



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för utbildningsvetenskap

Framgångsfaktorer för kollegialt utvecklingsarbete i förskolan

En kvalitativ fallstudie

Lillevi Seldén

2023

Examensarbete, Avancerad nivå (magisterexamen), 15 hp
Utbildningsvetenskap
Magisterprogrammet i utbildningsvetenskap med inriktning verksamhetsutveckling

Handledare: Anneli Frelin
Examinator: Tatiana Mikhaylova

Lillevi Selldén. (2023). *Framgångsfaktorer för kollegialt utvecklingsarbete i Förskolan*. Examensarbete i utbildningsvetenskap. Magisterprogrammet i utbildningsvetenskap med inriktning verksamhetsutveckling. Akademin för utbildning och ekonomi. Högskolan i Gävle.

Abstract

This is a case study conducted in a preschool organization in Sweden. The study is based on the problem of how the organization of collegial development work in preschool can be improved and developed so that it leads to a real and lasting change in pedagogical practise. The purpose of the study is to identify success factors in the organization of collegial development work at the preschool. It's done with the help of the research questions "How has the preschool organization in a municipality chosen to organize an initiative of collegial development work?". and "What factors for successful and sustainable development work can be identified within the organization?". Several levels in the organization were studied. The study was conducted through qualitative interviews with nine informants: the head of department, two principals and three employees. In addition to the interviews, documents produced by the principals and supervisors which are linked to the collegial development initiative were collected. The interviews and documents were analyzed through thematic analysis and coding. The results of the study show how the organization organized a development work and what success factors were identified through the development effort. Several success factors were identified, such as leadership, mapping to identify the need for the development effort, a culture and group dynamics that support change and development, that there is a local connection so that employees understand and are motivated to drive change, and that there is space and time for a collegial development effort. The conclusion is that there is no given and simple way to organize a collegial development work, there are several different parameters that come into play, although the study finds some common success factors that are highlighted as important for the work to be successful.

Keywords: Collaborative professional development • Preschool development • Success factors

Sammanfattning

Detta är en fallstudie som genomförts i en förskoleorganisation i Sverige. Studien är baserad på problemformuleringen hur organisationen av kollegialt utvecklingsarbete i förskolan kan förbättras och utvecklas så att det leder till en verklig och varaktig förändring i pedagogisk praktik. Syftet med studien är att identifiera framgångsfaktorer i organisationen av kollegialt utvecklingsarbete på förskolan. Det görs med hjälp av forskningsfrågorna "Hur har förskoleorganisationen i en kommun valt att organisera ett initiativ för kollegialt utvecklingsarbete?" och "Vilka faktorer för framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete kan identifieras inom organisationen?". Flera nivåer i organisationen studerades. Studien genomfördes genom kvalitativa intervjuer med nio informanter: avdelningschefen, två rektorer och tre medarbetare. Utöver intervjuerna samlades dokument in som producerats av rektorerna och arbetsledarna och som är kopplade till det kollegiala utvecklingsinitiativet. Intervjuerna och dokumenten analyserades genom tematisk analys och kodning. Resultatet av studien visar hur organisationen organiserade ett utvecklingsarbete och vilka framgångsfaktorer som identifierades genom utvecklingsarbetet. Flera framgångsfaktorer identifierades, såsom ledarskap, kartläggning för att identifiera behovet av utvecklingsinsatsen, en kultur och gruppdynamik som stödjer förändring och utveckling, att det finns en lokal koppling så att medarbetare förstår och är motiverade att driva förändring, samt att det finns utrymme och tid för en kollegial utvecklingsinsats. I förhållande till tidigare forskningsresultat är slutsatsen är att det inte finns något givet och enkelt sätt att organisera ett kollegialt utvecklingsarbete, det är flera olika parametrar som spelar in, även om studien finner några gemensamma framgångsfaktorer som lyfts fram som viktiga för att arbetet ska bli framgångsrikt.

Nyckelord: Framgångsfaktorer • Förskoleutveckling • Kollegialt utvecklingsarbete

Tack

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till Else-Britt, för att du trodde på mig. Till min före detta arbetsgivare och min nuvarande för att ni låtit mig ta tid till att genomföra utbildningen och skriva den här uppsatsen. Till Anneli för den tid du lagt med att stötta mig i den här processen. Men fram för allt vill jag rikta ett stort tack till min familj, som stått ut med mig under den här tiden. Nu snart får vi lite mer tid!

Innehåll

Problemformulering och Syfte	3
Sökprocess	4
Tidigare forskning	4
Förbättrings och utvecklingsarbete.....	4
Framgångsfaktorer för förbättring	7
Faktorer för organisering av utvecklingsarbete	8
Sammanfattning tidigare forskning	9
Bakgrund	9
Kompetensutveckling och kollektivavtal	10
Kollegialt lärande-modellen	10
Teoretiskt ramverk.....	11
Organisationslära	11
Sociala system	12
Organisatorisk förändring.....	12
Ledarskap och organisationskultur.....	13
Subkulturer	14
Gruppsammansättning	14
Ramfaktorer	15
Metod.....	15
Forskningsdesign	15
För- och nackdelar med fallstudier.....	17
Urval och urvalsram	17
Urval	17
Urvalsprocessen till studien.....	18
Presentation av deltagare	18
Genomförande	21
Avgränsningar vid insamlingen av data	21
Dokument	21
Intervju	22
Dataanalys	23
Kvalitativ data-analys – tematisk analys	23
Etiska överväganden.....	25
Resultat	25
Hur har förskoleorganisationen i Ängens Kommun valt att organisera insatser av kollegialt utvecklingsarbete?	26
Organisering av kollegialt utvecklingsarbete	26
Organisera utifrån ramfaktorer och subkulturer	26
Organiseringen utifrån grupsammansättningen.....	28
Vilka faktorer för ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete kan identifieras inom organisationen?.....	29
Framgångsfaktorer genom motivation.....	29
Framgångsfaktorer genom organisering tidsmässigt.....	29
Framgångsfaktor att som ledare kunna anpassa innehållet efter gruppen.....	31
Framgångsfaktorer genom kultur och ledarskap	32
Framgångsfaktorer genom organisering.....	33
Sammanfattning.....	34

Diskussion	35
Metoddiskussion.....	36
Resultatdiskussion	37
Slutsats och studiens bidrag till forskningen	39
Vidare forskning.....	40
Referenser.....	41
Bilagor	44

Framgångsfaktorer för kollegialt utvecklingsarbete i förskolan

Skolutveckling är ett mångfacetterat begrepp som gestaltas på flera olika sätt, det kan innefatta en hel skola som organisation, enskilda lärare som deltar i individuell kompetensutveckling eller när grupper av pedagoger deltar i gemensamma utbildningsinsatser (Langelotz, 2013). Förskolan är en skolform som ingår, om än inte obligatorisk, i det svenska skolsystemet och därför innefattas även förskoleutveckling under begreppet skolutveckling. Gemensamma utbildningsinsatser och organiseringar av dessa kan se vitt skilda ut och är helt beroende av innehåll i utbildningsinsatsen, vem som organiserar den, var den organiseras och vad insatsen är tänkt att leda till. I kollektivavtal för ferieanställda lärare återfinns krav på att kompetensutveckling ska rymmas inom den schemalagda arbetstiden, att kompetensutvecklingsinsatserna ska vara schemalagd och uppgå till minst 104 timmar per läsår. Detta krav återfinns inte för lärare som är anställda på en så kallad semestertjänst. Semestertjänst är vad de allra flesta som arbetar inom förskolan har och således återfinns inget krav på hur mycket tid som ska läggas på kompetensutveckling eller när den ska ske (Sveriges lärare, u.å.).

Att det saknas förskollärare i förskolan idag är ett känt ämne i samhällsdebatten. I maj 2022 publicerade SVT nyheter (22 maj 2022) ett inlägg där man uppger att varannan pedagog i förskolan saknar adekvat utbildning. Dagens Nyheter har skrivit om ämnen som bristen på utbildad personal, allt större barngrupper och barnens allt längre vistelsetider flertalet gånger (Dagens Nyheter, 2023-01-29). När pedagoger ska arbeta utifrån nationella styrdokument och med krav som ställs via läroplanens målarbete, så blir de lokala utvecklings/förbättringsarbetena för pedagogerna allt viktigare. Håkansson & Sundberg (2018) menar att allt utvecklingsarbete kan ses som en successiv förbättring, att det är ett långsiktigt kapacitetsbyggande utifrån de lokala förutsättningar som finns. (För)skolan ska anpassa de insatser som görs efter skolans kontexter och lokala behov, fortlöpande följa upp och utvärdera de framsteg som görs på olika nivåer.

Förskolan är en föränderlig kontext, barngruppen förändras från dag till dag, i och med sjukdomar, frånvaro och ledigheter, samtidigt som arbetslagen som leder arbetet i barngruppen sällan får möjlighet att arbeta tillsammans någon längre period, pedagoger blir sjukskrivna på kortare eller längre tid, byter arbetslag eller arbetsplatser. De lokala behoven för förskolor kan förändras i en drastisk takt. Kollegialt lärande är en term som ofta används som ett paraplybegrepp för den professionella utveckling som är tänkt att uppstå när pedagoger deltar i strukturerad samverkan och reflekterande samtal om olika undervisningsaktiviteter. Genom kollegialt lärande är tanken att pedagogerna ska få nya kunskaper och färdigheter. Arbetssättet har en utgångspunkt i att lärande ses som en social process (Varga & Randahl, 2016). En skolledare har ett mångsidigt uppdrag, bland annat ska de organisera team, schemalägga pedagogmöten, forma arbetsrutiner för möten och planera infrastruktur för organisationen som helhet. Hur skolledare väljer att organisera sitt ledarskap ger utslag på hur de strukturerar möten för pedagoger. Hur pedagogerna blir

att kommunicera med varandra, vilka möten som finns, hur beslut ska tas och vilka pedagoger som deltar i vilka möten, saker som dessa påverkar allihop hur (för)skolans professionella utveckling fortlöper (Blossing & Liljeberg, 2019). Rektorerna har ansvar för skolans lokala utvecklingsarbete och ska verka för att utbildningen utvecklas och samtidigt besluta om sin enhets inre organisation (Jarl, 2013). En central del i rektorns ledarskap är att identifiera personalens behov av kompetensutvecklings- eller fortbildningsinsatser och möjliggöra för personalen att ta del av insatserna och omsätta erfarenheterna i den praktiska verksamheten (Jarl, 2013). Efter en genomgång av ett flertal artiklar/avhandlingar (Bergman et al, 2021; Blossing & Liljeberg, 2018; Jarl, 2013; Kirsten & Carlbaum, 2020) fortsatta forskning kring kollegial skolutveckling så framträder en fråga om hur det kollegiala lärandet och skolans utvecklingsarbete ska gå ifrån att skrapa på ytan, till att bli en mer djupgående kunskap som verkligen kan förbättra den pedagogiska praktiken. Förskolan har andra premisser gällande ramfaktorer, som organisering och förtroendetid till exempel, än vad grundskolan har, därför behövs det fler studier kring organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete i förskolan och vad som krävs för att det utvecklingsarbete som bedrivs i förskolorna ska fungera och bli hållbara över tid.

Problemformulering och Syfte

Problemformuleringen för denna studie lyder: hur kan organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete i förskolan förbättras och utvecklas så att det leder till en verklig och varaktig förändring av praktiken som förbättra förutsättningarna för barn och elevers kunskande.

Syftet med studien är identifiera framgångsfaktorer i organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete i förskolan, detta sker med hjälp av följande frågor

- Hur har förskoleorganisationen i en kommun valt att organisera en insats för kollegialt utvecklingsarbete?
- Vilka faktorer för ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete kan identifieras inom organisationen?

Det har gjorts en mängd forskning kring olika typer av utvecklingsarbeten i skolverksamheter (Kirsten & Carlbaum, 2020); Kirtsen 2020; Langelotz, 2014; Oxensvärdh, 2011) där fokus har varit att studera varaktiga förändringar genom utvecklingsarbete i olika pedagogiska praktiker, främst är dessa riktade mot grund- och gymnasieskola som kunskapsområdet. Den här studien är tänkt att bidra till att hitta framgångsfaktorer för förskolans organisering av kollegialt utvecklingsarbete och på så vis bredda forskningsfältet, eftersom förskolan har andra premisser gällande ramfaktorer än vad grundskolan har.

Begreppsförklaring:

Kollegialt utvecklingsarbete – ett kompetensutvecklingsarbete där medarbetare deltar tillsammans i grupp under strukturerade former under en längre period.

Sökprocess

Initialt för studien gjordes en sammanställning av olika keyword från artiklar som jag tagit del av i form av kurslitteratur under min utbildning, som alla berörde studiens ämne (Kollegialt utvecklingsarbete). Utifrån den sammanställningen gjordes en sökning med följande sökslinga i databaser som Discovery, ERIC och SwePub

”Collaborative continuing professional development” OR ”professional learning” OR ”kollegialt samarbete” OR “utvecklingsarbete”

Vid sökning efter giltig forskning till litteraturbakgrunden, med hjälp av en bibliotekarie vid Högskolan Dalarna, upptäckts att majoriteten forskning kring skolutveckling, har bedrivits på grund- och gymnasienivå. Det finns få studier som gjorts på förskolenivå och de tenderar att rikta in sig kring rektors ledarskap vid förändringsarbeten. Den här studien undersöker inte rektorns ledarskap vid förändringsarbeten och därför har litteratursökningen vidgats och forskningsbakgrunden belyser även forskning på grundskolenivå. Avsnittet tidigare forskning innefattar både nationell och internationell forskning.

Tidigare forskning

Även om förskola och skola har stora skillnader i ramfaktorer och organisering så finns det flera likheter, vilket gör att det finns ett värde i att göra en genomgång kring skolutvecklingsforskning oavsett skolform. Det finns studier som inriktar sig mot förskolan, många av dessa har dock oftare ett ledarskapsperspektiv eller så har studierna innefattat både förskola och grundskola. Tanken vid sökning efter gångbar forskningslitteratur har varit att pedagoger oavsett skolform kan antas hänge sig åt utvecklingsarbete på någorlunda likartat sätt oavsett vart de arbetar.

I följande avsnitt presenteras relevant forskning kring utvecklingsarbete och kompetensutvecklingsinsatser för lärare och pedagoger inom skolverksamhet.

Förbättrings och utvecklingsarbete

Det svenska utbildningsystemets utformning innebär att i samhället finns en stor mängd individuella skolor, både kommunalt och privatägda, som alla har mandat att bestämma över den egna organisationen och det varierar stort mellan skolornas villkor och resultat (Jarl et al, 2017).

Att förstå en skolas karaktär gällande effektiviteten och möjligheter till förbättring är en komplicerad uppgift, eftersom det är vedertaget att skolan har en stor del i de resultat som elever visar upp samtidigt som elevernas omgivning spelar stor roll (Jarl et al, 2017). Den forskning som Jarl et. Al (2017) bedrivit visar att för skolor som har misslyckats i sitt förbättringsarbete så har faktorer på skolnivå spelat en avgörande roll för elevernas resultat, vilket till stor del innebär organiseringen av skolan.

Darling-Hammond (2012) menar att lärare bör ha möjlighet till långvarig och fokuserad fortbildning som syftar till att förbättra praktiken. Hon menar att professionella utvecklingsprogram som pågår kontinuerligt under sex till tolv månader kan elevers

resultat i skolan stiga upp emot 20%. Darling-Hammond (2012) menar att sådana insatser kretsar kring kollegialt utvecklingsarbete där lärarna får möjlighet till att få handledning, observera/reflektera om klassrumspraktiker, input av aktuell forskning för ämnet samt gemensamma planeringar och utvärderingar på lokal nivå. Det är viktigt att organisera professionellt lärande som skapar en kollektiv kapacitet på den lokala nivån och en samsyn i personalgruppen. Möjligheter till professionellt lärande bör ses som en del i karriärsutvecklingen som ska uppmuntra lärare att dela med sig av sina erfarenheter och skapa möjligheter för utbyte av dessa. Hopkins (2013) skriver i en sammanfattningsartikel att för att utforma ett stöd som ska stötta skolor till förändring och förbättring krävs att stödet anpassas och utformas beroende på den specifika skolans utmaningar.

Inom forskningsfältet för skolutveckling och skoleffektivisering finns flera olika forskningsområden och forskargrupper. Dessa har olika förbättrings- eller utvecklingsfokus och nedan följer en presentation av några stycken som är frekvent förekommande i forskningsartiklar kring skolutveckling/skolförbättrings-sammanhang och väsentliga för att kunna diskutera studiens resultat.

Professional Learning Community

Blossing (2021) beskriver att en PLC, Professional Learning Community, utmärker sig genom att vara en samarbetande kultur där lärare kontinuerligt deltar i processer för att skapa ny kunskap om sina elever och deras lärande samt att det tas ett kollektivt ansvar för att stötta och hjälpa varandra för att förbättra skolan och därmed skapa bättre förutsättningar för elevers lärande. Inom en PLC återfinns ofta någon form av kollegialt lärande (Vargas & Randalh, 2016). Blossing (2021) menar att skolor med stigande resultatutveckling har förutom en samordning av organisationen även en gemensam uppfattning gällande skolans uppdrag, vilket kan handla om ett samarbete för att anpassa undervisningen efter elevernas behov och förutsättningar, att grupper och ledarskap organiseras och samordnas utifrån en förståelse av uppdraget och att det syns i den dagliga driften hur skolorna är sammankopplade med en skolkultur som har en tydlig arbetsgemenskap runt uppdraget och en uttalad strategi för att omsätta det till verklighet.

