tog drygt en timme i anspråk och vi blev inte störda en enda gång under samtalet. Denna intervjuperson verkade inte alls känna den tidspress som de övriga tre intervjupersonerna gjorde.

Intervjuerna tre och fyra (förskollärare, lärare) var däremot lite svårare att ”få igång” till att börja med. Genom att visa intervjuguiden för dessa två personer och ge dem den tid de behövde för att komma in i detta tema gick intervjun mycket lättare. Ibland kan det ta tid att ”ställa om sig” från en pågående verksamhet till att reflektera över något som man kanske inte går och tänker på dagligdags. Det verkade även som om dessa intervjupersoner kände att de inte hade så lång tid att avsätta för intervjun. Troligtvis berodde detta på att de behövde gå tillbaka till sin pågående verksamhet och därmed

avsatte de av sin egen "fria tid" för intervjuerna. Dessa två intervjuer varade i drygt 30 minuter vardera.

Överlag kändes intervjuerna bra och intervjupersonerna verkade avslappnade i intervjusituationen. Detta berodde förmodligen på att de blev intervjuade i sin "egen miljö". Bandspelaren kändes inte som något hinder vilket det ibland kan upplevas av en del intervjupersoner. Den enda kommentar jag fick var ifrån förskolläraren som sade; "det är väl inga andra som ska lyssna på detta." Jag svarade henne att detta material endast var till för detta projektarbete och att ingen annan skulle lyssna på bandinspelningen. Jag talade även om att jag skulle skriva ut intervjun och sedan använda utskriften från intervjun för min analys.

5.4 Bearbetning av data

Bearbetningen av det insamlade materialet skedde direkt efter att de bandade intervjuerna genomförts, eftersom det kändes viktigt att skriva ner intervjuerna snarast möjligt. Även om detta ser ut att vara tämligen enkel och rimlig procedur så för det med sig en rad metodiska och teoretiska problem enligt Kvale²¹ när det gäller utskriftens reliabilitet och validitet.

5.4.1 Reliabilitet

När det gäller reliabiliteten av utskriften kan den ses som en tolkning. Eftersom jag är ensam att arbeta med detta projektarbete kan jag inte som Kvale menar göra en jämförelse med någon annan individ om min tolkning av utskrifterna. Hade vi varit två som skrivit ut samma intervju kan det som Kvale menar skilja sig åt i utskrifterna. Eftersom inte någon annan har varit behjälplig vid utskrifterna kan jag således inte säkerställa min tolkning eftersom jag inte har någon att jämföra den med.

5.4.2 Validitet

När det gäller validiteten anser Kvale att det är mer komplicerat vilket påvisas genom de båda utskrifterna som redovisas i Steinar Kvales bok²². När det gäller att göra en utskrift innebär detta enligt Kvale²³ att översätta från talspråk, med de egna regler man har till ett skriftspråk med en annan uppsättning av regler. Det är viktigt att påpeka att utskrifter inte är kopior eller representerar den ursprungliga verkligheten. "De är tolkande konstruktioner som fungerar som verktyg för givna syften. Utskrifter är avkontextualiserade samtal; de är abstraktioner, liksom topografiska kartor är abstraktioner av det ursprungliga landskap de härletts från. Kartor framhäver vissa aspekter av landskapet och utelämnar andra; urvalet av kännemärken beror på syftet"²⁴.

Efter utskrifterna gjordes en genomgång av texterna för att få en övergripande bild över de olika intervjupersonernas svar. En kategorisering av meningen i det som sagts och där med en redigering av utskrifterna.²⁵

²¹ se Kvale, Ibis, 1997, sid. 149

²² se Kvale, Ibis, 1997, sid 150-151.

²³ Se Kvale, Ibis, 1997. sid. 152

²⁴ se citat Kvale, Ibis, 1997, sid.152

²⁵ Kvale, Ibis, 1997, sid. 156

Redigeringen har skett i tre steg. Först skrevs texterna ut ordagrant, därefter letade jag efter olika betydelser i texten som kunde tolkas som ett utökat eller begränsat handlingsutrymme för intervjupersonerna när det gäller kompetensutveckling. Texterna redigerades sedan genom att ta bort upprepningar såsom, ju, och, så osv. Dessutom behövdes en redigering av meningarna eftersom en del meningar var oerhört långa, vilket gjordes genom kommatering och punkt för att få en förståelse av texternas innehåll och för att de skulle bli enklare att tolkas.²⁶

Att översätta talspråk till skriftspråk är således ett svårt moment i bearbetningen av det insamlade materialet. Det gäller att inte förändra innebörden av vad intervjupersonen säger och tolka den till egen fördel.

6. Analys av intervjuerna

Analysen av intervjuerna presenteras med en inledande fråga och tolkas genomgående utifrån de olika teorier som ligger till grund för analysen. Den kursiverade texten representerar de olika intervjupersonernas egna reflektioner. I slutet av varje presentation görs en sammanfattning av de olika intervjuades tolkade svar.

6.1 Varför är det viktigt med kompetensutveckling?

Denna fråga ansåg jag vara viktig att påbörja intervjun med, eftersom det ger intervjupersonerna en möjlighet till en reflektion av kompetensutveckling som helhetsbegrepp och dess betydelse ute i verkligheten..

Utvecklingsledaren gör en reflektion som kan sägas ha samma innebörd som Ellström menar sett i ett humanistiska perspektivet²⁷; att se kompetensen hos personalen som en viktig resurs för verksamheten vilket innebär att man tar till vara denna resurs genom utbildning och andra utvecklingsåtgärder.

"Det är viktigt för hela organisationen på alla plan. Jag ser detta på fyra plan, chefer måste även de utvecklas för att vara bra pedagogiska ledare. Inom alla dessa områden är det viktigt med kompetensutveckling".

Utvecklingsledaren har ett holistiskt perspektiv när han talar om organisationen och menar att kompetensutveckling är lika viktigt för alla yrkeskategorier.

Ellströms humanistiska perspektiv på organisationen kan ses gälla även rektorn, men samtidigt ser denne ett "problem" vilket spontant kom fram under intervjun, den övertaliga personalen. Den sociala handlingsdomänen²⁸ begränsar här rektorns handlingsutrymme när det gäller att påverka denna situation eftersom lagen om anställningsskydd styr denna situation.

"Personalen är ju det dyraste vi har rent pengamässig, betyder att vi måste använda oss av den på bästa sätt."

²⁶ se Kvale, Ibis, 1997, sid 182-184. Här presenteras den form av tolkning som använts för min analys, meningstolkning.

²⁷ Se sidan 6 i detta projektarbete.

²⁸ Se sidan 8 i detta projektarbete

Försöka att få rätt man på rätt plats är ju inte alltid så enkelt i en kommunal verksamhet, ibland får vi personer med fel kompetens eftersom de redan är anställda och blivit övertaliga på ett annat ställe. Man kan få fel kombinationer tex. när det gäller övertalighet är en lärare en lärare. En lärare som är hemkunskapslärare räknas las - mässigt, alltså Lagen om anställningsskydd som en vanlig klasslärare en lågstadielärare. Så här kan man ibland inte styra vilken personal man ska anställa.” Om man sätter detta i relation till individerna som omfattas av LAS, kan denne person inte påverka valet att som rektorn säger, bli placerad på ”fel” ställe och därmed påverkas denne persons existentiella handlingsdomän, individen har inget val.

Den funktionella handlingsdomänen²⁹ ser ut att vara den viktigaste när det gäller förskolläraren och läraren i undersökningen. Båda gör en reflektion över sina arbetsuppgifter vilket påvisas genom dessa båda citat här nedan.

