



Utvärdering av riktade insatser i form av kompetensteam

Förskoleförvaltningen
Avdelning kvalitet och utveckling

Upprättad: 2023-12-13
Version: 1.0

Innehåll

Inledning	3
Kort om kompetensteamet	3
Teoretisk bakgrund och centrala begrepp	4
Den lokala institutionella kulturens betydelse	4
Kompetensteamets roll som mellanledare	5
Centrala delmoment i utvärderingen	6
Resultat	8
Vilka förutsättningar har kompetensteamet getts för att genomföra sitt uppdrag?	8
Närhet och kontinuitet är centrala grundförutsättningar	8
Urval, uppstart och identifierade utmaningar - avgörande för förståelsen av insatsen	9
En förankrad beskrivning av uppdraget är en viktig utgångspunkt	10
Styrkan i kollegialt utbyte och behov av samarbetsforum	11
Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolorna?	12
Förändrat arbetssätt och förhållningssätt	12
Kompetent bemanningsförstärkning	13
Avgörande att skapa goda relationer	14
...och samtidigt vara en konstruktiv mellanledare	15
Ansvaret och uppdraget behöver tydliggöras	16
Samverkande faktorer har påverkat utvecklingen på förskolorna	17
Vilka förutsättningar har skapats för att insatsen ska få långsiktig effekt?	17
Insatsen har potential men strategier för långsiktiga effekter saknas	17
Strategier behövs på flera nivåer	17
Slutsatser och rekommendationer	19
Slutsatser av utvärderingen	19
Implementering av insatsen	19
Genomförande av insatsen	19
Rekommendationer för framtida riktade insatser	20
Bilagor	22

Inledning

Förskoleförvaltningen har sedan tillkomsten 2013 strävat efter att kontinuerligt höja kvaliteten och öka likvärdigheten i den utbildning som stadens förskolor erbjuder. Syftet har varit att ge alla barn likvärdiga möjligheter till ledning, stöd och stimulans och därmed förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt inom ramen för läroplanens mål. Förskolan har i detta avseende ett betydande kompensatoriskt uppdrag.

Förskoleförvaltningen inledde under 2022 ett arbete med att pröva och utveckla metoder för riktade insatser i syfte att stärka likvärdigheten, så kallade likvärdighetsinsatser. Som en del av detta arbete inrättades ett kompetensteam för att med hjälp av förskollärare och specialpedagoger förstärka kompetensen på utvalda förskolor under en begränsad period. Det direkta syftet med insatsen är enligt direktivet (se bilaga 1) att stärka kvaliteten i arbetet med barnen på de utvalda förskolorna, samt att bidra i framtagandet av strategier för hållbarhet och bestående positiva effekter av insatsen. Föreliggande rapport redovisar den utvärdering som förskoleförvaltningen har gjort av den riktade insatsen under 2022 och 2023. Det övergripande syftet med utvärderingen är att fördjupa förvaltningens kunskaper kring riktade insatser i syfte att stärka likvärdigheten och förutsättningarna för huvudmannens kompensatoriska uppdrag. För ytterligare information om insatsen och utvärderingen, se bilaga 1–3.

Kort om kompetensteamet

Sammansättning

- En flexibel och mobil resurs som syftar till att bidra med en kompetensförstärkning på förskolor som har haft svåra förutsättningar under en längre tid.
- 16 erfarna och yrkesskickliga förskollärare (12) och specialpedagoger (4).
- Stödet ges integrerat i den pedagogiska praktiken och i nära samverkan med övriga medarbetare i det direkta arbetet med barnen.

Organisering

- Organiseras som en resurs inom enheten pedagogisk utveckling. Två av sektionscheferna svarar för arbetsledning, dvs intar rollen som närmaste chef.
- Har merparten av sin arbetstid förlagd till utvalda förskolor för arbete i barngrupp. Viss tid avsätts för kollegialt utbyte med övriga medarbetare i kompetensteamet, kompetensutveckling, planering och reflektion.
- Insatsen har utgått från en bemanning med minst två medarbetare från kompetensteamet. I övrigt har dimensioneringen skett utifrån förskolans storlek och behov.

Uppdrag

- Utgår från uppdragsbeskrivning för förskollärare respektive specialpedagog med en beskrivning av kompetensteamets specifika uppdrag som komplement.
- Beskrivningen togs fram av sektionscheferna i samverkan med HR.

Tidsomfattning

- Insatsen på de utvalda förskolorna inleddes i augusti och september 2022.
- Utgångspunkten är att insatsen ska pågå under en längre period. I första omgången pågick den i cirka 1,5 år.

Urval

- Arbetet med att rikta insatserna grundades i likvärdighetsanalyser.
- Urvalet av förskolor utgick från ett underlag bestående av kvantitativa och kvalitativa data.
- Urvalet genomfördes av utbildningschefer, sektionschefer, kvalitetsanalytiker och de lokala ledningsgrupperna.
- Urvalsgrunderna dokumenterades dock aldrig.

Teoretisk bakgrund och centrala begrepp

För att förstå eller förklara insatsens betydelse tar rapporten utgångspunkt i två teoretiska begrepp, institutionell kultur samt mellanledarskap. Riktade insatser i form av kompetensteam måste utgå från och ta hänsyn till *den lokala institutionella kulturen* på förskolorna för att få verkan. Kompetensteamets roll som en slags *mellanledare* behöver likaså uppmärksammas i syfte att tydliggöra deras roll. Nedan beskrivs de teoretiskt grundade utgångspunkterna i detta avseende.

Den lokala institutionella kulturens betydelse

Enligt Persson (2023) behöver det förändringsarbete som initieras genom riktade insatser i form av kompetensteam ta hänsyn till den lokala institutionella kultur som etablerats över tid på den enskilda förskolan.¹ En institutionell kultur kan beskrivas som de gemensamma värden och handlingar som upprätthåller det professionella och sociala sammanhang som aktörerna (förskollärarna, barnskötarna, rektorerna, barnen, föräldrarna) verkar i.² Interaktionen mellan aktörer formar en institutionell kultur genom att aktörerna försöker förstå och agera i det sammanhang som de är en del av. Genom dessa processer är aktörer både skapade av och skapare av institutionella kulturer.

På den enskilda förskolan är den institutionella kulturen att betrakta som flytande och rörlig och i hög grad baserad på det som inte är ifrågasatt, det som tas för givet.³ Den lokala institutionella kulturen upprätthålls genom att vissa gemensamma värden tas för givna av medarbetarna. Kärnan i den institutionella kulturen är därför oftast outtalad och kräver stor lyhördhet av dem som kommer ”utifrån”.

De lokala institutionella kulturen är ”tröga” att förändra eftersom de utgår från det gemensamma-vi som byggts upp över en längre tid. Det går inte att genomföra snabba förändringar om det inte finns en överenskommelse om vad som ska förändras och vad som ska bevaras. Därmed är tiden även en faktor som är avgörande för förändringsarbetet.