Stoll et al. (2006) anger att en framgångsrik PLC har fem karaktärsdrag, *gemensamma värderingar* och *visioner, delat ansvar för elevers lärande, ett reflekterande förhållningssätt, samarbete* och ett *gemensamt kunskapsbyggande*. Sülau (2019) menar att PCL forskning pekar på flera faktorer som är både nödvändiga och underlättar för att skapa bra förutsättningar för förbättring av undervisningspraktiker.

Talbert (2010) menar att det finns två olika inriktningar inom PLC-forskning och tillämpning. Det finns en byråkratisk och en professionell. Inom en byråkratiska PLC finns det en typ av top-down styrning, medan det inom den professionella PLC oftare innebär ett systemförändringsfokus där utvecklingen sker inom den egna kulturen. Vargas och Randalh (2016) skriver att Skolverkets kollegiala lärandemodeller är en konstruktion som bygger på en blandning mellan ett byråkratiskt och en professionell PLC. Byråkratiskt eftersom en sådan genomförs på sätt och vis på ett statligt initiativ genom erbjudandet av stadsbidrag och en handledarutbildning vid en högskola/universitet och ett av staten framtaget material. Likheterna med den professionella tillämpningen kommer i och med att lärarna som deltar själva äger det kollegiala utvecklingsarbetet.

Network Learning Communitys

Katz och Earl (2010) beskriver att Network Learning Communitys (NLC) utformades i början av sekelskiftet och var tänkt som nätverksbaserat lärande där skolor verkar tillsammans i nätverksform för att förbättra kvaliteten på det professionella lärandet samt stärka kapaciteten för kontinuerlig förbättring. Idén med NLC är att genom professionellt utbyte i nätverksform så kommer den praktiska praktiken på skolan att förändras tillsammans med skolans struktur, vilket i sig leder till ökad måluppfyllnad för eleverna. Everts och Stein (2022) beskriver NLC som kollegialt utvecklingsarbete där det nätverksbaserade lärandet sker genom att lärare verkar tillsammans, vilket leder till att kvaliteten i den professionella utvecklingen ökar och på så vis utökas elevernas möjligheter till förbättrat lärande. När grupperna blir att bestå av lärare från olika lokala praktiker så är tanken att expertis och erfarenheter som delas mellan skolorna ska stötta och utveckla deltagarnas kollektiva lärande i högre grad än om det enbart var en skola som bedrev utvecklingsarbetet. Vidare skriver Everts och Stein (2022) att NLC kan ses som ett större och bredare typ av PLC, eftersom det är lärare som verkar i grupp för att utveckla sin profession genom kollegialt utbyte.

Sammons et al (2007) skriver att NLC utvecklades och testades i början av 2000-talet i Storbritannien, där flera skolor ingick i ett innovativt nätverkslärande program som kallades för NLC. Katz och Earl (2010) har utifrån de NLC projekt som bedrevs i England identifierat fem nyckelfaktorer för nätverksbaserat lärande som leder till elevers ökade måluppfyllnad.

- 1) Den första är *fokus och syfte* för nätverket, vilket innebär att när nätverket skapas ska det finnas ett tydligt uttalat syfte och träffarna ska ha specifikt fokus för att det ska leda till ökad måluppfyllnad i slutändan.
- 2) Den andra nyckelfaktorn har *relationer* inom och utanför nätverksgruppen i fokus. De relationer som finns inom gruppen kommer att påverka hur arbetet artar sig. Med hjälp av relationerna skapas ett gemensamt språk, ansvarskänsla och möjliggöra kanaler att kommunicera och sprida information inom nätverket men även från nätverket och ut till resterande personalgrupp.
- 3) *Samarbete* utgör den tredje nyckelfaktorn och den adresserar att samarbete är mer än bara de relationer och den kommunikation som finns inom gruppen. Samarbetet går ut på vilken kapacitet gruppen har att ta sig an problem och lösa upp knutar som finns för att skapa ett gemensamt angreppssätt på problemet.
- 4) Den fjärde nyckelfaktorn "*Enquiry*" - *förfrågan (nyfikenhet* fritt översatt av mig) gäller en vana att använda förfrågning/eller ett nyfiket sinne tillsammans med reflektion på ett systematiskt och professionellt sätt. Nyfikenhet, kritiskt tänkande, reflektion och våga fråga är något som behövs för att kunskapsutveckla tillsammans. För att nätverksgruppen ska fungera behövs ett nyfiket förfrågande för att lyfta upp den tysta kunskapen till en explicit, gemensam och delbar kunskap.
- 5) *Ledarskap* är den femte nyckelfaktorn eftersom nätverk innefattar flera olika nivåer av ledarskap. Inom ett nätverk finns både ett formellt ledarskap och informellt ledarskap. I varje nätverk finns någon som styr och håller i själva nätverket vilket ofta är ett distribuerat ledarskap från rektorn på skolan. Utöver

ledaren som har det formella uppdraget att leda gruppen så deltar medarbetare som tillsammans får mer eller mindre informella ledarfunktioner så som att delta i arbetsgruppen, stötta kollegors lärande, dela med sig av sina kunskaper till andra och så vidare.

- 6) Den sjätte och sista nyckelfaktorn är *uppbyggnaden av kapacitet och stöd* innebär vilka möjligheter och förutsättningar som finns av erfarenheter, samarbete och ömsesidigt lärande.

Inom nätverken ligger fokus på att skapa förändringar för att stödja det individuella och kollektiva lärandet med hjälp av de processer som ligger till grund för tidigare nämnda nyckelfunktioner för en lyckad nätverksutveckling.

Continuing Professional Development - CPD

Sülau (2019) menar att i den internationella litteraturen kring kompetensutveckling och för lärares professionella lärande används oftast begreppet Continuing Professional Development- CPD, även om begrepp som *teachers professional learning* och *teacher development* också förekommer. Fairman och Mackenzie (2015) menar att professionell kompetensutveckling kan handla om hur lärare leder arbete med kollegor för att förbättra undervisning och lärande på den lokala skolan. De menar att det finns flera olika strategier för ledaren att påverka kollegor både direkt och indirekt. Viktigt för att CPD ska kunna bedrivas är att det finns goda relationer som innefattar både informellt samarbete, förtroende och en kollegial vilja att bedriva utveckling och skolförbättring. Mann och Webb (2022) skriver att det finns fyra stycken nyckeldimensioner inom CPD. Det innebär att utvecklingsarbetet sker systematiskt, i samarbete med kollegorna, på ett innovativt och reflekterande sätt.

Framgångsfaktorer för förbättring

Det finns flera olika studier som inriktar sig på att identifiera och hitta framgångsfaktorer kring förbättringsarbete. Här följer en presentation av forskningsresultat kring nyckel- eller förbättringsfaktorer kopplat till skolutveckling.

Nehez et al (2021) hittade i sin studie fyra stycken förbättringsstrategier som hjälpt skolorna och förskolorna att utvecklas och förbättras.

- 1) *genom tydliggörande och reduktion*; det vill säga att rollerna i utvecklingsarbetet tydliggjordes samt att mängden utvecklingsarbeten reducerades. Genom reducering av antal utvecklingsarbeten och fokusering av det som var viktigt för att skolan skulle komma framåt möjliggjordes en djupare förståelse och det skapades utrymme för att arbetet kunde genomföras.
- 2) *Struktur för förbättringsprocessen*; För att driva förbättringsprocessen framåt krävs verktyg och en struktur att följa. Nehez et al (2021) pekar på flera verktyg så som SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats eller på svenska - Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Risker/hot) och DLW (Done, Learn, Wise to do). Genom att använda sig av olika verktyg för att definiera utmaningarna för de specifika verksamheterna möjliggjordes att ledarna för arbetet kunde utveckla strukturer för att leda arbetet framåt.

- 3) *Sätt att engagera och involvera*: för att lyckas med ett förbättringsarbete är det viktigt att engagera och involvera deltagarna, så att de känner att de äger sitt arbete och känner delaktighet. Detta kan göras genom olika samtalsmodeller eller lärande dialoger, där deltagarna utformar arbetet till aktuella utmaningar för dem själva eller har en gemensam dialog kring ett givet ämne som är aktuellt på den lokala skolan.
- 4) *Det professionella lärandet*: Genom professionellt och kollegialt lärande förbättra undervisningen. Delta och observera varandra, ge feedback på agerande/handlande och nyfiken undersöka lärande situationer. Det är även viktigt att ha en lokal överenskommelse för hur observationer av varandras praktiker ska se ut, så att alla som deltar känner sig bekväma.

Desimones nyckelfaktorer

Det finns en enighet bland en stor del av skolförbättringsforskarna kring vad som genererar ett utvecklingsarbete med hög kvalitet (Desimone, 2009; Darling-Hammond (2012). Desimone (2009) har utarbetat fem stycken nyckelfaktorer för utvecklingsarbete inom den utbildningsvetenskapliga sektorn. Den första har *innehållet* för utvecklingsarbetet i fokus. För att lyckas med ett utvecklingsarbete krävs *aktiva deltagare* och det måste finnas ett *sammanhang* som innefattar att målet med arbetet, innehållet i insatsen och de aktiviteter som sker inom ramen för den behöver klinga väl tillsammans med de behov pedagoger anser sig ha. För att ett utvecklingsarbete ska röna framgång krävs det en *varaktighet*, det vill säga att arbetet pågår regelbundet och över en längre period. Den sista nyckelfaktorn för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är att det finns ett *kollektivt deltagande*.

Faktorer för organisering av utvecklingsarbete

Blossing (2021) beskriver hur en skolas infrastruktur utgör det system med grupper som finns för att utföra det dagliga arbetet och beskrivningar kring vad dessa grupper förväntas göra, Där ingår även norms- och belöningsystemet som på ett sätt är kopplat till en kulturdimension som berättar vilka normer och värden som ligger till grund för vad som är accepterat som ett eftertraktat förhållningssätt. Förbättringsprocesserna innehåller både handlingsöverföringsprocesser och förvandlingsprocesser som startas och genomförs av olika grupper. I förbättringsrollerna blir lärarens och ledarens agenskap tydligt i förhållande till infrastruktur och förbättringsprocesser. Infrastrukturen och förbättringsprocesserna byggs upp och utvecklas genom den kapacitet och det ansvar som det kollektiva ledarskapet visar upp och driver fram. När det kommer till förbättringshistorien så handlar det om hur medveten organisationen är kring olika värden och normer som historiskt har utvecklats i organisationen. Förbättringshistorien kan man få tag på genom att fråga både ledare och medarbetare hur det brukar gå till när förbättringsarbeten/utvecklingsprojekt har genomförts.

Sülau (2019) beskriver hur kollegialt lärande har fått starkt fäste i svenska skolor och kan idag anses som en nyckelfaktor för en framgångsrik skolutveckling. Hon menar dock vidare att det är viktigt att komma ihåg att lärarsamarbeten i sig inte är liktydigt med förbättrad undervisning eller skolförbättring, utan vad som kommer ut ifrån det kollegiala

utvecklingsarbetet beror till stor del på hur det samarbetet som finns inom gruppen ser ut. Att skapa ett gott samarbetsklimat inom utvecklingsarbetets form innebär dels strukturella och organisatoriska faktorer, dels om hur lärare och pedagoger hanterar och utmanas i kognitiva tankeprocesser. I praktiken under ett kollegialt utvecklingsarbete finns det relationella aspekter och det sker ett ständigt samspel mellan individer som ingår i praktiken och strukturer som är del av organiseringen i arbetet. Det gör att utvecklingsarbetet är i ständig rörelse i en dynamisk process som utvecklar systemet som utvecklingen sker inom. Det är relativt vanligt att pedagoger och lärare gör motstånd till innehållet i kompetensutvecklingsinsatsen och även mot hela insatsen som sådan. Motståndet kan handla om att inte komma förberedda eller att inte följa och hålla sig till de givna diskussionsfrågorna, utan ägna sig åt att diskutera ett innehåll som de själva anser vara relevant (Sülau, 2019).

Sammanfattning tidigare forskning

Det finns flera olika ingångar i forskningen kring utvecklings- och förbättringsarbeten i skolsammanhang (Jarl et al, 2027). Genom långvarig och fokuserad fortbildning som pågår kontinuerligt, menar Darling-Hammond (2012) att det är möjligt att förbättra den pedagogiska praktiken så att resultaten för eleverna stiger upp emot 20 %. Vidare är det viktigt att organisera professionellt lärande så det skapas en kollektiv kapacitet på lokal nivå och att det skapas samsyn i personalgruppen. Lika så som att det finns flera ingångar i utvecklings- och förbättringsarbeten så finns det även flera olika forskargrupper som har olika fokus i sin forskning. Exempel på sådana forskningsgrupper är PLC och NLC.

Continuing Professional Development, CPD, kan enligt Sülau (2019) ofta ses i internationell forskning som ett begrepp för forskning som kompetensutveckling och lärares professionella lärande. Forskning som handlar om hur lärare arbetar med kollegor för att förbättra undervisning och lärande på den lokala skolan (Fairman & Mackenzie, 2015). I den tidigare forskning har flera forskare identifierat olika nyckelfaktorer för att skapa framgångsrikt utvecklingsarbete, en del benämnde det som nyckelfaktorer medan andra använder termer som förbättringsstrategier. Sammanfattningsvis skulle det gå att säga att framgångsfaktorer för utvecklings- och förbättringsarbete har identifierats utifrån att det ska finnas ett tydligt och genomtänkt innehåll för insatsen, insatsen ska ske i ett givet och strukturerat sammanhang under en längre period och att engagemang och aktivt deltagande leder till ett professionellt kollektivt lärande (Blossing, 2021; Desimone, 2009; Mann & Webb, 2022; Nehez et al, 2009;).

Bakgrund

Kommunen som studerats i studien, använde sig och av en Skolverkets moduler för kompetensutveckling och här nedan beskrivs dessa kompetensutvecklingsinsatser utifrån forskning som gjorts kring Skolverkets olika fortbildningsinsatser och Skolverkets egna beskrivningar av insatserna.

Skolverket har gjort specifikt inriktade kompetensutvecklingsinsatser för förskolan, men själva kompetensutbildningsformen liknar den för grund/gymnasieskola. En skillnad mellan insatserna beroende på ålderskategori är tidsåtgången, att läsa en hel modul riktad

mot skolan tar enligt Skolverket 30-40 timmar, medan att läsa en modul riktad mot förskolan uppges ta 15 timmar i anspråk. (Skolverket, u.å). Det har bedrivits några studier i Sverige för att se vad de olika insatserna som Skolverket initierat genom åren har lett till.

Kompetensutveckling och kollektivavtal

Kirsten (2020) menar att kompetensutveckling inom skolsfären är formellt sett huvudmännens ansvar. Detta gör att det kan variera stort mellan lärares möjligheter att delta i kompetensutvecklingsinsatser beroende på vilken kommun och vilken skola en lärare arbetar på. Detta beror till stor del på vilka finansiella förutsättningar som finns och till exempel närheten till universitet eller högskolor. Enligt kollektivavtal från lärarnas fackförbund bör en lärare som är anställd av kommunal huvudman ha ca 104 timmars kompetensutveckling om året. I avtalet framgår att *”Med kompetensutveckling avses insatser som syftar till att utveckla lärares förmåga att skapa goda förutsättningar för elevernas lärande* (HÖK 21, bilaga M, s.5). Kirsten (2020) menar att den vida definitionen av kompetensutveckling möjliggör för huvudmän att inkludera både ”vanliga” lärarmöten och mer systematiska insatser inom ramen för kompetensutveckling. För de lärare som inte ingår i bilaga M och således inte har en ferietjänst gäller skollagens generella krav på utveckling, det vill säga att huvudmannen ska se till att personalen i förskola och skolan ska få möjlighet till kompetensutveckling. Bilaga M gäller för lärare som har ferieanställning och inte för de som har semestertjänst. De allra flesta som arbetar inom förskolan eller på fritids har en så kallad semestertjänst och utifrån det gäller inte avtalets 104 timmar av kompetensutveckling för pedagoger inom förskolan. (Sveriges Lärare, u.å).

Kollegialt lärande-modellen

Enligt Kirsten & Carlbaum (2020) myntades begreppet ”kollegialt lärande” av Skolverket i skolverksamhet 2011 och har efter det fått ett betydande genomslag som kompetensutvecklingsmodell för svensk skola. Det var i och med lanseringen av ”matematiklyftet” som den stora spridningen kom. Statsbidrag delas ut till handledare för att möjliggöra deltagande i insatsen. Efter något år infördes sedan ”läslyftet” och efter hand har områdena för olika kompetensutvecklingsinsatser i form av kollegialt lärande införts av Skolverket. Den kollegialt lärande-modellen som presenterad av Skolverket erbjuder både lokala arbetsprocesser som kompetensutvecklingsinnehåll och ger en styrning mot önskad förändring i undervisningspraktiken. Tanken med kollegialt lärande är att genom lärarsamarbeten i kompetensutveckling ökar både effekten av elevernas skolresultat och insatsernas hållbarhet över tid.