”Tycker att det är viktigt med kompetensutveckling för att komma vidare att inte fastna i gamla trallar. Och så att man blir uppmärksam på det man gör och att man inte gör det för att det är självklart, man behöver lite påminnelser hela tiden. Sen att man utvecklar andra färdigheter utom dem man sitter inne med.”

”Jag anser att det är viktigt med kompetensutbildning både för arbetets skull med barnen att dom då får en mer kompetent person. Men även för min personliga del känns det viktigt att jag utvecklas som person genom att få vidareutbilda mig eller få insikt i andra ämnen eller ämnesområden, så jag tycker det är viktigt.”

Att stanna upp och reflektera över de arbetsuppgifter man utför i den dagliga verksamheten ses sålunda här som mycket viktigt. Att förstå och inse varför man gör det man gör, samt att utvecklas på det individuella planet är av stor betydelse för de båda intervjupersonerna. Ellström menar att individens förmåga att omsätta sina handlingsplaner i en konkret handling samt en möjlighet att påverka det egna handlandet är av stor vikt för individens välbefinnande och personliga utveckling.³⁰

Förskolläraren och läraren kommer i samband med denna fråga in på ett område som berör arbetslaget och dess betydelse för handlingsutrymmet när det gäller kompetensutveckling. Den funktionella handlingsdomänen³¹ kan ses vara av en stor betydelse för individerna, eftersom denna domän främjar en medverkan till beslut angående arbetsuppgifternas utformning. Förskolläraren framhäver den flexibilitet och styrka som arbetslaget ger. Att arbetslaget har en stor betydelse för handlingsutrymmet framgår tydligt genom detta citat från intervjun.

”Vi arbetar i arbetslag och det fungerar jättebra, läraren är ansvarig för ettorna och tvåorna och så är jag förskollärare ansvarig för sexåringarna och N är fritidspedagog och då har hon praktiska aktiviteter kan man säga, plus att hon går in lite i båda grupperna.

Jag har hand om en pojke med särskilda behov och det har inte varit några resurser för honom innan. Vi har ju behövt det dubbla i gruppen eller dubbel personalstyrka i den lilla gruppen. Alltså vi har ett väldigt bra samarbete, vi tre. Men det kan ju hända att det inte fungerar så överallt, men då säger N att det är bättre att hon är med mig för då kan vi dela den lilla gruppen. På hösten är vi mycket för oss själva, då är det ”bara”

²⁹ se sidan 7 i detta projektarbete

³⁰ se sidan 4 i detta projektarbete

³¹ se sidan 7 i detta projektarbete

fruktstund 20 min. varje dag som vi är tillsammans, gympan har de för sig, musiken har vi ihop varannan vecka, äter tillsammans gör vi. Sen på våren så går vi mer och mer in i klassen för då har vi tema. Man har då lite småaktiviteter som arbetsövningar lite lekar och så. Det fungerar jättebra.”

Läraren menar att man får en ökad förståelse för övriga yrkeskategorier genom detta uttalande samtidigt som denne anser att arbetslag är ett litet diffust begrepp.

”Sen jobbar ju jag i ett arbetslag och har gjort det länge och då har vi varit tre olika yrkeskategorier, det har varit en fritids och förskollärare och så jag. Då har det känts ännu viktigare för att vi liksom har lite olika bakgrund i och med vår utbildning. Att man har fått någon form av fortbildning har betytt att man har känt att man har haft lite mer förståelse för varandra och för varandras yrken. Och att man känner att det inte är så strikt uppdelat trots allt utan att vi har något ganska gemensamt. Det tycker jag har fungerat jätte bra.

Men arbetslag tycker jag kanske är ett litet diffust begrepp, för det finns olika sorters arbetslag. I F2-orna ser vi oss som ett arbetslag på tre, men sen kan man ju se i hela huset som ett arbetslag, och där finns det ju flera årskurser inblandade, och sen kan ju sexornas lärare uppfatta sig som ett arbetslag,.

Men det är jättebra med arbetslag då någon är sjuk för då kan man gå in för varandra och barnen känner ju alla i arbetslaget.”

Båda dessa citat visar på att om gemenskapen mellan personalen fungerar bra i arbetslaget ger det ett utökat handlingsutrymme genom att möjlighet ges att påverka den egna arbetsituationen.

Sammanfattning

Alla intervjupersonerna anser det viktigt med kompetensutveckling, dessutom görs en betoning av arbetslagets betydelse när det gäller flexibilitet. Utvecklingsledaren anser dessutom att det är viktigt med kompetensutveckling på alla nivåer inom organisationen. Rektorn ser personalen som den viktigaste resursen, båda har således ett humanistiskt perspektiv på organisationen. Både läraren och förskolläraren ser kompetensutveckling vara av betydelse för att utvecklas på det personliga planet men även för att fungera bra tillsammans i arbetslaget.

6.2 Vilka faktorer påverkar kompetensutveckling inom organisationen?

Nästa fråga i intervjun berör vilka faktorer som styr kompetensutvecklings insatserna inom organisationen. Dessa faktorer kan ses gälla tex. ekonomi, ny teknik, nyrekrytering, nya arbetsuppgifter eller omorganisering. Ekonomin kan ses som en begränsande faktor samtidigt som den kan ses som en möjlighet att ansöka om pengar ur olika fonder, delta i statligt finansierade projekt samt EU- pengar. De övergripande svar som erhöles av de fyra intervjupersonerna var ekonomin, datautbildning vilken kan relateras till ny teknik samt den matteutbildning som har genomförts.

Utvecklingsledaren är den som besvarar kortfattat vad gäller alla faktorerna; ekonomi, ny teknik, omorganisering samt nyrekrytering av personal. Dessutom påpekar denne att det är intressant att jag har ekonomin först i intervjuguiden. Svaret som erhöles kan ses

som ett överbyggande problem vilket inte är omöjlighet att lösa när det avser ekonomin.

”Ekonomi behöver inte vara ett hinder men styr en del. Det gäller att ge sig tid att söka pengar ur olika fonder och efterhand lär man sig gången för detta. Nya arbetsuppgifter på grund av omorganisation har skett nyligen inom kommunen. När det gäller platschefer och områdeschefer har de då fått kompetensutveckling. Nyrekrytering finns det en bra introduktion till, dessutom har de nyanställda en mentor under den första tiden så de ska känna sig väl mottagna.

Dessutom ansökte vår kommun om statliga medel, det så kallade ITIS - projektet för datorer på skolorna. Detta är en femårsplan med målet att utbilda lärarna till att använda datorn som ett pedagogiskt hjälpmedel i den vardagliga skolsituationen.”

När det gäller ekonomin påverkas rektorns sociala handlingsdomän³² när det gäller den del som styr ekonomin i en kommunal organisation. Dessutom lägger rektorn ner mycket tid och arbete på att söka pengar för kompetensutveckling för att i efterhand få ett godkännande ”uppifrån”. Rektorn gör även en reflektion över att personalen kanske inte känner igen sig när man har gjort sammanställningen vilket kan relateras till den funktionella handlingsdomänen.³³

”Det som styr det här är ju mycket ekonomin. Vi har ansökt om pengar för att få ta del av Växtkraft mål tre, man får pengar för att göra en nulägesanalys och en framtidsanalys och för att inventera kompetensutvecklingsplaner för arbetsplatsen och för individen. Man kan då få tre till fyra tusen per anställd och då får ju alla arbetstagare sitta och fundera på hur ser nuläget ut utifrån vissa frågeställningar. Hur vill man att framtiden ska se ut och sen hur ska vi ta oss dit och vilken typ av kompetensutveckling behöver vi. Dom har vi börjat att sammanställa och de finns sammanställda så långt fram att vi vet vilka områden som är prioriterade, men vi har inte det konkreta innehållet i varje utbildning. Vi vet även de val varje enskild individ har gjort det har vi ju på papper, men vi har inte sammanställt det. Det ska lämnas i juni så det ska vi ta tag i.