Förändringsarbete behöver samtidigt ha flera tidsaspekter i åtanke, en utgångspunkt i dåtid-nutid-framtid kan därför vara användbar. Dåtid betecknar den förflutna tid som skapat den lokala jordmånen för förändringsarbetet. Nutid är den aktuella situationen för kompetensteamets insatser. Framtid är den tidshorisont som anger varaktigheten för insatsen, och tar fasta på att planera för den tidsperiod som insatsen omfattar och hur den ska avslutas.

¹ Persson, S. (2023). Forskning och teoretisk anknytning för att förstå framgångsfaktorer i riktade insatser. Opublicerat arbetsmaterial. Se bilaga 5.

² Lago, L., Persson, S. & Ackesjö, H. (2020). Förskoleklassens institutionella kulturer. *Utbildning och demokrati*. 29(1), 85–108.

³ Boden, D. (1994). *The Business of Talk. Organizations in action*. Cambridge: Polity Press;
Tengblad, S. (2006). *Aktörer och institutionell teori*. Göteborg: Grl. (s.9).

Kompetensteamets roll som mellanledare

En annan utgångspunkt är att kompetensteamets medarbetare är att betrakta som en slags mellanledare⁴, med utgångspunkt i Rönnerman m. fl. (2018).⁵ Med mellanledare avses här en funktion som primärt innebär att leda kollegors professionella lärande och utveckling och som inte innefattar en formell ledarroll och en mängd administrativa uppgifter, som exempelvis är fallet för förvaltningens förste förskollärare. Det innebär att kompetensteamet som mellanledare verkar den absoluta merparten av sin tid som förskollärare i barngrupp, och har här en nyckelroll när det gäller pedagogisk utveckling och implementering av läroplanen genom reflekterande dialoger och kollegialt lärande. Likaså innebär det att de har behövliga kunskaper om och ett fokus på kärnan i utbildningen – det vill säga barns utveckling och lärande – och förmågan att vidareutveckla den.

Med begreppet mellanledare avses inte karaktären eller personliga egenskaper hos de förskollärare som agerar mellanledare. Fokus riktas i stället mot vad som händer i den praktik de leder varför Rönnerman och kollegor ofta använder begreppet mellanledande. Med det vill de fokusera på vad ett ledande på mellannivå kan innefatta och hur det kan förstås. En utgångspunkt är att mellanledaren har en accepterad, om än inte formell, roll som ledare eller handledare. Utifrån deras forskning har några centrala praktiker för mellanledare fångats, som kan betraktas som starkt relaterade till varandra och som utförs simultant. Mellanledarens roll kännetecknas följaktligen av följande:

- *Ledande och undervisande*, vilket innebär att visa vägen, att föra in nya kunskaper och tillsammans med övriga medarbetare pröva dem i praktiken,
- *Organiserande och handledande*, vilket innebär att skapa arenor och förutsättningar för kollegialt lärande genom att ställa nyfikna och generativa frågor, stödja, utmana och ge ett stöd för den undersökande och lärande processen,
- *Samarbetande och kommunicerande*, vilket innebär att se till att alla kollegor involveras och att var och ens engagemang tillvaratas.

Det handlar därmed om att på flera sätt bidra till utvecklingen av en professionell lärandekultur i arbetslaget och på förskolan, där lärande sker genom deltagande i ett samspel mellan kompetenser och erfarenheter. Denna lärandekultur handlar om att gemensamt utveckla sin professionella identitet genom mångsidig reflektion över handlingsätt och grunderna för detta, snarare än förmedling av hur en ”riktig” yrkesutövning ser ut. Det handlar likaså om engagemang, föreställning och anpassning samt att tillsammans, delvis genom att spegla, härma eller efterlikna, lära av och med varandra. Fokus riktas samtidigt genomgående mot barnens behov och förutsättningarna för deras lärande och utveckling.

⁴ Vi tar här utgångspunkt i den terminologi som Rönnerman m. fl. (2018) använder. Den skiljer sig därmed från exempelvis skolutvecklingsforskarna Andy Hargreaves och Michael Fullan som med mellanledare avser ledare som verkar utanför skolkontexten, i en mer administrativ roll för att organisera spridning av kunskap och samstämmighet inom en region.

⁵ Rönnerman, K., Edwards-Groves, C. & Grootenboer, P. (2018). Att leda från mitten: lärare som driver professionell utveckling. Stockholm: Lärarförlaget.

Centrala delmoment i utvärderingen

Utvärderingen har utgått från tre centrala frågeställningar:

- Vilka förutsättningar har kompetensteamet getts för att genomföra sitt uppdrag?
- Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolorna?
- Vilka förutsättningar har skapats för att insatsen ska få långsiktig effekt?

Nedan ges en övergripande beskrivning av hur utvärderingen har utformats och genomförts. För respektive del ges en redogörelse av vilken kunskap som respektive delmoment syftar till att bidra med och vilka som medverkat i den aktuella delen av utvärderingen. För ytterligare information om utvärderingsmomenten se projektplanen med bilagor.⁶

Enkätundersökning

Genomförande: Inledande enkät i november 2022 och uppföljande enkät i april 2023.

Deltagare: Medarbetare i kompetensteamet, rektor och ett urval ordinarie medarbetare.

Svarsfrekvens: Alla rektorer besvarade enkät 1 och 2. Alla utom två medarbetare i kompetensteamet besvarade enkät 1, och alla utom en besvarade enkät 2. 78 procent av medarbetarna besvarade enkät 1 och 74 procent enkät två. Total svarsfrekvens för enkät 1 var 83 procent och 78 procent för enkät 2, vilket är att betrakta som en mycket god svarsfrekvens.

Frågeställningar i fokus: Vilka förutsättningar har kompetensteamet getts för att genomföra sitt uppdrag? Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolan?

Syfte: Att belysa de två frågeställningarna, samt vilka arbetsuppgifter kompetensteamets medarbetare haft, respondenternas upplevelse av samarbetet och vilka möjligheter respektive utmaningar som de såg.

Kartlägningsdialog med skattning

Genomförande: Inledande dialoger i september och oktober 2022 och uppföljande dialoger i maj och juni 2023.

Deltagare: Observatörer, rektor, biträdande rektor, förste förskollärare, medarbetare från kompetensteamet och ett urval av ordinarie medarbetare.

Frågeställning i fokus: Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolorna?

Syfte: Att få en såväl intern som "extern" beskrivning av utbildningens kvalitet, och att få ett underlag för analys av vilka eventuella förflyttningar som förskolan gjort, när det gäller kvaliteten i arbetet med barnen. I samband med dialogerna genomfördes observationer samt en skattning av ett urval förskolespecifika utvecklingsområden med stöd av förvaltningens skattningsverktyg.

⁶ Se bilaga 3–3.3

Fokusgruppsintervju

Genomförande: Semistrukturerade fokusgruppsintervjuer i september och oktober 2022.

Deltagare: Fem respondentgrupper i form av rektorer, biträdande rektorer och förste förskollärare, medarbetare i kompetensteamet, ett urval ordinarie medarbetare samt fackliga representanter.

Frågeställningar i fokus: Vilka förutsättningar har kompetensteamet getts för att genomföra sitt uppdrag? Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolorna? Vilka förutsättningar har skapats för att insatsen ska få långsiktig effekt?