Kirsten & Carlbaum (2020) menar att det finns två nyckelbegrepp kopplat till ’kollegialt lärande’. Insatsen behöver vara ”undervisnings- och verksamhetsnära” samt innefatta ett kollegialt samarbete. Genom att utforma kompetensutveckling där lärare samarbetar för att nå bättre resultat hos eleverna är tanken att kvaliteten på undervisningen ska bli bättre och mer hållbar över tid. Goda förutsättningar för detta skapas genom organisatoriska strukturer för samverkan på olika nivåer och ett givet lärande innehåll som samspelar med de lokala undervisningsprocesserna. Insatserna ska innehålla

kollegialt lärande i lärgrupper och nya idéer ska provas i undervisningen, samt att det ska finnas stöd från personer utanför den egna lärgruppen, vilket kan antas vara handledaren.

Specialpedagogik för lärande – en modul från Skolverket

Danielsson et al (2019) beskriver att en fortbildningsmodul från Skolverket genomförs av ett lärarlag som leds av en handledare och pågår under en termin. Modulerna är strukturerade i åtta stycken delar och i varje del återfinns artiklar, filmer, diskussionsfrågor och förslag på undervisningsaktiviteter som kan förändras och anpassas till den lokala praktiken. Skolverket (u.å) har tillsammans med Specialpedagogiska myndigheten tagit fram ett kompetensutvecklingsstöd som de erbjuder till förskolor och skolor runt om i landet.

Kompetensutvecklingsinsatsen bedrivs som ett kollegialt utvecklingsarbete, där lärarna tillsammans utvecklar och tar gemensamt ansvar för utvecklingen av undervisningen på/i (för)skolan. Grupperna leds av en handledare, som vid handledarutbildning fått möjlighet att utveckla sin förmåga att stödja kollegor i att diskutera, problematisera och pröva tillämpning av forskningsresultat. Målsättningen med materialet och insatsen är att lärarna med hjälp av modulerna och de pedagogiska samtalen utvecklar undervisningen på ett sätt som att elevernas förutsättningar för lärandet ökar, utan att det för den skull innebär en orimlig arbetsbelastning för läraren. Innehållet i modulen för förskolan fokuserar ett specialpedagogiskt förhållningssätt som skapar gynnsamma möjligheter för alla barn att utvecklas och lära. Tanken är att med hjälp av kompetensutvecklingsinsatsen arbeta systematiskt och utveckla undervisningen från specialpedagogiskt perspektiv. Insatsen äger rum lokalt på förskolorna och ska vara tätt knutet till det ordinarie arbetet och undervisningen. Idén är att det kollegiala utvecklingsarbetet genomförs kontinuerligt under en längre tid, på arbetstid och med stöd av handledare (Skolverket, u.å).

Teoretiskt ramverk

Som grund för analysen av det empiriska materialet kommer organisationslära användas som teoretiskt begreppsverktyg. För att bygga teori- och begreppsbakgrund har forskningslitteratur kring organisationsteorier använts.

Organisationslära

Organisationslära är en samlad kunskapsmassa som hjälper till att beskriva, analysera, förstå och förändra organisationer. Med hjälp av organisationslära går det att hitta applicerbara teorier på olika slags organisationer och hitta olika aspekter kring vad som sker i en organisation. (Bruzelius & Skärvad, 2017). Ett systemtänkande synsätt menar Bruzelius och Skärvad (2017) är en god utgångspunkt för både organisationsstudier och för ledning av organisationer, eftersom det tar hänsyn till och skapar förståelse för hela det komplicerade mönster och samspel som formar och utgör en organisation. Det betyder allt ifrån hur organisationen hänger samman genom olika delar till hur organisationen samspelar med sin omvärld. För att lyckas med kvalitetsinriktade verksamhetsprocesser måste dessa processer kunna beskrivas, analyseras och förstås i både sin helhet och sina delar för att det ska gå att åstadkomma

en varaktig förändring. Systemtänkande har ett fokus på här och nu, och som systemteoretiker intresserar man sig för strukturen och funktionen i systemen och hur de förändras i samspel med omgivningen. Det finns olika typer av system, en del är öppna medan andra är slutna. Ett öppet system är känsligare för vad som sker i och utanför systemet och det finns flera olika vägar mot ett och samma mål. Det vill säga att ”lika orsak = lika verkan” inte gäller i öppna system. System där människor ingår och påverkar sammanhanget ses ofta som öppna system, eftersom deras agerande påverkar vad som sker inom systemet (Bruzelius & Skärvad, 2017).

När ett system är i förändring, där mycket är osäkert, menar Öqvist (2018) att det är klokt att hålla dörrarna öppna och inte bestämma i förväg vilken exakt väg som ska gås för att ta sig fram till målet. Bruzelius & Skärvad (2017) menar att ett systemsynsätt är en förutsättning för att kunna utveckla en organisation att bli en *lärande organisation*. När organisationer studeras som ett system så delas systemet upp i olika delar, så kallade komponenter, som alla relaterar och är beroende av varandra på ett eller annat sätt. Hur dessa komponenter förhåller sig till varandra beror på hur systemets struktur ser ut. För att förstå strukturen måste man se organisationer ur flera olika perspektiv och utgångspunkter, hur olika delar inom systemet fungerar och hur sambanden mellan dessa påverkar systemet som helhet. När ett system ska beskrivas måste man bestämma vilken systemnivå som beskrivningen ska gälla för och välja ut de delsystem som ska utgöra byggklossarna i beskrivningen. (Bruzelius & Skärvad, 2017).

Sociala system

Det finns flera olika typer av system inom det systemteoretiska perspektivet, den här studien avser att reda ut vilka framgångsfaktorer som kan finnas i ett kollegialt utvecklingsarbete, därför är sociala system aktuellt som analysbegrepp för studien. Bruzelius & Skärvad (2017) menar att ett socialt system beskriver vilka människor som finns i systemet och hur de organisatoriskt är relaterade till varandra. Handlingar och beslut som sker inom ett socialt system beror på de kunskaper, motiv etc. som människorna som ingår i systemet har, men även systemets struktur kring hur det är vant att utvecklas och fungerar samt ledningen av systemets. Bruzelius & Skärvad (2017) beskriver att ”ska vi förstå, förändra och utveckla en grupp eller en organisation måste vi förstå dess omvärld och eventuella problem från de involverade människornas utgångspunkt, så som systemets aktörer uppfattar situationen”(s.85).

Organisatorisk förändring

En organisation kan ses som ett gäng aktörer som interagerar, agerar och reagerar inom givna ekonomiska och administrativa förbehåll. I organisationen utvecklas ett samspel mellan organisationen och dess aktörer som starkt präglar organisationens art, samtidigt som aktörerna inom organisationen skapar, utvecklar och förändra den. För att förstå en organisation måste man förstå de aktörer som agerar inom systemet och under vilka premisser de arbetar under (Bruzelius & Skärvad, 2017). Öquist (2018) skriver att förändring kräver att vi tar steget utanför den struktur och den ordning som gäller. Förändringen är det moment som behövs för att organisationen ska börja röra sig framåt – när förändringen är iscensatt och i gång behöver systemet tid för att allt ska falla på

plats och fungera igen, men i en ny ordning. Med ett systemtänkande kan därför lite oordning vara välkommet, eftersom det går att utnyttja oordningen för att skapa förändringarna systemet mycket väl kan behöva. Inget lärande kan heller ske utan att den befintliga kunskapen och tes man håller fast vid prövas och under den perioden får man lov att brottas med en osäkerhet som med tiden förhoppningsvis lägger sig. Bruzelius & Skärvad (2017) kallar osäkerheten och oordningen som kan uppstå i ett system för en störning. Störningar kan förekomma både inom och utom systemet och de leder ibland till att systemet måste förändras och utvecklas för att uppnå den jämvikt som systemet strävar emot. Bruzelius & Skärvad (2017) kallar de störningar som är så stora att det driver systemet till förändring för strukturförändringar.

Ledarskap och organisationskultur

Bruzelius och Skärvad (2017) skriver att ledarskap, enkelt förklarat, innebär att få saker och ting uträttat genom andra. Det är en påverkansprocess som syftar till att få andra människor att agera på ett sätt som gör att organisationen når sina mål. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, tillit och förtroende för ledarna. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver ledarskap som en process som är inriktad på att påverka andra människors tänkande, inställning och uppförande för att uppmuntra handling för att nå gemensamma mål. De menar att ledarskap i botten bygger på relationer. Att utöva ledning är helt meningslöst om det inte finns någon som följer den ledningen. Svedberg (2016) berättar att det finns en mängd olika typer av ledarskap inom olika organisationer. Väsentligt enligt honom är att skilja på ledarskap och ledning. Med ledarskap avses vanligen en person som agerar utifrån en ansvarsroll medan ledning avser de åtgärder som organisationer gör för att koordinera och styra organisationen i en viss riktning. Vidare menar Svedberg (2016) att med frasen ”ett tydligt ledarskap” avses en ledare som genom sin tydlighet kan lösa upp komplexiteter och peka ut vägen framåt.

Bruzelius och Skärvad (2017) definierar organisationskultur som det gemensamma och för organisationens särpräglade sätt att tänka och agera inom organisationen. Det innebär medarbetarnas gemensamma föreställningar, värderingar och normer. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver hur det är lätt att tänka sig att varje organisation i sig är unik samtidigt som forskning har visat att det återfinns kulturella drag som förekommer i flera organisationer. De beskriver hur det går att kategorisera organisationskulturer utifrån fyra typiska kulturtyper. 1) *Klan-kultur* är en kultur där värderingar och arbetssätt förekommer i nära samarbete. 2) *Hierarki-kultur* kännetecknas av en effektivitet som skapas genom förutsägbarhet och stabila processer.

3) i en *Ad hoc-krati-kultur* är en innovativ organisation som är flexibel och vågar pröva nya lösningar. 4) en *marknads-kultur* har starkt marknadsfokus och förmåga att konkurrera. Dessa fyra indelningar förekommer sällan som renodlade typprofiler av organisationer, men det finns likheter som gör att det går att fördela in olika organisationer i en modell, enligt Jacobsen och Thorsvik (2021). Även Bruzelius och Skärvad (2017) gör en uppdelning av fyra olika gemensamhetsdrag hos kulturer, de kallar dock sina för 1) *nätverksskultur* som kännetecknas av stark trivsel och har relationsorientering, 2) *resultatinriktad kultur* som är motsatts till den nätverksbaserade kulturen 3) *en fragmenterad kultur*, där medarbetarna ofta arbetar för sig själv eller för sin egen

profession och 4) kulturen kallar de för *gemensamhetskultur*. Den återfinns ofta i nya unga organisationer och är en samblandning av de tre andra kulturerna. Bruzelius och Skärvad (2017) återger att det inom en organisation kan finnas flera olika lager eller nivåer inom kulturen och för att förstå en organisationskultur måste man tränga in bakom dessa lager för att nå de grundläggande antagandena som finns i organisationen.

Subkulturer

Organisationsstrukturen skiljer och grupperar anställda inom organisationer kring olika arbetsuppgifter, vilket även innebär att strukturen kan skilja olika sociala grupper åt inom en och samma organisation. En kultur utvecklas genom samverkan och den är som starkast i formella organisationsenheter, vilket leder till att organisationsstrukturen skapar genom samverkan inom organisationen olika subkulturer. Det är detta som gör att inom en och samma organisation kan flera stora kulturskillnader förekomma mellan olika enheter och avdelningar och mellan hierarkiska nivåer i organisationen.

Inom de flesta organisationer förekommer subkulturer, detta är något som för organisationen i stort kan ses som problematiskt. När det förekommer subkulturen inom en organisation är det svårt att ge kunder eller samarbetspartner ett samlat helhetsintryck (Jacobsen och Thorsvik, 2021).

Gruppsammansättning

Bruzelius och Skärvad (2017) skriver att inom organisationer återfinns både formella och informella grupper. Med en formell grupp menas den typen av grupper som är skapade i syfte att utföra specifika och tilldelade arbetsuppgifter. En informell grupp i en organisation är en grupp som uppstår spontant och på naturlig väg. En sådan gruppkonstellation bygger på en vilja att höra ihop och tillgodose sociala behov hos individerna i gruppen

Svedberg (2016) menar att inom formella grupper så har medlemmarna olika formella roller. Dessa roller uttrycker en position i gruppen, har en systemisk eller strukturell bakgrund och bygger på det professionella samspelet i gruppen. Utöver den formella rollen återfinns olika interaktionsroller som är knutna till vissa situationer och blir en del av det sociala samspelet. De interaktionsroller som återfinns i en grupp speglar de personliga kvalitéer som finns i gruppen som helhet. Sättet en grupp fungerar på följer oftast vissa regler, dessa regler kan vara både synliga och osynliga. Det blir att ske en social rangordning av gruppens medlemmar, där de delas upp i överordnad/underordnad, hög/låg status, betydelsefull/betydelselös och så vidare. Den sociala rangordningen är starkt förknippat med hur makt, auktoritet och status är fördelat i gruppen och ju högre upp i gruppens sociala rangordning en individ befinner sig desto mer makt, auktoritet och status tenderar personen att ha.

I ett utvecklings- eller förändringsarbete skapas ofta olika grupper för att på något sätt bedriva eller genomföra arbetet som ska leda till förbättring i organisationen. Svedberg (2016) menar att det är centralt att arbetet i gruppen sker på ett medvetet sätt där arbetets syfte, innehåll och process klargörs redan från början. En sådan grupp har någon form av ledning, ofta en person som ansvarar för syftet, meningen och helhetsarbetet i gruppen. Övriga deltagare ingår i en uppgiftsdimension och det är viktigt att det

för gruppen finns ändamålsenliga rutiner, metoder och strukturer till deras förfogande som stödjer en fungerande kommunikation, det är det som blir att utgöra den samspeleddimension som finns i gruppen. Sett ifrån ett systemsynsätt är alla grupper inom en organisation beroende av strukturen för sin verksamhet. När en grupp skapas ges den per automatik, utifrån sitt syfte, olika riktlinjer och normer för hur kommunikationen inom gruppen ska ske. Det sker en uppdelning utifrån roller och ansvar som medför ett klagörande kring vem som gör vad i gruppen. (Svedberg, 2016). Bruzelius och Skärvad (2017) beskriver att effektiva arbetsgrupper karaktäriseras av att det finns rätt kompetens inom gruppen, att målsättningen är tydlig och att det finns en öppen och ärlig kommunikation som innehåller både tankar och känslor. I en effektiv grupp förekommer heller inte någon maktkamp mellan individerna i gruppen och det tas gemensamt ansvar för gruppens prestation.

Ramfaktorer

Det ramfaktorteoretiska tänkandet utvecklades av Urban Dahllöf och Ulf P. Lundgren under 1970-talet och framåt. Grundtanken inom perspektivet är att alla pedagogiska processer och utfall av insatser måste förstås mot bakgrund av de rammar och förutsättningar som villkorar vilket pedagogiskt handlingsutrymme som finns inom organisationen (Håkansson och Sundberg, 2016).

Enligt Asplund Carlsson et. Al (2001) finns det flera olika ramfaktorer i förskolan att ta hänsyn till. Det handlar bland annat om styrdokument, policy, tid för reflektion/planering, personaltätheten, vikariernas vara eller icke vara, storleken på barngrupperna, infrastrukturen som finns på förskolan och liknande. När det kommer till organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete spelar personaltätheten, styrdokumentet och förskolans lokala infrastruktur stor roll för hur arbetet blir organiserat.

Metod

Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie av en förskole-organisations kollegiala utvecklingsarbete. Den bygger på semistrukturerade intervjuer och olika dokument från utvecklingsarbetet som informanterna delat med sig av. I följande avsnitt redogörs för metod och metodval, urval och urvalsprocess, studiens genomförande samt analysprocessen.

Forskningsdesign

I följande avsnitt beskrivs hur studien utformats, vilka metodologiska val som gjorts, en presentation av fallet samt etiska överväganden som gjorts för studiens räkning.

En kvalitativ fallstudie

En fallstudie gör anspråk på att förklara ett aktuellt skeende utifrån hur- och/eller varför-frågor, där forskaren inte har någon kontroll över skeendet alls. Fallstudie som forskningsstrategi utgör en heltäckande metod som innefattar en designlogik, tekniker för datainsamling och specifika tillvägagångssätt vid analysen av data (Yin, 2007). Den här studien ämnar bidra till den samlade kunskapsbasen kring kompetensutvecklingsinsatser

i förskolan genom att studera hur en förskoleorganisation organiserat en kollegial utvecklingsinsats och utifrån den identifiera framgångsfaktorer för att utvecklingsarbetet ska leda till varaktig och hållbar förändring av den pedagogiska praktiken. Yin (2007) menar att som forskningsstrategi är fallstudie ett lämpligt val när syftet med studien är att bidra till den samlade kunskapen gällande till exempel gruppmissiga eller organisatoriska företeelser. Därför har fallstudie som metod ansett som ett lämpligt val av metod.