Sedan talar vi om att vi har gjort den här satsningen och tycker de då att den här rapporten duger så får vi de här pengarna i efterhand. Och till vissa av kompetensutvecklingsprogrammen som vi då har, kan vi då också få ett max på 40% av kostnaden för att genomföra fortbildningen. Då måste man ha 60% av kostnaden och betala själv. Det är litet svårt att sja om vi har dom 60% även om vi får de 40%, därför får man vara noggrann när man går in med att söka nya pengar när man får ta en del av kostnaden. Men är det så att det är ett oerhört behov av denna fortbildningen så är det ju någonting man ska genomföra ändå och då är ett 40% tillskott mycket bra. Men det är mycket jobb, mycket, mycket jobb att göra det här och det ska förankras och det ska kännas meningsfullt och dessutom känner ju inte alla igen sig i sammanställningen och de känner sig då bortklämda.”

Ett annat problem för rektorn när det gäller verksamhetens ekonomiska resurser ser ut att vara den personal som inte tillhör lärarkåren och därmed inte omfattas av deras förmåner. Det kan vara svårt att få en rättvis fördelning mellan de olika yrkeskategorierna. Med hjälp av föräldrarna kan rektorn överbygga detta problem när

³² se sidan 8 i detta projektarbete

³³ se sidan 7 i detta projektarbete

det uppkommer. Här ses den funktionella handlingsdomänen ³⁴ som ett utvidgande av handlingsutrymmet, eftersom rektorn försöker lösa denna arbetsuppgift.

”Lärarna har ju den förmånen att ha 104 timmars kompetensutvecklingstid inbyggt i deras i deras tjänstgöring och den ligger då på 5 dagar under läsåret sen ligger det ytterligare tio dagar till och då har man inte vikariekostnader för dem. Men däremot för fritidshemspersonal måste vi ju ha hjälp och då gör vi så att vi vädjar till föräldrarna att gå in ibland när vi vill ta loss personal. Och så har vi några fritidshem öppna och några stängda. Vi frågar föräldrarna om de kan låta bli att lämna för att vi har dragit ner verksamheten lite grann. Oftast så kan ju föräldrarna hjälpa oss genom att de slår sig ihop tex. att jag hämtar ditt barn och så lämnar vi sent osv.”

Förskolläraren anser att ekonomin styr mycket men anser även att rektorn prioriterar utbudet och då begränsas handlingsutrymmet för vilka utbildningar man väljer att satsa på. Den sociala handlingsdomänen ³⁵ begränsar härmed genom de prioriteringar som görs.

”Ekonomin styr kompetensutveckling jättemycket. Finns det inga pengar så kan de inte skicka oss på kurser och sen är det ju lite av vad chefen prioriterar alltså vilket arbetsområde. Nu har vi haft en period när rektorn har prioriterat matte tex. Och då har rektorn satsat pengar på matte och då har vi inte kunnat välja bild tex. För då har rektorn velat att vi ska gå på matte”.

Läraren anser att ekonomin innebär en begränsning när det gäller utbudet av utbildningar. Dessutom finns en avsaknad när det gäller det individuella önskemål som finns. Eftersom detta individuella önskemål ej uppfylls kan man tala om en social handlingsdomän.

”Ekonomin styr mycket av kompetensutbildningarna det begränsar utbudet för att personalen här kan önska olika fortbildning, i dans, bild och sånt som kanske är väldigt personligt det man personligen vill ha, men det är väldigt svårt att få det en sån fortbildning som kanske kan gälla lite generellt för alla, som vi nu har då mattefortbildning det har alla.”

Sammanfattning.

Slutsatsen av de fyra intervjuerna är att ekonomin har en stor påverkan. Men utvecklings ledaren har ändå en positiv syn på detta genom att det finns en möjlighet att söka pengar, ett institutionellt perspektiv på organisationen. Rektorn ser ekonomin som problem när det gäller de olika yrkeskategorierna och deras fortbildning. Samt all den tid som krävs för att söka pengar till kompetensutbildning vilket hon uttrycker som ”mycket jobb”. Förskolläraren tycker att prioriteringen av utbildningar kan kännas ”fel” ibland och läraren anser att de individuella önskemålen av fortbildning begränsas. Vilket rektorn påpekade i samband med att man gjorde sammanställningen av de olika önskemålen.

³⁴ se sidan 7 i detta projektarbete

³⁵ se sidan 8 i detta projektarbete

6.3 Projektet ITIS, en statlig satsning inom skolan

Eftersom detta projekt uppkom spontant under intervjuerna ansåg jag det relevant att ta med i analysen. Denna utbildning är tvådelad, dels en grundutbildning och dels en fördjupad Internetutbildning. Det pågår en kompetensutbildning som bekostas med statliga medel vilket tidigare nämnts av utvecklings ledaren. Alla kommuner hade en möjlighet att söka dessa statliga medel. Denna utbildning är sålunda ett direktiv³⁶ uppifrån på organisationsnivå vilket kan relateras till Ellströms konflikt- kontroll perspektiv. Sett ur ett institutionellt perspektiv³⁷ kan denna satsning ha som Ellström menar ett symboliskt värde för organisationen i och med att den andra delen av projektet är riktat till viss personal som arbetar på skolan.

Enligt rektorn ter sig utformningen av detta ITIS - projekt bra till en viss del. Dels belastar den inte den övriga verksamheten ekonomiskt eftersom kurserna genomförs på kvällstid. Men däremot verkar grundutbildningen i detta projekt ha varit stressig samt kanske till en viss del opedagogisk som jag tolkar det, vilket framhålls genom detta uttalande.

”Vi har även haft en dator utbildning som har varit 20 timmar. Vi går då utbildning i datorer och då kan man säga att man hunnit lära sig tangentbordet och bord. Sätta på och stänga av, samt katalog. Man hinner börja ge sig på vanliga Word dokument och i bland hinner man med excell, beroende på hur mycket man kan innan. Och sen har vi 4 timmar för Internet och detta är ju en grundutbildning som alla anställda i X kommun skall ha”

När det gäller den andra delen av utbildningen har rektorn en positiv syn på denna. Förklaringen kan ligga i att denna utbildning syftar till kompetenshöjande och ser ut att vara väl pedagogiskt planerad.

”Denna utbildning är på 120 timmar. IT - projektet går ut på att lära sig datorn som ett redskap i den ordinarie utbildningen, alltså undervisningen. Där finns en kompetensutvecklingsbit också och då ska man lära sig tekniken, men också hur man använder datorn som ett redskap. Den är både pedagogisk och kompetenshöjande kan man säga i teknikens del. Det är två arbetslag som just nu håller på med denna utbildning, totalt ett 25 tal på arbetsplatsen . Det innebär att jag också måste gå en veckas kurs för att jag är deras chef annars får de inte sina betyg och det har jag gjort”

Förskolläraren ser grundkursen i data som mindre ”bra” när det gäller möjligheten att påverka utbildningens utformning eller utbud.

”Någon datakurs har man sen fått välja beroende vilken nivå man är på. Men ingen annan sån med kameror tex. Alldeles nybörjare har fått välja en Word kurs och de som har kommit lite längre har kanske valt PowerPoint kurs. Beroende på vilken nivå man har legat på. Alla kurser har varit på kvällstid.”