Syfte: Att få en helhetsbedömning av insatsens betydelse, samt att få möjlighet att följa upp och fördjupa förståelsen utifrån vad som tidigare framkommit inom ramen för utvärderingen.

Övriga moment

Utvärderingen har även kompletterats av löpande uppföljning med sektionscheferna för kompetensteamet, analys av kvalitetsrapporter, analys av statistiska indikatorer, dialog med specialpedagogerna på enheten pedagogisk utveckling samt återkoppling av delresultat och dialog med rektorer, nära ledare och kompetensteamet.

I utvärderingen har även Sven Persson, professor emeritus vid Malmö universitet, deltagit. Sven Persson har bland annat bidragit med skriftliga reflektioner, av vilka delar har vävts in i rapporttexten.

Resultat

I detta avsnitt redovisas resultaten av utvärderingen. Underlaget från de olika delarna av utvärderingen har analyserats som en helhet och tematiserats utifrån de tre frågeställningarna. De citat som finns i texten är tänkta att illustrera ett resonemang snarare än att vara representativa för respektive respondentgrupp.

Vilka förutsättningar har kompetensteamet getts för att genomföra sitt uppdrag?

Närhet och kontinuitet är centrala grundförutsättningar

Insatsen som sådan skiljer sig från många av förvaltningens övriga stödinsatser eftersom det är en insats som sker i barngrupp, som riktar sig till både barn och medarbetare⁷, och som pågår under en längre tid. Det är likaså dessa grundförutsättningar som ger insatsen dess särskilda kvalitetsutvecklande potential.

Kompetensteamet⁸ har alltså en närhet till kvalitetens brännpunkt eller kärna – mötet mellan medarbetare och barn – vilket en medarbetare ställer i relation till förste förskollärens roll:

"Vår förste är på plats, kommer in i barngrupper. Men kompetensteamet är där hela dagen, nära barnen. Förste behöver vara med på reflektion och sen är det en massa annat." – facklig representant på en av förskolorna

Kompetensteamet kan därmed inta en roll som en slags mellanledare som kan leda utvecklingsarbetet inifrån, nära kärnan. Detta kan jämföras med förste förskollärare som i större utsträckning leder från sidan eller uppifrån, och har begränsade förutsättningar att skapa den närhet och kontinuitet som krävs för att leda inifrån, eller utvecklingspedagoger som snarare leder utvecklingsarbetet från sidan, i mer kortvariga insatser.

Att kontinuerligt stöd ges under en längre tidsperiod, tillsammans med att kompetensteamet verkar nära barnen och medarbetarna, medför även att kompetensteamet har möjlighet att agera som vägledande förebilder och att ge medarbetare löpande feedback. En av medarbetarna i kompetensteamet ger uttryck för det på följande sätt:

"Glada, trygga och hungriga pedagoger skapar en bättre kvalitet i mötet med barnet - och då behöver pedagogerna bekräftelse, ibland utmaningar, ibland förståelse och också få känna glädje och gemenskap tillsammans." – medarbetare i kompetensteamet

Vi kan förstå det som att insatsens grundförutsättningar innebär att kompetensteamet har möjlighet att stötta medarbetarna kontinuerligt och ge feedback som är grundad i de pedagogiska relationer som utspelar sig i förskolans vardag. Samtidigt visar utvärderingen att detta inslag är något som har realiserats i olika utsträckning. En bidragande faktor tycks vara att ett antal andra förutsättningar har brustit, något vi återkommer till nedan.

⁷ Begreppet medarbetare används genomgående för att hänvisa till pedagogisk personal i barngrupp på förskolorna (dvs förskollärare, pedagoger samt barnskötare).

⁸ För att underlätta läsningen använder vi genomgående begreppet kompetensteamet i stället för medarbetare i kompetensteamet på utvalda förskolor.

Urval, uppstart och identifierade utmaningar - avgörande för förståelsen av insatsen

Urval

Utvärderingen visar att ledning⁹, medarbetare och kompetensteamet anser att det varit alltför otydligt på vilka grunder urval av förskolor har skett. Det har över lag påverkat insatsen negativt, om än i varierad utsträckning. Flertalet av medarbetarna har upplevt att rektorerna inte har kunnat kommunicera varför förskolan blev utvald för att få ett kompetensteam. Vissa av rektorerna har lyft att det varit oklart även för dem, vilket har påverkat hur de har förvaltat insatsen. På ett par förskolor har det fått mindre betydelse att urvalet upplevts som otydligt, till exempel när rektor under tids gång har rätt ut oklarheter och förankrat insatsen ytterligare. Genom utvärderingen har det också framkommit att vissa av förskolorna har haft större behov av en insats i form av kompetensteam än andra, vilket indikerar att det även finns behov av att stärka upp urvalsprocessen.

I brist på transparent urval har även benämningen ”kompetensteam” bidragit till att ett visst mått av initialt motstånd till insatsen, baserat endast på namnet. På vissa förskolor tolkade medarbetarna att insatsen handlade om att de själva inte hade tillräcklig kompetens, vilket en av medarbetarna ger uttryck för:

”När vi fick reda på att kompetensteamet skulle komma tänkte jag: Har vi dåligt rykte?! Kan vi inte utföra vårt jobb?! [...]. Ska alla i utbildningsområdet få det? Nej, bara vi. Vi trodde vi var duktiga!” – *medarbetare på en av förskolorna*

Citatet illustrerar betydelsen av att det tydligt anges varför en förskola får kompetensteam. Det *kan* i vissa fall handla om otillräcklig kompetens och behov av en kompetenshöjning. I andra fall kan det snarare handla om en kompetensförstärkning. För andra medarbetare har namnet känts helt rätt, då det tillkommer kompetens på förskolan via kompetensteamet. Det centrala är att medarbetarna förstår vilka utmaningar som ligger till grund för insatsen.

Uppstart

När kompetensteamet anställdes hade de en gemensam uppstartsvecka tillsammans med sina chefer samt tid för inläsning av relevanta dokument för att introduceras till uppdraget. Flera i kompetensteamet upplevde att de var väl förberedda när de kom till förskolorna, men att det fanns en brist på planering efter det:

”Då var det inte så mycket planer och det fanns inte riktigt någon struktur hur det skulle gå till. Det förvånade mig, för att det var så himla strukturerat precis där i början.” – *medarbetare i kompetensteamet*

Trots en strukturerad inledning för kompetensteamet, möttes de av medarbetare på de mottagande förskolorna som inte fått motsvarande beredskap. Detta trots att förberedelserna inför att kompetensteamet skulle börja på förskolan följde en framtagen arbetsgång, där alla relevanta parter träffades och informerades samt att syftet tydliggjordes. Utifrån det som

⁹ Med ledning avses förskolans rektor, biträdande rektor och förste förskollärare.

framkommit i empirin kan det bero på allt för begränsad tid att skapa gemensam förståelse i den lokala ledningsgruppen och att förankra insatsen bland medarbetare på förskolan. Denna diskrepans har påverkat hur mötet mellan medarbetarna på förskolan och kompetensteamet blev, hur kompetensteamet har kunnat ta sig an sitt uppdrag samt den tid det tog innan utvecklingsarbetet tog fart. Bristen på förståelse av uppdraget har även lett till oklarheter kring hur insatsen ska leda till kvalitetshöjningar på förskolan.

