

# En pedagogisk ledares röst kring lärande och kompetensutveckling

En narrativ intervju om pedagogisk ledarskap

Vivian Mettälä

---

Handledare  
Bosse Bergstedt



## **Abstrakt**

**Arbetets art:** Kandidatuppsats, 15 hp

**Sidantal:** 36

**Titel:** En pedagogisk ledares röst kring lärande och kompetensutveckling

**Författare:** Vivian Mettälä

**Handledare:** Bosse Bergstedt

**Datum:** 2016-06-02

**Sammanfattning:** Lärandet och kompetensutveckling är viktiga aspekter i arbetslivet, men det tycks finnas ett glapp mellan teori och praktik vad gäller upplevelsen utav lärande och kompetensutveckling. Denna studie exemplifierar hur lärande och kompetensutveckling kan ske i praktiken och överensstämmer med teorin genom en pedagogisk ledare; Roberto Citterio som är chef på Pedagogisk Inspiration i Malmö. Resultatet visar tre aspekter som är betydelsefulla i kompetensutveckling; vikten av personligt engagemang samt viljan att lära sig, att kompetens och kontext är sammankopplade och betydelsen av inter-relationellt lärande. Trots att studien inte är omfattande så indikerar den betydelsen av fortsatta studier kring pedagogiska chefers upplevelser för att kunna generera ny kunskap kring kompetensutveckling som är relevant i praktiken.

**Nyckelord:** kompetensutveckling, lärande, pedagogisk ledare, Pedagogisk Inspiration,

## Innehållsförteckning

Inledning.....	1
<i>Syfte och frågeställning</i> .....	2
Analytiskt ramverk.....	3
<i>Bakgrund</i> .....	3
Kompetensutveckling .....	3
Ledarskap .....	4
<i>Tidigare forskning</i> .....	4
<i>Teori – lärande och kompetensutveckling</i> .....	6
Lärande .....	6
Kompetensutveckling .....	9
Sammanfattning.....	11
Metod .....	12
<i>Vetenskaps teori, kunskapssyn och kunskapsintresse</i> .....	12
<i>Metodval</i> .....	12
<i>Narrativ metod</i> .....	13
<i>Val och urval</i> .....	14
<i>Intervjuförfarande</i> .....	14
<i>Etiska övervägande</i> .....	15
<i>Kvalitetsfrågor</i> .....	16
<i>Analysförfarande</i> .....	18
Resultat och analys.....	19
Kompetensutveckling för Citterio .....	19
Början på hans pedagogiska karriär .....	20
Learning-by-Doing .....	22
Nya erfarenheter och möjligheter .....	23
Att nätverka och lära sig tillsammans .....	24
Utbildning som kompetensutveckling.....	26
Erfarenhetsbaserat lärande.....	27
Redo för ny kontext .....	29
Kompetensbehov .....	31
Sammanfattningsvis .....	32
Diskussion .....	33
<i>Avslutande tankar och vidare forskning</i> .....	35

## **Förord**

Jag är väldigt glad över att ha lyckats slutföra detta examensarbete. Jag har fått mycket kunskap och det har väckt mitt intresse och önskan att kunna arbeta med frågor om kompetensutveckling i framtiden. Jag vill särskilt tacka Roberto Citterio, chef för Pedagogisk Inspiration i Malmö som trots tidsbrist gav mig möjligheten att genomföra en intervju med honom. Jag vill också tacka min handledare professor Bosse Bergstedt som gett mig värdefulla och givande råd och hjälp.

## Inledning

Lärandet sker hela tiden; medvetet och omedvetet kontinuerligt genom hela livet.<sup>1</sup>”Att lära är att göra. Att lära är att ständigt vara stadd på resande fot, där ens kunskaper hela tiden förändras: långsamt eller fort, villigt eller gensträvt. Att lära är livet.”<sup>2</sup> Därför blir kompetensutveckling som nuförtiden är ett vanligt förekommande samtalsämne inom organisationer en viktig del på arbetsplatser; både för medarbetare och för chefer.<sup>3</sup> Jag har fått känslan av att det talas om värdet av kunskap och kompetens i organisationer och betydelsen av att förvalta anställdas förmågor. Frågan har väckt ett intresse och nyfikenhet hos mig vilket har lett till frågeställningen om hur lärandet och kompetensutveckling fungerar i praktiken. Samtidigt tycks det finnas ett glapp mellan teori och praktik i frågan om kompetensutveckling för chefer inom pedagogiken. En del forskare menar att det krävs ett bättre samarbete mellan praktiker och forskare och att det krävs mer empiriskt material för att stödja dagens teorier.<sup>4</sup>

För att kunna få en uppfattning hur lärandet och kompetensutveckling kan ske i praktiken har jag valt att göra en kvalitativ intervju. Där jag utifrån en livsberättelse återberättad av Roberto Citterio som är chef för Pedagogisk Inspiration i Malmö, exemplifierar faktiska upplevelser kring kompetensutveckling kopplad till teorier. Med fokus på frågeställningarna; *hur upplevs kompetensutveckling och lärandet i praktiken utifrån en pedagogisk ledares berättelse? Samt, på vilket sätt belyser teorier en pedagogisk ledares upplevelser kring kompetensutveckling och lärande?*

Jag inleder med mitt analytiska ramverk; bakgrund, forskningsöversikt samt relevanta teorier. Därefter ett metodkapitel med mitt metodval, etiska övervägande, urval samt mitt analysförfarande. Följaktligen resultat och analys som tillsammans avslutas med diskussion och avslutande tankar.

---

<sup>1</sup> Ibid s.69

<sup>2</sup> Granberg, Otto (2014). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur s.69

<sup>3</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). *Human resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur

<sup>4</sup> Hughes, Claretha & Gosney, Matthew W (2016). *Bridging The Scholar – Practioner Gap In Human Resources Development*. Hershey: Business Science Reference; Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). *Human resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur

## ***Syfte och frågeställning***

Därmed är studiens syfte att genom en pedagogiska ledares livsberättelse utforska hur lärande och kompetensutveckling kan se ut och på vilket sätt teori kan överensstämma i praktiken. Med andra ord att försöka identifiera teori med praktik.

Studien kommer att fokusera på att beskriva och tolka upplevelser och erfarenheter som sedan analyseras med hjälp av teorier för att se om teori och praktik stämmer överens.<sup>5</sup>

Jag har valt att fokusera på följande frågor;

- *Hur upplevs kompetensutveckling och lärandet i praktiken utifrån en pedagogisk ledares berättelse?*
- *På vilket sätt belyser teorier en pedagogisk ledares upplevelser kring kompetensutveckling och lärande?*

---

<sup>5</sup> Rienecker, Lotte (2010). *Problemformulering*. Malmö: Liber s.21-22

## **Analytiskt ramverk**

*I detta avsnitt presenterar jag bakgrund på mitt arbete; förståelse och definiering kring begreppen kompetensutveckling och ledarskap. Därefter en forskningsöversikt kring kompetensutveckling som berör ledare samt relevanta teorier för mina frågeställningar.*

### ***Bakgrund***

#### **Kompetensutveckling**

Eftersom kompetensutveckling oftast tolkas olika beroende på sammanhang och individ<sup>6</sup> vill jag förtydliga vad jag menar med kompetensutveckling i mitt arbete: en *”samlingsbeteckning för de aktiviteter en arbetsgivare avsiktligt använder sig utav för att utveckla befintliga medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtid arbetsuppgifter.”*<sup>7</sup> Jag vill också klargöra att jag utgår ifrån den faktiska kompetensen, vilket är den kompetens som man förvärvar i arbetslivet, vilket är den kompetens som förvärvs i arbetslivet, den kunskap som skapas genom egna handlingar och erfarenheter utanför den formella utbildningen, så som examen, betyg, diplom, kurser och annat.<sup>8</sup> (En utförligare beskrivning följer senare). Då min uppsats fokusera på Roberto Citterio och hans upplevelser kring kompetensutveckling presenterar jag honom närmre senare i arbetet. Men markerar att jag i fortsättningen endast referera honom till *Citterio*, samt hans arbetsplats Pedagogisk Inspiration som *PI*. Enligt Malmö Stads hemsida beskrivs *PI*;

*”I Malmö stad ansvarar Pedagogisk Inspiration Malmö för skolutveckling och forskning i Malmö stads alla skolformer. Avdelningen stödjer, stimulerar, initierar och utmanar till praxisnära forskning och utveckling inom förskola, skola, gymnasium och vuxenutbildning i Malmö stad och utgår alltid från de olika verksamheternas behov. *PI Malmö ger samtidigt utrymme för att pröva nya idéer för att utveckla utbildningsområdet i Malmö.*”<sup>9</sup>*

---

<sup>6</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.79

<sup>7</sup> Ibid. s.201

<sup>8</sup> Ibid s.78

<sup>9</sup> Malmö Stad. Skolutveckling & Forskning. <http://malmo.se/pedagogiskinspiration> (hämtad 2016-05-15)

## **Ledarskap**

Ledarskap behövs i alla organisationer och är ett socialt fenomen vilket innebär att det måste finnas någon som ska leda. Lars-Erik Wolvén en svensk sociolog menar att ledarskap kan ses som ett sätt att tillsammans med de andra kunna uppnå resultat gen andra människor. Ledarens roll innebär att skapa resultat i enlighet med organisationens mål, men därefter är det upp till medarbetarna att genom handling uppnå resultaten.<sup>10</sup> Gary Yukl, professor vid Albany Universitet anser att ledarskap är en möjlighet att påverka varandra att förstå och komma överens om vad som behövs göras och på vilket sätt det ska göras. Samtidigt är processen till för att underlätta individuella och kollektiva insatser för att skapa gemensamma mål.<sup>11</sup> Med andra ord är ledarskap en social och ömsesidig påverkansprocess mellan ledare och medarbetare i riktning mot nya mål.<sup>12</sup> Därmed har ledaren som mål att förbättra och utveckla både medarbetarnas kompetenser och organisationen som helhet, fast processen kan vara annorlunda beroende på organisation, individ och arbetsgrupp. Men samtidigt som medarbetarna behöver en ledare behöver ledaren också förbättras och utvecklas för att kunna hjälpa sina medarbetare.<sup>13</sup>

## ***Tidigare forskning***

Inledningsvis innebar mitt arbete att söka tidigare forskning kring mina frågeställningar. Jag började med att söka på ”rektorer” och ”skolledare” eftersom målgruppen var mest relevant till min intervjuperson som är chef inom en pedagogisk verksamhet. Till en början avgränsade jag mitt arbete med att endast söka efter studier skrivna på svenska. Jag sökte på LUBsearch och Lovisa, där har jag haft tillgång till akademiska referensgranskade forskningspublikationer, jag sökte bl.a. ”rektorerers kompetensutveckling”, ”skolledare, rektorers kompetensutveckling, erfarenheter”, ”rektorerers egna upplevelser, kompetensutveckling” ”kompetensutveckling för ledare”. Med hjälp av dessa sökord hittade jag inget vetenskapligt forskat eller skrivet på svenska och valde därför att fortsätta att söka internationella studier med engelska sökord, ”leadership development in schools, phenomenology”, ”Competence development, headmasters, principles”. Här fann jag forskning kring hur rektorers och ledares kompetensutveckling ska bedrivas

---

<sup>10</sup> Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur s.252-253

<sup>11</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s. 137

<sup>12</sup> Ibid s. 137

<sup>13</sup> Ibid kap. 6



och fungera, men inte riktigt deras upplevelser och om deras kompetensutveckling stämmer överens med deras ansvarsområde. Därmed fann jag ett glapp mellan teori och erfarenheter hos rektorer och ledare inom pedagogiska verksamheter kring lärande och kompetensutveckling, främst från ett nationellt perspektiv. De relevanta internationella studier jag fann fokuserar på rektorers arbete, kompetensutveckling m.m. Dessa kvalitativa studier är närliggande mitt arbete och visar hur det ser ut internationellt inom ett snarlikt forskningsområde.

