



UPPSALA
UNIVERSITET

Dnr 2021/89

Slutrapport Norberg

Uppsala universitets insats inom Samverkan för bästa skola

Avsändare/Fastställd av Katinka Vikingsen 2023



UPPSALA
UNIVERSITET

Problembild och syften

Det övergripande syftet med insatsen har varit att huvudmannen ska nå sina mål uttryckta i åtgärdsplanerna vilket har varit grunden för alla specifika aktiviteter. På ledningsnivå har syftet varit att utveckla förskolornas pedagogiska ledning, både drift och utvecklingsorganisation, kompetens att leda kollegialt lärande och annan samverkande verksamhetsutveckling såväl som det systematiska kvalitetsarbetet. Syftet med det undervisningsnära förbättringsarbetet har varit att bidra till en förbättrad pedagogisk kvalitet och att stärka personalen i sitt undervisningsuppdrag. Förbättringsstödet inom undervisningen har under hela insatsen varit kopplat till förbättringsstödet riktat till ledning och styrning. Upplägget har syftat till att stärka kunskap och kompetens samt förmåga att omsätta dessa i en verksamhetsutvecklande praktik på vetenskaplig grund.

Problemområdena har utgått från utvecklingsområdena i åtgärdsplanerna. I åtgärdsplanerna framträder en problembild av en generellt otydlig struktur i verksamheten med betoning på bristande strukturer för planering, analys, uppföljning och dokumentation. Det saknas struktur och förståelse för systematiskt kvalitetsarbete i hela styrkedjan. Detta i kombination med en otydlig roll- och ansvarsfördelning och avsaknad av gemensamma synsätt. Pedagogisk personal har bristande kunskap om läroplanen och det saknas dokumentation av barns individuella lärande och av hur väl verksamheten skapar förutsättningar för barnen att utvecklas och lära. Verksamheten beskrivs som bristande ur ett likvärdighetsperspektiv gällande undervisning, lärmiljö och bemötande.



UPPSALA
UNIVERSITET

Uppdragets upplägg och genomförande

Ledningsgrupp och processledargrupp

Initialt riktades insatsen mot en rektor som ensam bar ledningsansvaret över kommunens fyra förskolor. Förskolornas ledning utökades med ytterligare en rektor under vårterminen 2022. Kommunens specialpedagog har delvis ingått i ledningsgruppen för SBS. Byte av handledare skedde inför vårterminen 2022.

Ledningsgruppen handleddes med utgångspunkt i rektors ledning och styrning med fokus på drift- och utvecklingsorganisation, att ta fram en helhetsidé och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet.

Fokus i insatsen för processledare har varit att skapa grundläggande förståelse för skolutveckling, olika roller i styrkedjan med betoning på deras roll som mellanledare, stärka deras roll i utvecklingsorganisationen genom delaktighet i utvecklingsarbetet för att de i sin tur skulle kunna handleda kollegor och leda kollegialt lärande. Samtliga insatser har varit förankrade i vetenskaplig grund.

Undervisningsnära

De undervisningsnära insatserna har följt tre gemensamma tematiska huvudspår; grundläggande förståelse för uppdraget utifrån läroplanen, utveckling av undervisning och didaktisk planering och utveckling av fysiska lärmiljöer. Den första terminen skedde samtliga handledningstillfällen digitalt på grund av rådande pandemi. Därefter har digitala träffar varvats med fysiska träffar. Den undervisningsnära handledningen har utgått från en handledare per förskola. För att få ett utgångsläge av förskolans utvecklingsområden skedde i början av insatsen en serie auskultationer som utgjorde underlag för vidare handledning. Utförandet och innehållet har kontinuerligt anpassats till varje förskola utifrån behov.



UPPSALA
UNIVERSITET

På samtliga förskolor har arbetet haft som målsättning att undersöka, pröva och implementera ett kommungemensamt underlag för didaktisk planering som ledningen fått stöttning att ta fram. Former i undervisningsnära insatser har varit föreläsningar, individuell handledning och handledning i grupp, modellerande, auskultation och workshops. Litteratur och andra texter och medier som film och poddar har varit inslag i handledningen. På alla förskolor har det genomförts modellering av handledaren för att vända på perspektiven och konkretisera hur planering, genomförande och efterarbete kan gå till. Pedagogerna har fått träna på att planera och genomföra undervisning och därefter har fokus lagts på utvärdering och analys vilket pedagogerna har uttryckt varit en av de svårare didaktiska delarna. Förskolorna har tillsammans med handledare genomfört lärmiljöpromenader för att synliggöra villkor för en likvärdig utbildning och vilka möjligheter som finns att genomföra och utveckla undervisningen i de fysiska rummen.