Utmaningar

Syftet var att insatsens inriktning initialt skulle tydliggöras utifrån en inledande kartläggningsdialog om styrkor och utmaningar på de utvalda förskolorna. Dialogen blev dock av alldeles för allmän karaktär och skattningsverktyget¹⁰ användes inte för att identifiera utmaningarna på det sätt som var tänkt. Såväl medarbetare som kompetensteamet upplever därmed att förskolans utmaningar inte har varit tydligt formulerade och förankrade. Även nära ledare¹¹ konstaterar att det hade varit fördelaktigt om de initialt hade identifierat styrkor och utmaningar och utformat någon form av handlingsplan utifrån dessa:

”Vi tänkte att vi tar fram våra skattningar kring språk och kommunikation [...] Vad vill vi utveckla? Vad behöver vi bli bättre på? Och, så kanske plocka ut ett par-tre stycken och sedan ha det som fokus. Hade vi fått kompetensteamet nu så hade vi gjort så. Då hade det blivit lite tydligare.” – *nära ledare på en av förskolorna*

Det kan således konstateras att om man i ett tidigt skede fört en mer ingående dialog om urval, syfte, uppdrag och de utmaningar som förskolorna har, så ser alla parter att det hade gynnat insatsen.

En förankrad beskrivning av uppdraget är en viktig utgångspunkt

Beskrivning av uppdraget

Kompetensteamet har arbetat utifrån de uppdragsbeskrivningar som finns för förskollärare respektive specialpedagoger. De har även verkat utifrån ett antal tillägg som beskriver kompetensteamets specifika uppdrag, som togs fram som stöd för att kommunicera uppdragets särskilda karaktär.¹² Kompetensteamet lyfter att beskrivningen av uppdraget har varit ett stöd i att skapa en förståelse för uppdraget för dem själva. Däremot så har den inte varit allmänt känd på förskolorna, något som en av medarbetarna ger uttryck för nedan:

”Det finns säkert en uppdragsbeskrivning någonstans på kommunen som man hade kunnat leta upp, men informationen från ledningens håll var minst sagt luddig.” – *medarbetare på en av förskolorna*

Att beskrivningen inte har varit förankrad kan vara en av förklaringarna till att medarbetarna har haft svårt att förstå uppdraget. Alla parter lyfter att kompetensteamets uppdrag behöver förankras och förklaras initialt, och återkommande under processens gång.

¹⁰ Läs mer om förskoleförvaltningens skattningsverktyg här: [Utvecklingsbesök och självskattning - Malmö stad \(malmo.se\)](https://www.malmo.se/utvecklingsbesok-och-sjaluvs-kattning)

¹¹ Med nära ledare avses biträdande rektor och förste förskollärare på de utvalda förskolorna.

¹² Se bilaga 4.

Det har även framkommit att vissa revideringar av den utvidgade beskrivningen av uppdraget behövs. Framför allt handlar det om att förtydliga hur kompetensteamet ska utgöra ett stöd till ledningen, att förankra vad det innebär för kompetensteamet att vara en förebild samt i vilken utsträckning kompetensteamet ska vara i barngrupp och arbeta utifrån förskolans utvecklingsområden. Det handlar även om att förtydliga specialpedagogens särskilda uppdrag som sker i barngrupp, till skillnad från specialpedagogerna som arbetar övergripande och vars uppdrag riktar sig till medarbetarna.

Särskilt uppdrag i att stödja ledningen

Som nämnts behöver det förtydligas i beskrivningen av uppdraget på vilket sätt kompetensteamet har ett uppdrag att stödja ledningen. Hur uppdraget har tolkats och hur dialog och samarbete sedan har organiserats mellan kompetensteamet och ledningen har skiljt sig åt mellan förskolorna. Inom förskolorna har samarbetet även varierat över tid. Genom utvärderingen har det blivit tydligt att där och när samarbetet och dialogen med ledningen har fungerat väl har det varit en väsentlig förutsättning för att genomföra uppdraget och för insatsens reella betydelse. Framgångsrikt samarbete har ofta karaktäriserats av kontinuerliga avstämningar. Även en tydlig ansvarsfördelning mellan kompetensteamet och förste förskollärare har upplevts som positivt och främjat samarbetet. Där samarbetet med ledningen har fungerat mindre väl har det varit en utmaning, som en medarbetare i kompetensteamet uttrycker nedan:

"Det jag tänker på är samarbete med ledningen, att det blir annorlunda på något sätt. Att det är viktigt med tydligheten. Att vi får insyn i vad visionen är. [...] Det saknar jag, den biten. Det skulle varit mer systematiskt och strukturerat så att det blir mer övergripande så att vi blir en del av deras vision, vad händer till exempel när vi lämnar? Vilka spår ska vi lämna?" – medarbetare från kompetensteamet

Avsaknaden av samarbete med ledningen har därmed emellanåt gjort det svårt att jobba strategiskt. Fortsättningsvis bör samarbetet med de lokala ledningsgrupperna ses som en del av insatsens grundförutsättningar.

Styrkan i kollegialt utbyte och behov av samarbetsforum

Tid för reflektion samt möjlighet till kollegialt utbyte som funnits med de andra kollegorna i kompetensteamet lyfts fram som en framgångsfaktor. Kompetensteamet har träffats en heldag varannan vecka med sina chefer. På respektive förskola har även kompetensteamet i vissa fall haft reflektion tillsammans cirka en gång i veckan. De framhåller att dessa träffar har varit av stor betydelse och ett sätt att få stöd och inspiration i arbetet på respektive förskola.

Utvecklingen av insatsen över tid har även varit beroende av samarbetet mellan kompetensteamet och medarbetarna. Det tar tid att bygga relationer och alla i kompetensteamet lyfter att de lagt mycket tid och kraft på relationsbyggande. Att syftet med insatsen och kompetensteamets uppdrag varit otydligt har försvårat denna process, som en av medarbetarna i kompetensteamet ger uttryck för:

”Det tar tid för oss att skapa relationer. Det som vi skulle bidra till hade blivit ännu bättre om det varit förberett från början, då hade vi vunnit två månader, den tiden det tog för oss att skapa relationer och förståelse.” – *medarbetare i kompetensteamet*

Citatet visar på att relationsbyggande är nödvändigt och att det tar tid att bygga relationer, och ännu mer tid i de fall när förberedelserna brister. När kompetensteamet har bytt avdelning har de dessutom behövt bygga nya relationer, vilket indikerar att det krävs dialog och strategier kring kompetensteamets uppdrag kontinuerligt, inte bara inledningsvis.

Utvärderingen visar även att det inte varit uttalat vilka forum som kompetensteamet ska delta i, både på förskolan med ordinarie medarbetare så väl som med specialpedagogerna som arbetar på övergripande nivå på enheten pedagogisk utveckling. Relationer har i stället varit avgörande för att få tillträde till olika forum, såsom reflektioner i arbetslaget. Framöver behöver de forum som kompetensteamet ska medverka i diskuteras och klargöras inledningsvis.