Keith Tilfords fenomenologiska studie visar hur tre rektorer från tre olika skolor upplevt sin utveckling och roll som rektor i ett kompetensutvecklingsprogram (principal leadership within PDS program). De samtalar om komplexa frågeställningar utifrån deras dagliga arbete och hur programmet har hjälpt dem. Exempelvis berättar en rektor hur programmet har hjälpt honom att förändra hans syn på sin roll som rektor. De talar också återkommande om betydelsen av att kunna utbyta tankar kring deras ledarskap i olika nätverk. Tilford talar om betydelsen av att förstå hur rektorer skapar mening kring deras arbete och att det är viktigt för praktiker och forskare att förstå detta för att bättre utveckla utbildningar.<sup>14</sup>

Forskarna Miriam Bitterová, Alena Hašková, och Mária Pisonová skriver om specifika ledares kompetens och behovet av att förvalta skolledare genom att fokusera på fyra områden; strategi skapande, undervisning/administration, säkerställa och hantera utvecklingen av skolan som institution och hantera utvecklingen av mänskliga resurser. Resultatet visar att praktiserande skolledare finner följande kompetenser viktiga; motiverande strategier baserade på gemensamma värderingar för skolan, kompetens att skapa och utveckla inlärningsmiljöer effektiv för elever, kompetens att definiera och delegera ansvar samt tydligare uppgifter för att leda och styra. Dessa är ämnen som bör uppmärksammas och erbjudas i utbildningar för skolledare.<sup>15</sup>

Peter Earley och Sara Bubb behandlar sex nyanställda rektorers dagliga arbete som har blivit dokumenterat via observationer, dagböcker och loggböcker skrivna av rektorerna själva som beskriver lärdomar kring deras ledarskap, hur de spenderar sin tid och hur de

---

<sup>14</sup> Tilford, Keith (2010). A Phenomenological Study of Professional Development Schools: How Principals Make Sense of Their Role. School University Partnerships Vol. 4, No. 2.

<sup>15</sup> Miriam Bitterová, Alena Hašková, Mária Pisonová (2014). "School Leader's Competencies in Management Area". Procedia, Published by Elsevier. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

lär sig från sina utmaningar. Studien lyfter fram rektorernas komplexa och emotionellt krävande arbete. "No matter how good leadership preparation programmes and head-teachers' prior experiences are, [...]. No preparation programme will be able to provide head-teachers with all the skills they want or need, which is a reminder of the importance of mentoring, coaching and other forms of support once in post. To be a successful leader it is necessary to be self-evaluative, to be able to reflect on practice and identify areas for further development." <sup>16</sup>

Slutligen, en hermeneutisk, fenomenologisk studie om hur rektorer uppfattar sin ledarskapsroll i lågstadieskolor i Singapore. Studien är intressant då Singapore idag anses ha en av världens bästa/högsta skolresultat utifrån program som TIMSS och PISA. Enligt artikelns författare finns det brist på empiriska studier som handlar om skolledares ledarskaps roll, därför vill studien lyfta fram 12 skolledares syn. Resultatet visar att genom att förstå skolledarnas uppfattning kan diverse kompetensutvecklingsprogram utvecklas. <sup>17</sup>

### ***Teori – lärande och kompetensutveckling***

*Nedan är teorier som ramar in mitt arbete kring frågeställningarna; hur upplevs kompetensutveckling och lärandet i praktiken utifrån en pedagogisk ledares berättelse? samt på vilket sätt belyser teorier en pedagogisk ledares upplevelser kring kompetensutveckling och lärande? Dessa teorier kommer att ligga som grund för min analys.*

### **Lärande**

Är lärandet något självklart? Är lärande något som sker kontinuerligt eller upphör lärandet någon gång? Individer, grupper och organisationer kan ses som lärande subjekt, däremot är de på olika sätt då man talar om individuellt lärande, organisatoriskt lärande samt gruppens lärande. Jag inser komplexiteten av inlärningsprocesser och att det finns flera faktorer som måste beaktas när man diskuterar lärande. Pedagogiska forskare hävdar att utbildning inom organisationer är till för att skapa en så gynnsam utveckling som möjligt och även att generera ny kunskap, <sup>18</sup> som kan ske genom informellt lärande som

---

<sup>16</sup> Earley, Peter; Bubb, Sara (2013). "A Day in the Life of New Headteachers: Learning from Observation". Educational Management Administration Leadership, vol. 41 no. P. 782-799

<sup>17</sup> Hak Hiang Koh, David Gurr, Lawrie Drysdale, Li Li Ang (2011). "How school leaders perceive the leadership role of middle leaders in Singapore primary schools?" Asia Pacific Education Review, vol. 12 issue 4, p. 609-620.

<sup>18</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.104

sker genom de erfarenheter som individer ständigt engagerar sig i.<sup>19</sup> Medan formellt lärande kan ses som ett stödsystem när man vill behålla samt utveckla den informella kunskapen och kompetens man har.<sup>20</sup> Däremot kan lärande vara väldigt varierande på vad det betyder och vad det ger, men den gemensamma nämnaren i olika definitioner är att det innehåller element av någon slags förändring.<sup>21</sup> Ytterligare form av lärande som jag vill lyfta är kollektivt lärande som ”betecknar resultatet av en process där individers erfarenheter kommunicerats och reflekterats öppet i arbetsgruppen och detta utmynnat i gemensamma föreställningar och intentioner för detta kollektiv”.<sup>22</sup> Liknande tankegångar har Olga Dysthe, professor i pedagogik på universitetet i Bergen som menar att interaktion och lärande är sammankopplade, med andra ord kommunikationsprocesser är kontextuella. Hennes arbete utgår också bland annat från Dewey som även menade att den sociala gruppen är förutsättningen för individuell inläring. Vilket innebär att lärandet inte kan lokaliseras till det individuella medvetandet, men måste ses som en del av den sociala konsensusen.<sup>23</sup> En viktig del och grund för kunskap är därför assimilation, vilket är individens sätt att ta emot och se världen så den blir förståelig just för en själv. Så man kan se och begripa sig på omvärlden med den kunskap man redan har. Den kunskap man redan har utvecklas och görs begriplig till just den kontext man befinner sig i.<sup>24</sup> Paulo Freire, en brasiliansk pedagog, menade att permanent utbildning innebär vetandet av att mänskliga varelser är ofullständiga och därmed ofärdiga. Att det är vår ontologiska livsuppgift och kallelse att lära oss bortom oss själva, och att utbildning är menad för alla människor i alla skeden av dess existens.<sup>25</sup> Han menar att undervisning bl.a. ska hjälpa människor att kunna reflektera över sina egna situationer och se till att vi kan nå sann förståelse och kännedom. Freire förespråkar även för sparbankspedagogiken,<sup>26</sup> som innebär ”att lärarens kunskap förs över till eleverna på samma sätt som pengar sätts in på banken”.<sup>27</sup>

---

<sup>19</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur s.19

<sup>20</sup> Ibid s.19

<sup>21</sup> Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996). s.206

<sup>22</sup> Ibid s.201

<sup>23</sup> Dysthe, Olga (2010).

<sup>24</sup> Granberg, Otto (2014). s.83

<sup>25</sup> Beckett, S. Kelvin (2013). ”Paulo Freire and the concept of education”. *Educational Philosophy and Theory*. Vol. 45, No. 1 pp.49-62. Blackwell Publishing.

<sup>26</sup> Brinkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013). *Vetenskapsteori för lärarstudenter*. Lund: Studentlitteratur

<sup>27</sup> Ibid s.33

Ytterligare aspekt är det livslånga lärandet som handlar om att lära sig nya saker under hela livet och ses som en filosofi.<sup>28</sup> Människor tillägnar sig dagligen ny kunskap genom att medverka i olika verksamheter både i arbetet och på sin fritid, därmed pågår lärandet hela livet. Lärande handlar inte bara om hur människor tar till sig ny kunskap, utan även hur samhället eller verksamhet förändras med hjälp av ny kunskap. Men för att utvecklas krävs utmaningar, det kan vara t.ex. i en verksamhet som vill utöka sitt kunskapsområde ännu mer och då är det bra att kunna ta del av andras verksamheter. Ett sett att utöka kunskapen kan därför vara studieresor för att få nya perspektiv eller att arbeta i andra länder för att kunna ta del av deras verksamheter. Det finns en teoritradition som menar att lärande kan ses som en effekt utav handlandet i människors vardag, och däri blir man en i det sociala samspelet genom att man tillägnar sig rutiner och lär sig styra hjälpmedlen i handlandet.<sup>29</sup> ”För att få syn på något behöver man sådana tankekedjor, och teoretiska perspektiv kan bidra till att man får syn på något man inte tidigare tänkt på.”<sup>30</sup> Lärandet och förändringen utav människor är inte alltid planerat utan det blir påverkan av hur allt annat runt om kring har påverkat en.<sup>31</sup>

Teorin om organisationspedagogiken lägger vikt på individens kognitiva processer men även den bestämda kontexten. Det kan förklaras genom fyra kännetecken, där individen konstruerar sin kunskap för sig själv, en ständig pågående kunskaps process, där lärandet kopplas till kontexten samt att individen använder kunskap som ett verktyg och lär sig att använda den.<sup>32</sup> Ytterligare form är det erfarenhetsbaserade lärandet som betonar att människan utgår från tidigare erfarenheter för att kunna utveckla nya kunskaper, samt att kontext och kunskap alltid är beroende.<sup>33</sup> John Dewey, en amerikansk psykolog, filosof och pedagog är känd för uttrycket; ”learning by doing”. Han menade att lärandet sker genom praktiska handlingar, och att all kunskap vi skapas genom våra erfarenheter samt att det är både individens och gruppens behov som ska upprätthållas och all lärande ska ske i ens naturliga miljö.<sup>34</sup> Den amerikanska teoretikern

---

<sup>28</sup> Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur. kap 8

<sup>29</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014). *Lärande Skola Bildning: Grundbok för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur

<sup>30</sup> Ibid s.666

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid s.107

<sup>33</sup> Granberg, Otto (2014). s.79

<sup>34</sup> Granberg, Otto (2014). s.80

David Kolb vars arbete är bland annat om upplevelsebaserat lärande bygger sina teorier på tidigare arbete av bl.a. Dewey.<sup>35</sup> Kolb talar om hur olika människor kan lära sig genom att integrera konkreta känsloupplevelser med reflektion.<sup>36</sup> Kolb beskriver hur lärandet sker genom en inlärningscykel där idéer inte är fasta, men bildas och modifieras genom de erfarenheter vi har och genom våra tidigare erfarenheter.<sup>37</sup> Inlärningscykeln består av fyra steg; konkret upplevelse, reflektion över situationen då man skapar sig nya begrepp och drar slutsatser utifrån det och slutligen att man prövar sina nya slutsatser i nya kontexter.<sup>38</sup> All lärande är på så sätt processer som baseras på praktisk och konkret handling och upplevelse.<sup>39</sup> Samtidigt är det viktigt att kompetensen passar in i kontexten.<sup>40</sup>