Den vanligaste betydelsen för ordet fall i forskningssammanhang är förknippat med en specifik plats, så som en skola eller ett bostadsområde (Bryman, 2016). Studien undersöker en förskoleorganisations kollegiala utvecklingsarbete, genom att genomföra studien på flera enheter inom samma organisation har idén varit att det går att identifiera framgångsfaktorer i organiseringen, då organisationen i sig är ett öppet system och påverkas av vilka som deltar i utvecklingsinsatsen och hur den genomförs. Denscombe (2018) menar att fallstudier fokuserar på en förekomst av ett särskilt fenomen och ägnar uppmärksamhet till relationer och sociala processer fungerar i detalj. Detta gör att en fallstudie har varit lämplig för denna studie eftersom kollegialt utvecklingsarbete i grunden innebär relationer och sociala processer.

Genom att intervjua deltagare på olika nivåer inom organisationen samt samla in dokumentation från det kollegiala utvecklingsarbetet möjliggörs att studien får flera olika perspektiv kring fenomenet.

Organisationer har vissa egenskaper gemensamma samtidigt som de har drag som är unika, genom att använda fallstudiemetoden finns möjlighet att belysa dessa drag och egenskaper, identifiera samspelsprocesser och visa hur dessa påverkar vid en förändring och kan förändra systemet. (Bell & Waters, 2016; Bryman, 2016). Med tanke på studiens syfte så har metodvalet spelat stor roll. När flera delar av en och samma organisation har studerats så har det blivit möjligt att säga någonting om vilka framgångsfaktorer som finns och vilka fallgropar de gått i. Jarl et al (2017) menar att fallstudie är en lämplig metod för att hitta skillnader mellan någonting som varit framgångsrikt och något som inte har fungerat.

En svårighet med metoden för studiens räkning har varit att se vart gränsen för insamlandet av data ska ske, vem och hur många deltagare ska delta? Vilken dokumentation är relevant att samla in? Denscombe (2018) beskriver att det är svårt att dra gränsen och identifiera den på ett absolut och rakt sätt, att problemet ligger i att bestämma vilka datakällor som ska finnas med i studien och vilka som ska lämnas utanför. Fallstudie som metod uppmuntrar användningen av flera olika forskningsmetoder för att samla in data för att fånga och noggrant undersöka den komplicerade verkligheten. För studiens räkning var det önskvärt att samla data kring kartläggningen av behovet för den kollegiala utvecklingsinsatsen, dokument som rör organisering vid planering och genomförandet av arbetet, intervjuer med deltagare på flera olika nivåer och dokument kring utvärderingen efter genomfört arbete. Utifrån studiens syfte hade det kunnat varit aktuellt att göra en enkätundersökning där alla deltagare i det kollegiala utvecklingsarbete hade haft möjlighet att bidra med sina åsikter, detta för att få tillgång till fler nivåer inom organisationen, men eftersom organisationen själv genomfört en utvärdering som de gav tillgång till ansågs det inte nödvändigt att konstruera och distribuera en egen enkät.

För- och nackdelar med fallstudier

En fallstudie är en lämplig strategi att använda för småskalig forskning, så som denna studie kan anses vara, genom att den koncentrerar undersökningen till en och samma plats. Denscombe (2018) menar att fallstudie en lämplig studiemetod när resultatet blir att "bygga" teori, vilket den här studien ämnar göra genom att identifiera framgångsfaktorerna i organisering av kollegialt utvecklingsarbete. Genom de identifierade framgångsfaktorerna är ambitionen att kunskapen bidrar till en teoretisk generalisering av kunskapen kring kollegialt utvecklingsarbete i förskolan.

En av riskerna med en fallstudie är att det är svårt att kontrollera informationen, vilket medför en risk för att resultatet blir snedvridet (Bell & Waters, 2016). Genom noga genomtänkta etiska överväganden och förfaranden har studien genomförts på ett sådant sätt att snedvridning av resultatet har motverkats. En annan svårighet med fallstudier är att skaffa sig tillträde till fallstudiernas miljöer, det kan vålla etiska problem gällande till exempel tillit (Denscombe, 2018). För att få kunskap genom intervjuer och få tillgång till dokument krävs tillit från informanterna till den som genomför intervjun och samlar in dokumenten. En viss tillit mellan informant och forskare kan anas, eftersom informanterna delat med sig av dokument för att stärka sina argument och förtydliga resonemang de haft.

Urval och urvalsram

I följande del kommer urvalet till organisationen och deltagarna i studien att redovisas.

Urval

Enligt Denscombe (2018) finns sannolikhets och icke-sannolikhetsurval. Ett icke-sannolikhetsurval innebär att forskaren har en viss bestämmanderätt eller valfrihet i olika skeden av urvalsprocessen. Den här studien bygger på ett icke-sannolikhetsurval i och med att det skapats en urvalsram som det aktuella fallet ska återfinnas inom.

Urvalsramen utgör grunden när fallet ska väljas ut ur den större undersökningspopulationen. En urvalsram innehåller information om undersökningspopulationen (Denscombe, 2018). En urvalsram för att välja ett fall till den här studien skapades genom att ställa upp ett antal premisser för att en organisations utvecklingsarbete skulle kunna bli aktuell för studien. Denscombe (2018) menar att en bra urvalsram ska vara relevant, fullständig, exakt och aktuell. Yin (2007) beskriver att valet av analysenhet är starkt kopplat till de primära forskningsfrågorna. Därför var det aktuellt för studien att hitta fall som rimmade väl med dessa och som möjliggjorde att forskningsfrågorna kunde besvaras. För att hitta sådant fall skapades fyra premisser som varje aktuell analysenhet skulle kunna svara upp på i första urvalet.

Premisser

Det aktuella fallet för studien ska

- a) De senaste fyra-fem åren kartlagt ett utvecklingsbehov för förskolan. Fyra-fem år är taget för att det tyckas vara ett rimligt tidspann för att deltagarna ska kunna komma ihåg hur det var innan utvecklingsarbetet genomfördes

samtidigt som det ger utrymme för att arbetet ska kunna anses vara avslutat. Detta för att det ska gå att säga något om huruvida utvecklingsarbetet ledde till en varaktig förändring.

- b) Organiserat ett kollegialt utvecklingsarbete för att genomföra förbättringar i verksamheten kopplat till resultatet av kartläggningen
- c) Arbetet ska anses vara avslutat
- d) Den pedagogiska praktiken bör upplevts ha förbättrats utifrån det kollegiala utvecklingsarbetet.

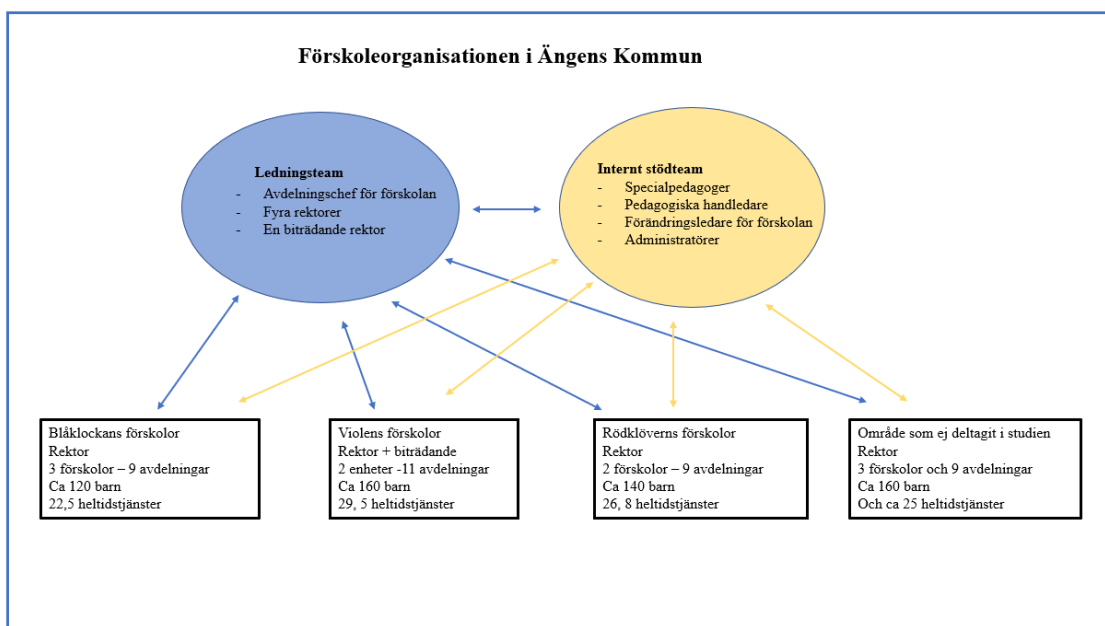
Urvalsprocessen till studien

Att hitta ett aktuellt fall för studien var svårare än vad en kunde tro. Till att börja med formulerades en förfrågan om någon deltagit eller organiserat ett kollegialt utvecklingsarbete som skickades ut i flera olika forum på digitala sociala nätverk (se bilaga A) vid tre olika tillfällen under september och oktober månad. När ingen hade svarat på tråden i mitten på oktober fick en plan B utformas för studien. Bryman (2016) beskriver att ett snöbolls- eller kedjeurval är en typ av bekvämlighetsurval. Det går till så att kontakt tas från början med ett mindre antal människor som på något sätt är relevanta för studien. Med hjälp av den eller dessa personer får forskaren sedan tillgång till ytterligare respondenter. Ett problem med snöbolls-urval är att urvalet inte kan anses vara helt representativt för populationen. Bryman (2016) anser att den typen av kritik inte är gällande när det kommer till snöbolls-urval inom kvalitativ forskning, eftersom kvalitativa studier bygger på teoretiska urval. Han förespråkar även snöbolls-urval när det finns en svårighet i att hitta lämpliga deltagare, vilket det kan anses ha gjort vid den här studiens genomförande när ingen nappade på den utskickade förfrågan via digitala sociala nätverk. Plan B gick ut på att jag vid en fackutbildning för Sveriges lärare pratade med en tidigare kollega, som berättade att de i hennes nuvarande kommun hade genomfört ett stort gemensamt utvecklingsarbete på flera av kommunens förskolor för något år sedan. Kontakt togs med avdelningschefen för förskoleorganisationen som senare blev aktuell för fallstudien och genom henne fick jag mer information om fallet. För att försvåra identifieringen av kommunen har den fått ett fingerat namn "Ängens kommun". Utifrån hennes berättelse om förskoleorganisationens utvecklingsinsats under läsåret 21/22 föll valet för fallstudien på "Ängens kommun". Med hjälp av snöbollseffekten fick jag telefonnummer och mailadresser till kommunens rektorer i förskolan, och utifrån uppgifter av rektorerna kom jag sedan i kontakt med handledare och medarbetare som deltagit i den specifika insatsen.

Presentation av deltagare

Den här studien genomförs som en fallstudie av en förskole-organisation där de organiserat ett stort utvecklingsarbete för kommunens samtliga fastanställda inom barnomsorgen. Detta innefattade alla medarbetare som vid tidpunkten ingick i ett arbetslag och hade en anställning som var tänkt att pågå under minst tre månader. Medarbetarna hade således olika utbildningsnivåer, från knappt avslutade gymnasiestudier till rektorer och specialpedagoger. Utvecklingsarbetet innefattade tio olika förskolor i varierande storlek som är organiserade i olika geografiska områden och

leds av fyra olika rektorer. Varje rektor utsåg en till två handledare för sina förskolor som höll i det kollegiala utvecklingsarbetet beroende på hur stor/hur många avdelningar enheten hade. En del förskolor fick handledare som var vana vid att hålla i och organisera olika arbeten i grupper eller arbetslag, till exempel via en specialpedagog eller en pedagogisk utvecklare, medan andra förskolors utvecklingsarbete fick erfarna förskollärare som handledare under det kollegiala utvecklingsarbetet. Organisationen är belägen i en landsbygdskommun i Mellansverige och kommer som sagt hädanefter benämnas som ”Ängens Kommun”.



Figur 1 Klargörande figur över Ängens kommun

För att försvåra identifieringen av kommun och personer som deltar i studien ytterligare har alias för alla informanter skapats. Den här studien bygger på intervjuer med Avdelningschefen för förskolan, Eva-Lena (fingerat namn), som är chef för de två rektorerna och ledare för organisationens ledningsteam samt de dokument som upprättats inom organisationen i samband med utvecklingsinsatsen.

Förutom avdelningschef deltog två rektorer, tre handledare och tre medarbetare i studien. Utöver intervjuerna har dokumentation, planeringar och reflektioner som rektorer och handledare har delat med sig av samlats in, samt resultatet av den utvärdering som organisationen gjorde efter avslutat arbete. Utvärderingsenkäten genomfördes via Microsoft forms och var en ”fri text”-karaktär, detta innebär att frågorna endast kunde besvaras genom att respondenten skrev ett svar i svarsrutan, varje fråga var obligatorisk och krävde ett svar (se bilaga E). Den utformades av kommunens specialpedagoger som sedan sammanställde resultatet genom att klistra in alla svar i ett och samma dokument. Pedagogerna hade ca två veckor på sig från utskick till att svarstiden löpte ut och enligt specialpedagogen var det en svarsfrekvens på ungefär 60% av de totala deltagarna som tog sig tid och svara på enkäten.

Violens Förskolor

Violen är en stor enhet med elva avdelningar och ca 160 barn inskrivna. Violen är belägen i Ängens centralort, här bor eller pendlar de flesta som bor i Ängens kommun förbi dagligen. Det är ett populärt bostadsområde och det är eftertraktade platser på förskolan. Under de senaste sex åren har fyra nya avdelningar öppnats för att täcka det barnomsorgsbehov som finns på orten. Antalet barn gör att förskolan har en grundbemanning på ungefär 29 heltidstjänster som är fördelade över både hel och deltidsarbetare, därutöver tillkommer resurspedagoger av olika slag. Från förskolan deltog 32 medarbetare och de var organiserade i tre olika grupper. Förskolan hade två handledare, där en av dem ledde två av grupperna.

För studiens räkning har rektor Vanja som är ansvarig för organiseringen av utvecklingsarbetet intervjuats, Victoria som var en av två handledare och ansvarig för genomförandet av utvecklingsarbetet i området, samt förskolläraren Vicky som medverkar som deltagare. Från Violen har all dokumentation kring utvecklingsarbetet från både rektor och handledare samlats in, enligt deras utsago.

Blåklockans förskolor

Blåklockans förskolor återfinns i ett geografiskt splittrat område i Ängens kommun. De består av nio avdelningar belägna i tre olika byar på olika ställen av kommunen. Enheterna har ca 120 barn inskrivna och det finns 22,3 heltidstjänster som är fördelade över pedagoger som arbetar både hel och deltid. Förskolan hade 25 st pedagoger som deltog i det kollegiala utvecklingsarbetet och för studiens räkning har rektorn Bengt, ansvarig för organiseringen av utvecklingsarbetet, handledare och specialpedagog Bea som var ansvarig för blåklockans genomförande samt förskollärare Britta, medverkat som deltagare i utvecklingsarbetet, intervjuas. Insatserna av två olika handledare, för studiens räkning har enbart den ena av dem intervjuats, Bea. Hon är en av flera specialpedagoger i Ängens kommun.

Rödkläverns förskolor

Rödklävern är ett område som består av två olika förskolor med nio avdelningar. Förskolorna är belägna i byar som ligger längs med riksvägen som löper genom kommunen. Båda förskolorna har 72 barn som grund för sin bemanning, vilket gör att det finns 26,18 heltidstjänster på enheterna som precis som på övriga enheter i Ängens kommun bemannas av både heltids- och deltidsarbetande pedagoger. Från Rödklävern intervjuades handledaren Rosanna, pedagogisk utvecklare i kommunen och som var ansvarig för genomförandet av det kollegiala utvecklingsarbetet hos Rödklävern och medarbetare Rakel som medverkade som deltagare i utvecklingsarbetet, som under satsningen arbetade som barnskötare men är vid intervjutillfället examinerad förskollärare. Rosanna var handledare för den ena av förskolorna, "förskolan Rosen" och hon har delgett en del av dokumenten som upprättades under utvecklingsarbetet. Det är bland annat dokument om gruppindelning, dokumentationsmallar, dagordningar och likande. Rakel arbetar på Förskolan Rosen.

Genomförande

Studien genomfördes under oktober-november hösten 2023 med hjälp av följande insamlings- och analysmetoder.

Avgränsningar vid insamlingen av data

Som empiriskt material i studien återfinns insamlade dokument och utskrivna intervjuer. Det fanns en tanke från början att skicka ut en enkätundersökning till alla medarbetare i organisationen där de fick svara på vad det upplevde att det kollegiala utvecklingsarbetet hade resulterat i, men vid intervjun med avdelningschefen för förskolan delgavs en sammanställning utav den utvärderingen som organisationen själva genomfört och där alla deltagare hade svarat på en enkät utifrån innehåll, form och deltagarnas upplevelse av den kollegiala utvecklingsinsatsen. Det dokumentet fyllde samma syfte som den tänka enkätundersökningen skulle göra så därför ströks den från studiens underlag. Möjligt är att utvärderingssammanställningen är något partisk i sitt framställande då undersökningen är gjord av organisationen själv, men eftersom utvärderingen lyfter både positiva och negativa upplevelser av arbetet kan det anses som värdefullt kompletterande material ändå.