Vilken betydelse har kompetensteamet haft för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolorna?

Förändrat arbetssätt och förhållningssätt

Trots att vissa förutsättningar har brustit, visar utvärderingen ändå att en tydlig progression, det vill säga utveckling av utbildningens kvalitet, har skett på de aktuella förskolorna under den tid de har haft stöd av kompetensteamet. Framför allt kan det konstateras att insatsen som regel varit av direkt betydelse för de berörda barnen. En rektor uttrycker det så här:

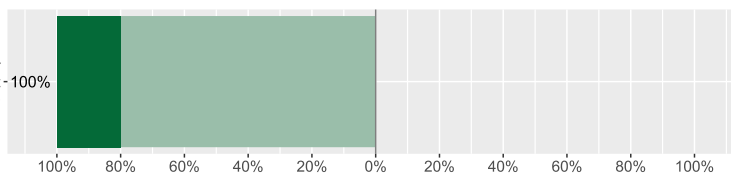
”Det har gjort en jättestor skillnad för barnen, det är ju en livräddning här och nu. Om man bortser från eventuella framtida avtryck, så har de i alla fall kvalitetssäkrat verksamheten här och nu.” – *rektor på en av förskolorna*

Rektorerna anger även att medarbetarnas kompetens och förhållningssätt, samt utbildningens kvalitet och de pedagogiska relationerna med barnen har utvecklats. Till exempel i diagrammet från den avslutande enkäten nedan, framgår det att alla fem rektorer anser att det stämmer helt eller ganska väl att tillgången till kompetensteamet har förbättrat förutsättningarna för medarbetare att utföra sina uppdrag som helhet. De 60 medarbetare som svarat på enkäten har däremot varit mer tudelade, vilket också framgår av bilden. De upplever inte heller alltid att deras kompetens har utvecklats, vilket vi återkommer till.

Samtliga förskolor: Utföra uppdraget

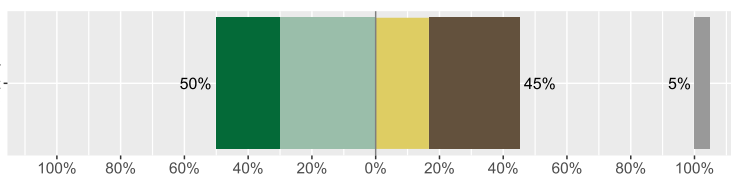
Rektor

Genom tillgången till medarbetare från kompetensteamet har förutsättningarna förbättrats för den pedagogiska personalen att utföra sina uppdrag som helhet. (n=5)



Medarbetare

Genom tillgången till medarbetare från kompetensteamet har förutsättningarna förbättrats för vårt arbetslag att utföra vårt uppdrag som helhet. (n=60)



Stämmer helt Stämmer ganska väl Stämmer inte särskilt väl Stämmer inte alls Vet inte

Diagram 1: Svarsfördelning på frågan "Genom tillgången till medarbetare från kompetensteamet har förutsättningarna förbättrats för den pedagogiska personalen/vårt arbetslag att utgöra sina/våra uppdrag som helhet", ställt till rektorer samt medarbetare på förskolorna.

Kompetensteamet är däremot eniga med rektorerna, och de beskriver likaså att medarbetarna har utvecklats och återger hur medarbetarnas förhållningssätt har förändrats. Det handlar till exempel om att de är mer närvarande, har mer utrymme för dialog med barnen och har en mer tillåtande kultur som utgår från barnens perspektiv. Detta kan bero både på att kompetensteamet har agerat som förebilder och på att insatsen faktiskt ökat personaltätheten och därmed förbättrat ordinarie medarbetares möjlighet att vara nära och i dialog med barnen. Kompetensteamet ser även att barnens språk har utvecklats, både på grund av ömsesidiga samtal och mer dialog så väl som interaktiv högläsning. Vissa av förskolorna har sedan tidigare ett aktivt språkutvecklande arbete, där kompetensteamet har kunnat förstärka och utvidga det arbetet.

Rektorerna lyfter även att kompetensteamet har hjälpt till med struktur och organisering, och utveckling av det pedagogiska arbetet, till exempel synliggjort läroplanen och skapat medvetenhet kring dokumentationens betydelse. De framhåller också att specialpedagogerna i kompetensteamet bidragit till att det förebyggande arbetet med alla barns rätt till stöd fått en skjuts och haft en direkt effekt. Något som haft stor betydelse är att specialpedagogen verkat nära medarbetarna vilket gett medarbetarna möjlighet att lyfta och diskutera både små och stora frågor i den pedagogiska vardagen. De beskrivs som en betydelsefull förlängd arm till specialpedagogerna som arbetar övergripande på enheten pedagogisk utveckling.

Kompetent bemanningsförstärkning

Medarbetarna är som nämnt mer tudelade i sina bedömningar av kompetensteamets betydelse. Vissa är odelat positiva, andra mer tveksamma, ambivalenta eller negativa i sina bedömningar. Av det empiriska materialet framgår att det för vissa medarbetare har varit svårt att bedöma vilken betydelse som kompetensteamets insatser har haft för det pedagogiska arbetet. Det kan vara så att de begrepp och redskap man har för att beskriva utvecklingen av det pedagogiska arbetet inte

riktigt räcker till. Det kan också handla om att det är för tidigt för medarbetare att se effekter på sitt eget agerande.

Den mest uppenbara svårigheten i en värdering av kompetensteamets insats är att synliggöra en professionslogik. Den professionella expertisen i förskolan är ofta situationsbaserad, kontextberoende och tar fasta på pedagogiska processer. Kompetensteamets påverkan på de pedagogiska processerna är baserade på den unika situationen i det konkreta mötet med barnet. Det kan vara ett tilltal, en dialog, något som sker i stunden, som inte alltid är så lätt att återge. Det finns därför en risk i att de insatser och kompetenser som kompetensteamet visar tillsammans med medarbetarna blir obemärkta och osynliggjorda eftersom de är situationsbundna processer.¹³

Svårigheten i att värdera kompetensteamets insats och den osäkerhet som har funnits om syftet och kompetensteamets uppdrag skapar en påtaglig risk för att kompetensteamet i första hand ses som extra personal. När det handlar om utvecklingen av det pedagogiska arbetet har medarbetarna framför allt märkt av att insatsen inneburit en kompetent och välbehövlig bemanningsförstärkning, men exakt vad den lett till för den pedagogiska kvaliteten har de svårare att sätta ord på. Trots att grundtanken har varit att kompetensteamet inte ska ingå i grundbemanningen, framgår det genomgående att extra händer har varit värdefullt – och medarbetare påpekar att det är kompetenta händer:

"En extra pedagog gör att man har barnen i små grupper, ser och hör barnen mer och hinner planera och genomföra undervisningar eftersom det finns extra händer och de händerna är med kompetens inte bara en vikarie (med all respekt till vikarier)." – medarbetare på en av förskolorna

Insatsen har ökat bemanningen med hjälp av kompetenta medarbetare i kompetensteamet, vilket i sig har haft en betydelse. Medarbetarna ger ytterligare exempel på att de kunnat dela in barnen i mindre grupper, att det inneburit minskad stress och mer möjlighet till kollegialt utbyte. De har även fått stöd i att iordningsställa undervisningssituationer och lärmiljöer, och kompetensteamet har förberett material till dem. Därtill har kompetensteamet haft ett värdefullt utifrån-perspektiv. De flesta av medarbetarna anser också att kompetensteamet har varit goda och närvarande förebilder och att de dessutom har varit glädjespridare, något som direkt gynnat barnen. Vissa av medarbetarna menar likaså att kompetensteamets närvaro har bidragit till en ökad arbetsglädje för dem själva. Om kompetensteamet fortsättningsvis kan verka mer som mellanledare, verkligen leda inifrån, kan det sannolikt leda till att fler medarbetare kan se fördelarna med insatsen och lättare kunna bedöma sin egen utveckling.