Internetutbildningen ter sig positiv även för förskolläraren, men handlingsutrymmet att välja att få gå denna utbildning påverkas. Denna intervju person har fått möjligheten att gå utbildningen genom ett urval som skett av personal på kommunhuset. Förskolläraren

³⁶ se sidan 7 i detta projektarbete

³⁷ se sidan 6 i detta projektarbete

reflekterar även över att en del individer har valts bort och då inte fått möjlighet att gå denna utbildning. Den existentiella och sociala handlingsdomänen³⁸ representeras här genom att man har fått välja denna utbildning med vetskapen att den genomförs på kvällstid, vilket betyder en uppluckring mellan arbetsliv och privatliv.

”Nu är ju vi med i ITIS och där är ju mycket teknik, det är roligt men det är inte alla som får hålla på med det. Det har man fått ansöka om och sen så är det en som sitter på kommunhuset och tar ut vem det är som ska få gå. Vi var en grupp på åtta stycken som ansökte om att få vara med i ITIS(IT I Skolan) projektet. Det är Wernerson pengar som används. Alla som deltar får var sin data att disponera hemma och så är det kommunens i tre år och sen tillfaller den som har den. Utbildningen motsvarar sen 20 poäng.”

Läraren ser också positivt på utbildningen inom data men poängterar även att det sker ett urval uppifrån när det gäller ITIS projektet. Den andra grundkursen har man enligt denne fått välja att gå på. Här är den sociala - och existentiella handlingsdomänen representerad genom att L har fått välja.

”Vi har ju blivit erbjudna i olika omgångar utbildning i data kunskap då som man har kunnat anmäla sig till om man känt att man har velat det och här bedrivs då olika ITIS projekt också. Och det har man ansökt om då och ja har det varit en bra ansökan har man då fått delta i det. Så det har jag också deltagit i och det har varit jättebra.”

Sammanfattning

Detta ITIS – projekt ser ut att ha upplevts positivt på det personliga planet då det anses vara viktigt att kunna välja, vilket har stor betydelse för handlingsutrymme. Ellströms båda aspekter på handlingsutrymme och lärande uppfylls när det gäller den subjektiva och objektiva egenkontrollen. Att ”bli” en av de utvalda och att få möjlighet att gå utbildningen gör att motivationen ökar. När det gäller grundutbildningen inom detta projekt som ”alla” ska gå ser den mer ut som ett ”måste” eftersom ”alla” skall gå denna utbildning. När det gäller denna utbildning kan den kanske ses till viss del som en lärandespärr så som Ellström menar, dvs. utbildningen inte uppfattas som relevant av deltagarna för de arbetsuppgifter man utför. Detta innebär i sin tur att handlingsutrymme inte utökas. De utbildningar som styrs ”uppifrån” kan relateras till Ellströms konflikt- kontroll perspektiv.

6.4 Hur planeras kompetensutveckling?

Nästa tema som behandlades under intervjuerna var om hur man planerar för utbildningen. Här poängterar utvecklingsledaren bl.a. vikten av att ha medarbetarsamtal vilket kan relateras till Ellströms humanistiska perspektiv³⁹ där dessa benämns som planeringssamtal.

”Planering sker genom en tre års plan inom kommunen. Detta är viktigt på alla plan inom organisationen Det bestäms inom arbetslagen vad man vill fördjupa sig i. Även önskemål på individnivå tas med men ibland är dessa ekonomiskt ogenomförbara. Medarbetarsamtal anser jag som mycket viktiga när det gäller planeringen.”

³⁸ se sidan 8 i detta projektarbete

³⁹ se sidan 6 i detta projektarbete

Man kanske kan relatera den treåriga planen man har inom kommunen för kompetensutveckling till Ellströms tekniskt- rationella perspektiv.⁴⁰ Med det avses här att planeringen grundas i en tydligt utformad strategi och utgår ifrån verksamhetens övergripande mål.

Det som utvecklingsledaren poängterar som mycket viktigt, ”medarbetarsamtal” ser ut att vara svårt för rektorn att genomföra i realiteten. Här kommer den sociala handlingsdomänen⁴¹ till uttryck och rektorns handlingsutrymme begränsas härmed avsevärt genom att denne inte kan eller har möjlighet att genomföra dessa medarbetarsamtal som ändå anses som viktiga. Det är alltså ledningens visioner som inte kan uppfyllas av rektorn beroende av arbetsituationens utformning.

”När vi planerar för kompetensutbildningen försöker vi göra en liten snabbenkät. Medarbetarsamtalen har vi inte använt så mycket, dem kan jag inte säga att jag är stolt över. Jag har varit chef för 130 personer och det blir inga bra medarbetarsamtal för de blir för sällan. Nu har jag 60 och det är fortfarande alldeles för många för att det ska vara meningsfullt. Oftast har jag gjort en enkät om vad de vill ha. Man har pratat i arbetslagen och sen har jag samlat in och så har jag ju då prioriterat. Vissa gånger har det kommit nyheter att de ska utbildas och då har de ju ingen talan det kommer ju uppifrån att det här ska ske. Sedan bygger man i hop det så man har fortbildningsinsatser, det kallas nog fortbildningsplaner, treårsplaner. Då man bestämmer sig att det är inom de här områdena som vi ska prioritera och söka kurser. Faller det då inom ramen för det som vi har prioriterat och har man då pengar kvar, kan man då få ett ja att gå någon av de här kurserna.”

Enligt förskolläraren finns det en viss möjlighet att påverka valet av kompetensutbildning inom vissa områden. Den funktionella handlingsdomänen⁴² gör sig gällande här eftersom det handlar om att kunna kommunicera, att göra sig hörd och att ta egna initiativ som individ.

”Till viss del kan jag påverka valet av kompetensutbildning, för rektorn har bestämt tillsammans med ledningsgruppen vilka områden det är vi ska fördjupa oss inom och sen står dom väl i ett par år, är det väl. Nu har L - huset valt bildskapande och vi fick det i alla fall i vårt hus. Nu ska hela vårt hus satsa på bild och då får vi ju kompetensutveckling inom det. Sen är det så att om vi hittar en bra mattekurs, nu när vi har haft matte, så får jag själv välja vilken mattekurs. Och så lämnar jag in ett förslag till rektorn och skriver att jag vill gå på detta är det ok. Och så lämnar rektorn ja eller nä så det är inte så att rektorn kommer med en kurs.”

Läraren anser att det inte finns någon möjlighet att påverka valet av utbildning på det individuella planet. Detta är beroende av den avsaknad av medarbetarsamtal menar hon. När det gäller den existentiella handlingsdomänen⁴³ ges individen inte en möjlighet att ge uttryck för den egna viljan eller värderingen av vad som är viktigast att göra.

”Vi har fått fylla i en enkät här på skolan om jag minns rätt, så har vi fått rangordna våra önskemål för fortbildning, dels då den egna men sen har då dom här

⁴⁰ se sidan 5 i detta projektarbete

⁴¹ se sidan 8 i detta projektarbete

⁴² se sidan 7 i detta projektarbete

⁴³ se sidan 8 i detta projektarbete

rangordningarna använts för all personal på skolan. Och sedan har vi försökt få någon struktur på det som var mest efterfrågat. Men min alldeles egen, mina egna önskemål har jag väl inte riktigt kanske fått framfört i alla fall inte muntligt, för vi har inte haft några medarbetarsamtal.”

Sammanfattning

Alla intervjupersoner ser ut att ha ett begränsat handlingsutrymme på det individuella planet. Den treårsplan som görs gäller alla berörda och prioriteringar görs utifrån dessa i en sammanställning av de olika val de enskilda arbetstagarna gjort. Om det då finns resurser kan man få möjlighet att gå en utbildning. Denna treårsplan kan som tidigare nämnts relateras till Ellströms tekniskt- rationella perspektiv. Skolans läroplan ligger till grund för ett tydligt utformade mål. Här är även Ellströms konflikt- kontroll perspektiv representerat då det gällde prioriteringar som måste göras.