Dokument

Skriftliga källor i form av dokument av skild karaktär har ofta relevans för de flesta fallstudier. Den typen av information kan anta flera olika former och därför är det viktigt att de dokument som planeras att samlas in är tydligt definierade i datainsamlingen. (Yin, 2007). För den här studien är PM, mötesdagordningar/mötesprotokoll och administrativt dokument så som skriftliga förslag, resultatrapporter och liknande interna dokument intressanta. Att få tillträde till den här typen av dokument är en svårighet inom fältet eftersom det är långt ifrån alla organisationer som är villiga att delge den typen av information till en forskare.

De informanter som upplevt sig ha värdefulla dokument att delge till studien har delat med sig av dokumenten. De har delat med sig av material så som gruppindelningar, tidsscheman, utvärderingssammanställningar och extra material som de tillverkat för att stötta sina medarbetare. Mest dokumentation har handledarna bidragit med, detta tros bero på att de har haft tillgång till dokumentation från alla deltagande nivåer på grund av sin ställning inom utvecklingsarbetet. De har tillgång till den övergripande organiseringen men även till det direkt genomförda utvecklingsarbetet som skedde.

Bryman (2016) menar att dokument av mer privat karaktär kan med sin information ha stor betydelse för forskare som genomför fallstudier av organisationer och som använder sig av intervjuer som datainsamlingsteknik. Yin (2007) skriver att dokumentens syfte i en fallstudie har som roll att styrka data och belägg som framkommer ur andra källor. Dokumenten hjälper oss att säga något av vad som händer och sker inom organisationen och hjälper oss att få reda på saker som pågår inom organisationens kultur eller om dess etiska grundsyn. Dokumenten bör granskas inom den kontext de är producerade inom samt utifrån vem som egentligen är tänkt att läsa dem.

Intervju

För studiens räkning genomfördes nio kvalitativa intervjuer. Det finns flera olika begrepp som cirkulerar kring kvalitativa intervjuer, så som ostrukturerade intervjuer, semistrukturerade- eller löst strukturerade intervjuer. Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) menar att det är meningslöst att prata om eller sätta en etikett på intervjuens form, eftersom den kvalitativa intervjun förändras tillsammans med intervjun personen. En del behöver en tydlig struktur för att delge information medan andra vill ha öppna frågor för att ge sina upplevelser. Inför intervjuerna skapades en intervjuguide (Bilaga D) som är uppbyggd som en matris som avhandlar frågor kategoriserade utifrån innan, under och efter genomförandet av den kollegiala utvecklingsinsatsen. Att genomföra intervjuer är ett sätt att samla kunskap kring sociala företeelser men även ett sätt att få kunskap om människors enskilda upplevelser och känslor kring ett givet fenomen. En del i att intervju är att göra urval kring vilka som ska intervjuas och fundera över vilka personer som faller in i och kan hjälpa till att besvara studiens syfte. Informanterna har olika yrken och uppdrag inom organisationen, detta för att få en bredd från flera olika nivåer inom organisationssystemet. Alla intervjuer skedde online via Microsoft teams, intervjuerna spelades in via inspelningsfunktion på en Ipad och transkriberades sedan.

Här följer en tabell över de informanter om deltagit i studien och hur lång tid varje intervju varade. Informanterna är angivna med fingerade namn som sedan används i resultatkapitlet.

Tabell 1 Informanter, yrke och roll i utvecklingsarbetet

	Vem	Yrke	Yrkesverksamma år	Roll i utvecklingsarbetet	Längd intervju
Avdelningschef	Eva-Lena	Avdelningschef, Förskola, ca 10 år	10 år som chef för förskolan i Ängens kommun	Initiativtagare till det kollegiala utvecklingsarbetet	45 min
Violens	Vanja	Rektor, 5 år	5 år som rektor	Ansvarig för organiseringen av utvecklingsarbete	35 min
Violen	Victoria	Handledare/Förskollärare	Oerfaren handledare/5 år förskollärare	Ansvarig för genomförande av utvecklingsarbete	38 min
Violen	Vicky	Förskollärare	5 år	Deltagare i utvecklingsarbetet	28 min
Blåklockan	Bengt	Rektor	6 år	Ansvarig för organiseringen av utvecklingsarbete	34 min
Blåklockan	Bea	Specialpedagog/handledare	22 år	Ansvarig för genomförande av utvecklingsarbete	42 min
Blåklockan	Britta	Förskollärare	15 år	Deltagare i utvecklingsarbetet	23 min
Rödklävern	Rosanna	Pedagogisk utvecklare/Handledare/förskollärare	4 år (10 år)	Ansvarig för genomförande av utvecklingsarbete	27 min
Rödklävern	Rakel	Barnskötare	19 år	Deltagare i utvecklingsarbetet	24 min

Dataanalys

Om utvärderingsenkäten hade genomförts hade en kvantitativ analys av svaren i den behövts göras. Men eftersom studien återanvänder den utvärderingssammanställning av den enkätundersökning som organisationen själv genomförde har ingen kvantitativ analys gjorts för studiens räkning, utan det är enbart en kvalitativ innehållsanalys av svaren från den utvärderingen som organisationen genomförde. Svaren kodades utifrån de teman som framträtt i analysen av intervjumaterialet. En kvalitativ innehållsanalys och tolkning av dokument är bland de vanligaste analysätten för dokumentgranskning, när syftet är att söka bakomliggande teman i det material som analyseras (Bryman, 2016). I och med att utskrivna intervjuer använts som grund i analysarbetet kan även dessa anses som en typ av dokument vid analysbearbetningen.

Kvalitativ data-analys – tematisk analys

Valet av lämplig analysmetod är enligt Yin (2007) mycket beroende av hur forskningsfrågorna för studien är utformade. Den här studien intresserar sig för hur organisering och innehåll samspelar i ett öppet system, vilket gör att valet av kvalitativ dataanalys med stöd i organisationslära och systemteoretiskt synsätt kan ses som ett lämpligt val. Enligt Bryman (2016) innebär en kvalitativ dataanalys ett sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras. Inom den kvalitativa dataanalysen ligger tyngden på den kontext där dokumenten har skrivits och intervjuerna har skett inom. (Bryman, 2016).

Kodning/Teman

Bryman (2016) menar att genom att forma generella teman och skapa en matris utifrån dessa teman där utsagor och textslingsor kan placeras in är tanken att det går att se mönster som framträder i materialet. Det är viktigt att komma ihåg att även om man gjort tydliga teman och sett mönster som trätt fram, så behöver forskaren även visa varför just de teman/mönster är viktiga och betydelsefulla. Till exempel genom att visa hur de olika teman är relaterade till varandra, vilka följderna av dem är och vilken koppling som finns till annan litteratur.

1. En öppen kodning som leder till att antalet koder snabbt ökar
2. Koppla samman olika koder så de tillsammans kan utgöra ett tema
3. Rangordna koder/teman
4. Namnge de olika teman som framträtt
5. Undersök tänkbara kopplingar och samband mellan begrepp och/eller hur begreppen varierar mellan de olika teman/mönster

Som grund för tematisering i den här studien utformades en matris (se nedan) som i första steget applicerades på varje yrkeskategori. Först kategoriserades medarbetarnas svar, därefter handledarna och sist rektorenas. Utifrån dessa tre matriser kodades materialet utifrån gemensamma mönster där utsagor som liknade varandra samlades ihop till kategorier. Det fanns både likheter och olikheter inom de olika kategorierna och utifrån analys av materialet med hjälp av teoribakgrundens olika begrepp har resultatet skrivits fram.

Tabell 2 Matris för kodning

	Violen	Blåklockan	Rödklävern
Organisering - Innehåll - Form - Utförande Bakgrund till arbetet			
Framgångsfaktorer -åsikt om innehållet - det som de tycker är bra -beskriver något som saknas men som skulle göra det bättre -saker som ger positiv inverkan			
	Violen	Blåklockan	Rödklävern
Fallgropar - saker som inte fungerar - saker som valts bort - saker som påverkar negativt			
Övrigt - vad de gett medarbetarna - specifika saker de lyfter som inte passar in någon annan stans			

Etiska överväganden

Utifrån Vetenskapsrådets skrift ”God forskningssed” (2017) har vissa etiska överväganden gjorts under studiens gång. Vetenskapsrådet framhåller att det är viktigt vid utförande av en studie att sträva efter att vara både sanningsenlig, strukturerad och aktsam kring tillvägagångssätt och ge alla informanter en rättvis bedömning. En studie ska ha siktet inställt på att hålla en hög kvalitet och bidra till forskningsfältet i någon mån. Studien strävar mot att bidra till utökat kunnande kring hur kollegiala utvecklingsinsatser i förskolan kan organiseras för att så många medarbetare ska få ut så mycket som möjligt av de initierade insatserna som görs av ledningen.

Etiska övervägande som gjorts för studiens räkning handlar bland annat om att ta hänsyn till och försvåra identifieringen av alla informanter och överväganden om hur empirin ska sparas och hanteras. För att uppnå kraven som återfinns i Vetenskapsrådets ”god forskningssed” har följande åtgärder vidtagits.

- Alla deltagare i studien informerades om studiens syfte genom en informationsblankett samt att samtycke till att delta i studien samlades in (Se bilaga B och C). Vid varje intervju tillfrågades deltagarna om de var medvetna om studiens syfte och om de deltog på frivillig basis, detta spelade in i ljudupptagningarna.
- Informanternas integritet har skyddats. Alla informanter i studien är över 18 år och har medverkat under frivillig basis, de fick innan intervjuerna tillgång till informationsbrev samt en samtyckesblankett där de kunde läsa sig till hur den information de delgav skulle komma att hanteras.
- Alla intervjuer har skett via Microsoft Teams och blivit inspelade med ljudupptagning på en Ipad. Dessa ljudupptagningar sparades sedan i en låst mapp på en lösenordskyddad enhet och vid transkriberingen av ljudupptagningen fick alla informanter ett kodnamn.
- Aidentifiering har skett av hela förskoleorganisationen, de deltagande förskolorna har fingerade namn; Violen, Blåklockan och Rödklövern och informanterna har fått sina kodnamn utifrån vilken enheter de tillhör.
- Ljudupptagningar och transkriberingar kommer att raderas efter att uppsatsen har blivit godkänd. Inga deltagare har lämnat några personuppgifter utöver sina namn och mailadresser, vilket inte är något som återges i studien. Alla deltagare har informerats både skriftligt och muntligt om möjligheten att avbryta sitt deltagande i studien.

Resultat

Under följande avsnitt presenteras studiens resultat. Utifrån studiens forskningsfrågor kommer olika teman att presenteras. Först kommer en genomgång om hur Ängens kommun valde att organisera sin kollegiala utvecklingsinsats och efter det följer en presentation av vilka framgångsfaktorer som identifierats för en kollegial utvecklingsinsats ska kunna bli framgångsrikt och hållbart.

Hur har förskoleorganisationen i Ängens Kommun valt att organisera insatser av kollegialt utvecklingsarbete?

För att förstå hur Ängens kommun valt att organisera den kollegial utvecklingsinsatsen har empirin studerats och analyserat utifrån ett systemtänkande synsätt. Detta hjälper oss att skapa förståelse för hur mönster och samspel formar och utgör organisationen. Utgångspunkten har varit att Ängens kommun fungerar som ett socialt och öppet system. Vidare har organiseringen av den kollegiala utvecklingsinsatsen analyserats utifrån att varje enhet fungerar som komponenter som ingår det stora systemet som utgör hela organisationen. Varje enhet är således en komponent och fungerar som ett eget delsystem och har egna subkulturer.

Organisering av kollegialt utvecklingsarbete

Med hjälp av att studera organiseringen av det stora kollegiala utvecklingsarbetet som Ängens Kommun bedrev går det att förstå hur organiseringen spelar roll för hur ett utvecklingsarbete utvecklas. När ledningen påbörjade utformningen av organiseringen till utvecklingsinsatsen utifrån "Specialpedagogik för lärande", valde de att erbjuda kompetensutvecklingsinsatsen till alla fast- och visstidsanställda med anställningskontrakt över tre månader inom förskoleorganisationen. Rektorer och avdelningschefer återger att de genom att satsa brett på ett ämne som de upptäckt att det fanns både en efterfrågan efter och stora behov av att utveckla hos alla enheter i kommunen, hoppades de på att kunna bredda basen i den pedagogiska pyramiden. Vanja som är rektor för Violens enheter berättar att det vara ett stort beslut, men att de ville genomföra det eftersom likvärdighet är viktigt och de hade sett i sina verksamhetsrapporter att kompetensen kring specialpedagogiska förhållningssätt var ett kompetensområde som saknades på flera enheter. Hon anger även att det var något som flera av hennes medarbetare lyft i medarbetarsamtal, att de ville ha ökad kunskap inom det specialpedagogiska fältet.

Organisera utifrån ramfaktorer och subkulturer

Vilka förutsättningar en organisation har utifrån geografiskt läge, antal medarbetare, inskrivna barn och hur pedagogernas relationer mellan varandra fungerar spelar stor roll för hur ett utvecklingsarbete kan organiseras. I Ängens kommun är förskolorna utsprida på ett stort geografiskt område, de har helt enkelt olika ramfaktorer att förhålla sig till när det organiserar utvecklingsinsatser. De fyra studerade enheterna leds av olika rektorer med olika erfarenheter och sätt att agera och utöva ledarskap på, utifrån detta så organiserades den kollegiala utvecklingsinsatsen på olika sätt på de fyra enheterna. Varje enhet kan således ses som ett eget delsystem av den större gemensamma organisationen. Ängens kommun sökte och beviljades statsbidrag för att genomföra en och samma kompetensutvecklingsinsats på bred front i kommunen, trots det så organiserades och genomfördes arbetet på olika sätt. Både tidsmässigt och innehållsmässigt skiljer sig den kollegiala utvecklingsinsatsen åt på flera sätt i de olika subkulturerna. Skolverkets modul för Specialpedagogik för lärande i Förskola innefattar fyra delområden och tar minst 15

timmars gemensamt kollegialt arbete i anspråk om Skolverkets förslag följs till punkt och pricka.

Violen

Violens förskola organiserade sitt utvecklingsarbete på ett strukturerat sätt genom att dela in sina pedagoger i tre olika lärande grupper. De påbörjade sitt arbete i september 2021 och avslutade det i maj 2022. Tiden förlades till måndag eftermiddag mellan 13.30-15.00, med möjlighet att fortsätta arbetet med planering av aktivitet gemensamt i gruppen fram till 16.00. Detta betyder att Violen genomförde sin kompetensutvecklingsinsats på mellan 12-20 timmar, beroende på om medarbetarna använde tiden mellan 15.00-16.00. Deltagarna träffades i en extern lokal i närheten av förskolorna. Grupperna bestod av en mix av förskollärare, barnskötare och något som kommunen valt att kalla barnomsorgsbiträden (dvs långtidsvikariat och anställda som saknar adekvat utbildning för förskolearbete). Enheten hade två olika handledare för grupperna, där en av dem ledde två grupper. Båda handledarna var nya i sina roller och hade inte tidigare arbetat med handledning på det sättet.

Tiden för träffarna var förlagd på arbetstid på måndag eftermiddag, där har vi vanligtvis planeringstid förlagd och har således full bemanning senare på dagen än andra dagar. Detta för att möjliggöra för just planering [...] det är inte jättepulj. Men ska jag vara krass? Överlag ser jag inget som de gör på den tid annars som ger ett lika högt värde. Så nej. Det här är en riktad insats som gynnar både barn och kollegor. (Victoria, handledare Violen)

Victoria uppger att hon är medveten om att det gnisslas och gnälls angående tiden ute bland medarbetarna, samtidigt som hon tycker det är viktigt att tid som avsätts för utveckling av verksamheten verkligen används för just utveckling och inget annat.

Blåklockan

Blåklockans enheter organiserade sig på två olika sätt. Båda insatserna påbörjades i september och avslutades under vårterminen. Den ena delen av blåklockans enheter organiserade sitt kollegiala utvecklingsarbete genom att dela upp arbetslagen så att de som arbetade med yngre barn läste tillsammans och de som arbetade med äldre barn gick på de kollegiala träffarna tillsammans. De gjorde ett upplägg där medarbetarna antingen träffades under två timmar på förmiddagen var sjätte vecka eller på eftermiddagen var sjätte vecka (med ett uppehåll i december, så den träff som skulle skett då genomfördes i januari). Allt som allt träffades grupperna totalt fem gånger under arbetets gång och totalt tio timmar. Handledare för gruppen var en förskollärare som erhållit ett lärarlönelyft några år tidigare, men som inte hade någon tidigare erfarenhet av att handleda. Den andra delen av enheten hade 1,5 timme avsatt på sina kvällsmöten var fjärde vecka. Så ledes genomförde de sin kompetensutvecklingsinsats på tolv timmar. På deras träffar hade man tre fasta diskussionsgrupper mixade från alla arbetslag och med olika kompetenser. Alla medarbetare som hade en anställning som skulle vara längre än tre månader deltog. Handledare för den kollegiala utvecklingsinsatsen var en av kommunens specialpedagoger.