Det finns två olika sätt att se på lärandet är först reproduktivt och utvecklingsinriktad lärande som handlar om viljan att utvecklas och förvalta ens kunskap; den kompetens som en individ vill både förbättra och förvärva när det kommer till en viss typ av uppgift eller situation som de vill hantera eller behärska. Det menas med att utveckla de färdigheter som redan finns. När det gäller det sistnämnda så handlar det om ett kreativt lärande som menas att individen kritiskt ska ifrågasätta men även utveckla den kunskap och kompetens de har. Det kan även vara ett sätt där man vill testa och försöka utveckla andra sätt att jobba på, testa nya metoder och liknande.<sup>41</sup>

## **Kompetensutveckling**

I denna uppsats utgår jag från kompetensutveckling på individnivå och inte organisationsnivå och menar att kompetens innebär individens förmåga, kunnande, kapacitet.<sup>42</sup> Kompetensutveckling är en ”samlingsbeteckning för de aktiviteter en arbetsgivare avsiktligt använder sig utav för att utveckla befintliga medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtid arbetsuppgifter”.<sup>43</sup> Per Ellström, professor i pedagogik på Linköpings Universitet definierar kompetens ”som en individs potentiella hand-

---

<sup>35</sup> Ibid s.93

<sup>36</sup> Ibid s.93

<sup>37</sup> Ibid s. 93-97

<sup>38</sup> Ibid s.94

<sup>39</sup> Ibid s.93-94

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). s.22-23

<sup>42</sup> Granberg, Otto (2014). s. 110

<sup>43</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.201

lingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.”<sup>44</sup> Han menar att kompetens kan ses som en resurs som människor har och som kan betraktas som en sorts kapacitet och arbetsförmåga. En annan uppfattning av vad kompetens är, att det är ett sorts krav för uppgifterna som gör ett visst arbete.<sup>45</sup> Kompetens är alltid kontextbundet, det vill säga att kompetens alltid ska ha anknytning till det aktuella sammanhanget eller arbetet. Kompetens och kontext hänger därför ihop.<sup>46</sup>

I en organisation är medarbetarnas och chefernas kompetens en sorts färskvara som måste kontinuerligt bibehållas och uppdateras. Kompetensutveckling är ett kombinerat ord där man satt ihop kompetens med utveckling. Kompetensens handlar om vilken grad av kompetens en person har eller hur kompetent den är för just ett speciellt arbete som behöver utföras. Arbetsplatsen avgör vilken kompetens som är viktig just där.<sup>47</sup> Det andra ordet är utveckling, och Ellström menar att individens möjliga handlingsförmåga ökas i relation till en situation, kontext eller uppgift. Hur kompetensutveckling kan se ut är däremot alltid annorlunda beroende på organisation och även utformningen såsom aktiviteter.<sup>48</sup> ”Även aktiviteter som inte har kompetensutveckling som primärt syfte, kan i realiteten innebära kompetensutveckling för individen”,<sup>49</sup> med andra ord olika aktiviteter i olika miljöer som har lärandet i fokus och har i avsikt att ge ny kunskap eller bekräfta befintlig kunskap.<sup>50</sup>

Det finns tre olika utbildningsformer; formella utbildningsaktiviteter som oftast är planerade och organiserade föreläsningar eller kurser. Icke-formella utbildningsaktiviteter kan vara personalträffar, handledning eller studiebesök, men även i det dagliga arbetet med hjälp av t.ex. dialoger mellan kollegor, vikarier och arbetsutveckling.<sup>51</sup> Oberoende utbildningsform är målet detsamma; att eftersträva en bra läromiljö för sina medarbetare. Men för att lärandet ska ske behövs; handlingsutrymme, interaktionsutrymme, utbildningsmöjligheter, organisationskultur som stödjer lärande och förändring samt att

---

<sup>44</sup> Granberg, Otto (2014). s.111

<sup>45</sup> Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2008). ”Competence development in the workplace: Concepts, Strategies and Effects”. Asia Pacific Education Review. Vol. 9, No. 1, 5-20. Education Research Institute. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf>

<sup>46</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.79

<sup>49</sup> Ibid s.79

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011).

individens lust och engagemang att lära sig.<sup>52</sup> Det är inte enbart chefernas uppgift att skapa tillfällen för kompetensutbildning utan en stor del utav lärandet ligger hos medarbetaren. Det finns forskningsmässigt stöd som menar att kompetensutveckling kan fungera som ett verktyg för att utveckla mänskliga resurser i arbetslivet. Det handlar om att medarbetaren ska på bästa sätt få ny kunskap och ta del av nya erfarenheter, men även dela med sig av sina egna erfarenheter till andra.<sup>53</sup>

### **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis vill jag rama in mitt analytiska ramverk som kommer att ligga till grund för min tolkning av min empiri. Jag har visat att det finns formellt och informellt lärande där både är lika viktiga men på olika sätt. Jag har även försökt visa att lärande är en central aspekt i kompetensutveckling då individer genomgår ett livslångt lärande genom olika aktiviteter och utbildningar. Men att det man lär sig är också något som måste hela tiden uppdateras och utvecklas. Därför är erfarenhetsbaserad lärande också viktig att utifrån olika sammanhang och genom andras erfarenheter ta del av ny kunskap. Samtidigt har jag visat genom tidigare forskningar att skolledare själva måste kunna identifiera vad de vill uppnå och vara självbestämmande. Samt hur betydelsefull deras perspektiv är. Samt att det är viktigt att utbildningen sker i rätt kontext till det verkliga arbetet, därför att kompetens är beroende av kontexten. Ytterligare aspekt som jag har pekat på är att praktiker och forskare måste förstå varandras perspektiv för att kunna utveckla utbildningar som underlättar att nå verksamhetsmålen.

---

<sup>52</sup> Ibid s.81-82

<sup>53</sup> Ibid s.82,99

## Metod

*I denna del beskriver jag mina metodologiska val såsom utformning av mitt arbete, metod och kvalitetsfrågor. Jag presenterar hur jag gått tillväga och hur jag valde att analysera men även etik, validitet, reliabilitet och källkritik diskuteras i detta avsnitt. Slutligen avslutas det med en diskussion om utförandet och metodval.*

### ***Vetenskaps teori, kunskapssyn och kunskapsintresse***

Naturligtvis finns det många olika synsätt, antaganden om verkligheten och olika traditioner och vetenskapliga metoder att generera kunskap med.<sup>54</sup> Vetenskapsteori berör vad kunskap är, vilka kriterier som måste uppfyllas för att vi ska veta något eller ta reda på något. Med andra ord är min världssyn baserad på mina uppfattningar om vad som existerar och på vilket sätt.<sup>55</sup> Jag ser utifrån det konstruktivistiska synsättet och därmed är min epistemologiska syn att jag tror på att vi konstruerar kunskap. Att kunskap skapas från olika perspektiv och olika sammanhang.<sup>56</sup> Jag tror inte på en objektiv verklighet utan en subjektiv verklighet, därför har jag valt att studera från det kvalitativa paradigmet.

### ***Metodval***

Som nämnts har jag valt att genomföra studien utifrån det kvalitativa paradigmet som används för att studera saker i sin naturliga miljö, och försöka tolka utifrån den mening folk ger dem.<sup>57</sup> Med tanke på mina frågeställningar innebär det att jag behövt få en djupare förståelse för att på bästa sätt kunna tolka min intervjupersons livsberättelse.<sup>58</sup> Därför valde jag att samla in min empiri genom kvalitativ intervju.<sup>59</sup> Genom intervju kan jag däremot inte göra några generaliseringar kring frågeställningen. Vilket innebär att tillvägagångssättet är kontinuerligt och innebär en konstant förståelse av teori och

---

<sup>54</sup> Cohen, Louis, Manion, Lawrence and Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. London: Routledge s.5,33

<sup>55</sup> Brinkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013). s.10

<sup>56</sup> Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011). s.5,33

<sup>57</sup> Ryen, Anna (2004). s.14

<sup>58</sup> Fangen, Katrine & Sellerberg, Ann-Mari (2011). *Många möjliga metoder*, Hungary: Elanders Hungary Kft s.57; Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur s.40

<sup>59</sup> Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (Edit) (2011). s.111



material.<sup>60</sup> Samtidigt möjliggör intervjuer diskussioner om tolkningar av världen och perspektiv.<sup>61</sup> Intervjun som var semi-strukturerad möjliggjorde att min intervjuperson kunde fritt berätta kring om sina erfarenheter. För att kunna få ut så mycket kunskap som möjligt och inte behöva begränsa honom så fick han välja vad han ville berätta, trots att jag hade valt teman som jag ville få förståelse för.<sup>62</sup>

### ***Narrativ metod***

Jag har valt att utgå ifrån narrativ metod som innebär att återberätta en berättelse i en kronologisk ordning, samt skapa mening och sammanhang. Sociologen och genusforskaren Anna Johansson beskriver om livsberättelsen, den berättelse som en person berättar om sitt liv, eller utvalda delar ur sitt liv. Hon menar att få berätta om erfarenheter skapar en viss ordning och synliggör en persons subjektiva upplevelser, ett sätt att få presentera sig själv. Samtidigt kan en berättelse möjliggöra för läsaren att kunna uppleva och relatera till egna erfarenheter.<sup>63</sup> Narrativt berättande fokuserar inte bara på vad utan också hur, då den producerar en livsberättelse som är konstruerad och tolkad; vilket innebär att naturligtvis finns det flera faktorer som påverkar hur och vad en person väljer att berätta sina upplevelser.<sup>64</sup> Narrativ metod försöker få en förståelse av en individs livserfarenheter och engagerar sig i en process av berättande och återberättande för att kunna visa multidimensionella betydelser. Detta görs genom att jag har valt ett avgränsat tema i en livserfarenhet och presenterar det som en berättelse för att skapa större och bättre förståelse för läsaren. Med andra ord narrativ metod fokuserar på erfarenheter vilket kan conceptualiseras på olika sätt.<sup>65</sup> Genom en livsberättelse har jag strävat efter att skapa en bild och därmed försökt få en förståelse om hans lärande och kompetensutveckling ur ett längre perspektiv. Genom en livsberättelse fick Citterio möjligheten att berätta genom det perspektivet som han själv minns det på och skapa en bild av sig själv samtidigt som det gav möjlighet för honom att definiera sig själv i ett

---

<sup>60</sup> Ibid s.23–24; Brinkkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013).

<sup>61</sup> Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011).