Avgörande att skapa goda relationer...

Det har varit utmanande för kompetensteamet att skapa relationer och tillit till medarbetarna, framför allt eftersom det i många fall har saknats en förståelse för vad uppdraget innebar, som tidigare nämnts. På vissa förskolor har man trots det varit öppen för att ta emot kompetensteamet, på andra förskolorna har det framträtt att det funnits ett initialt motstånd.

¹³ Persson, Sven (2023), med hänvisning till Ahrenkiel, A., Schmidt, C., Nielsen, B. S., Sommer, F. & Warring, N. (2013). Unnoticed professional competence in day care work. *Nordic journal of working life studies*, 3(2), 79.

Utvärderingen visar att när rektor och den nära ledningen varit positiva till insatsen har det över lag även genererat en mer positiv inställning hos medarbetarna. Med tiden har dock goda relationer etablerats på samtliga utvalda förskolor, om än i varierad grad.

En del i att skapa goda relationer är att kompetensteamet förstår förskolans institutionella kultur. När kompetensteamet poängterar att de behöver pröva sig fram och tolka ”situationen” på förskolan ger de uttryck för att förändringar måste baseras på kunskap om och förståelse för den institutionella kultur som skapats på förskolan.

”Jag tycker även att det beror på var man hamnar, hur man tolkar situationen. Vi är också nya i yrkesrollen. Jag visste inte hur man skulle göra, utan man provade sig fram och sedan tar det tid att etablera relationer som är a och o. Hur gör jag nytta här?” – *medarbetare i kompetensteamet*

För att kunna fungera som mellanledande ”förändringsagenter” behöver kompetensteamet med andra ord förstå den lokala jordmån som de arbetar i. Därmed är tid en kritisk faktor för insatsen. Eftersom lokala institutionella kulturer byggs upp över en längre tid på de enskilda förskolorna för att skapa ett gemensamt-vi (så här gör vi på vår förskola) kommer förändringar att tolkas utifrån de institutionella värden och villkor som aktörerna vill behålla respektive förändra. Det innebär att kompetensteamet behöver få insikt i vad som, enligt medarbetarna, lett fram till nuvarande arbetsätt. De behöver därför skapa en dialog och kommunicera om vad som är viktigt att behålla och vad som kan förändras på den enskilda förskolan.¹⁴

Kompetensteamet kan inte förlita sig på enbart formell legitimitet, de måste skaffa sig legitimitet genom sina handlingar och sin närvaro för att få förtroende. I takt med att kompetensteamet skapat sig en förståelse för förskolans kontext, det vill säga den institutionella kulturen, har professionella relationer byggts upp. Kompetensteamet upplever då att de har kunnat bli tydligare och mer direkta, att de kunnat coacha och handleda medarbetare på ett mer effektivt sätt. Även några medarbetare lyfter att kompetensteamet blivit säkrare i sin roll över tid. Över lag ser kompetensteamet och medarbetarna positivt på samarbetet sinsemellan, även på förskolorna där medarbetarna inte ser en uppenbar effekt av insatsen för egen del.

...och samtidigt vara en konstruktiv mellanledare

En viktig del i kompetensteamets betydelse för utvecklingen av det pedagogiska arbetet på förskolan är att de kan arbeta som vägledande förebilder. Vissa medarbetare anser att kompetensteamet har agerat som förebilder och stöd, medan andra lyfter att de saknat detta inslag från kompetensteamet. På vissa förskolor har de relationer som skapats värnats till den grad att det påverkat möjligheten att vara en ”vägvisare” och i förlängningen en konstruktiv mellanledare. Vissa av medarbetarna på dessa förskolor lyfter att man saknat att bli utmanad av och att få konstruktiv feedback från kompetensteamet:

¹⁴ Persson, S. (2023).

”Och vår kompetensteammedarbetare har sagt att hen lärt sig från oss, att så har hen aldrig jobbat. Så det har varit väldigt mycket 'wow' på hur vi gör. Inget som vi kan göra annorlunda.” – *medarbetare på en av förskolorna*

Avsaknaden av konstruktiv feedback gör att vissa medarbetare upplever att de inte ges möjlighet att utvecklas med hjälp av kompetensteamet. När kompetensteamet har deltagit i olika reflektionsforum, lyfter även medarbetarna i vissa fall att de inte känner att det gett dem något. Det kan därmed behöva tydliggöras hur kompetensteamet kan främja kollegialt lärande, både i barngrupp och under reflektionstider. Vissa i kompetensteamet har själva efterfrågat utbildning i till exempel handledning och coachande förhållningsätt. Det är dock värt att notera att medarbetarna på förskolorna där de inte upplever att kompetensteamet har agerat som förebilder, ändå ser att insatsen har haft direkt betydelse för barnen.

Ansvar och uppdraget behöver tydliggöras

Kompetensteamet är en insats utöver den ordinarie bemanningen, och ska därmed inte räknas med i grundbemanningen. Det har inneburit att det varit otydligt för i stort sett alla medarbetare hur omfattande kompetensteamets tillsynsansvar är. I många fall har uppfattningen varit att de inte har haft något tillsynsansvar alls. Det framkommer samtidigt i utvärderingen att kompetensteamet har gjort olika avvägningar när det gäller tillsynsansvar. I vissa fall har de *valt* att ta ansvar i situationer där de ser att det gynnar barnen och förskolans utveckling. I andra fall har kompetensteamet *behövt* ta ett tillsynsansvar och därmed frångå sitt uppdrag, på grund av till exempel hög personalomsättning och/eller hög personalfrånvaro. En medarbetare i kompetensteamet berättar om hur hen har hanterat olika situationer:

”Det har varit tillfällen när [...] det har varit snävt med personal, som jag har sagt 'Gå ni på rast så tar jag vilan', för att det ska bli en bra situation. Men då är det uttalat, om jag känner att jag ska ta en roll som ordinarie personal så är jag tydlig med det. Att jag till exempel tar det här matbordet idag, så ni inte ska behöva trycka ihop åtta barn på ett bord, jag tar ett eget bord. Eller ett tillfälle när de skulle på teater, men det fanns inte personal – ska våra barn [...] missa det då? Nej, då gick vi och pratade med rektorn om det var okej att vi tog barnen. Självklart, barnen ska inte missa detta!” – *medarbetare i kompetensteamet*

Citatet ovan exemplifierar att det finns ett behov att se över och tydliggöra hur tillsynsansvaret faktiskt bör se ut.