Rektorn för Blåklockan berättar att tanken med det komprimerade upplägget för den ena enheten var för att prova en variant där det kollegiala utvecklingsarbetet skulle få plats i pedagogernas ordinarie arbetsschema och ske under dagtid. Han tyckte att det var ett gediget genomtänkt upplägg, där medarbetarna skulle genomföra två moment per träff. I utvärderingen syns det däremot att medarbetarna upplevde det komprimerade upplägget som utdraget då det gick lång tid mellan de kollegiala träffarna, vilket ledde till att innehållet i insatsen och de uppgifter som skulle genomföras prioriterades ner hos medarbetarna och fick inte ta plats i det vardagliga arbetet.

Rödklävern

Även Rödklävern organiserade sin kollegiala utvecklingsinsats genom att avsätta tid på APT-kvällarna. Ca 1,5 timme var fjärde vecka mellan klockan 16.45-18.15. Här deltog alla som arbetade på förskolan. Diskussionsgrupperna var olika från gång till gång, beroende på innehållet vid träffarna. Handledare var Rosanna, som arbetade som förändringsledare inom förskolan. Rödkläverns arbetslag hade även mellan de planerade träffarna både arbetslagsbesök och avsatt reflektionstid med Rosanna.

Det här med att de fick stöttning mellan träffarna, det gav väldigt mycket. Jag åkte alltså ut till förskolan och var med och observerade deras arbete och kom med feedback på deras reflektionstid. Så de kunde förändra och förbättra under tiden” (Rosanna, handledare Rödklävern)

Att bli stöttade av handledaren mellan träffarna upplevde åtminstone Rakel som väldigt givande, genom att få någon att bolla tankarna med mellan de kollegiala träffarna upplevs motivation till genomförande av aktiviteterna hållas vid liv.

Organiseringen utifrån gruppammansättningen

Tid för träffarna och vilka som träffas och genomdriver den kollegiala utvecklingsinsatsen tillsammans påverkar hur arbetet tar form. Rektorer och handledarna som organiserade utvecklingsinsatsen framhåller att det är viktigt att se över och skapa gruppammansättningar som fungerar.

Flera av de som intervjuades uppgav att det ultimata vore att arbetslagen fick läsa tillsammans och ”Med tillsammans” verkar de avse att arbetslaget träffas och diskuterar vid samma tillfälle. Flera av de kollegiala utvecklingsinsatserna i Ängens kommun organiserade på så vis att arbetslagen fick delta under samma tid, men att tiden för träffarna var förlagd till kvällen. Detta beror på att det är svårt att i förskolan få loss alla pedagoger från ett och samma arbetslag i förskolan under dagtid. Men att träffarna sker på kvällstid är något som alla intervjuande, oavsett profession, lyfter som problematiskt. De uppger att när arbetet sker på kvällen så är deltagarna trötta och ofokuserade. Violens förskolor som organiserat sin insats till eftermiddagstid är inte heller de nöjda med upplägget, eftersom de inte får möjlighet att läsa tillsammans med arbetslaget. Eva-lena, som är avdelningschef för förskolan, preciserar att oavsett hur de organiserar finns det för och nackdelar. Generellt sett ser många i Ängens kommun det som viktigt att insatserna organiseras så att arbetslagen deltar samtidigt.

Vilka faktorer för ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete kan identifieras inom organisationen?

Genom att analysera hur och vad informanterna lyfter som framgångsfaktorer utifrån organiseringen av den kollegiala utvecklingsinsatsen och studera de dokument som samlats in blir det möjligt att se mönster och rama in vad de belyst som viktigt för att utvecklingsarbetet ska fungera och bli hållbart över tid. Vid kodningen och tematiseringen av empirin har flera olika framgångsfaktorer trätt fram.

Framgångsfaktorer genom motivation

En av de saker som rektorerna och avdelningschefen framhåller är motivationen till arbetet. Hur en insats motiveras till medarbetarna påverkar den motivation och det engagemang som medarbetarna känner inför den kollegiala utvecklingsinsatsen.

Genom en kartläggning av ett utvecklingsområde där pedagogerna kände att de saknade kompetens och som de gärna själva ville utveckla skapades både en motivering till att bedriva det kollegiala utvecklingsarbetet och motivation för medarbetarna att delta i insatsen. Ledningen för Ängens förskolor anger att de motiverade det kollegiala utvecklingsarbetet genom att de sett både i verksamhetsrapporter, sett behov bland sina medarbetare och fått till sig från bland annat specialpedagogerna att just förståelsen för specialpedagogiska insatser behövde utökas i kommunen på bred front. De som ingick i ledningsteamet var överens om att de saknade en specialpedagogisk-kompetens ute i arbetslagen samt att de ansåg att det är viktigt att bygga kunskap underifrån. De pratar om en pedagogisk pyramid, där de anser, att om kunskapen kring hur de som pedagoger bör arbeta med ledning och stimulans vidgas, att fler pedagoger får en bredare bas att utgå ifrån så ger det bättre förutsättningar för fler barn att få möjlighet att tillgodose sig undervisning i förskolan. Samtliga intervjuade, medarbetare, handledare och rektorer/avdelningschefen för förskolan, lyfter upp att genom att ge de flesta anställda pedagoger möjlighet att delta i insatsen och att kompetensutvecklingsinsatsen skrevs in som ett mål i det systematiska kvalitetsarbetet så hölls motivationen kring arbetet mer levande. Medarbetarna lyfter även att det kändes som ett aktuellt ämne och var något som de efterfrågat, vilket ökade medarbetarnas motivation till att delta.

Framgångsfaktorer genom organisering tidsmässigt

De olika sätt som organiseringen av utvecklingsinsatsen skedde på visar att tid är en viktig framgångsfaktor för kollegialt utvecklingsarbete. Det handlar om flera olika tidsaspekter, så som när tiderna för träffarna infaller, hur lång tid det är mellan de kollegiala diskussionsträffarna och vilken tid på dygnet som träffarna sker. Att hitta tid för att bedriva det kollegiala utvecklingsarbetet i förskolan där alla medarbetare kan delta tenderar att vara en svår nöt att knäcka. De tre enheterna i Ängens kommun har organiserat sina insatser på olika sätt och vid olika tidpunkter av dygnet. Violen organiserade sin insats så de obligatoriska träffarna skedde på måndagseftermiddagen. Den typen av organisering möjliggjorde att arbetet fick plats inom medarbetarnas ordinarie arbetstid men det skedde på bekostnad av att arbetslagen läste kompetensutvecklingsinsatsen i otakt. Att de genomförde den kollegiala

utvecklingsinsatsen omlott med varandra vållade en del utmaningar, som till exempel att de hela tiden låg i ofas med varandra. Vicky som arbetar som förskollärare på violen resonera bland annat om att det fanns svårigheter med att stötta kollegorna och ha en röd tråd i undervisningen när hon själv hade påbörjat nästa del av kompetensutvecklingsinsatsen samtidigt som någon annan höll på att genomföra och pröva en undervisningsaktivitet.

Eller diskussionen i arbetslaget? Jag skulle vilja ha de här diskussionerna med de i mitt arbetslag [...] att stötta och applicera det i vårt jobb, går ju inte. När det väl är dags för henne, då är jag redan i nästa text och har lämnat det bakom mig” (Vicky, förskollärare Violen)

I utvärderingen som gjordes framkommer det att måndageftermiddagarna upplevs generellt som en bra tidpunkt, eftersom de redan schemamässigt avsatt tid för planering/reflektion. De flesta uppger att de saknar tid att kunna fokusera på innehållet gemensamt i sina arbetslag, samtidigt som de tycker att det är bra att de varit i mixade grupper så de har fått djupa insikter och input från andra än de som de till vardags arbetar med.

Jag vill inte ha det på måndagar, för då vill jag ha planering. Men jag vill inte ha det på kvällstid för då vill jag vara hemma. Jag vill inte ha det på en fredag, på fredagar är man ganska opepp faktiskt. Så att... ja, det är väl måndagen som passar bäst då.” (Vicky, medarbetare Violen)

Blåklockan genomförde sin insats på olika sätt. Bengt hade en bra känsla inför sitt komprimerade upplägg där träffarna kunde ske på dagtid och inom medarbetarnas ordinarie arbetstid. De genomförde arbetet på det sättet under hela läsåret, men vid utvärderingen i juni framkom det att medarbetare upplevt arbetets upplägg påfrestande genom att man gått ifrån sin avdelning och sin barngrupp under dagtid och att det blev alldeles för långt mellan träffarna. I utvärderingen framkommer att medarbetarna upplevde att innehållet i kompetensutvecklingsinsatsen inte blev prioriterat eftersom de träffades så sällan. De allra flesta medarbetare i Ängens kommun deltog och genomförde sin kollegiala utvecklingsinsats på kvällsmöten, så kallade arbetsplatsträffar (APT).

Det är tufft med kvällsmöten. Man är trött – både som handledare och deltagare. Men det är stor skillnad på deltagare och deltagare. Men gänget på blåklockan? De lyckades väcka ett engagemang trots tröttheten. Kanske för att de ansåg att innehållet var så viktigt? Den andra förskolan som jag handledde, också den på kvällstid. Där var det betydligt trögare... – (Bea, handledare Blåklockan)

Eva-Lena för ett resonemang om svårigheten att genomföra kollegiala utvecklingsinsatser i förskolan. Hon gör en jämförelse från tiden när hon arbetade som rektor i grundskolan.

Det är ju svårt. Det var svårt på grundskolan också att hitta tid och hålla engagemang uppe. Men där fanns det ju plats för det i schemat. I förskolan? Det finns ju så lite gemensam tid. Bästa förutsättningar skulle jag säga att violen har, där kan vi se att insatserna lever även efteråt. Och det beror nog på eftermiddagstiden. (Eva-Lena, avdelningschef för förskolan)

I ovanstående citat belyser Eva-Lena en av de skillnader som finns mellan förskola och grundskola, att i förskolan saknas tiden för kompetensutveckling. Hon anger även hur ramfaktorer har betydelse för vilka möjligheter en förskola har när det kommer till att organisera kollegiala utvecklingsinsatser. Violen som har en närhet mellan sina enheter har enligt henne större möjligheter att delta och samarbeta och på så vis kommer de längre än de andra enheterna. Hon anger även att de lyckats organisera arbetet så att kompetensutvecklingsinsatsen sker på eftermiddagstid blir en bidragande orsak till att satsningen hålls levande även efteråt.

Framgångsfaktor att som ledare kunna anpassa innehållet efter gruppen

Hur handledarna tar sig an och utför uppdraget med att genomför den kollegiala utvecklingsinsatsen lyfts fram som faktorer för framgång. Det handlar om att som handledare kunna anpassa innehållet efter dagsformen på gruppen, skapa möjligheter för att uppmuntra till diskussion och resonemang men även som ledare erbjuda stöd för de som behöver lite extra.

De intervjuande handledarna uppger att de anpassat materialet i träffarna så att fler ska kunna ta del av det och de har olika sätt att få igång dialog mellan deltagarna i grupperna. Det är främst i intervjuerna med handledarna som återger vad som har påverkat att insatsen kan betraktas som lyckad av de som deltagit. Handledarna har insikter från de kollegiala träffarna med medarbetarna, suttit i planerings och reflektionsmöten tillsammans med varandra och med sina rektorer, men även varit delaktiga i centrala beslut som träffarnas utformningar. Det visar sig i dokumentationerna och i deras egna utsagor, att även om det finns ett givet innehåll för insatsen från Skolverket så har de valt att hantera och presentera det på olika sätt för medarbetarna. Rosanna uppger att hon vid varje träff inledde arbetet med ett sammanfattande bildspel kring vad de olika momenten handlade om.

Genom att börja med en gemensam mindre föreläsning fick alla deltagare möjlighet att friska upp minnet kring arbetets innehåll och det främjade deltagarnas motivation till att delta i diskussionerna. Det ledde till ett gemensamt fokus för kvällen, oavsett vad jag varit i tidigare under dagen (Rosanna, handledare)

Hon menar att genom att göra på det viset, underlättade hon för medarbetarna att fokusera på kvällens uppgift. Vid granskning av Rosannas bildspel från träffarna, syns det att hon plockat upp det viktigaste innehållet, påminner om olika begrepp, dess innebörder och hur de relaterar till varandra och de sista bilderna visar kvällens dagordning. Vid utvärderingen i Juni framkommer det att Rödklövern varit väldigt nöjda med upplägget. En medarbetare skriver följande mening i sin utvärdering *"Bra upplägg, inget krångel. Skönt med handledare som inte använder så många fack-ord och att de översatte krånglet till något vi förstår"*. Rakel som deltog i insatsen uppger att hon tyckte att extra sakerna som de fick av Rosanna var till hjälp under arbetets gång. En sak hon lyfter är det så kallade lässtödet som alla medarbetare fick ta del av. Alla handledare lyfter att just lässtödet har varit uppskattat och möjliggjort för fler deltagare att ta till sig innehållet i texterna. De uppger att inför varje ny text, nytt moment som de skulle läsa och genomföra,

gjorde en av handledarna ett lässtöd på några sidor som sammanfattade artiklarnas innehåll. Där förklarades olika ords betydelse och det gavs ett sammanhang kring olika fenomen som pedagogerna kunde känna igen. Lässtödet gick handledarna sedan igenom gemensamt på de reflektionsträffar som de hade mellan de kollegiala träffarna med medarbetarna och korrigerade och omformulerade gemensamt. Bea berättar att eftersom de har medarbetare som har annat modersmål än svenska och en del har dålig studievana så ansåg handledarna att det var mycket begärt att låta dem försöka förstå och ta till sig innehållet i Skolverkets artikeltexter, då de upplevde att språket var väldigt akademiskt. I utvärderingen framkommer det att medarbetarna generellt upplevde Skolverkets material som gediget och mastigt, men att lathundarna/lässtödet har varit otroligt uppskattat. En medarbetare skriver ”*det var många krångliga ord, sen kom jag på att den här lathunden fanns, då var det inte så krångligt längre och det blev betydligt roligare.*”. Detta tyder på att göra lite extra anpassningar och små saker för att fler pedagoger ska kunna tillgodose sig artiklarna och texterna möjliggör för att den kollegiala utvecklingsinsatsen ska mottas väl av flera pedagoger.

Framgångsfaktorer genom kultur och ledarskap

Utifrån kulturella skillnader i subkulturerna går det att förstå att kulturerna, hur pedagogerna förhåller sig till och arbetar med varandra, på de olika enheterna påverkar hur resultatet av en kollegial insats kan bli. Den kultur som återfinns på en förskola påverkar vilka möjligheter det finns för pedagogerna att verka och utvecklas. De grupper som återfinns inom den kollegiala utvecklingsinsatsen är formellt tillsatta grupper. De har en given ledare, ett givet innehåll att förhålla sig till och bör följa en given struktur vid varje träff. Eva-Lena som har ett helhetsansvar och helikopterperspektiv över organisationen, problematisera organiseringen av kollegiala utvecklingsinsatser.

Det problematiskt att läsa i med sitt arbetslag, eller till och med tillsammans med sin egen förskola skulle jag vilja säga, för du får inte lika mycket input som du skulle gå om du läste tillsammans med andra enheter. De har sina givna roller. Nej. För att det ska ge mest, så tror jag att de skulle behöva få något från någon annan[...] Kulturen spelar roll och styr människors aktiviteter och intresse för att lära sig och har någon tongivande en negativ inställning... (Eva-Lena, avdelningschef för förskolan)

Eva-Lena lyfter här att det finns för och nackdelar med att läsa med sitt arbetslag, samtidigt som hon lyfter förskolans kultur som något som är väsentligt för hur en enhet kommer att ta till sig och utveckla sin kompetens med hjälp av insatsen. Hon för även ett resonemang om det pedagogiska ledarskapet, som del av förskolans kultur och att påverka arbetets gång. Det är något som både Bea, Victoria och Rosanna är inne på när det pratar om vad arbetet ledde till. Bea pratar om det handlar både om de ansvariga förskollärarna på enheterna, vilket ansvar de tar för den pedagogiska utvecklingen på sin enhet men att det även handlar om ledarskapet från rektorerna. Hur viktigt signalerar rektorerna att arbetet egentligen är? Bengt pratar om både det pedagogiska ledarskapet och om hur gruppens sammansättning påverkar arbetes resultat. Han menar att det är viktigt att det finns någon i gruppen som kan driva framåt, någon som reflekterar och funderar. Han pratar även om hur atmosfären i arbetslaget eller på förskolan påverkar hur en

kompetensutvecklingsinsats tas emot och genomförs. Han är något självkritisk när han berättar att han tror att hans egen inställning till det kollegiala utvecklingsarbetet påverkar hur arbetslagen tar emot och förhåller sig till organiseringen och innehållet.

Både Bengt och Eva-Lena för en argumentation att beroende på vilken av kommunens byar som den kollegiala utvecklingsinsatsen bedrivs på, så kommer kulturen på förskolan att spela roll för hur lyckat arbetet genomförs. Eva-Lena önskar att de ställen som ligger långt ut och i en liten by skulle få input av andra enheter för att arbetet ska nå bättre resultat. De pratar båda två om hur relationerna på förskolorna påverkar hur enheterna hanterar utvecklingsarbete. Vanja berättar om hur hennes arbetslag har olika kulturer och tror att detta har påverkat hur arbetet blev. Även Bengt berättar om hur den ena av hans enheter har en prestations- och konkurrenskultur vilket gör att de hela tiden ligger framför den andra, vill mer och kommer längre. På den andra av Bengts enheter framhåller han relationerna som väldigt viktiga parametrar för både organisering och resultat av insatser som genomförts

Framgångsfaktorer genom organisering

Resultatet av intervjuerna visar att organiseringen av en kollegial utvecklingsinsats i självverket kan vara en framgångsfaktor. Genom att vid organiseringen ta hänsyn till vilka pedagoger som deltar i en och samma grupp, går det att skapa en gruppdynamik som bidrar till ett framgångsrikt utvecklingsarbete i viss utsträckning.