6.5 Hur genomförs utvärderingen av genomgången utbildning?

Enligt utvecklingsledaren är utvärderingarna väl genomtänkta och genomförda vilket motsvarar Ellströms tekniskt- rationella perspektiv.⁴⁴ Ansvaret läggs här på arbetsledaren att göra en uppföljning efter en genomgången utbildning.

”Uppföljningen sker inte genom enkäter med låsta alternativ utan gärna kvalitativa enkäter där individen formulerar sig själv. Dessutom är det arbetsledarens ansvar att göra en uppföljning. Om utbildningen inte är bra så vidtas en åtgärd när man märker detta på medarbetarna. Kontaktar de utbildningsansvariga och påtalar detta. Det är lätt att märka om det är en bra utbildning men svårt att se om det är en utbildning på mellannivå. En slags gråzon.”

Enligt rektorn ser det tidsmässigt svårt ut att göra en utvärdering av genomförda utbildningssatsningar. Det finns inget systematiskt tillvägagångssätt att utvärdera, utan detta sker mer sporadiskt. Den sociala handlingsdomänen påverkar rektorns handlingsutrymme när det gäller dennes arbetsuppdrag, att utvärdera.

”Uppföljningen ser lite olika ut ibland är jag väl noggrann med att kolla upp det. Dels kollar jag upp att de har fullgjort men sen är jag väl inte så duktig på att följa upp hur det var innan och efter. Många gånger frågar man ju om vad de tyckte om föreläsare eller tyckte du att det gav någonting. Är det något som du tycker dina kollegor ska va med om. Ibland säger de ja eller nej men oftast stannar det därvid oftast faktiskt. Det skulle man behöva djupbearbeta mycket mer. Det har att göra med att vi är chefer över så pass många . Om utfallet ej var som förväntat beror det på kursinnehållet att det inte stämmer överens med våra förväntningar och då tar man upp en diskussion med kursanordnaren. Det kan ha varit en så svår kurs att man inte kunnat ta till sig eller inte handlade om det vi hade tänkt oss . Det kan ju vi som har läst kursinnehållet ta till oss, men om man inte har läst detta kan man ju inte komma och klaga sen och då får vi ju betala utbildningen. Men nästa gång är vi ännu mer noggranna och så hinner man kanske ändå inte det.”

⁴⁴ se sidan 5 i detta projektarbete

Vidare menar rektorn att individerna har ett ansvar att fullfölja utbildningen. På individnivå kan detta handla om den existentiella handlingsdomänen.⁴⁵ Eftersom de flesta utbildningar genomförs på kvällstid. Man måste ha ”starka skäl” om man inte fullföljer utbildningen. Var gränsen går här frågade jag inte. Tydligt framgår att en ”kontroll”⁴⁶ av att man fullföljer utbildningen är viktig för rektorn vilket kan relateras till Ellströms konflikt- kontrollperspektiv.

”Om det är någon som inte fullgör sin utbildning, som hoppar av mitt i får man prata med den personen och säga att detta inte är acceptabelt om det inte finns väldigt starka skäl. Har man väl påbörjat en utbildning som kanske är över tre tillfällen så får man gå den även om det kanske inte var det roligaste och att det inte var som man hade tänkt sig, så får man ändå gå färdigt den. Och sen får man ta ställning till att det här blev inte så bra.”

Enligt förskolläraren är utvärdering av utbildningar i stort sett obefintlig. Samtidigt kan man se att den sociala och funktionella handlingsdomänen⁴⁷ anses som viktig. Att ta eget initiativ genom att tala med arbetsledaren anser F ligga i ens eget intresse. Men samtidigt gör F en reflektion om de individer som är den tysta varianten. Det borde alltså finnas någon form av rutin för utvärdering.

”Efter genomgången utbildning? Utvärdering? Nej det har jag inte varit med om. Däremot kan man själv gå, men det är ju ingen som har sagt att det är någon rutin, utan det gör man av eget intresse. Det ligger lite i ens eget intresse kan jag tycka. Men sen å andra sidan hade det ju varit bra om det hade funnits rutiner det är inte så självklart om man är den tysta varianten. Det kan ju hända att rektorn frågar andra men hon har inte frågat mig. Inga enkäter när många gått en utbildning. Har aldrig varit med om detta.”

Läraren är mer osäker på om det blir någon utvärdering av den pågående matteutbildningen. Däremot har den kursansvariga begärt in utvärderingar ibland men det finns inget system för utvärderingar inom denna organisationen som L kan erinra sig. Av egen erfarenhet anser läraren att de utbildningar som genomförts har alla varit av goda erfarenheter.

”Efter genomgången utbildning, utvärdering? Det vet inte jag hur det kommer att bli efter den här matteutbildningen, men det kunde man ju misstänka att det blir någon form av utvärdering. När vi har haft den här arbetslagsutbildningen av olika sorter då har vi, har kursledaren då bett oss att fylla i en utvärdering av vad vi har tyckt om utbildningen. Annars kan jag inte påminna mig om att det har varit någon speciell sorts utvärdering av utbildningar. Har aldrig upplevt att någon utbildning har varit dålig, för mig har det bara varit bra erfarenheter. Det finns inget system för att utvärdera utbildningar som vi har gått. Det kan jag i alla fall inte påminna mig om att det finns.”

Sammanfattning

Utvecklingsledaren ser inte ut att ha en insikt om hur det utvärderingarna fungerar i realiteten, i denna del av verksamheten dvs. skolan. Däremot reflekterar rektorn över att handlingsutrymmet begränsas av att det finns en tidsbrist när det gäller möjligheten att utföra dessa arbetsuppgifter. Förskolläraren och läraren verkar inte att ha reflekterat

⁴⁵ se sidan 8 i detta projektarbete

⁴⁶ se sidan 7 i detta projektarbete

⁴⁷ se sidorna 7 och 8 i detta projektarbete

över utvärderingar tidigare, men anser att detta är en brist på rutin som borde finnas. Detta kan ses som brist i kommunikationen när det saknas en rutin i utvärdering av kompetensutveckling.

6.6 Är man nöjd med planering, genomförande och utvärdering av kompetensutveckling som det ser ut i dag?

Utvecklingsledaren ser att handlingsutrymmet begränsas men menar att det inte finns en möjlighet att ”greppa” allt. Han talar om en framtidsvision som kan relateras till Maslows behovspyramid⁴⁸ och den grundtrygghet som måste finnas för individerna att nå ett självförverkligande.

”Om det är bra som det är idag, man måste ändå inse sin begränsning, man kan inte greppa allt det är en omöjlighet Jag har en framtidsvision om att alla ska kunna känna en inre grundtrygghet och därmed skulle det bli en bra arbetsplats. Tror detta är viktigt på alla arbetsplatser ute i hela samhället och inte bara inom skolas värld”

Rektorn reflekterar över de brister som finns och önskar samtidigt att det fanns mer tid till att genomföra medarbetarsamtal. Dessutom att se den enskilde individens utvecklingsbehov, genom analyser. Den funktionella handlingsdomänen ses här genom att rektorn reflekterar över detta men samtidigt är detta svårt att ta upp detta med ledningen och ifrågasätta och leder till den sociala handlingsdomänen⁴⁹ påverkan av handlingsutrymmet.

Ekonomi är av en stor betydelse vilket nämnts tidigare. I brist på pengar köper man in en hel del pedagogisk litteratur vilket anses som en informell men effektiv metod.