Blåsippan

Det skedde ett byte av handledare inför höstterminen 2021. Handledningen har genomförts i hela arbetslag, i grupp med enbart förskollärare och i grupper med enbart barnskötare. Blåsippan evakuerades till nya lokaler under hösten 2021 och detta skedde under en period av rektorsskifte. Förskolan saknade till stor del ledningsstöd under evakueringen och kapaciteten för utveckling sänktes kraftigt under resten av insatsen. Flytten innebar att verksamheten som i många år haft avdelningsvisa utrymmen plötsligt skulle dela på flera gemensamma utrymmen. Behovet av samarbete mellan avdelningar i den dagliga organisationen i de fysiska rummen blev på kort tid en ny ramfaktor att förhålla sig till. Den fortsatta insatsen fick därmed inriktningen mot att stötta i arbetet med ett strukturellt stöd i organisationsfrågor och även stöttning i arbetet med lärmiljöutformning i de nya lokalerna. En mindre del av handledningen kunde riktas mot utveckling av undervisning och didaktisk planering i arbetslag.



Tallen

Initialt i insatsen lades stor vikt vid lära-känna-samtal. Då framkom oro och ett visst motstånd utifrån tidigare insatser på förskolan. Under den tidiga fasen gick vi igenom förskolans åtgärdsprogram och huruvida detta fortfarande stämde. Några delar av åtgärdsprogrammet var redan påbörjat medan andra områden återstod. Utifrån detta fick all personal på Tallen samma inblick i SBS och sitt eget tidigare arbete tillsammans med Skolverket.

En svårighet under pandemi var att förskolan inte hade tillräckligt med datorer. Handledningen skedde vid **en** skärm med flertalet personal. Detta blev en svårighet i handledning – att få alla delaktiga. Utgångspunkten i handledningen blev läroplanen och dess innehåll problematiserades och kopplades till förskolans verksamhet/utbildning.

När de fysiska besöken blev tillgängliga, blev auskultation och handledning två metoder att arbeta tillsammans med personalen på Tallen. Processledarna på förskolan tog tidigt ett stort engagemang och drev frågorna kring SBS. Detta har fortsatt under hela perioden trots att två processledare tillkom och sedan slutade i olika perioder och att hela ansvaret legat på en processledare.

Skogsläntan

Insatsen inleddes med lära-känna-samtal och auskultation i arbetslagen på förskolan. Handledningen har fokuserat på uppdraget, den egna undervisningen, värdegrunden, lärmiljön och systematiskt kvalitetsarbete med fokus på dokumentation, planering, utvärdering och analys av undervisning. Det undervisningsnära upplägget har haft en röd tråd utifrån åtgärdsplanen men också planerats efter hand när nya behov har dykt upp i processen.

Treklövern

De första handledningstillfällena genomfördes arbetslagsvis för att bygga upp en relation till de elva pedagogerna och därefter skapa förståelse för skilda utmaningar varje arbetslag stod inför. Arbetet har fortsättningsvis skett i tvärgrupper som ändrats från gång till gång för att skapa möjlighet till gemensam samsyn, förståelse och nytänkande. Under de två åren som insatsen



har pågått har handledningen främst kommit att fokusera på undervisning och skrivningarna i läroplanen. Denna ingång har givit möjlighet att fördjupa frågor som rör förhållningssätt, normer och värdegrundsfrågor, vilket under en senare fas har kopplats till de fysiska lärmiljöerna, undervisningsmiljöer och barns lärande såväl i spontan som i målstyrd undervisning. Roller och ansvar har reflekterats och problematiserats kontinuerligt.

Resultat

Ledningsgrupp och processledargrupp

Det finns tecken på ett resultat av att utvecklingsinsatserna har lett till en singel-loop i påverkansnivå på ett övergripande plan. Insatsen har framför allt nått en viss påverkan på strukturer för undervisning och organisation. Det finns till exempel kommungemensamma didaktiska planeringsunderlag och en början till en utvecklingsorganisation. Det finns dagordningar i de olika grupper som är bärare av drifts- och utvecklingsfrågor men roller och ansvar är inte klargjort. Arbetet med gemensamma strukturer och organisation befinner sig i en initieringsfas och står inför en implementeringsfas. Det saknas fortfarande en röd tråd i det systematiska kvalitetsarbetet inom styrkedjan. Det mest framträdande resultatet blev att de kommungemensamma målen blev utvärderingsbara och kopplades till verksamheternas reella utvecklingsbehov. När handledare föreslog ett arbete med att tydliggöra det systematiska kvalitetsarbetet för arbetslag i syfte att synliggöra den röda tråden mellan de olika ansvarsnivåerna valde rektorerna att utan närmare förklaring avsluta samverkan med Uppsala universitet med motiveringen att det upplevdes som ett ämne utanför åtgärdsplanen.