<sup>62</sup> Descombe, Martyn (2013). s. 234

<sup>63</sup> Johansson, Anna (2005). *Narrativ teori och Metod*. Lund: Studentlitteratur. S. 23-28

<sup>64</sup> Gubrium, Jaber F & Holstein, James A (1997). *The New Language Of Qualitative Method*. New York: Oxford University Press; Johansson, Anna (2005). S. 28

<sup>65</sup> Leavy, Patricia (2015). *Method Meets Art*. New York: The Guilford Press s. 46-51

sammanhang som han ingår i.<sup>66</sup> ”Livsberättelser ger kunskap om individers upplevelser, tankar och minnen i och om de strukturerar som omger dem.”<sup>67</sup>

### ***Val och urval***

Utifrån min frågeställning om en chefs upplevelse kring kompetensutveckling kom jag fram till mitt urval. Jag sökte i mitt nätverk och kom tänka på min tidigare rektor på högstadiet som har inspirerat mig och lämnat starkt intryck på mig. Jag funderade på hur hans karriär har sett ut sedan högstadiet och insåg att han nu är chef för Pedagogisk Inspiration i Malmö. Jag förstod att det skulle vara givande för mig att kunna ha Citterio som intervjuperson men även att han skulle kunna bidra med djupare kunskap inom detta ämne. Med andra ord kan mitt urval ses som ett subjektivt urval med tanke på att jag medvetet valde Citterio för att jag ansåg att han var den som skulle kunna ge mig mest värdefull empiri.<sup>68</sup> Jag har även varit noggrann med vilka litteratur böcker jag har använt mig utav och försökt i så stor mån som möjligt få tag i originalböcker för att även komplettera med artiklar och forskningar som har varit vetenskapligt granskade.

### ***Intervjuförfarande***

Då jag började med att studera kring mina frågeställningar från ett teoretiskt perspektiv var mitt andra steg att börja samla in min empiri. Som jag nämnde tidigare hade jag funderat på att fråga Citterio om han skulle vilja bli intervjuad så jag kontaktade honom per mejl och frågade om det var möjligt att intervjua honom. Till min stora glädje kunde han ta emot mig för en intervju på hans arbetsplats, trots hans tidsbegränsning med åtaganden. En vecka före intervjun skickade jag ett mejl en bekräftelse kring syftet med intervjun samt övergripande frågor för att han skulle kunna få en översiktlig förståelse om mitt arbete. För att underlätta för Citterio bestämde vi som sagt att genomföra mötet på hans arbetsplats, PI i Malmö. När jag kom upp till fjärde våningen fick jag ett glatt välkomnande av receptionisten och väntade därefter på Citterio. Väl på plats visade han mig ett rum som han hade bokat för vår intervju. Jag kom in i rummet och där fanns både bord med stolar samt bord med fåtöljer runt, och där satte vi oss. Citterio beskrev ganska snabbt att han var lite stressad och hade mycket att göra och frågade om det var

---

<sup>66</sup> Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (Edit) (2011). s.198-201

<sup>67</sup> Ibid s.199

<sup>68</sup> Descombe, Martyn (2013). s.37

okej att han hämta en kopp kaffe till sig själv, eftersom jag inte ville ha. Jag satte mig ner och blev snabbt bekväm och förberedde min ljudinspelning, min penna, mina papper och mitt block. När Citterio kommit tillbaka efter en kort stund förklarade han att det tog lite längre tid eftersom han inte alltid är på plats just på den avdelningen och därför hade flera kollegor frågor till honom när han gick förbi dem. Innan vi satte igång så började jag först med de etiska frågorna. Sedan presenterade han sig och vad han gör. Därefter berättade jag syftet med mitt arbete, mina frågeställningar kring kompetensutveckling och min önskan att få en förståelse kring hans upplevelser men även mina teoretiska perspektiv. Trots att jag hade skickat övergripande frågor till min Citterio veckan innan, frågade jag om han kunde berätta fritt om sina egna upplevelser med tanke på att det var en livsberättelse, för att låta honom reflektera och skapa en egen bild för att jag också skulle kunna få en bättre helhetsbild.<sup>69</sup> Dock ställde jag två frågor under intervjun som var relevanta; vad kompetensutveckling betyder för honom samt om han kunde ge en presentation om sig själv som jag kunde inkludera i uppsatsen.

Jag valde att både anteckna och spela in en ljudfil för att få med allt från intervjun, vilket även kändes bra för Citterio. Däremot förstår jag att genom att jag anteckna så är det lätt att tappa fokus, men detta blev inget problem för mig eftersom jag kände att jag redan under intervjuns gång började analysarbetet då jag kunde skriva ner egna tankar om hans berättande.<sup>70</sup> Efter intervjun gick jag därifrån glad, inspirerad och fascinerad av hans berättelse. Jag var redo att börja skriva och bearbeta hans berättelse. Vi hade endast bokat in en intervju och med tanke på det så valde jag att transkribera min ljudfil snabbt därefter för att kunna avgöra om min empiri var tillräcklig för min analys. Mitt beslut blev precis som jag hade känt under intervjuns gång, att det var mer än tillräckligt. Mötet var så effektivt och lärorikt att jag fick otroligt mycket material för min analys. Utifrån hans berättande fick jag en förståelse kring hans pedagogiska yrkeskarriär och upplevelser och hur lärandet och kompetensutveckling har hängat ihop.<sup>71</sup>

### ***Etiska övervägande***

I denna studie har jag haft vetenskapsrådet som utgångspunkt för forskningsetiska principer som ställs inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Med tanke på att

---

<sup>69</sup> Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (Edit) (2011).

<sup>70</sup> Ryen, Anna (2004). s.56, 69; Leavy, Patricia (2015). s.51

<sup>71</sup> Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (Edit) (2011). s.198-201

min intervjuperson inte är anonym har jag varit extra försiktig och noga att följa följande krav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Enligt informationskravet samt samtyckeskravet så har intervjupersonen rätt till att bli informerad om vad uppsatsen handlar om. Jag lät även Citterio gå igenom mitt insamlade material samt färdiga arbete. Så han hade möjlighet att tycka till och att klargöra så att jag inte hade missförstått något innan jag färdigställde arbetet. Jag lät honom även avbryta intervjun när han ville om det skulle kännas för personligt eller han inte ville berätta vidare helt enkelt; men intervjun fortskred utan några avbrott.<sup>72</sup> Citterio blev också informerad om att uppsatsen kommer bli publicerad samt att han kan dra sig ur tills den har blivit publicerad, utan att det ges negativa följder för honom. Citterio gav sitt godkännande muntligt angående dessa två krav samt att jag fick spela in intervjun. När det gäller konfidentialitetskravet som bl.a. innebär att ingen kommer kunna ta del utav materialet om så inte önskas. Citterio valde att inte vara anonym och i samråd med det så valde vi tillsammans att inte låta honom vara anonym. Slutligen nyttjandekravet som innebär att materialet jag samlat in endast kommer användas till denna forskning.<sup>73</sup>

### ***Kvalitetsfrågor***

Att utforma en forskningsstudie som jag har gjort innebär att ha en kritisk inställning till det, speciellt eftersom min studie bygger på berättelse från en person. I kvalitativ forskning finns det många olika typer av giltighet och det definieras på olika sätt. Däremot finns det inga generella kriterier hur kvalitativ forskning värderas men enligt Kvalet finns det tre olika krav som kan göra forskningen valid. 1. Hur forskningsprocessen har genomförts och planerats, vilket visar i detta fall min egen trovärdighet genom min kritiska syn på analysen och formulera ett klart perspektiv och se till att analysen inte har en ensidig preferens samt mina teoretiska övervägande som har lett till mitt metodval. 2. Att jag ska kunna kommunicera och förmedla mitt arbete utifrån logiska tydliga argument och vara klar över mitt syfte. 3. Slutligen handlar de också om att visa hur mina tolkningar ska förstås som relevanta och varför.<sup>74</sup> Detta gör det möjligt för läsaren att dra egna slutsatser om huruvida forskningen är trovärdig eller inte. Jag har varit så tyd-

---

<sup>72</sup> Ibid s.67–69; Vetenskapsrådet Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>)

<sup>73</sup> Vetenskapsrådet Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>)

<sup>74</sup> Brinkkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013). s.107–108

lig som möjligt i mitt skrivande för att visa mitt egna arbetssätt. I och med att det är en intervju är den subjektiva tolkningen inbäddad i mina formuleringar därför har jag varit försiktigt med att inte omformulera svaren och min intervjupersons ord utan vara så sannes enlig som möjligt. Jag har återberättat det som var sagts utan att försköna det. Jag vill samtidigt poängtera att mitt arbete kunde ha varit mer användbar om jag hade valt att genomföra studien med flera chefer men jag valde att utgå ifrån en chef och istället visa en större del av hans arbete kring kompetensutveckling och lärande. Jag är även medveten om att man utifrån mina frågeställningar inte kan dra några generella slutsatser; jag strävar istället efter att lyfta fram ett fenomen som bör uppmärksammas.<sup>75</sup> Med andra ord, då min medvetenhet har varit styrande i arbetet när det gäller att producera kvalitet men även att inte fokusera på att ge en generell bild av kompetensutveckling och dess tillämpning i praktiken har jag valt att exemplifiera med en livsberättelse ett specifikt fenomen och betydelsen utav en röst samt att kunna se genom endast ett par ögon.<sup>76</sup> För att kunna fokusera på en historia och utforska den utförligare valde jag därför en intervjuperson. Det vill säga jag var ute efter ett jag-perspektiv, och att jobba med min intervjuperson som förstapersonsperspektiv så jag kunde få en större och bredare förståelse.<sup>77</sup> Jag har full förståelse att det känns väldigt tunt att samla in empiri från en person vid ett intervju tillfälle. Jag var också orolig att min empiri inte skulle vara tillräcklig för analys men resultatet nedan visar att detta möte genererade mycket. Vad min empiri kan säga utifrån en intervjuperson kan även ses i mindre trovärdighet eftersom det endast finns en syn samt att det inte alltid anses vetenskapligt. Trots detta ville jag fortfarande göra en livsberättelse utifrån en intervjuperson.<sup>78</sup>

Jag är medveten om att sammanfatta en översiktlig beskrivning av flera års livserfarenheter och utvecklingsprocess som jag fått återberättat av Citterio kan ha en del luckor och vara förenklad. Trots detta är det narrativa sättet med en kronologisk ordning det bästa sättet att illustrera och tolka hans berättande. Jag har strävat efter att göra kopplingar mellan praktiska erfarenheterna och det analytiska ramverket.

---

<sup>75</sup> Ryen, Anna (2004). *Kvalitativ Intervju*. Malmö: Liber AB s.85-86

<sup>76</sup> Descombe, Martyn (2013). *Forskningshandboken*, Beijing: Elanders s.112

<sup>77</sup> Brinkkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013).

<sup>78</sup> Ryen, Anna (2004) s.85-86

## *Analysförfarande*

Till en början transkriberade jag min empiri och då valde jag att inte skriva ord för ord utan det jag ansåg var relevant för min analys.<sup>79</sup> I analysen har jag fokuserat på innehåll och vissa mönster som jag fann i hans berättande vad gäller hans olika arbetsplatser och hans kompetensutveckling.<sup>80</sup> Innan jag satte igång med mitt analysarbete fokuserade jag på att; sortera, reducera och argumentera.<sup>81</sup> Därefter började jag sortera min empiri i kronologisk ordning, det vill säga att det blev som en berättelse utifrån hans arbetsplatser. Genom att dela upp min empiri så fick jag en bättre bild utav vad han gjort och på vilka sätt. När min empiri var färdigställt skrev jag ut materialet tillsammans med teorin för att lättare få överblick. Jag insåg ganska snabbt att det fanns ett mönster som hörde ihop mellan teorin och Citterios upplevelser.