”Är det bra som det är idag, då kan man ju säga att det kan förbättras. Framförallt kan den göras mer nyanserad genom att man hade mer tid till medarbetarsamtal. Att göra analyser av den enskilde och vad den behöver utveckla, som den kanske själv inte ser. Ha mer samtal och att titta på dom hur de fungerar i klassrummet och även om hur dom attackerar eller angriper olika ämnesområden, såsom värdegrund och konflikter. Men det fordras då att man jobbar väldigt nära pedagogen i ett pedagogiskt ledarskap.

Önska att vi hade mer pengar som vi kunde omvandla då till fortbildning och vikarier då man är borta för kompetensutbildning. Vi prioriterar alltid verksamheten inom skolan med barnen och då kommer då personalen i sista hand. Även om inte alla föräldrar tror det så kommer barnen i första hand. Och vi tar inte barnens pengar för att åka på kurs, men där kan vi ju faktiskt bita oss i svansen.

Man får ha en dialog och i bland kommer det faktiskt personal och säger tex. att jag känner mig så osäker på det här, vet du någonting jag kan läsa eller är det någon kurs du har sett. Därför använder vi oss också av att vi köper in ganska mycket pedagogisk litteratur. Som egentligen är en väldigt effektiv metod och det händer ibland att av de 104 timmarna man har tar man 20 timmar och så får de bestämma att de ska läsa någon pedagogisk litteratur. Jobba gärna två och två. Tala om för mig vad du har läst

⁴⁸ Se Maltén, 2000. *Det pedagogiska ledarskapet*. Maltén diskuterar här Maslows behovspyramid i relation till arbetslivet sidorna 22- 36.

⁴⁹ se sidorna 7 och 8 i detta projektarbete

men jag har inte varit så drastisk att dom har fått göra någon slags resumé av innehållet. Det kan de skriva av baksidan så det är ju inte det utan om dom säger att de har läst en bok som de inte har läst så är det mest synd om dom själva. Vill de ljuga för mig vilket jag utgår ifrån att de inte gör. Säger de att de har läst den här boken så utgår jag ifrån att de har gjort det. Tidsmässigt har jag inte tid att sitta med heller.”

Förskolläraren ser även den ekonomiska biten som ett problem men samtidigt tycker hon att inflytandet har blivit bättre. När hon pratar under intervjun görs det med en Vi – känsla och syftar på arbetslaget. Arbetslagets handlingsutrymme kan här ses som en viktig del av arbetssituationen. Gemenskapen bland arbetskamraterna och kommunikationen vilket betonas i alla handlingsdomänerna kan ses här.

”Det saknas pengar tycker jag. Men det är inte så mycket vi kan göra åt. Men då hade man kunnat fått gå på mer. Jag tycker det har varit ganska så bra faktiskt. Särskilt det har blivit bättre och bättre för vi har fått mer och mer inflytande. Nu har den här treårsperioden gått ut och vi har börjat på en ny och jag var inte med när dom startade den första treårs perioden. Det är då vi bestämmer det vi ska satsa på. Alla är delaktiga i detta och gjorde det på en husträff och bestämde. Och så tycker man olika i olika hus och vi tyckte bild då och det är vi lovade att få gå på fortbildning om.”

Läraren betonar det individuella planet när det gäller kompetensutveckling. Handlingsutrymmet begränsas genom att det styrs uppifrån på organisationsnivå när det rör matteutbildningen. Läraren tror även att inflytandet skulle bli större på det individuella planet om det fanns möjlighet till medarbetarsamtal. Den funktionella handlingsdomänen⁵⁰ ses här när det rör individens utrymme för kommunikativa handlingar och ifrågasättanden.

”Lite egoistisk som jag är skulle nog vilja att jag hade möjlighet att välja lite mera individuellt, vad jag vill ha för fortbildning det skulle jag kunna säga. Jag hade alltså inte valt matteutbildning även om jag tycker att den är bra så har jag inte valt det, utan det är bestämt så att säga uppifrån. Det är inget fel på den men jag hade kanske önskat mig någonting annat. När det gäller då utvärderingen så finns det inget system för det så det hade kanske varit bra om det hade funnits det. På något sätt en mera strukturerad utvärdering, jag vet inte.

Den här individuella fortbildningen blir det inte så mycket av, kanske beroende av att vi inte har dom här medarbetarsamtalen, eller har haft dessa. Hoppas att rektorn hinner ha dem någon gång. Det är då lättare att trycka på det man behöver, och kanske har möjlighet att få det. Samtidigt har man ju möjligheten här också om man ser någon kurs eller så kan man i alla fall ansöka om att få gå på den, alltså det är inte helt låst. Jag har varit gynnad känner jag när det gäller fortbildning och har haft mycket bra fortbildning. Som lärare har man avsatt ett visst antal timmar per år när det gäller fortbildning i förhållande till förskollärarna.”

Sammanfattning

Man kan se ett antal framtida önskemål när det gäller kompetensutveckling, medarbetarsamtal, ekonomi, brist på utvärderingar samt möjligheten att kunna påverka mer på det individuella planet. Ekonomin styrs av den fördelningspolitik som bestäms på hög nivå och den är svår att påverka som enskild individ inom en kommunal

⁵⁰ se sidan 7 i detta projektarbete

organisation. Utvecklingsledaren har insett att det inte går att greppa allt och därmed reflekterat över att det finns begränsningar. Samtidigt har han en framtidsvision som bygger på att alla har en inre trygghet och därmed skapas det ett bra arbetsklimat. Rektorn ser till att hitta alternativa ekonomiska lösningar genom att köpa in pedagogisk litteratur som ett ”billigare” alternativ till kompetensutveckling.

7. Diskussion och slutsats

Jag har valt att dela in de olika områdena som jag anser berör handlingsutrymmet och diskutera dem i förhållande till de resultat analysen gett.

Kompetensutveckling - handlingsutrymme

Alla intervjupersonerna ansåg det vara viktigt med kompetensutveckling. På organisationsnivå har utvecklingsledaren och rektorn ett humanistiskt perspektiv över organisationen, vilket betonar personalen som en viktig resurs och tillgång. Men det finns även inslag av Ellströms övriga perspektiv på organisationen. Det som kan te sig problematiskt är när det finns övertalig personal som ska omplaceras enligt Las vilket i sin tur kan leda till att man får fel kombinationer i verksamheten. Förskolläraren och läraren anser att kompetensutveckling är viktigt för att komma vidare och därmed utveckla andra färdigheter än de man redan har. Detta bidrar till att man reflekterar över de arbetsuppgifter man har och sålunda stärks självkänslan⁵¹ i den dagliga yrkesverksamheten. Detta ser jag som en viktig del av individens handlingsutrymme.

Arbetslaget - handlingsutrymme

Arbetslagets betydelse när det gäller handlingsutrymmet ser ut att vara av en stor betydelse på individnivå. Läraren menar att genom kompetensutveckling erhåller en större insikt för andra yrkeskategorier och därmed fungerar man bättre tillsammans i arbetslaget. Denna ”nya” insikt inför andra personer med annan yrkesbakgrund kan leda till en bättre gemenskap och flexibilitet i arbetslaget. Förskolläraren ser också arbetslaget som en tillgång då det ges en möjlighet att själva inom arbetslaget bestämma arbetsuppgifternas utformning. Denna möjlighet till påverkan innebär att man kompletterar varandra och därmed ger kompetensutveckling ett utökat handlingsutrymme. Detta var en faktor som var mycket positiv och som jag inte hade reflekterat över innan intervjuerna genomfördes.