Undervisningsnära

Det finns tecken på en progression i undervisningskompetens på förskolorna och även ökade kunskaper om förskollärarens och arbetslagets ansvar i det arbetet. Arbetet med didaktisk planering pågår på olika nivåer i förskolorna. Det saknas dokumentation av individuella barns utveckling och lärande och även dokumentation som utgångspunkt för att synliggöra hur väl



förskolan svarar mot de nationella målen. Det finns ingen röd tråd mellan utvecklingssamtalet och planerad och genomförd undervisning.

Blåsippan

Pedagogerna på Blåsippan har erövrat en bredare förståelse för den fysiska lärmiljön och även nått viss insikt om undervisningens komplexitet.

Tallen

Tillsammans med processledarna har ett gott samarbete byggts upp och fler goda krafter på förskolan har bidragit till att kvalitén i undervisningen och utbildningen gått från klarhet till klarhet. Till en början handleddes arbetslagen för sig men ganska snart övergick handledningen till tvärgrupper. Detta gynnade inte bara SBS-arbetet men också nyfikenhet, samhörighet och kommunikation på förskolans alla 6 avdelningar. Under insatsen har handledaren haft täta handledningstillfällen med arbetslagen. Handledningen har riktats till både arbetslag och tvärgrupper. Förskolan har fått strukturstöd som exempelvis reflektionsunderlag, didaktiska planeringar och underlag för det systematiska kvalitetsarbetet. Reflektionerna i arbetslagen handlar mer om barns lärande och verksamhetens utveckling än tidigare, då fokus oftast låg på praktiska saker och frågor runt enskilda barn. Numera finns det en dagordning att följa som stöd till arbetslaget.

Sammanfattningsvis har förskolan nu en god kunskap om läroplanen och fått erfara många nya perspektiv på undervisning, utbildning och dokumentation utifrån olika analysmetoder.

Fler pedagoger än tidigare dokumenterar och reflekterar. Det kan skönjas ett tydligare professionellt språk och det finns tecken på att barnsynen står i förändring. Undervisningen har utvecklats och alla pedagoger använder de kammungemensamma underlagen.

Utifrån handledning och egen reflektion prövar och analyserar nu pedagogerna sin undervisning. Förmågan att reflektera enskilt och tillsammans med kollegor har fördjupats. Förskollärare kan identifiera styrkor och utmaningar i sin ledarroll och sitt ansvar. Fler barnskötare har ökad förståelse för sitt ansvar i arbetslaget och delaktighet i undervisning.



UPPSALA
UNIVERSITET

Skogsläntan

Det finns tecken på en fördjupad förståelse för undervisningsbegreppet och vad undervisning kan vara, både spontan och planerad.

Handledning i tvärgrupper har öppnat upp för reflektion mellan kollegor på olika avdelningar och bidragit till ökad samsyn och förståelse för begrepp kopplade till läroplanen.

Det har skapats struktur och underlag för didaktisk planering, utvärdering och analys som används av pedagoger och ett arbete med att utveckla förskolans lärmiljöer initierades.

Treklövern

Genom insatsen kan vi se att relationerna ytterligare har förstärkts mellan avdelningarna. Beslutet att arbeta i tvärgrupper kan ha bidragit till att det på förskolan skapats en starkare samsyn kring uppdraget som också har stärkt team-andan i huset.

Vi kan se att pedagogerna är mer nyfikna på sitt uppdrag och att tillfällena att reflektera över dilemman har givit en förståelse för förskolans komplexitet. Vi tycker oss ha sett att arbetet med att tolka läroplanen har gett effekt på hur undervisningen planeras, genomförs och utvärderas efteråt. Dock kan vi fortfarande se att pedagogerna behöver stöttning och vägledning uppifrån och att det fortfarande saknas avgörande rutiner i det systematiska kvalitetsarbetet. Även på andra håll saknas det fortfarande väsentliga pusselbitar som skulle underlätta för förskolornas fortsatta arbete framåt.