Upplevelsen från medarbetarna är även att kompetensteamets uppdrag är mycket flexibelt, att de har goda möjligheter till reflektion och stort inflytande över sitt schema. Många av medarbetarna upplever detta som negativt på grund av att det inte kommunicerats till dem var kompetensteamet är när de inte är i barngrupp och vad de då gör, samt hur det ska leda till utveckling på förskolan. Det lyfts dessutom att kompetensteamet har arbetat i barngrupp i olika utsträckning. Som riktad insats från huvudmannen är kompetensteamets särart att de verkar i barngruppen kontinuerligt under en längre period. Fortsättningsvis är det därmed viktigt att betona att uppdraget handlar om att vara ett verksamhetsnära stöd, men även att det ingår kompetensutveckling på olika sätt i uppdraget.

Samverkande faktorer har påverkat utvecklingen på förskolorna

Utvärderingen visar att kvalitetsutveckling har skett på de aktuella förskolorna under den tid de har haft stöd av kompetensteamet. Som regel framhålls en rad samverkande faktorer som bidragit till en progression. Det kan alltså vara andra organisatoriska förändringar och utvecklingsinsatser som har skett parallellt med att kompetensteamet verkat på förskolorna. Samtidigt framträder att kompetensteamet medfört en påtaglig förstärkning av pågående utvecklingsarbete, något som följaktligen inneburit att utvecklingstakten som regel accelererats.

Vilka förutsättningar har skapats för att insatsen ska få långsiktig effekt?

Insatsen har potential men strategier för långsiktiga effekter saknas

Genom empirin framkommer att ledningen inte diskuterat strategier för långsiktiga effekter på ett mer strukturerat sätt. Däremot lyfts många tankar och förslag, men det handlar mycket om vad man borde ha gjort och vad man vill göra nästa gång. Det framgår också att det har funnits en otydlighet i vems ansvar det är, hur det ska göras och hur förväntningarna ser ut. Dessutom har insatsens omfattning i tid varit oklar.

Trots avsaknaden av strategier ger själva utformningen av insatsen, att kompetensteamet är i barngrupp kontinuerligt, potential för att insatsen ska bidra till en kvalitetshöjning. Samtidigt krävs utarbetade strategier samt tydlig roll- och ansvarsfördelning för att insatsen ska få bestående effekter. Trots att detta har saknats, kan det utvärderingen från utvärderingen att strategier behöver finnas på flera olika nivåer, vilken beskrivs nedan.

Strategier behövs på flera nivåer

Förskolans rektor och nära ledare har en central roll i att skapa förutsättningar och strategier för att insatsen ska få långsiktig effekt och stärka förskolans egen förbättringskapacitet. Både ledningen och kompetensteamet lyfter att ledningen, tillsammans med kompetensteamet, inledningsvis behöver synliggöra de styrkor och utmaningar som förskolan har. De behöver även formulera målsättningar för kompetensteamets insatser, för att insatsen ska få effekter efter att kompetensteamet har lämnat förskolan. Dessa behöver också stämmas av kontinuerligt under insatsens gång.

Samtidigt måste det även ingå i kompetensteamets uppdrag att arbeta strategiskt för att insatsen ska få bestående effekter. Det innebär att de behöver få möjligheter och ett tydligt mandat att verka som mellanledare. Rollen som mellanledare är inte något som kommunicerats som ett uttalat uppdrag för kompetensteamet, men det skulle kunna ge ett stöd för fortsatt utveckling av kompetensteamets roll.

Även medarbetarna, i synnerhet förskollärarna som har ett ansvar att leda undervisningen, spelar en viktig roll i att göra insatsen bestående. Flera i kompetensteamet identifierar de ordinarie medarbetarnas ägandeskap över förändringarna som centralt, så att det även när kompetensteamet lämnar förskolan finns bärare av utvecklingen kvar. Ledningen har ett ansvar

att förankra insatsen hos medarbetarna och kompetensteamet har ett ansvar att involvera och ta vara på medarbetarnas engagemang.

Vidare lyfts det av medarbetarna och kompetensteamet att utvecklingsarbetet sker inom ramen för de förutsättningar som finns på förskolan, vilket innebär att det behövs strategier även för att hantera dessa. Medarbetarna menar att det faktum att det finns bemanning, reflektionstid för ordinarie medarbetare, förutsättningar för kompetensutveckling och struktur är a och o för att effekterna av en sådan här insats ska bli bestående.

Samtidigt visar utvärderingen att i vissa fall har förutsättningarna inom dessa områden förbättrats på förskolorna med stöd av kompetensteamet. Till exempel på en av förskolorna har kompetensteamet uppmärksammat det faktum att vissa ordinarie medarbetare inte haft sin reflektionstid. Kompetensteamet på en av de andra förskolorna framhåller också att när de kom till förskolan bedömdes många barn vara i behov av särskilt stöd, men med hjälp av kartläggningar och anpassningar i grundverksamheten har antalet barn som bedömts vara i behov av särskilt stöd minskat. En av specialpedagogerna i kompetensteamet berättar om förändringar som skett i barngruppen:

"Men när man ser hur mycket man kan göra i den ordinarie undervisningen. Med små medel kunde du få många barn att hänga med i verksamheten. Genom tex bildstöd, att använda TAKK, vara närvarande pedagog, organiserade lärmiljöer." – medarbetare i kompetensteamet

Citatet ovan visar att kompetensteamets närvaro kan påverka, och inte bara påverkas av, de förutsättningar som utvecklingsarbetet sker inom. Samtidigt är det värt att notera att eftersom insatsen kompetensteam har inneburit att bemanningen har höjts på förskolorna, bör det beaktas när insatsen avslutas. Det ställer bland annat krav på en genomtänkt avvecklingsprocess.

Förvaltningen har även ett ansvar att skapa övergripande förutsättningar för att insatsen ska få långsiktiga effekter. Det handlar om att skapa förutsättningar för att göra ett träffsäkert urval, utifrån tydliga utgångspunkter för urval och ett stöd i hur man analyserar förskolornas behov. Ett stödmaterial behöver likaså tas fram i syfte att stötta implementering, genomförande och avveckling av insatsen, därtill tydliggöra roll- och ansvarsfördelning. För att detta ska få genomslag, krävs det dock att alla parter agerar inom sitt ansvarsområde.

Det kan även handla om att ytterligare rusta kompetensteamet med en gemensam inriktning och bas, till exempel kompetensutveckling i coachning och handledning, för att stärka deras roll som mellanledare. Framför allt är det viktigt att tydliggöra att kompetensteamets uppdrag primärt handlar om att stödja och stärka förskolans egen förbättringskapacitet. Kompetensteamet behöver utifrån detta ha en särskild kompetens i hur pedagogiska utvecklingsprocesser genereras i barngrupp. Här kan nämnas att en utprovad metodik finns i form av aktionslärande cykler, som ger ett stöd för att utveckla beprövad erfarenhet inom ramen för det systematiska

kvalitetsarbetet.¹⁵ Det är ett exempel på inslag som skulle kunna leva vidare efter genomförd insats. Genom en tydlig gemensam inriktning och bas kan det även bli lättare för medarbetarna att förstå att kompetensteamet är där för att vara vägledande förebilder och stötta dem i deras utmaningar.