---

<sup>79</sup> Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (Edit) (2011). s.203

<sup>80</sup> Ibid s.204

<sup>81</sup> Wästerfors, David & Rennstam, Jens (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

## Resultat och analys

*I detta avsnitt inleder jag med en kort presentation av Roberto Citterio därefter presenteras min empiri från intervjun med Citterio, tillsammans med min analys. För att få en bättre och tydligare förståelse har jag organiserat hans erfarenheter i kronologiskt ordning samt delat upp de i olika rubriker som ger en överblick på vilka frågor som behandlas i respektive avsnitt.*

Roberto Citterio, 49 år är chef för Pedagogisk Inspiration i Malmö. Citterio brinner för att leda, han är natur och kulturintresserad, gillar att resa och träffa nya människor. Han är gift och har tillsammans med sin fru tre barn och de bor i Malmö. Något som han anser vara viktigt är att han är uppvuxen i blandkultur, då han har rötter i Italien och känner sig Italiensk i själen. Däremot säger han att det finns för- och nackdelar med att vara uppvuxen i blandkultur då han känner sig lite rotlös och inte alltid känner sig hemma. Trots det berättar Citterio att han brinner för att vara med och utveckla Malmö. Han vill vara med och bygga framtiden och tycker det är viktigt att Malmö byggs utifrån barns- och ungdomars visioner. Citterio säger; ”*jag är intresserad utav kommunikation och problemlösning, hur vi får människor att prestera maximalt utifrån sina förutsättningar, det är liksom det som driver mig*”. Han vill vara med och påverka och gillar mångfaldsperspektivet, att man kan och ska betrakta saker i olika perspektiv. Citterio beskriver sin profession som en skolledare, fast han är lärare i botten. Han berättar att han började lärarutbildningen senare i livet vilket var 1997, därefter har han varit lärare, biträdande rektor på en grundskola F-6 år, rektor på en högstadieskola, barn och ungdoms chef i Husie samt chef för PI. Däremellan har han även jobbat i olika uppdrag, bland annat handledare för interchefsutbildning.

### Kompetensutveckling för Citterio

Citterio säger att kompetensutveckling innebär huvudsakligen för honom;

*Att utveckla de förmågor som behövs för att jag ska kunna vara verksam i en särskild kontext, det är kompetensutveckling. Att förmågorna måste passa för den kontexten jag är satt i och är verksam i, därför måste man vara i ständig förändring för kontexten förändras ständigt. Kontexten är inte statisk, kontexten är dynamisk vilket innebär att jag måste hela tiden vara beredd på att ändra min ställningstagande och*

*tvingas vara beredd på att ändra mitt beslut som är fattade på vissa premisser. Det är det som blir kompetensutveckling.*

Citterio förtydligar att han talar om den faktiska kompetensen och inte den formella. Trots detta visar hans erfarenheter att han tagit del av både kompetenstyperna och att han försökt förvärva så mycket som möjligt. Då han menar att båda är lika viktiga samt kompletterar varandra samt att faktiska kompetensutvecklingen blir viktig beroende på kontext. Citterio lyfter fram betydelsen av den faktiska kompetensen som förvärvs i arbetslivet och som kan skapas genom våra handlingar och erfarenheter utanför den formella utbildningen. Samt att den formella kompetensen bör vara tillämpningsbar i praktiken, på så sätt komplettera varandra.<sup>82</sup> Detta innebär att kompetensutveckling är värdefullt när den omsätts i handling. Med andra ord, det spelar ingen roll hur mycket kunskap vi har om vi inte kan tillämpa den, vilket gör den relevant och värdefull.<sup>83</sup>

Citterio beskriver en positiv bild av hans egen kompetensutveckling och menar att det har passat honom väldigt bra men att det kanske inte hade passat alla. Han förklarar den som en ”strukturlös” upplevelse då han har fått vara med och välja och påverka hans egen utveckling. Han föredrar ”miljöer utan struktur och inga raka linjer eftersom då finns det mer att göra”. Han har sökt sig till ”lärmiljöer” vilket har också präglat hans kompetensutveckling genom att han försätter sig i situationer där han kan lära sig något nytt.

### **Början på hans pedagogiska karriär**

Citterios yrkesbana inom pedagogik började 1997 som en färdigutbildad lärare, Han säger;

*Mitt första jobb var, jag fick en påse pengar och vi skulle då starta upp undervisning för barn som hade farit illa, utagerande barn som den vanliga skolan inte klarade av. Det var jag och en lärare till och vi hade inte ens en lokal när vi började utan vi fick bara en påse pengar. ”Undervisa så får ni en lokal om 3-4 veckor” sa dom till oss, så första månaden hade vi elever utan att ha lokaler. Vi var bland annat på malmöfestivalen. Det blev den första kompetensutvecklingen eftersom man direkt hade kommit från lärarutbildningen och skulle bygga upp detta som två nya lärare och som inte visste någonting.*

---

<sup>82</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.78

<sup>83</sup> Granberg, Otto (2014). s.111



Arbetsgivaren satte honom i en situation där han skulle lösa svårigheterna själv; något som också har präglat hans utveckling. Han berättar att om han hamnar i en situation så är det bara att lösa det själv. Under denna period fick han jobba med barn som hade störst behov av stöd, vilka var barn som hade gått i skolan upp till årskurs 6 men hade för låg kunskapsnivå. Trots svårigheterna anser han att han ändå lärde sig oerhört mycket. Här hade Citterio en möjlighet att som nybliven lärare tillämpa den kunskap han hade fått på den formella utbildningen, och därmed direkt tillämpa sin teori i praktiken.<sup>84</sup> Med andra ord behövde Citterio lita på att den formella utbildningen hade gett honom tillräckligt mycket kunskap för att kunna hantera situationen.<sup>85</sup> Han berättar om ett samtal med en av hans elever som han aldrig glömmer;

*Roberto du försöker lära mig saker som jag inte har nytta av, om jag gör det du lär mig så överlever jag inte många timmar på gatan då är jag död. Den kunskapen du lär oss har vi ingen nytta av.*

Detta förklarar han som sin första aha-upplevelse och som satte igång nya tankeprocesser kring vikten av att lära ut kunskap som eleverna har nytta av i den kontext de befinner sig i.<sup>86</sup> Precis som Freire menar att utbildning handlar om en medvetenhet om att eleverna är ofullständiga och ofärdiga individer, så ser jag den önskan hos Citterio att han försökte lära ut något nytt till elever som i princip inte kunde något tidigare.<sup>87</sup> Freire menar också att utbildning är till för alla i vilket skede som helst<sup>88</sup>, och det är just vad Citterio försökte göra. Att hjälpa elever som inte kunnat ta till sig kunskap tidigare, och att hjälpa dem att kunna reflektera över deras situationer och få självkännedom.<sup>89</sup> Ytterligare aspekt är att Citterio tillsammans med sin kollega försökte överföra kunskap till eleverna, som en sorts ”sparbankspedagogik”;<sup>90</sup> ”att lärarens kunskap förs över till eleverna på samma sätt som pengar sätts in på banken”.<sup>91</sup> Här förklarar Citterio att det var inte endast vad han lärde ut som var centralt utan också att han hade lärt sig mycket av sina elever under de åren, en form av livslångt lärande från erfarenheter.<sup>92</sup>

---

<sup>84</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.78

<sup>85</sup> Ibid s.78

<sup>86</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>87</sup> Beckett, S. Kelvin (2013).

<sup>88</sup> Ibid

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Brinkkjaer, Ulf & Marianne Höyen (2013).

<sup>91</sup> Ibid s.33

<sup>92</sup> Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996).

## Learning-by-Doing

Han berättar vidare att 1998 blev det en del omstruktureringar inom Malmö Stad vilket innebar en stor möjlighet för honom. Av 650 sökande med endast 50 platser lyckades Citterio få en plats som innebar att genomgå en intern chefsutbildning. Det var *Management in Lund* (MIL, institution i Lund) som höll denna internutbildning som bedriver chefutbildningsprogram och personalutbildningsprogram. Han berättar att de 50-tal som medverkade i utbildning kom från alla möjliga verksamheter i Malmö Stad och deras gemensamma nämnare var att de alla skulle bli chefer. Hans första år i utbildningen fick han lära sig vad det innebär att vara chef i en förvaltning, och då fick följa alla högt uppsatta chefer inom kulturförvaltningen under ett helt år då de agerade som hans faddrar. Han förklarar att genom att följa de olika cheferna inom kulturförvaltningen lärde han sig genom sina praktiska erfarenheter, det vill säga learning-by-doing.<sup>93</sup>

Det andra och sista året under utbildningen gick han ett mer formellt program. Citterio berättar att de jobbade utifrån David Kolbs lärcirkel, som föreslår att idéer inte är fasta, men bildas och modifieras genom de erfarenheter vi har och genom våra tidigare erfarenheter.<sup>94</sup> Han menar att erfarenhetslärande är en process och pekar på Kolbs koncept till mig som är en modell av en inlärningscykel som består av fyra steg; konkret upplevelse när man är med om något, när man reflekterar över situationen, man skapar sig nya begrepp och drar slutsatser utifrån det och tillslut att man prövar sina nya slutsatser i nya kontexter.<sup>95</sup> Parallellt med chefsutbildningen under år 2000 fick han sitt första uppdrag som skolledare, som biträdande rektor på Blankebäcksskolan som har årskursen F-6. Där fick han planera och leda utifrån de mål han ville uppnå på skolan. Han förklarar att arbetet var väldigt omfattande. Det innebar fulltids arbete tillsammans med chefsutbildningen på ca 50 dagar per år. Hans nya arbetsplats innebar också behovet att förvärva ny kunskap, eftersom kompetens måste höra ihop med kontext.<sup>96</sup> Han säger;

*Så man kan säga att allt detta präglade hela starten och sen när jag var klar så hade jag förmånen att jag fick stanna kvar och själv lägga upp utbildningar för nya chefer så jag gick in som handledare och då fick jag kompetensutveckling i handledarskap.*

---

<sup>93</sup> Granberg, Otto (2014). s. 93-97

<sup>94</sup> Ibid s. 93-97

<sup>95</sup> Ibid. s.94

<sup>96</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011).