Begränsningar - handlingsutrymme

När det gäller de faktorer som begränsar eller påverkar utbildningssatsningar, ser ekonomin ut att vara en av de övergripande faktorerna. Detta är i och för sig inte ett ”nytt” problem när det gäller statliga eller kommunala organisationer som finansieras med statliga medel. På organisationsnivå ser ekonomin ut att styra en del men samtidigt ses det som positivt att det finns en möjlighet att söka pengar ur olika fonder. Det gäller bara att ge sig tid och efterhand har man lärt sig hur man går tillväga för att söka pengar. Rektorns reflektion över ekonomin ser ut att innebära en hel del arbete och byråkrati innan ett beslut erhålls, om man får pengar eller ej för fortbildningssatsningarna. Det

⁵¹ Se Westlander, *Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete*, 1993, sid. 32-41. Här menar Westlander att inte minst i arbetslivet är det viktigt att vara uppmärksam på hur människors vardagliga upplevelse av egen förmåga/kompetens kan ske. Jag anser att den upplevda självkänslan i samband med kompetensutveckling ger upphov till ett utökat handlingsutrymme.

innebär också att en viss del av utbildningssatsningen måste finansieras av den egna verksamhetens pengar. De båda yrkeskategorierna förskollärare och lärare har inte samma anställningsavtal och detta kan vara ett problem när det gäller satsningar på fortbildning av förskollärarna. Det är inte enbart utbildningssatsningarna som kostar utan den dagliga verksamheten måste även den upprätthållas när det gäller verksamheten på tex. fritidshemmen. Både läraren och förskolläraren anser att ekonomin begränsar valet av utbildning eftersom rektorn måste prioritera och därmed kan inte allas önskemål uppfyllas när det gäller fortbildning. Det blir därmed oftast en utbildning som gäller generellt för alla. Handlingsutrymmet begränsas härmed av ekonomin dels på individnivå men även på organisationsnivå eftersom verksamheten i sig inte har en möjlighet att välja på grund av de befintliga ekonomiska ramarna.

ITIS – projektet – handlingsutrymme

Denna utbildningssatsning vilken möjliggjorts genom att kommunen ansökt statliga medel för projektet ITIS omfattar alla yrkeskategorier inom X kommun när det gäller grundutbildningen i datahantering. Grundutbildningen anses här som något som ett ”måste” för en del av individerna. Ett beslut uppifrån på organisationsnivå innebär att denna utbildning kanske inte ger ett utökat handlingsutrymme. Utbildningen kan även anses som mindre bra om man hänvisar till rektorns uttalande om den pedagogiska utformningen och därmed ger den inte individerna ett utökat handlingsutrymme.

Den del av utbildningen som inkluderar Internetanvändning och som omfattas av fler utbildningstimmar och även ger 20 akademiska poäng. Denna kompetenshöjande utbildning kan leda till ett utökat handlingsutrymme, då syftet är att använda kunskapen som ett pedagogiskt redskap i den dagliga yrkesverksamheten. Eftersom individerna har fått ansöka om att gå denna utbildning kan motivationen anses vara stor bland de som blivit utvalda att delta. Utbildningen är förlagd till kvällstid och det innebär att deltagarna har haft en möjlighet att reflektera över detta innan de ansöker till utbildningen.

Planering - handlingsutrymme

Planeringen⁵² av kompetensutbildning sker genom treårsplaner där ”alla” får önska i de olika arbetslagen inom vilket område de vill fortbilda sig inom. Sedan sammanställs dessa av ledningsgruppen och därefter görs en prioritering. En viss påverkan när det gäller utbildningen finns till en början i arbetslaget men ibland får vissa individuella önskemål avslås. Medarbetarsamtal⁵³ genomförs inte alls, trots att utvecklingsledaren ser detta som en viktig del av planeringen. Förskolläraren har en ”vi känsla” när det gäller påverkan av fortbildningsinsatser och menar att nu är det deras arbetslag som har fått prioriterat sitt önskemål om kompetensutveckling. Hon anser även att det finns en

⁵² Se Lundmark, *Personalutbildning och ekonomi*, 1988. Enligt Lundmark sid. 13-17 ”Planeringen av personalutbildning innebär att kartlägga utbildningsbehov, fastställa mål, prioritera olika utbildningsinsatser, att välja innehåll och pedagogiska arbetsformer samt skapa goda förutsättningar i övrigt för utbildningen”. Dessutom handlar planeringen till stor del om att precisera samt motivera behoven av resurser, inte minst pengar, men även att utnyttja tillgängliga resurser på effektivast sätt.

⁵³ Se Lundmark, *Utbildning i arbetslivet*, 1998, sidan 60. Benämns även som planeringssamtal, utvecklingssamtal med syftet att dels kartlägga utbildningsbehov. Väl fungerande planeringssamtal ska bl.a. inrymma; en diskussion av medarbetarens problem i arbetet, medarbetarens önskemål och planer för framtiden och chefens bedömning av kommande krav. Detta kan ses som ett led för att se individens behov av kompetensutveckling.

viss möjlighet till att påverka om man tar ett eget initiativ. Läraren menar att på det individuella planet finns ingen möjlighet att påverka planeringen eftersom det inte finns några medarbetarsamtal. Hon skulle vilja att det fanns en möjlighet att muntligt framföra sina egna önskemål.

Utvärdering - handlingsutrymme

Utvärderingen av fortbildningarna ser på organisationsnivå vara väl genomförda och genomtänkta. Genom kvalitativa enkäter menar utvecklingsledaren att utvärderingarna fungerar bra, samtidigt som han anser att det är arbetsledarens ansvar när det gäller uppföljningen. Rektorn anser att hon inte har varit så noggrann när det gäller utvärderingarna, utan mer ha kontrollerat att de som gått utbildningen verkligen har fullgjort den.

Vidare menar hon att det inte är acceptabelt att som deltagare inte fullfölja en utbildning utan att ha ”starka” skäl. Även om det inte är den roligaste utbildning man har gått så måste man fullfölja denna. Efter utbildningen kan man ta upp ett samtal om varför det inte var så lyckat. Förskolläraren har aldrig varit med om någon utvärdering, men ser det som ett eget ansvar att påpeka för arbetsledaren om något inte har varit bra. Samtidigt menar hon att det hade varit bra om det hade funnits någon rutin när det gäller utvärderingar. Läraren har inte heller alls reflekterat över att det inte finns något system för utvärderingar och menar att det skulle ha varit bra.⁵⁴

Önskemål om framtida förbättringar av formella kompetensutvecklingsinsatser

På organisationsnivå har utvecklingsledaren en insikt om de begränsningar som han har när det gäller kompetensutveckling. Han har även en framtidsvision där han betonar en inre trygghet hos individerna vilket i sin tur leder till ett bra arbetsklimat för alla. Rektorn inser de brister som finns vad gäller ekonomi, medarbetarsamtal och analyser. Hon vill även ha mer resurser till vikarier och fortbildningar. Hon önskar även att det fanns en möjlighet att se mer till den enskilde individens behov när det gäller kompetensutveckling. Förskolläraren betonar också att det saknas pengar, men är ändå nöjd och tycker att de har fått mer inflytande i och med de treårsplaner som finns för kompetensutveckling. Läraren anser att det skulle finnas en möjlighet till att kompetensutveckling på det individuella planet tillgodosågs. Samtidigt ser hon sig som gynnad när det gäller fortbildning.

7.1 Slutsats

Denna slutsats skall inte ses gälla generellt för alla kommunorganisationer eller för denna kommunorganisation som helhet. Syftet med underökningen var att nå en djupare förståelse för kompetensutvecklingsinsatser i arbetslivet. Genom denna undersökning kan man försöka belysa det som ter sig positivt eller det som kan tolkas vara en brist

⁵⁴ Se Lundmark, *Utbildning i arbetslivet*, 1998. Enligt Lundmark sid. 109-111 finns det två huvudsyften med utvärdering, dels att kontrollera resultaten, samt att kunna möjliggöra ett beslutsunderlag för att en utbildning skall kunna förbättras eller förändras i tex. mål innehåll eller arbetsformer. Det senare kan ses som det övergripande motivet för utvärdering. Hon nämner tre syften som utgångspunkt för utvärderingen. 1 att främja deltagarnas utbyte under pågående kurs, formativ utvärdering. 2 kontroll av deltagarnas utbyte av en utbildning vilket avser uppfyllda mål och lärande. 3 studera effekterna av en utbildning om och i så fall varför eller varför inte kunskaperna används i ett längre tidsperspektiv s.k. effektutvärdering.

inom denna del som omfattas av undersökningen när det gäller kompetensutveckling och handlingsutrymme.