De tre handledarna som intervjuats pratar relativt mycket om organiseringen av grupperna och hur dessa grupper påverkar resultatet av arbetet. De uppger att det kan vara svårt att skapa diskussionsgrupper utifrån roller som återfinns på förskolan. Även om Victoria, som nu mer arbetar som biträdande rektor på Violens förskolor, och således känner sin personal så har hon svårt att rå på gruppstrukturer.

Alltså det är ju klurigt, det är ju nästan alltid en och samma person som pratar. Och jag har testat alla möjliga metoder [...]är man handledare för personal som man känner, ja, då vet man ju vart guldkornen finns för vissa ämnen och då vill man att dessa på något sätt ska vara ett hjälpmedel för alla[...]det är ju så att har man arbetat tillsammans ett tag så har man fått en roll och den kan vara svår att ta sig ur (Victoria, handledare Violen)

Även Rosanna pratar om pedagogernas sätt att interagera med varandra och att det kan påverka hur den kollegiala utvecklingsinsatsen fortlöper. Hon uppger att hon i tätt samarbete med rektorn inför varje träff formade diskussionsgrupper för att möjliggöra en utveckling och en förändring i arbetssätten. Vidare berättar hon att tillsammans med rektorn så hade de djupa och långa diskussioner om vilka de skulle sammanföra som diskussionspartners. De tog hänsyn till vilka som gillar att prata, vilka som har ett eget driv och vilka som har möjlighet att locka fram tankar och fundering hos andra. Hon menar att det är väldigt många bitar som behöver falla på plats för att ett kollegialt utvecklingsarbete ska bli lyckat. Rakel, medarbetare på Rödklövern, säger att gruppindelningen var bra, att det var lagom stora grupper och att de flesta fick talutrymme. Hon uppger även

”det kan vara svårt att få alla med på tåget, det finns ju alltid någon typ av underliggande motstånd[...] när förskollärare och barnskötare hamnar i grupp så tenderar vi att börja prata

organisering av dagen, vi glömmer liksom det pedagogiska. Det blir så mycket praktiskt som vi vill avhandla. Då behöver vi ha någon som säger, men hallå? Är det här verkligen kärnan i det vi skulle prata om?” (Rakel, medarbetar Rödklövern)

Bea, som handledde två olika förskolor under insatsen, är inne på att gruppens utformande har stor betydelse för gruppens utveckling och att hon på ett eller annat sätt styrt hur diskussionsgrupperna har sett ut. Hon berättar att förskolorna hade helt olika förutsättningar för att bedriva utvecklingsarbete. Utifrån de olika delarna som återfinns i Skolverkets moduler berättar hon att under träffarna så delade hon till att börja med upp arbetslagen i olika diskussionsgrupper för att sedan vid nästa del av träffen som innefattar en planering av en undervisningsaktivitet så fick arbetslaget arbeta gemensamt. På den ena förskola genomförde hon i början av terminen en lottning, där pedagogerna fick en fast diskussionsgrupp som sedan hölls genom hela den kollegiala utvecklingsinsatsen. Bea uppger att eftersom förskolan har en stark prestationskultur så var hon helt tillfreds med att låta slumpen avgöra hur diskussionsgrupperna skulle se ut. Den andra förskolan som hon handledde däremot, den styrde hon med järnhand och förändrade diskussionsgrupperna efter hand, eftersom hon uppger att med den andra gruppen behövde handleda på ett annorlunda sätt och att det var svårare att motivera. Hon reflekterar om att olika grupsammansättningar behöver olika typer av ledning för att utveckling ska ske. Britta, förskollärare som deltog i en av blåklockans insatser uppger att för henne spelade inte den fasta diskussionsgruppen som hon hamnade i någon roll. Men att det samtidigt är viktigt hur grupperna är organiserade och hur handledaren hantera hela insatsen.

Jag är så trygg i mig själv, men jag kan tänka mig att om man är nyexad eller är barnskötare/barnomsorgsbiträde, kan de kännas tryggt att hamna i en och samma grupp[...]generellt, det är ju viktigt hur det blir organiserat. En del har ju skett på Teams, eftersom, ja du vet... Covid. Alltså, det blir ju inget kollegialt om inte handledaren utformar grupper så att vi kan ta del av varandras...Ibland i storgrupp blir det ju bara ett förhör typ. Ingen diskussion, ingen input. Vad är då meningen egentligen?” (Britta, medarbetare Blåklockan)

Något som handledarna lyfter unisont är att deras sätt att agera påverkar gruppdynamiken och att det i mångt och mycket handlar om hur säkra de själva är i sin roll. Som vi sett tidigare så har handledarna olika bakgrund, det finns två stycken som har vana av att handleda arbetslag i olika frågor. Detta är något som alla tre handledarna reflektera kring, men även rektorerna och avdelningschefen har tankar kring detta. Bland annat uppger Eva-Lena att det var problematiskt på de områden där förskollärare blev utsedda till att handleda sina egna kollegor och att det är något som hela ledningsteamet har tagit till sig och hädanefter tänker de sig att självklart kan drivna förskollärare handleda olika kollegiala utvecklingsinsatser, men då ska de handleda i områden där de själva inte arbetar.

Sammanfattning

Resultatet visar hur Ängens kommun valde att organisera en kollegial utvecklingsinsats i form av ”Specialpedagogik för lärande” som är en kompetensutvecklingsinsats från Skolverket. Utifrån organiseringen och genomförandet av insatsen framkommer flera

olika faktorer som informanterna lyft för att skapa ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete. Med hjälp av resultatet framträder flera framgångsfaktorer för hur ett kollegialt utvecklingsarbete kan organiseras i förskolan för att nå framgång med att förändra, förbättra och utveckla den lokala praktiken. För att underlätta har de framgångsfaktorer som trätt fram samlats i en tabellform här nedan.

Tabell 3 Identifierade framgångsfaktorer för kollegialt utvecklingsarbete i förskolan

	Framgångsfaktorer
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> ● Välgrundad kartläggning och motivering ● Uppmärksammat behov hos både ledning och medarbetare ● Organisera så att arbetet ryms inom ordinarie arbetstid på dagtid ● Frigöra tid för inläsning av material för medarbetarna ● Nätverksarbete med flera, så att input kan komma från fler än medarbetarna i det egna arbetslaget ● Att arbetslaget har möjlighet att reflektera och diskutera kompetensutvecklingsinsatsens innehåll och anpassa det till sin barngrupp ● Se till att kompetensutvecklingsinnehållet blir en del av det systematiska kvalitetsarbetet ● Satsa brett och ge så många som möjligt av medarbetarna möjlighet att ta del av samma kompetensutvecklingsinsats
Kultur, aktörer och gruppammansättning	<ul style="list-style-type: none"> ● Att försöka skapa en kultur och en gruppdynamik som vill förändras och utvecklas ● Erfaren handledare – hen behöver ha en verktygslåda för att kunna hantera motstånd ● Att insatsen har en lokal anknytning så att medarbetarna förstår behovet, vilket gör att gruppen blir mer motiverad ● Ett ledarskap som stöttar utvecklingen på flera nivåer <ul style="list-style-type: none"> - Hos rektorn - Hos handledaren - Hos medarbetarna
Innehåll	<ul style="list-style-type: none"> ● Anpassa materialet så fler kan ta del av det t ex lästöd, förenklad text eller ordlistor ● Vid uppstart av den kollegiala träffen hålla en presentation med utvalda delar från artikeltexterna så att alla får en uppfräschning av texternas innehåll kopplat till de diskussionsfrågor som återfinns för aktuellt moment.

Diskussion

I följande avsnitt återfinns en metoddiskussion och en resultatdiskussion som behandlar ett resonemang kring studiens resultat jämfört med tidigare forskning. Den tidigare forskning som återfinns i forskningsavsnittet behandlar skolutvecklingsforskning till

största del på skolnivå. Detta för att det finns få studier som genomförts på förskolenivå, i diskussionen kommer forskningen att förankras med resultatet och visa att den kan ses giltig även för förskolenivå.

Metoddiskussion

Utifrån studiens syfte om att identifiera framgångsfaktorer i organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete i förskolan, upplevs valet av att genomföra en fallstudie som ett väl avvägt metodval. Yin (2007) menar att som fallstudie som forskningsstrategi är ett lämpligt metodval när studiens syfte är att bidra till samlad kunskap gällande till exempel gruppmissiga eller organisatoriska företeelser. Metoden blir därför att lämpa sig väl för studien, eftersom resultatet bidrar till att bredda kunskapsbasen kring kompetensutvecklingsinsatser i förskolan, vilket kan ses som både en gruppmissig och en organisatorisk företeelse. Bryman (2016) skriver att den vanligaste betydelsen av ordet fall i forskningssammanhang är förknippat med en specifik plats eller organisation, så som fallet "Ängens Kommun". Ängens kommun faller inom ramen för studien utifrån de urvalpremissor som sattes upp innan studiens genomförande, samtidigt som fallet innehåller fler subkulturer/komponenter som utformat sina kollegiala utvecklingsarbeten självständigt. Att det är flera enheter, som alla utgått ifrån samma innehållsmässiga kompetensutvecklingsinsats men organiserat genomförandet olika, bidrar till att det utifrån studiens resultat går att generalisera de framgångsfaktorer som identifierats. Om den kollegiala utvecklingsinsatsens som genomfördes hade genomförts i mindre skala hade det varit önskvärt att fler organisationer deltagit i studien för att kunna göra studiens resultat generaliserbart.

Det finns flera för- och nackdelar med att välja fallstudie som metod. Dencombe (2018) anser till exempel att fallstudier är lämpliga när det är småskaliga forskningsprojekt så som examensuppsatser. Att genomföra studien som en fallstudie gjorde att insamlingen av data kunde koncentreras till en och samma plats (Ängens Kommun). Undersökningssättet innebär att undersöka fenomen så som de uppträder, vilket innebär att forskaren inte behöver kontrollera eller försöka förändra något. Studien har undersökt hur kollegialt utvecklingsarbete har organiserats i Ängens kommun, vilket kan anses vara ett fenomen som återfinns på en plats. Detta gör att fallstudie har varit en lämplig metod att använda. En av nackdelarna med fallstudier är enligt Bell och Waters (2016) är att det är svårt att kontrollera resultaten. När endast en organisation deltar och intervjuer används så finns risk för att organisationskulturen i sig påverkar resultatet och en allt för ensidig bild av arbetet blir lyft. Detta har försökts motverkas genom att samla information från flera nivåer inom organisationen.

Ängens kommun består av fler enheter än vad som intervjuas för studien, det finns till exempel två rektorer till i organisationen och en hel enhet där ingen som arbetar har deltagit. Valet av informanter skedde med hjälp av snöbollsurval genom rekommendationer från avdelningschefen. Om de andra rektorerna och den fjärde enheten medverkat hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Kontakt söktes med alla rektorer i kommunen genom mail, men enbart de som självmant svarade på mailen har intervjuats och utifrån deras rekommendationer har handledare och medarbetare valts ut för deltagande. Detta gör att urvalet är vad Dencombe (2018) skulle kalla ett icke-

sannolikhetsurval, vilket innebär att forskaren har viss bestämmanderätt och valfrihet under olika skeenden av urvalsprocessen. Under urvalsprocessens gång har olika val gjorts för att hitta informanter för att kunna genomföra datainsamlingen. Detta kan ha påverkat studiens resultat, men för att motverka ”en förskönad bild” har utvärderingen av kompetensutvecklingsinsatsen, där kommunens alla medarbetare hade möjlighet att delta, används för att hitta stöd för faktorer som framhållits som framgångsrika samt se över vad medarbetarna lyft som fallgropar eller vad de ansåg var dryg och jobbigt.

Det förelåg vissa svårigheter att hitta deltagare till studien, från början var tanken att hitta kollegiala utvecklingsarbeten genom sociala medier och kommunikationstrådar skickades ut på flera ställen, när ingen nappade kontaktades avdelningschefen för Förskolan i Ängens Kommun och urvalet skedde utifrån hennes beskrivning av fallet i stort. Detta har troligtvis påverkat resultatet i studien på något vis, även om det är svårt att säga hur utfallet blivit om förfarandet hade skett på annat sätt.

Genom att välja intervjuer som datainsamlingsmetod möjliggjordes att få insikter kring de förhållanden som råder i Ängens kommun. Eriksson-Zetterqvist och Ahrne (2015) menar att genom att genomföra intervjuer går det att samla kunskap kring sociala företeelser samtidigt som man får kunskap om människors enskilda upplevelser och känslor kring ett givet fenomen. För studiens räkning intervjuades medarbetare som deltagit i det kollegiala utvecklingsarbetet på olika nivåer, genom rektorerna som organiserade arbetet, Handledarna som genomdrev insatsen och genom de medarbetare som deltog och genomförde den kollegiala utvecklingsinsatsen, så har kunskapen kring vad som kan anses vara framgångsfaktorer fördjupats. Den intervjuguide (bilaga D) som upprättades inför intervjuerna, där intervjuunderlaget fungera som en matris för att tydliggöra intervjuens olika delar, garanterades att alla delar återfanns som intervjufrågor vid alla intervjuer.

Vid analys av materialet användes en matris (se tabell 2, s. 26) för att placera in intervjusvaren och koda materialet. Detta gjordes för att skapa en transparens i analysarbetet och motverka ett sökande efter givna svar. Om andra personer deltagit i studien och ett annat analysförfarande genomförts finns möjligheter att ett annat resultat trätt fram. Genom att koda och hitta teman genom matrisen är förhoppningen att om den återanvänds i en annan situation så blir resultatet någorlunda likartat.

Resultatdiskussion

Här diskuteras studiens resultat i relation till tidigare forskning. Diskussion utgår från det sammanfattade tidigare forskningsläget kring kollegialt utvecklingsarbete som återfinns i avsnittet för tidigare forskning. Den ställer framgångsfaktorer som identifierats i resultatet i relation till det tidigare forskningsläget. Tidigare forskning har visat att finns flera nyckel- eller framgångsfaktorer för organisering och genomförande av kollegiala utvecklingsinsatser. (Blossing, 2021; Desimone, 2009; Mann & Webb, 2022; Nehez et al, 2009;).

Studien faller inom ramen för Continuing Professional Development, vilket Sülau (2019) beskriver som ett som forskningsfält som forskar kring kompetensutveckling och lärares professionella lärande. Resultatet bidrar till att utveckla hur lärare kan arbeta med kollegor för att förbättra undervisning och lärande på den lokala förskolan. Den tidigare

forskning som finns att tillgå är inriktad mot grundskolan och inte förskola, och de nyckel- och framgångsfaktorer som är identifierade sedan tidigare är det utifrån en skolkontext som inte riktigt återfinns i de svenska förskolorna. Därför har det varit viktigt att genomföra en studie i förskolan för att identifiera vilka framgångsfaktorer som återfinns i förskolans kontext.

Håkansson och Sundberg (2016) menar att alla pedagogiska processer och utfall av insatser måste förstås mot den bakgrund och de förutsättningar som finns inom den givna pedagogiska praktiken. Förskolorna i Ängens kommun har olika ramfaktorer och förutsättningar att förhålla sig till, därför har de organiserat utvecklingsarbetet på olika sätt. Även om den pedagogiska praktiken i förskolan skiljer sig mot skolan så går det att i organiseringen av utvecklingsarbetet hos Ängens kommun identifiera flera framgångsfaktorer som kan härledas tillbaka till de nyckelfaktorer och förbättringsstrategier som tidigare identifierats; *ett tydligt och genomtänkt innehåll, strukturerat sammanhang under en längre period, Engagemang och aktivt deltagande* som leder till *professionell kollektiv utveckling* (Blossing, 2021; Desimone, 2009; Katz & Earl, 2010; Mann & Webb, 2022; Nehez et al, 2009;).

Genom att välja en av skolverkets moduler för kollegialt lärande har Ängens kommun ett tydligt och genomtänkt innehåll för sin kompetensutvecklingsinsats. Att ha ett tydligt syfte och fokus för nätverksträffar är enligt Katz och Earl (2010) en viktig del för ett lyckat förbättringsarbete när det sker i nätverksform. Trots materialet från skolverket så har handledarna valt att använt och anpassat innehållet i insatsen utefter sina deltagares behov, vilket ses som en framgångsfaktor i arbetet. Genom att anpassa innehållet har handledarna utökat möjligheterna för deltagarna att bli vad Desimone (2009) kallar för aktiva deltagare. Det anpassade materialet, som tillverka lässtöd och att starta träffarna med en genomgång av artikeltexternas innehåll, är ett sätt för handledarna att engagera och involvera deltagarna i insatsen så att de känner sig delaktiga. Engagemang skapas genom motivation, och motivation är en av de identifierade framgångsfaktorerna i studien. Detta ligger i linje med vad Nehez et al (2009) beskriver som en strategi för ett framgångsrikt utvecklingsarbete.