Slutsatser och rekommendationer

Slutsatser av utvärderingen

Det kan konstateras att insatsen i sig har god potential och trots att det funnits vissa initiala utmaningar, visar det samlade underlaget att en tydlig progression, det vill säga utveckling av utbildningens kvalitet, har skett på de utvalda förskolorna. Framför allt har insatsen varit av direkt betydelse för de berörda barnen. Det framhålls att den skillnad som kompetensteamet gör här och nu är en betydelsefull kvalitetssäkring i stunden. Rektorer tillsammans med kompetensteamet ser även att medarbetarnas kompetens och förhållningssätt har utvecklats, medan medarbetarna varit mer tudelade i sin bedömning.

Avgörande för insatsens kvalitetsutvecklande potential är att den pågår kontinuerligt under en längre tid, att det finns en närhet till kvalitetens brännpunkt, och att det skapas ett kollegialt samspel och professionellt lärande. En central förutsättning för insatsen är därmed rektors och de nära ledarnas förhållningssätt och deras möjlighet att skapa förståelse och öppenhet för stödet hos medarbetarna, samt deras strategiska planering för att säkra förutsättningarna och fullfölja påbörjat utvecklingsarbete. Utifrån utvärderingens resultat kan det konstateras att om följande faktorer hade funnits hade insatsen sannolikt fått ytterligare effekt:

Implementering av insatsen

- Tydliga samt förankrade utgångspunkter för urval
- Tydlig roll- och ansvarsfördelning
- Tillräckliga förberedelser för att skapa förståelse för syftet och uppdraget
- En förankrad uppdragsbeskrivning
- Identifierade och kommunicerade styrkor och utmaningar
- En tydlig förväntan på ledning att skapa strategier för långsiktiga effekter genom att synliggöra utmaningar samt formulera målsättningar

Genomförande av insatsen

- Ett tydligt uppdrag för kompetensteamet att verka som mellanledare och en gemensam inriktning och bas att verka utifrån
- Tydliga samarbetsforum mellan kompetensteamet och medarbetarna på förskolorna samt specialpedagogerna som arbetar på övergripande nivå
- Ett strategiskt och kontinuerligt samarbete mellan kompetensteamet och de lokala ledningsgrupperna

¹⁵ Persson, S. (2023).

- En gemensam förståelse för hur och när kompetensteamet har tillsynsansvar
- Tydligare kommunikation kring kompetensteamets uppdrag utanför barngrupp
- En kontinuerlig uppföljning av insatsen inklusive en tydlig plan för avveckling

Det är således tydligt att vissa justeringar är nödvändiga för att säkerställa att insatsen får den önskade effekten. Det handlar om att se över urvalsprocessen och ta fram ett analysstöd, som säkerställer att insatsen riktas rätt och att urvalsgrunderna blir transparenta. Det handlar också om att revidera beskrivningen av uppdraget. Till sist behöver även ett stödmaterial tas fram, i syfte att stötta implementering, genomförande och avveckling av insatsen.

Vad gäller tiden kan det konstateras att den nuvarande tidsomfattningen på minst sex månader upp till två år bör beaktas från förskola till förskola, dock rekommenderas att insatsen pågår minst ett år för att rektor och lokal ledning, tillsammans med sina medarbetare, ska ges goda förutsättningar att bygga hållbara strukturer och processer för utvecklingsarbetet.

Behov av förlängd uppföljning

Det kan även finnas anledning att i förenklad form följa upp utvecklingen på de utvalda förskolorna efter att kompetensteamet har avslutat uppdraget på förskolan med en enkät till rektor och medarbetare, då insatsen fortfarande pågick vid utvärderingen slut. Även om utvärderingen konstaterar att en progression har skett, är ytterligare kunskap om eventuella långsiktiga effekter av intresse.

Förslagsvis kan även de enkäter som använts inom ramen för utvärderingen under det första året åter tas i bruk för en uppföljning av insatsens betydelse av förskolor i den andra omgången.

Rekommendationer för framtida riktade insatser

Det finns lärdomar att dra från denna insats som kan användas i planering av framtida riktade insatser:

- **Utvecklingsinsatser som kan ske i barngrupp, bör ske i barngrupp**

Kompetensteam är en insats som premierar utvecklingsarbete direkt i barngrupp. Att arbetet sker i barngrupp höjer kvaliteten för barn och medarbetare i stunden, och det förstärker möjligheterna för att det ska kunna leda till långsiktiga effekter.

- **Utvecklingsinsatser bör föregås av en tydlig urvalsprocess**

Det är viktigt att insatser initieras från tydliga principer, för att säkerställa att rätt förskola får rätt insats. Det behöver även finnas en etablerad, transparent och kommunicerad urvalsprocess, för att skapa en förståelse av insatsen.

- **Utvecklingsinsatser bör vägledas av en tydlig plan**

För att en insats ska få maximal effekt, behöver någon form av handlingsplan finnas, som på ett enkelt sätt tydliggör syfte, målsättningar, roll- och ansvarsfördelning, implementering, genomförande, avveckling och uppföljning.

- **Rekrytering i grupp och goda möjligheter till kollegialt lärande stärker möjligheten till kompetensförsörjning**

Att kompetensteamet har kunnat jobba i par och fått möjlighet till ett kollegialt utbyte med fokus på pedagogisk utveckling, både på förskolan och tillsammans med de andra i kompetensteamet, har både gett insatsen god effekt och gjort tjänsten attraktiv. Utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv bör detta tas i åtanke.

Ovanstående rekommendationer bör beaktas i framtida riktade insatser. Värt att notera är att det finns slutsatser från andra underlag som går i linje med dessa, exempelvis den uppföljning som gjorts av Alla barns rätt till stöd, det utvecklingsarbete som bedrivits inom PLUS-projektet samt mer övergripande i lägesbedömningen, vilket bör tas hänsyn till i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Bilagor

- Bilaga 1 – Direktiv för riktad insats för likvärdighet: kompetensteam
- Bilaga 2 – Direktiv för utvärdering av riktad insats för likvärdighet: kompetensteam
- Bilaga 3 – Projektplan för utvärdering av riktad insats i form av kompetensteam (inklusive tillhörande bilagor, se nedan)
 - *Bilaga 3.1 – Kartlägningsdialog med skattning*
 - *Bilaga 3.2 – Enkät*
 - *Bilaga 3.3 – Fokusgruppsintervjuer*
- Bilaga 4 – Vidgat uppdrag för kompetensteamet
- Bilaga 5 – Persson, S. (2023). Forskning och teoretisk anknytning för att förstå framgångsfaktorer i riktade insatser. Opublicerat arbetsmaterial.