Kompetensutveckling är viktigt eftersom det ger individerna en möjlighet att stanna upp och reflektera över de arbetsuppgifter som utförs. Att få en möjlighet att utvecklas vidare i sin yrkesroll ger individen en möjlighet att uppmärksamma, varför man gör det man gör. Det som kan ses som positivt är arbetslagets funktion. Kompetensutveckling kan stärka de olika yrkeskategoriernas gemenskap inom arbetslaget. Att inom arbetslaget ges en möjlighet att tillsammans framföra önskemål inom vilket område man vill erhålla kompetenshöjning, kan i sin tur leda till en stärkt självkänsla samt flexibilitet av arbetsuppgifterna.

Ekonomi är något som man på organisationsnivå endast kan påverka till en viss del vad gäller utbildningsinsatser. Önskemålet hos flertalet av intervjupersonerna är att de ekonomiska ramarna skulle vara större. Ekonomi begränsar härmed utbudet vad angår planeringen av utbildningsinsatser, eftersom det handlar om att prioritera bland individernas önskemål i treårsplanerna vad som kan vara rimligt och genomförbart. På det individuella planet får man därmed göra avkall på de egna önskemålen för att gälla kollektivt och generellt. Ekonomi såväl inom statlig som offentlig sektor kan ses som en stark bidragande faktor till att vissa utbildningsinsatser inte går att genomföra.

Utvärderingen av genomförda utbildningsinsatser kan ses som en brist men utvecklingsledaren ser inte detta problem. Detta kan bero på en brist i kommunikationen mellan utvecklingsledaren och rektorn. Rektorn inser att hon inte tidsmässigt kan genomföra denna arbetsuppgift trots att hon ser detta vara av betydelse. Hon är även fullt medveten om att en del utbildningar kan vara mindre bra och försöker hinna med att kontrollera dessa.

Att inneha en position som rektor kan sägas innebära en ”mellanposition” då man både har krav uppifrån på organisationsnivå men även ansvaret att leda en verksamhet som i detta fall, förskola /skola.⁵⁵ Det jag kommit fram till är att rektorn har mest begränsningar vad angår handlingsutrymmet i den dagliga verksamheten med dess arbetsuppgifter. Rektorn har en insikt i att hon inte hinner med det hon ser som en brist i verksamheten. Detta kan bero på att man som arbetsledare åläggs fler och fler arbetsuppgifter. Arbetsbelastningen kan ses vara stor för rektorn och hon måste därmed prioritera det som hon anser vara viktigt för att få den dagliga verksamheten att gå runt. I och med ett humanistiskt synsätt, ser hon de yrkeskategorier vilka hon är arbetsledare för, lika viktiga när det gäller kompetensutvecklingsinsatser.

De perspektiv som kan ses gälla för denna organisation tangerar Ellströms alla fyra perspektiv på organisationer. Enligt de intervjuade fungerar kompetensutvecklingsinsatserna ”ganska” bra men det finns en avsaknad när det gäller individuella önskemål. De brister som finns i denna organisation och som jag ser vara av stor betydelse är avsaknaden av medarbetarsamtal samt utvärderingar. Dessa kräver ekonomiska resurser och därmed måste detta synliggöras på organisationsnivå

⁵⁵ Se Maltén, Ibid. 2000, *Det pedagogiska ledarskapet*, här talar han om ledarens dilemma när det gäller att svara upp gentemot olika lojalitetskrav, vilket lätt kan leda till en rollkonflikt.

Slutligen anser jag att kommunikationen kan ses som en fortlöpande brist mellan de olika yrkeskategorierna i denna del av organisationen. Dels mellan utvecklingsledaren och rektorn, men även mellan rektorn och arbetstagarna. Kommunikationen är viktig för varje individ på alla plan för att synliggöras i en organisation, därför anser jag att medarbetarsamtal och utvärderingar är viktiga.

Samtidigt anser jag att kommunikation är en bristvara inom de flesta organisationer(eller generellt) i dagens samhälle beroende av att man har överskattat teknologin. Tyvärr kan teknologin inte ersätta den mellanmänniska kommunikationen som är viktig och grundläggande i dagens samhälle. Detta är viktigt för att känna en delaktighet och ges en möjlighet till att påverka den egna situationen. Handlingsutrymme kan inte relateras endast till arbetsplatser utan även till individens alla sfärer under livets gång.

Litteraturförteckning

Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational Learning*. Reading. Addison-Wesley Publ. Company.

Clegg, R Stewart. 1990. *Modern organizations. Organizations Studies in the Postmodern World*. Great Britain, Redwood Books.

Ellström, Per-Erik. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Tryck: Gotab, Stockholm.

Kvale Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Lundmark Annika. 1998. *Utbildning i arbetslivet, utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Studentlitteratur, Lund.

Lundmark Annika, Söderström Magnus. 1988. *Personalutbildning och ekonomi*. Studentlitteratur, Lund.

Maltén Arne, 2000. *Det pedagogiska ledarskapet*. Studentlitteratur, Lund.

Ohlsson, Jon. 2001. I *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. "Den överhettade medmänniskan" Studentlitteratur, Lund.

Smither Robert D. 1998. *The psychology of work and human performance*. Addison Weseley Longman, Inc.

Tedenljung, Dan (red). 2001. *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Studentlitteratur Lund

Westlander Gunnela. 1993. *Tänkmodeller om människor i arbete*. Akademiförlaget i Göteborg AB.

Bilaga 1

Intervjumanual: utvecklingsledare och rektor.

1. Anser ni det vara viktigt med kompetensutveckling? Varför är det viktigt?
2. Vilka faktorer påverkar kompetensutveckling? (tex. ekonomi, omorganisering, nyrekrytering, ny teknik)
3. Hur planeras kompetensutveckling? (tex. behovsanalys eller medarbetarsamtal)
Har arbetstagaren en möjlighet att vara med och påverka eller vara delaktig i planeringen?
4. Hur ser uppfölj i ge ut efter genomförd utbildning? (tex. utvärdering)
5. Vilka åtgärder vidtas om utfallet inte blev som förväntat?
6. Anser ni att genomförandet av kompetensutveckling är bra som den är idag? Om inte, vad kan förbättras och hur?

Bilaga 2

Intervjumanual: lärare och förskollärare.

1: Befattning, utbildning,

2: Anser du det är viktigt med kompetensutveckling? Varför är det viktigt

3: Vilka faktorer tror du det är som styr kompetensutbildning? (Ekonomi, ny teknik, omorganisering, nyrekrytering.)

4: Hur planerar man för utbildningar inom organisationen? Genom medarbetarsamtal, eller behovsanalyser. Har du en möjlighet att vara med och påverka eller vara delaktig i planeringen av utbildningen?

5: Hur ser uppföljningen ut när du genomgått utbildningen? Görs det en utvärdering

6: Om utbildningen inte blev som förväntat, den kanske inte alls var som förespråkats. Hur går man tillväga då? Vem påtalar man detta för?

7: Tycker du att planeringen, genomförandet och utvärderingen av kompetensutbildningen är bra som den är idag? Om inte, vad kan förbättras och hur?