Som tidigare deltagare hade Citterio genomgått programmet som MIL:s konsulter hade planerat och genomfört. Nu var det hans tur att föra vidare det som han hade lärt sig och agera som handledare. Han berättar att han tillsammans med de andra deltagarna blev utbildad av experter för att bli handledare för att sedan kunna utbilda större grupper. Han förklarar att det var som en pyramid som gick runt. Ännu en gång använde de sig av Deweys modell learning-by-doing.<sup>97</sup> De hade blivit utbildade och nu var det deras tur att utbilda andra och dela med sig av deras erfarenheter till de blivande cheferna. En möjlighet att lära sig av varandra samt att genomgå en process för att få bredare förståelse i sina egna naturliga miljöer.<sup>98</sup> Citterio menar att han återigen fick möjligheten att lära sig av andra samtidigt som han lärde ut, något som Olga Dysthe förstärker och bekräftar att interaktion och lärande är sammankopplade.<sup>99</sup>

### **Nya erfarenheter och möjligheter**

Citterio fortsätter och berättar hur dessa erfarenheter och kompetensutveckling var vad han hade med sig i in ryggsäck då, och samtidigt som han jobbade som skolledare kunde han använda sig utav teorin från utbildningen på sin arbetsplats direkt. Han uttryckte det som kunskap som direkt var användbar och något han anser vara viktigt; att kunskap ska vara direkt användbar och passa in i kontexten.<sup>100</sup> Med andra ord, all lärande är processer som baseras på praktisk och konkret handling och upplevelse.<sup>101</sup>

Efter några år på Blankebäcksskolan började han jobba som rektor på Oxievångsskolan som är en högstadieskola med årskurs 7-9 med cirka 600-700 elever. Hela den upplevelsen blev en kompetensutveckling i sig kände han. Han kom från en miljö med yngre barn, låg-och mellanstadielärare till en högstadieskola med bara tonåringar och högstadielärare som var ”jättehäftigt”. Detta förklarade han var två helt skilda världar. Att komma till denna skola blev helt plötsligt helt annorlunda från den tidigare, den kunskap som var till nytta på den förra skolan var inte lika användbar nu. Men samtidigt säger han att den ena kunskapen inte är rätt eller fel utan det funkade bara inte på två helt skilda miljöer, kompetensen passade inte i kontexten. Återigen behövde han för-

---

<sup>97</sup> Granberg, Otto (2014)

<sup>98</sup> Ibid s.80

<sup>99</sup> Dysthe, Olga (2010).

<sup>100</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>101</sup> Ibid s.93-94

värva ny kunskap.<sup>102</sup> Oxievångsskolan blev en ny utmaning med nya lärdomar som behövdes förstärkas med ny kompetensutveckling. Då fick Citterio stå för det själv. Han hade ingen arbetsgivare som sa till honom vad som behövdes utan det var något han fick känna efter själv och avgöra; något han trivdes att göra. Här blickar han tillbaka till 1997 när han fick en ”påse med pengar” och skulle starta något nytt, nu var det på samma sätt, han fick nycklarna till skolan och det var bara upp till honom att driva den och kompetensutveckla sig själv. Trots att Citterio tycker om att leda och är kompetent så menar han att här ställdes hans ledarfärdigheter på spetsen, då han behövde ny kunskap för de utmaningar han stod inför och som tidigare nämnt har kompetensen alltid anknytning till det aktuella sammanhanget eller arbetet.<sup>103</sup> Han berättar vidare att han satte ihop sitt team på Oxievångsskolan och samtidigt som han arbetade fick han studera vidare. Han fick stå för all kompetensutveckling själv, han köpte böcker, gick på kurser och bestämde sig för att börja på rektorsutbildningen med inriktning på juridik. Samtidigt fick han processkunskap från handledningen från Malmö Stad så han kände att det blev en väldigt bra mix. I 2,5 år medan han var rektor gick han tillsammans med den dåvarande biträdande rektorn på denna utbildning och fick en rektorexamen med inriktning på juridik. Fördelen med att de två kunde gå tillsammans var att de utbytte kunskap med varandra, och de fick använda sin teori praktiskt direkt på skolan tillsammans. Den teori de fick blev applicerbar i praktiken direkt eftersom de skötte en skola parallellt med utbildningen. Återigen kunde han koppla teorin med praktiken.

### **Att nätverka och lära sig tillsammans**

Parallellt med att han var rektor på Oxievångsskolan så jobbade Citterio som sagt även som handledare för Malmö Stad och då fick han handledning på sitt handledarskap av en psykolog från MIL. Han berättar att psykologen som handledde och kompetensutvecklade honom är en av de personer som har betytt mest för honom. Citterio känner även att han var otroligt duktig eftersom han jobbade på ett så bra sätt med honom. Citterio förklarar psykologens lärosätt på följande sätt;

*Psykologen ledde samtalet och han satt på enormt mycket kunskap så om vi hade ett samtal som såhär så kunde han då fånga något utifrån de och så sen gå upp till tavlan och så körde han lite miniföreläsning*

---

<sup>102</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>103</sup> Granberg, Otto (2014).

*kring något tema som vi hade tagit upp, som vara 10 minuter och sen kunde vi ha samtal igen och så utifrån det så kunde han gå upp igen och köra en föreläsning i 10 min utifrån våra behov så han anpassa hela tiden och fyllde på oss med den kunskapen som vi behövde utifrån de uppdraget vi hade, så att teori och praktik gick hela tiden i hand och hand.*

Både handledningen och handledandet för Malmö Stad gav Citterio en väldigt bra kompetensutveckling, den bidrog till en förändring hos honom som person, han fick både ny kunskap och kunde assimilera men även en bättre självkänedom. Han berättar att han tror att han gick in som en människa och ut som en annan, det tog mycket personlig men nyttig energi från alla som medverkade. Här menar forskare att vad lärande kan betyda och ge kan variera men den gemensamma nämnaren i alla olika definitioner är att det innehåller element utav någon slags förändring.<sup>104</sup> Samt att en viktig del och grund för kunskap är assimilation, vilket är individens sätt att ta emot och se världen så den blir förståelig just för en själv. Så man kan se och begripa sig på omvärlden med den kunskap man redan har. Den kunskap man redan har utvecklas och görs begriplig till just den kontext man befinner sig i.<sup>105</sup>

I det stora hela var det en stor fördel att han fick först förmånen att gå på internutbildningen och sen möjligheten att bli handledare, vilket fick honom att till att utvecklas ännu mer. Här fick han chansen att ta till sig andras erfarenheter och sedan dela med sig utav sina egna, vilket är en stor del utav lärandet.<sup>106</sup> All lärande är processer som baseras på praktisk och konkret handling och upplevelse.<sup>107</sup> Han berättar om ett exempel när de åkte till Belgien och hade ”outdoor management”.

*Man lärde sig i skogen och då jobbade man i grupp och gruppen fick en uppgift som skulle lösas, konceptet var, hur man kan få en grupp att prestera maximalt utav gruppens deltagande, alla ska vara med och gruppen ska prestera maximalt. Och då lär du dig massor om dig själv, kommunikationsmönster, hur man kommunicerar, hur jag fattar beslut, hur tolkar jag det du säger, är min bild rätt och din fel eller är din rätt och mitt fel, hela det konceptet frammanar den typen utav lärande, hur man hanterar det i grupper helt enkelt. Hur blir en grupp innovativ? Hur undviker man att man hamnar i gamla mönster? Hur kan vi göra något nytt?*

---

<sup>104</sup> Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996). s.206

<sup>105</sup> Granberg, Otto (2014). s.83

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Granberg, Otto (2014). s.93-94

Han anser att detta var lärande på djupet, att de fick lära sig mycket av andra och fick bättre självkänedom. Men även att kunna arbeta tillsammans och ge plats till alla. Detta var väldigt nyttigt och ett exempel på kompetensutveckling menar Citterio. Teorin bekräftar samtidigt att det krävs fler utmaningar för att utvecklas, och att människor lär sig av varandra och tillsammans. Lärandet kan ses som en effekt av handlandet i människors vardag, och en del i det sociala samspelet,<sup>108</sup> genom nya tankeredskap och teoretiska perspektiv.<sup>109</sup> Lärande kan därmed inte alltid vara planerat utan ett samspel utifrån individens miljö.<sup>110</sup>

### **Utbildning som kompetensutveckling**

När Citterio var färdigexaminerad rektor och fortfarande rektor på Oxievångsskolan valde han att även börja på magisterutbildningen i utbildningsvetenskap, och detta var mest för att få ny kunskap men det var även en påbyggnad på rektorsprogrammet. Under samma period fick han även barn, samt ett nytt jobb som ungdomschef i Husie med nya utmaningar som verksamhetschef på en förvaltning. Det blev svårt att kombinera magisterutbildningen med det nya jobbet så han valde att studera fram till uppsatsskrivandet men slutförde inte utbildningen. Det viktiga för honom var att få ny kunskap och lära sig något nytt. Han upplevde utbildningen som en sorts kompetensutveckling eftersom det behöver inte alltid vara en aktivitet som är menat som just kompetensutveckling och med tanke på att lärande var i fokus.<sup>111</sup> ”Detta är något som tycks vara väldigt relevant eftersom han var inte ute efter formella utbildningsintyg eller betyg, utan efter ny kunskap. Han strävar efter en utvecklingsinriktade lärande eller ett kreativt lärande som menar att individen kritiskt ska ifrågasätta men även utveckla den kunskap och kompetens de har. Det kan även vara ett sätt där man vill testa och försöka utveckla andra sätt att jobba på, testa nya metoder och liknande.<sup>112</sup> Eftersom han nu skulle vara chef på en förvaltning krävdes ny kompetens samtidigt som han kunde kombinera det med erfarenheter och kunskaper som han hade sedan tidigare för att kunna behärska en

---

<sup>108</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).

<sup>109</sup> Ibid s.666

<sup>110</sup> Ibid

<sup>111</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.79

<sup>112</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). s.22-23

ny kontext.<sup>113</sup> Han kunde samtidigt ta del av kunskap som han lärde sig genom att följa cheferna på kulturförvaltningen;

*Jag hade ingen erfarenhet att jobba gentemot politiken och så. Men det var samma metodik, jag fick nycklarna i handen, så nu ska du prestera, gör vad du vill och ett utav mina första uppdrag var att jag skulle skriva remiss svar och jag hade ju aldrig skrivit det innan och jag kände inte till principen, men där fanns heller ingen formell utbildning utan jag fick göra allting själv, det var liksom ingen där.*

Han berättar att det är en helt annan kompetens att jobba på förvaltning än att jobba som rektor, rektor är väldigt mycket att man styr, ”det är action, tonåringar, och det händer något hela tiden”. På förvaltningen går det långsammare, det är tyst, man ska sälja in färdigheter på andra sätt, hantera politiken, ingå i en förvaltningsledning och fatta beslut och annat. Samtidigt som han blev duktig på att planera sin egen kompetensutveckling, i egen regi så fick han även viss kompetensutveckling utav hans arbetsgivare, till exempel när det gällde hur HR systemet fungerar, men resten fick han organisera och genomföra efter egna val. Återigen gick han på kurser, köpte böcker och utvecklades inom de områden han behövde. Han förklarar vad som förväntades av honom på förvaltningen;

*Det man behövde lära sig där var systematisk kvalitetsarbete, hur ledningssystemen styrs, hur jag skulle jobba med att styra ledningssystem, hur man ska kunna leda från politik ner till klassrum. Jag var ju i den bron, i den länken, men allt det fick man förvärva själv. Så jag anställde en strateg som skulle hjälpa till att bygga de strukturer så vi lärde oss tillsammans.*

Citterio förklarar att det var en väldigt stor skillnad från att vara rektor och jobbet på förvaltningen. Som rektor var han chef över de biträdande rektorerna också men även chef för lärare, men i förvaltningen så var han chef över rektorer och biträdande rektorer, vilket var ett stort ansvar med hundratals anställda och en mycket större budget än tidigare.