Pedagogerna har visat engagemang och vilja att utvecklas. De har vågat visa sig sårbara och kunnat lyfta sådant som de upplever svårt och utmanande i sitt yrkesutövande. Efter att nya synvänder gjorts och i takt med att pedagogerna erövrat nya kunskaper kan vi erfara att det nästan direkt gett avtryck i verksamheten. Efter våra lärmiljöpromenader har förändringar skett i miljöerna och det har enligt pedagogerna märkts att barnen är nyfikna och utforskar samt leker i sina nya lärmiljöer. Det märks också i det vardagliga talet att pedagogerna visar en medvetenhet och stolthet i sitt yrkesutövande/profession vilket syns i mötet med barn, kollegor och miljö.



Delaktighet och samverkan

Kommunikationen från rektor och rektorer i Norberg har under hela insatsen präglats av stora brister. Det har varit svårt för samtliga handledare under hela insatsen, inklusive den första teamledaren att få återkoppling på initiativ till dialog. Flera perioder av sjukskrivningar hos rektor har haft påverkan. Det var även kommunikationsbrister som ledde till ett abrupt avslut. Insatsen var inne i en dynamisk fas med flera tecken på att en tydlig central utvecklingsorganisation och gemensamma ställningstaganden skulle initieras i praktiken när det uppstod stora brister i kommunikationen. Många försök till kontakt från handledares sida gjordes under hösten 2022 utan resultat och därefter avbröts insatsen med kort varsel på oklara grunder av rektorer. Som nämndes ovan meddelades enbart att ett föreslaget arbete med att förstärka styrkedjans ansvarsroller upplevdes som ett ämne utanför åtgärdsplanen. Skolverket och representanter för Norbergs kommun bistod inte på några sätt med möjligheter till handledarteamet på Uppsala universitet att utreda och åtgärda de orsaker som låg till grund för avbrottet. Insatsen stod vid avbrottet inför en fortsatt planering av den förlängning av insatsen som initierats på Norbergs eget initiativ.

Delaktighet och samverkan inom insatsen

Teamet har kontinuerligt följt upp status för de olika delarna i insatsen för att hålla den röda tråden tydlig i utförandet och för att möjliggöra flexibla upplägg utifrån verksamhetens kapacitet i realtid. Den undervisningsnära insatsen har planerats efter hand när nya behov dykt upp i processen. Stor vikt har lagts vid att bygga relationer med alla pedagoger och rektorer och att lära känna verksamheten. Initialt användes auskultation och lära-känna-samtal som metoder. Genom att växla mellan handledning i arbetslag och i olika former av tvärgrupper har vi öppnat för reflektion på fler sätt och skapat möjlighet till kollegialt lärande med spridning. Handledare har kontinuerligt gjort ändringar och anpassningar i innehåll, även med kort varsel.

Vi anser att insatsen har präglats av en mycket hög flexibilitet och lyhördhet för verksamheternas behov.



Lärdomar

- Den främsta lärdomen är att organisationen behöver riggas för handledning, t.ex. i form av vikarietillsättning. En stående utmaning har varit möjligheten att utföra handledning överhuvudtaget.
- Syfte med insatsens olika former bör tydliggöras innan handledningen inleds. Detta för att undvika att insatsen begränsas. Exempelvis att auskultation blir ett stående krav från rektorer i syfte att insatsen *inte får störa* verksamheten.
- Rektor behöver vara närvarande i utvecklingsarbetet, även mellan insatsernas aktiviteter.
- Interna roller och mandat behöver tydliggöras tidigt i processen.
- Interna processledare behöver ha egen vilja och motivation att bära rollen.
- Konkret stöttning med förslag på strukturer har varit framgångsfaktorer som exempelvis dagordningar i mötesforum och didaktisk planering i verksamheten.
- Huvudman behöver stötta med att avlasta rektorer tidigt i processen.
- En kartläggning över engagemang hos medarbetare och chefer bör göras initialt, liksom en kapacitetsbeskrivning. Dessa bör följas upp löpande i samverkan för att kunna följa upp behov och möjligheter kontinuerligt.
- En SBS-insats kräver rektorer som ansvarar över helheten av insatsen.
- Det bör göras en tydlig förankring av insatsen hos alla pedagoger innan handledning börjar.
- Medarbetare behöver arbeta med åtgärdsplaner mellan handledningstillfällen som en gemensam process.
- Handledningen behöver involvera alla pedagoger på förskolan.
- En fast och obligatorisk kommunikationsplan behöver upprättas initialt i processen.