### **Erfarenhetsbaserat lärande**

I alla lärande situationer där tanken har varit att lära sig något nytt som Citterio har deltagit i, tycks ha hängt mycket på tidigare erfarenheter. Något som erfarenhetsbaserad

---

<sup>113</sup> Ibid

lärandet bekräftar; att människan förutsätter vad hon kan och med hjälp av tidigare erfarenheter kan de utveckla nya kunskaper.<sup>114</sup> På samma gång som Citterio var i en ny förvaltning så skulle han koppla det han kunde med det nya så det skulle passa kontexten och situationen. Här ser jag att Citterio utgår från organisationspedagogiken eftersom han menar att han kan identifiera och konstruera sin kunskap för sig själv vilket är en ständigt pågående kunskaps process, där lärandet sedan kopplas till kontexten samt att han använder kunskap som ett redskap som han lärt sig hantera.<sup>115</sup> Därefter berättar han också att det bygger på att man kan ha en god dialog med sin chef vilket han hade. När han ville lära sig något nytt eller gå på en utbildning så kunde han det. Han säger;

*Egentligen behövde jag inte fråga heller för jag hade själv det ekonomiska ansvaret så jag kunde gå till vilken utbildning jag ville egentligen. Men just det att man var tvungen att identifiera det själv och du var tvungen att fixa en utbildning.*

Samtidigt krävs det att vissa punkter uppfylls, såsom handlingsutrymme, interaktionsutrymme, utbildningsmöjligheter, organisationskultur som stödjer lärande och förändring samt att individens lust och engagemang att lära sig.<sup>116</sup> Så trots att Citterio inte genomgår dessa steg enligt rätt ordning så inkluderas dessa delar i hans process utifrån hans egna val och takt, vilket ger honom stor frihet att kunna påverka sin utveckling. Det finns följaktligen forskningsmässigt stöd som menar på att kompetensutveckling kan fungera som ett verktyg för att utveckla mänskliga resurser i arbetslivet. Det handlar om att medarbetaren ska på bästa sätt nå ny kunskap och ta del utav nya erfarenheter, men även kunna dela med sig till varandra.<sup>117</sup> Vilket Citterio ständigt gör, då han utbyter mycket kunskap och erfarenheter med alla han jobbar med och möter i olika sammanhang och kontexter.

Under 2013 fick Citterio förmånen att få vara med och bygga upp en helt ny grundskoleförvaltning från grunden. Även detta ”var en chans som man får i livet som måste göras” menar Citterio. Uppgiften var nu att bygga ett system som skulle fungera för 10

---

<sup>114</sup> Granberg, Otto (2014). s.79

<sup>115</sup> Ibid s.107

<sup>116</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.81-82

<sup>117</sup> Ibid s.82/99



stadsdelar som tidigare varit uppbyggt på 10 olika system. Han berättar att han upplevde det såhär;

*Detta blev en kompetensutveckling i sig igen men återigen det som mitt budskap och röda tråden det var genom att göra det, inte först sitta på en skolbänk och sen göra, utan lär medan du gör. Återigen satte vi oss i ett rum, jaha det finns ingen förvaltning vi ska bygga en förvaltning, hur gör vi? Ja vad behöver man för att bygga en förvaltning? Och så började vi.*

Han menar att kompetensutveckling är också något individer kan få genom egna erfarenheter. Lärandet och forandet utav människor är inte alltid planerat utan det blir påverkan av hur allt annat runt om kring har påverkat en.<sup>118</sup> Även här nämner Citterio sina erfarenheter som kompetensutveckling eftersom lärandet var i fokus.<sup>119</sup> Återigen en upplevd icke-formell kompetensutveckling för Citterio.<sup>120</sup> Även i detta fall berättar Citterio att de fick läsa böcker samtidigt som de fick göra bland annat studiebesök för att få nya intryck. Under denna tid jobbade de mycket tillsammans med Stockholm eftersom de precis också hade byggt en ny förvaltning och därigenom nätverkade de mycket med dem och detta ansåg han även vara en kompetensutveckling, det blev learning-by-doing återigen. Med tanke på att människor tillägnar sig dagligen ny kunskap genom att medverka i olika verksamheter och lär av varandra blir praktisk handling ett av de bästa sätten att lära sig på.<sup>121</sup> Kunskap kan som sagt genereras genom att dela med sig av sina erfarenheter och att ta del av andras.<sup>122</sup> En viktig del i detta blir kontinuerlig livslångt lärande; en möjlighet som Citterio lärde sig mycket från.<sup>123</sup>

### **Redo för ny kontext**

Under processens gång var Citterio fortfarande chef på förvaltningen för förskola och grundskola men kände efteråt att han ville göra något nytt, han ville förvärva ny kompetens och sätta sig in i en ny kontext. Det var då han fick chansen att starta upp den utvecklingsavdelningen som han idag är chef för, Pedagogisk Inspiration i Malmö. Denna avdelning ger service till alla tre förvaltningar som består av förskola, grundskola, gym-

---

<sup>118</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).

<sup>119</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.81-82

<sup>120</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.79

<sup>121</sup> Granberg, Otto (2014). s.80; Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).

<sup>122</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).

<sup>123</sup> Ibid

nasium samt även Komvux. En avdelning som ligger under grundskoleförvaltningen men alla andra förvaltningar är med och finansierar. Arbetet innebar till en början en utmaning för Citterio eftersom han kom in i en ny kontext och behövde återigen förvärva ny kunskap. I detta uppdrag skulle han nu inte bestämma något själv längre utan det blev som ett konsultföretag. Det var ännu en gång dags att förvärva ny kunskap för att det skulle passa in i kontexten.<sup>124</sup> Även här tycks det som att han utgick både från det reproduktiva och utvecklingsinriktade lärandet.<sup>125</sup>

Han förklarar;

*Vi ska anpassa oss efter dom behoven som personal och ledare har i de andra tre förvaltningar. Så utifrån de behoven som de har så gör dom en beställning till oss och så ska vi serva det behovet, vi ska vara flexibla och ställa om snabbt om de behövs, Det tyckte jag var spännande och att just få jobba på ett mer konsultbasis, och då kom jag i ny kontext och då behövde jag ny kompetens kan man säga.*

Därmed menar han att det är viktigt att kunna identifiera förändringspotentialer samt kunna ”sälja in det” och sedan utföra arbetet. Han förklarade även att det som har blivit kompetensutveckling här är hur han har kunnat bygga en avdelning som kan byggas om snabbt. ”Som det är nu så trillar det in beställningsuppdrag till oss som vi inte vet om ens, vi får in nya beställningar varje dag.” Han berättar att det kan vara exempelvis allt från att de behöver hjälp med ett nytt kylskåp eller någon vill ha en bil, så deras beställningar är väldigt spridda. Han menar att de hittar tjänster som motsvarar förvaltningarnas och skolornas önskemål, och endast det här läsåret har de fått in 500 olika uppdrag som kräver 500 olika lösningar, något han förklarar;

*Jag tillsammans med strategen som jag berättar om, och två andra på min avdelning, vi kompetensutvecklar oss tillsammans, vad behöver vi nu? Vi behöver det här och det här, och så skaffar vi in den kompetensen som vi bedömer att vi behöver, behöver vi projektmetodik t.ex., då går vi en projektledare utbildning. Vi jobbar med pulsmetodik heter det, vi skaffar oss det vi känner att vi behöver.*

Det vill säga att informellt lärande förekommer som en förutsättning genom de erfarenheter som individer ständigt engagerar sig i.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>125</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). s.22-23

<sup>126</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). s.19

## Kompetensbehov

Citterio återkommer igen och förklarar att kompetens kan utvecklas på olika sätt, gå en kurs, googla, läsa en bok och massa annat. ”Poängen är att jag får välja själv hur jag ska nå den kompetens jag behöver samt metodiken.” Citterio menar att människor får dagligen ny kunskap genom att medverka i olika verksamheter både i arbetet och på sin fritid.<sup>127</sup> I samma mening berättar han även att;

*Jag bestämmer att nu har jag ett behov av en viss kompetens, och hur får jag den, så jag får själv driva det då. Jag sitter i olika styrelser nu till exempel och jag vet inte vad som förväntas utav mig med att sitta i en styrelse eftersom jag inte har haft styrelseuppdrag innan och då får jag ta reda på det. Det bygger väldigt mycket på egen kraft utifrån behov.*

Han beskriver att för att kunna anpassa kompetens utifrån behov så är det inte många som är fastanställda på PI utan många är projektanställda. Eftersom behoven ständigt förändras och världen ser annorlunda ut hela tiden så vet de inte vad som krävs just nu förklarar Citterio;

*Så det är liksom det som är vår roll, att vara anpassningsbar, agil som det heter, man ska kunna jobba på ett agilt sätt. Då måste man utveckla nya färdigheter, det handlar om att du måste förändra hela din hjärnstruktur, alla dina mentala scheman måste byggas om. Man måste ändra om hela sitt huvud för att lära sig och ändra en ny färdighet. Ständig kompetensutveckling på den här avdelningen måste man ha och vara lustfylld i detta.*

Av detta uppfattar jag att det är viktigt att alla får möjligheten att kunna utvecklas och att individer behöver kontinuerligt uppdatera sin kompetens. Det krävs mer än att delta vissa kompetensutvecklingstillfällen. Citterio berättar att han inte tror att det finns ett rätt, det finns alltid många sätt med olika perspektiv. När han jobbar med sina ledningsgrupper sätter han grupper med olika kompetenser just för att man ska kunna belysa saker med olika perspektiv. Vi ser något som inte andra ser menar han, då är man beroende utav andras ögon annars missar man något, därför sätter han alltid ihop människor som är olika.<sup>128</sup> En gång om året åker Citterio iväg på ett forskningssammanhang där chefer och ledare träffas från hela världen. Han anser att detta är en ren kompetensut-

---

<sup>127</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).

<sup>128</sup> Dysthe, Olga (2010). s.219

veckling eftersom de åker dit som en grupp och får ta del av omvärlden och får nätverka med andra. En möjlighet att utmana sig själv och få ny kunskap genom andras erfarenheter från olika länder.<sup>129</sup> Ett utmärkt sätt att lära sig och vidga sitt perspektiv och tankar samtidigt som man samverkar i det sociala samspelet.<sup>130</sup>

Citterio, som är en pedagogisk ledare avslutar sin livsberättelse med att förklara att han är positiv för han har trots allt kunnat ha friheten att styra och genomföra sin egen kompetensutveckling.

### **Sammanfattningsvis**

Här har jag identifierat tre centrala områden som Citterio återkommer till och lyfter fram i sitt berättande vilka är; hans självständighet och personliga engagemang med viljan att ständigt lära sig nya saker för sin egen skull, för att utvecklas. Betydelsen och vikten utav att kompetens och kontext hela tiden är sammankopplade. Samt hur viktigt det är med inter-relationell lärande, det vill säga möjligheten att kontinuerlig samspela och dela erfarenheter med andra, men även att lära sig utav varandra. Jag finner även att Citterio anser att både formell och informell kompetens är bra och kompletterar varandra.

---

<sup>129</sup> Ibid

<sup>130</sup> Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014).s.666

## Diskussion

Utifrån min kvalitativa intervju med Roberto Citterio som är chef på Pedagogisk Inspiration, har jag försökt återberätta, beskriva och tolka hans upplevelser<sup>131</sup> kring hans kompetensutveckling och lärande, samt hur teori och praktik har överensstämmt med hans upplevelser. Jag har utgått ifrån frågorna; *Hur upplevs kompetensutveckling och lärandet i praktiken utifrån en pedagogisk ledares berättelse?* samt *på vilket sätt belyser teorier en pedagogisk ledares upplevelser kring kompetensutveckling och lärande?*

Jag har genom mitt arbete lyft fram att vi genomgår ett livslångt lärande som utgår ifrån att vi ständigt lär oss nya saker i livet, att vi tillägnar oss ny kunskap dagligen genom att samverka i olika sammanhang.<sup>132</sup> Samtidigt som lärandet är en stor del måste vi även förvärva rätt sorts kunskap för att hantera vissa situationer eller ingå i olika kontexter. Däribland att kunna leda en skola, förvaltning eller något liknande, och då krävs det en viss kunskap till en viss kontext. Detta är något som man kan förvärva eller utveckla genom att medverka i kompetensutvecklingsaktiviteter.<sup>133</sup> Kompetensutveckling är till för att få medarbetare och chefer att utvecklas och ta del av andras erfarenheter och skapa nya kunskaper och öppna ögonen för nya perspektiv som de inte tänkt på själva.<sup>134</sup>

Jag har både studerat och analyserat vad Citterio upplevt när det gäller kompetensutveckling och lärande i hans yrkesliv, samt försökt se om det finns ett glapp mellan teori och praktik som jag problematiserar i inledningen. Större delen av kompetensutvecklingen Citterio har genomgått har han fått identifiera, förvärva och bearbeta själv. Kompetensutveckling var aldrig något problem för honom utan föll sig naturligt eftersom han har själv fått styra upplägget genom de nätverk han har varit med, de utbildningar han genomgått samt lärmiljöer han har vistats i. Han har bland annat valt att läsa olika kurser, gå på olika föreläsningar, göra studiebesök, samt läst böcker för att lära sig. Citterio har strävat att ständigt lära sig nytt och inte vara i samma kontext hela tiden, trots han kan tycka det är roligt. Han har med andra ord genomgått både formella- och

---

<sup>131</sup> Johansson, Anna (2005).

<sup>132</sup> Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996). kap 8

<sup>133</sup> Granberg, Otto (2014).

icke-formella utbildningsaktiviteter för att ständigt lära sig nya saker.<sup>135</sup> Vad han saknar är möjligheten att diskutera och reflektera över den nya kompetensen tillsammans med andra. Citterio har visat att han är villig att lära sig nya saker och önskar att kunna kombinera formell utbildning genom att tillämpa den i hans arbete. Han gillar att lära sig nya saker och vill testa och försöka utveckla andra sätt att jobba på, testa nya metoder och liknande.<sup>136</sup> Hela hans yrkesbana inom pedagogiken hittills har präglats på att han vill ständigt lära sig nya saker, dela med sig utav sin kunskap och sina erfarenheter men samtidigt ta del utav andras för att skapa ett lärande emellan individer.<sup>137</sup>

Jag har genom detta arbete lärt mig bland annat tre viktiga aspekter som Citterio även fokuserade sitt berättande på; självständighet och engagemang i sin egen utveckling och viljan att lära sig. Det andra är att teori och handling behöver anpassas efter kontext, eller situation. Tredje, betydelsen av inter-relationell lärande, det vill säga att lära sig av andra vilket kan vara både mellan kollegor men även olika nätverkande grupper.

När det gäller självreflektion vill jag även lyfta fram betydelsen av den. Att kunna förstå sig själv och sin egen praktik, vilket kan ha pedagogiskt värde. Genom självreflektion kan individen förstå och eventuellt förbättra sin kompetens och lärande.<sup>138</sup> Genom att identifiera dessa tre aspekter som viktiga i min analys så innebär det att jag utifrån ett visst fenomen har kunnat skapa ny kunskap och förståelse kring betydelsen av att ta vara på individens själv upplevda praktiska erfarenheter, i detta fall en pedagogisk ledares upplevelser. Genom att ta vara på chefers upplevelser kan ny kunskap genereras och det kan hjälpa chefers kompetensutveckling eftersom det blir mer relevant i praktiken. Frågan om hur teori och praktik kan höra samman indikerar denna studie att det är viktigt att förstå chefers upplevelser kring deras lärande och kompetensutveckling. Samtidigt finner jag inte något glapp mellan teori och praktik när det gäller Citterio och hans upplevelser. I min analys visar jag att Citterio bland annat har utgått från erfarenhetsbaserad lärande. Samt att lära sig utifrån sin egen kontext och olika nätverk med målet att eftersträva en så bra läromiljö som möjligt.<sup>139</sup> Det är viktigt att individen har öppenhet

---

<sup>134</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011).

<sup>135</sup> Ibid s.81-82

<sup>136</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). s.22-23

<sup>137</sup> Granberg, Otto (2014).

<sup>138</sup> Bengtsson, Jan (1998). s.99-111

<sup>139</sup> Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). s.81-82

att lära sig och se till att få den kompetensutveckling som den behöver i de olika kon-  
texter och sammanhang som de befinner sig i. Det vill säga att bryggan mellan teori och  
praktik måste börjas med ett intresse och strävan från individen, och att tillämpa den  
kunskap som man har tagit till sig i formella utbildningar. När man har förutsättningar  
måste man även själv vilja lära sig, teori blir tillämpningsbar när individer handlar uti-  
från sin kunskap.<sup>140</sup>

De olika metoder som Citterio använder har därmed förstärkt min bild och mina fråge-  
ställningar och visar på att praktik och teori kan gå ihop, dessutom är Citterio som arbe-  
tar i praktiken väldigt nöjd, vilket han är tacksam till Malmö stad för. Citterio delade  
med sig utav sina erfarenheter och upplevelser kring lärandet och kompetensutveckling  
i praktiken, och resultatet visar att teori och praktik kan kopplas samman med rätt till-  
vägagångsätt och val. Men också betydelsen av kontext, samspel och den egna drivkraf-  
ten.

### ***Avslutande tankar och vidare forskning***

Till en början vill jag klargöra igen att jag är medveten om att producera en översikt  
baserad på en intervju kan ha vissa fel; särskilt när det gäller att förenkla eller ta för  
mycket förkunskaper för givet. Jag är också medveten om det faktum att jag har varit  
det viktigaste instrumentet för insamling och analys av empirin, vilket kräver vissa kva-  
lifikationer för att utföra en studie.<sup>141</sup> Detta innebär att vetenskaplig kunskap är något  
specifikt på grund av den sociala karaktären i processen och eftersom vi inte har iden-  
tiska upplevelser eller ändamål för lärande. Därför vill jag betona att detta inte är en  
experts avhandling, men en studie som exemplifierar baserad på min intervju. Baserad  
på en pedagogisk ledares röst visar mitt arbete att teori och praktik hör samman. Utifrån  
hans erfarenheter lär vi oss att han har behövt både formell men även icke-formell kom-  
petensutveckling och det har varit just i det icke-formella där han har kunnat tillämpa  
sin formella kunskap och kompetens. Utifrån Citterio har vi fått ta del av hans erfaren-  
heter och fått en väldigt positiv bild utav kompetensutveckling men även betydelsen av  
att kontinuerlig vilja lära sig och utvecklas.

---

<sup>140</sup> Ibid s.82/99

<sup>141</sup> Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2011).

Detta arbete har väckt många frågor hos mig bland annat; hur andra pedagogiska ledare upplever sin kompetensutveckling? Hur tillämpningsbar är teorierna kring kompetensutveckling?

Internationella studier kring pedagogiska ledares kompetensutveckling finns till viss del men det saknas nationella. Är det inte dags att ta frågan om behovet av faktisk kompetensutveckling på allvar? Trots att mitt arbete är i väldigt lite vill jag lyfta fram betydelsen av fortsatta studier kring kunskap och förståelsen om hur viktigt det är att förstå den kompetensutveckling som pedagogiska ledare behöver i praktiken, och det börjar med att börja lyssna till deras röster.



## Referenser

- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur
- Aspelin, Jonas & Persson, Sven (2011). *Om relationell pedagogik*. Malmö: Gleerups
- Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, Jan (1998). *Fenomenologiska utflykter*. Göteborg: Daidalos
- Beckett, S. Kelvin (2013). "Paulo Freire and the concept of education". *Educational Philosophy and Theory*. Vol. 45, No. 1 pp. 49-62. Blackwell Publishing. <http://dx.doi.org/10.1080/00131857.2012.715385>
- Bitterová, Miriam & Hašková, Alena & Pisonová, Mariá (2014). "School Leader's Competencies in Management Area". *Procedia*, Published by Elsevier. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Brinkkjær, Ulf & Marianne Höyen (2013). *Vetenskapsteori för lärarstudenter*. Lund: Studentlitteratur
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence and Morrison, Keith (2011). *Research methods in education*. London: Routledge
- Descombe, Martyn (2013). *Forskningshandboken*, Beijing: Elanders
- Dysthe, Olga (2010). *Dialog, samspel och lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Earley, Peter; Bubb, Sara (2013). "A Day in the Life of New Headteachers: Learning from Observation". *Educational Management Administration Leadership*, vol. 41 no. P. 782-799
- Ellström, Per-Erik & Kock, Henrik (2008). "Competence development in the workplace: Concepts, Strategies and Effects". *Asia Pacific Education Review*. Vol. 9, No. 1, 5-20. Education Research Institute. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf>
- Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, Per-Erik, Gustavsson, Bernt & Larsson, Staffan (red) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Fangen, Katrine & Sævi, Ann-Mari (2011). *Många möjliga metoder*, Hungary: Elanders Hungary Kft
- Fejes, Andreas and Thornberg, Robert (Edit) (2011). *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber
- Granberg, Otto (2014). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Gubrium, Jaber F & Holstein, James A (1997). *The New Language Of Qualitative Method*. New York: Oxford University Press

- Hak Hiang Koh, David Gurr, Lawrie Drysdale, Li Li Ang (2011). "How school leaders perceive the leadership role of middle leaders in Singapore primary schools?" *Asia Pacific Education Review*, vol. 12 issue 4, p. 609-62
- Hughes, Claretha & Gosney, Matthew W (2016). *Bridging the scholar – Practitioner gap in Human Resources Development*. Hershey: Business Science Reference
- Johansson, Anna (2005). *Narrativ teori och Metod*. Lund: Studentlitteratur
- Leavy, Patricia (2015). *Method Meets Art*. New York: The Guilford Press
- Lundgren, Ulf P, Säljö, Roger & Liberg, Caroline (2014). *Lärande Skola Bildning: Grundbok för lärare*. Stockholm: Natur och Kultur
- Malmö Stad. Skolutveckling & Forskning. <http://malmo.se/pedagogiskinspiration> (hämtad 2016-05-15)
- Nilsson, Peter, Wallo, Andreas, Rönnqvist, Dan & Davidson, Bo, (2011). *Human resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Rienecker, Lotte (2010). *Problemformulering*. Malmö: Liber
- Ryen, Anna (2004). *Kvalitativ Intervju*. Malmö: Liber AB
- Tilford, Keith (2010). A Phenomenological Study of Professional Development Schools: How Principals Make Sense of Their Role. *School—University Partnerships* Vol. 4, No. 2.
- Vetenskapsrådet Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad 2016-06-03)
- Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur
- Wästerfors, David & Jens Rennstam (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur





**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**