Tidigare forskning har identifierat att ett strukturerat sammanhang som sker varaktigt under en längre period är nyckelfaktorer för ett framgångsrikt utvecklingsarbete (Blossing, 2021; Desimone, 2009; Mann & Webb, 2022; Nehez et al, 2009;). Enligt Asplund Carlsson et. Al (2001) så finns det flera olika ramfaktorer i förskolan att ta hänsyn till, till exempel personaltäthet, tid för reflektion och planering. Studiens resultat visar att olika ramfaktorer och infrastrukturella förutsättningar kan vara framgångsfaktorer för kollegialt utvecklingsarbete.

Violens förskolor som alla är lokaliserade geografiskt till en och samma ort har större infrastrukturella möjligheter att genomföra ett kollegialt utvecklingsarbete på eftermiddagstid än till exempel Blåklockans förskolor där det skiljer flera mil mellan förskolorna. Hur förskolorna väljer att organisera utvecklingsarbeten har stor påverkansfaktor för hur lyckat ett kollegialt utvecklingsarbete blir genomfört. Darling-Hammonds (2012) skriver att det är viktigt att lärare har möjlighet till fokuserad och långvarig fortbildning för att praktiken ska kunna utvecklas.

Denna studie visar inget entydigt svar på vad som egentligen är att föredra kvällstid eller eftermiddagstid, men den visar tydligt att ramfaktorer som arbetsschema och saknaden av arbetstidsförlagd kompetensutvecklingstid i kollektivavtalen för förskolepedagoger bidrar till att det är svårt att organisera och genomdriva kompetensutvecklingsinsatser i förskolan. Vilka möjligheter ett utvecklingsarbete har att lyckas beror på vilka möjligheter och strukturer som finns inom systemet. I resultatet ser vi att trots att samma kompetensutvecklingsinsats valdes för alla tre enheterna så organiserades det kollegiala utvecklingsarbetet på olika sätt. Detta tyder på att ramfaktorer och organisering utifrån dem påverkar organiseringen av utvecklingsarbeten och är något som förskolorna måste förhålla sig till när de planerar att driva kompetensutvecklingsinsatser. I relation till tidigare forskning som identifiera sammanhanget och varaktighet som nyckelfaktorer så är det möjligt att säga att även den här studiens resultat visar att organisera ett utvecklingsarbete som leder till framgångsrik och varaktig förändring av praktiken kräv ett strukturerat sammanhang och att den sker med kontinuitet

Nehez et al (2021) har beskrivit hur struktur för förbättringsprocesser är viktigt, vilket bland annat innebär att utvecklingsinsatsen bygger på ett identifierat och kartlagt utvecklingsarbete och på så vis engagera och involvera deltagarna. Resultatet i studien har visat att motivation är en viktig framgångsfaktor för kollegialt utvecklingsarbete. Genom att kartlägga utvecklingsbehovet av att specialpedagogiska kunskaper och använda den kartläggningen som motivering till att genomföra insatsen skapades motivation och engagemang hos medarbetarna till att delta i utvecklingsinsatsen.

Att organisera och erbjuda kompetensutvecklingsinsatsen till alla tillsvidare- och visstidsanställda över tre månader möjliggjordes en bred satsning där de flesta pedagoger som arbetade i förskolan erbjöds kompetensutveckling. Att satsa brett är en av de identifierade framgångsfaktorerna i studien. Genom den organiseringen skapade Ängens Kommun förutsättningar för en bred uppbyggnad av kapacitet och stöd för pedagogerna. Katz och Earl (2010) menar att det viktigt att det finns möjligheter och förutsättning för erfarenheter, samarbete och ömsesidigt lärande när utvecklingsinsatser och nätverksträffar organiseras. Den breda organiseringen bidrog till den professionella kollektiva utvecklingen i kommunen vilket ledde till att det fanns förutsättningar för att den kollegiala utvecklingsinsatsen skulle bli framgångsrik och hållbar över tid.

Slutsats och studiens bidrag till forskningen

Genom att studera hur Ängens kommun organiserade och genomförde ett stort kollegialt utvecklingsarbete framgår det att det inte finns ett enkelt sätt att organisera utvecklingsarbete i förskolan. Med hjälp av de identifierade framgångsfaktorerna för ett kollegialt utvecklingsarbete i förskolan bidrar studien till att skapa mer kunskap för hur organiseringen av utvecklingsinsatser i förskolan kan förbättras och utvecklas så de leder till fler verkliga och varaktiga förändringar av praktiken. Ängens Kommun prövade flera olika strategier för att strukturera och genomföra sitt kollegiala utvecklingsarbete. Enheterna har olika ramfaktorer vilket betyder att de har olika möjligheter att genomföra och följa upp insatsen. Flera av framgångsfaktorerna för ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete innebär att försöka skapa en kultur och en gruppdynamik där de som

ingår vill driva framåt, förändras och utvecklas, att insatsen har en lokal anknytning, där medarbetarna känner att insatsen kommer hjälpa dem i deras dagliga arbete. En sådan motivation kan uppnås genom en välgrundad kartläggning som leder till ett utvecklingsarbete där medarbetarna får möjlighet till att delta och genomgå förändring av sin pedagogiska praktik. Utöver detta framkommer i resultatet framgångsfaktorer även är att anpassa materialet till medarbetarnas nivå så ges fler möjlighet att ta till sig innehållet och göra arbetet till något eget. Utifrån de framgångsfaktorer som identifieras i studien och om det finns utrymme att organisera och strukturera utifrån alla dessa, finns det goda möjligheter att ett kollegialt utvecklingsarbete i förskolan skulle kunna ge en framgångsrik och hållbar förändring av den pedagogiska praktiken.

Vidare forskning

En typ av vidareutveckling och forskning utifrån de identifierade framgångsfaktorerna som framkommit genom studien skulle kunna vara att utforma och följa en eller flera kollegiala utvecklingsinsatser utifrån framgångsfaktorerna. Detta för att i ett senare skede utveckla en kompetensutvecklingsmodell som passar in i förskolans kontext med de förutsättningar gällande ramfaktorer och organisering som förskolan faktiskt har.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2013). Förändringsagenter för skolutveckling: Roller och implementeringsprocesser vol 18 nr 3-4. *Pedagogisk Forsknin I Sverige*, 153-174.
- Blossing, U., & Liljeberg, M. (2018). School leaders' relational and magement workorientation, 33 (6). *International Journal of Educational Management*, 276 - 286.
- Blossning, U. (2021). Förbättringskapacitet som funktionalistisk strukturering eller professionellt lärande gemenskapskultur. *Pedagogisk Forskning i Sverige vol 26*, 71-92.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2017). *integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Carlsson, M. A., Samuelsson, I. P., & Kärrby, G. (2001). *Strukturella faktorer och pedagogisk kvalitet i barnomsorg och skola - en kunskapsöversikt*. Stockholm: Skolverket.
- Dagens Nyheter. (den 29 01 2023). *Dagens nyheter*. Hämtat från Tystnadskultur och underbemanning på svenska förskolor: <https://www.dn.se/ekonomi/tystnadskultur-och-underbemanning-pa-svenska-forskolor/>
- Danielsson, K., Bergh Nestlog, E., Krogh, E. (2019) Lärares rörlighet i text och praktik: En studie av kollegialt lärande HumaNetten, (43): 117-146 <https://doi.org/10.15626/hn.20194308>
- Darling-Hammond, L. (2012). *Creation a comprehensive system för evaluating and supporting effective teaching*. Stanford: Stanford Center for opportunity Policy in Education.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandok - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Desimone, L. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher. vol 38, no 3*, 181-199.
- Fairman, J & Mackenzie, . (2015) How teacher leaders influence others and understand their leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 18:1, 61-87.
- Eriksson-Zetterqvist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. i G. Arhne, & P. Svensson, *Handbok i Kvalitativa metoder* (ss. 34-55). Stockholm: Liber.
- Hopkins, D. (2013). Exploding the myths of school reforms. *School Leadership and management vol 33*, 304-321.
- Håkansson, J., & Sundberg, D. (2016). *utmärk skolutveckling: forskning om skolförbättring och måluppfyllelse*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

- Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk forskning i Sverige, vol 18 nr 3-4*, 199-215.
- Jarl, M., Andersson, K., & Blossing, U. (2021). Success or failure? Presenting a case selection strategy for studies of school improvement. *Education inquiry*, 17-32.
- Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School effectiveness and School improvement, Vol 21, No 1*, 27-51.
- Kennedy, A. (2014). Understanding continuing professional development: the need for theory to impact on policy and practice. *Professional Development in Education, 40 (5)*, 688-697.
- Kirsten, N. (2020). *Kompetensutveckling som styrning - Om statliga insatser för lärares kompetensutveckling och hur de förhandlas i lärares lokala praktik*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Kirsten, N., & Carlbaum, S. (2020). Kompetensutveckling för professionella lärare? Introduktion av kollegialt lärande i svensk skola. *Pedagogisk Forskning i Sverige Vol. 25, nr 1*, 7-34.
- Langelotz, L. (2014). *Vad gör en skicklig lärare? En studie om kollegial handledning som utvecklingspraktik*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Liljeberg, M. (2013). Att skapa mening i lärares samarbete och gemensamma lärande. *Pedagogisk Forskning i Sverige, vol 18, nr 3-4*, 238-257.
- Mann, S., & Webb, K. (2022). Continuing professional development: key themes in supporting the development of professional practice. In G. Schwab, M. Oesterle & A. Whelan (Eds), *Promoting professionalism, innovation and transnational collaboration: a new approach to foreign language teacher education* (pp. 15-44).
- Nehez, J., Blossing, U., Gyllander Torkildsen, L., & Lander, 2. (2022). Middle leaders translation knowledge about improvement: making change in the school and preschool organisation. *Journal of Educational Change, 23*, 315-341.
- Oxenswärdh, A. (2011). *Ansvarsförhållanden vid skolutveckling*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Sammons, P, Mujtaba, T, Earl, L & Gu, Q (2007) Participation in network learning community programmes and standards of pupil achievement: does it make a difference?, *School Leadership and Management, 27:3*, 213-238, DOI: 10.1080/13632430701379412
- Skolverket. (u.å). *Om specialpedagogik för lärande*. Hämtat från Skolverket: <https://www.skolverket.se/skolutveckling/kurser-och-utbildningar/om-specialpedagogik-for-larande>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). "Professional learning communities": a review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*, 221-258.
- Svedberg, L. (2016). *gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Sveriges Lärare. (U.Å). *HÖK 21- bilaga M*. Stockholm: Sveriges Lärare.
- SVT Nyheter. (den 12 maj 2022). *SVT Nyheter*. Hämtat från Stor brist på förskollärare: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/blekinge/stor-brist-pa-forskollarare-varannan-saknar-utbildning>
- Sülau, V. (2019). *vad händer i lärares kollegiala samtalspraktik? en studie av mötet mellan en nationell kompetensutvecklingsinsats och en lokal fortbildningspraktik*. Göteborg: GOTHENBURG STUDIES IN EDUCATIONAL SCIENCES.
- Talbert, J. E. (2010). Professional learning communities at the crossroads: "How systems hinder or engender change." I: A. Hargreaves mfl. (red.), *Second International Handbook of Educational Change*, London: Springer International Handbooks of Education 23, s. 555–571.
- Utbildningsdepartementet. (2011). Dnr2011/2229/G Uppdrag till Statens skolverk att genomföra utvecklingsinsatser inom matematik, naturvetenskap och teknik. Stockholm, Sverige.
- Varga, P. A., & Randahl, A.-C. (2016). Från samtalsledare till förändringsagent? – handledarens roll i Läslifyftet. i B. L. Egeland, C. O. Scheller, M. Tanner, & M. Tengberg, *Tolftje nationella konferensen - Tekkulturer* (ss. 301-322). Karlstad: Karlstad Universitet.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier _design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Öquist, O. (2018). *Systemteori i praktiken - konten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Gothia fortbildning.

Bilagor

Bilaga A – Informationstext Söktråd till Sociala medier

Hej!

Jag studerar vid magisterprogrammet i utbildningsvetenskap på Högskolan i Gävle. Under hösten skriver jag mitt examensarbete ”framgångsfaktorer vid kollegialt utvecklingsarbete i Förskolan”. Har du, som rektor eller medarbetare, deltagit i ett kollegialt utvecklingsarbete under de senaste 4 åren? Ledde detta arbete till att ni i den vardagliga praktiken förändrat/förbättrat ert arbetssätt? Kan arbetet betraktas som avslutat? Då kanske ni kan tänka er att delta i min fallstudie kring det kollegiala utvecklingsarbetet!? Vänligen kontakta mig antingen här under inlägget eller via mail lillevi.selden@gmail.com och berätta lite kort om det arbete ni genomfört.

Bilaga B

Information och samtyckesblankett till medarbetare

Jag heter Lillevi Selldén och studerar vid magisterprogrammet, Högskolan i Gävle.

Under hösten 2023 skriver jag mitt examensarbete.

Under perioden oktober/november 2023 planerar jag att genomföra en fallstudie på er förskola.

Syftet med fallstudien kring framgångsfaktorer vid kollegialt utvecklingsarbete i förskolan är att undersöka framgångsfaktorer kring organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete. För att närma mig detta planerar jag att genomföra intervjuer med både rektorer och medarbetare på eran förskola. För er som medarbetare kan det även bli aktuellt att svara på en kortare enkät, detta för att jag ska få tillgång till fleras upplevelse av vad det specifika utvecklingsarbetet lett till.

Intervjuerna kommer antingen att äga rum på en plats som du väljer, ett lugnt ställe där vi kan prata utan att avbrytas och bli inspelad via röstinspelning på min Ipad. Om det inte är möjligt med en fysisk intervju går det bra att den äger rum via ett digitalt Teams- eller zoom-möte. Mötet kommer då spelas in med ljud via inspelningsfunktionen som finns i tjänsten. Efter genomförd intervju kommer den att skrivas ut.

Undersökningen kommer att avrapporteras som ett examensarbete.

Förskolans/skolans namn och alla deltagande anställda kommer att avidentifieras (i både eventuella bilder och i text) i det slutgiltiga arbetet. Allt insamlat material förvaras så att ingen obehörig får tillgång till det. När examensarbetet har examinerats kommer det sparas i högskolebibliotekets databas DIVA.

Medverkan i undersökningen kring framgångsfaktorer vid kollegialt utvecklingsarbete i förskolan, är helt frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet. Detta samtycke ger, efter ditt medgivande mig som student, tillstånd att genom röstinspelning och skriftlig dokumentation dokumentera intervjun som du medverkar i, samt att använda den data som framkommer i de svar du ger i enkätundersökningen. Jag står till förfogande för att svara på frågor under hela tiden för datainsamlingen.

Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt ta del av insamlade uppgifter och vid behov få eventuella fel rättade eller att hanteringen av personuppgifter begränsas. Kontaktperson är vår/min handledare (kontaktppgifter nedan), som också tar emot eventuella klagomål på hanteringen av personuppgifter.

Jag är tacksam för svar senast 231013

Med vänlig hälsning

Lillevi Selldén

E-post:

Tel: xxx-xxx xx xx

Kontaktperson Högskolan i Gävle:

Handledare: Anneli Frelin

E-post:

Tel: xxx-xxx xx xx

Samtycke

Medverkan i undersökningen ”framgångsfaktorer i kollegialt utvecklingsarbete”, är helt frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet. Detta samtycke ger, efter ditt medgivande mig som student tillstånd att med röstinspelning dokumentera situationer där du medverkar. Jag står till förfogande för att svara på frågor under hela min tid på förskolan.

Ja, jag ger samtycke till att delta i undersökningen....

Datum och plats:.....

.....
Underskrift

.....
Namnförtydligande

Bilaga C

Information och samtyckesblankett till rektor

Jag heter Lillevi Selldén och studerar vid magisterprogrammet, Högskolan i Gävle.

Under hösten 2023 skriver jag mitt examensarbete.

Under perioden oktober/november 2023 planerar jag att genomföra en fallstudie på er förskola.

Syftet med fallstudien kring framgångsfaktorer vid kollegialt utvecklingsarbete i förskolan är att undersöka framgångsfaktorer kring organiseringen av kollegialt utvecklingsarbete. För att närma mig detta planerar jag att genomföra intervjuer med både rektor och medarbetare vid er förskola. Jag är även intresserad av att samla in dokumentation som du som rektor har kring det aktuella utvecklingsarbetet. Det vill säga dokument som till exempel kartläggning, planering, organisering, dagordningar/inbjudan, mötesprotokoll eller andra administrativa dokument som rör det kollegiala utvecklingsarbetet. För medarbetare kan det även bli aktuellt att svara på en kortare enkät, detta för att jag ska få tillgång till fleras upplevelse av vad det specifika utvecklingsarbete lett till.

Intervjuerna kommer antingen att äga rum på en plats som du väljer, ett lugnt ställe där vi kan prata utan att avbrytas och bli inspelad via röstinspelning på min Ipad. Om det inte är möjligt med en fysisk intervju går det bra att den äger rum via ett digitalt Teams- eller zoom-möte. Mötet kommer då spelas in med ljud via inspelningsfunktionen som finns i tjänsten. Efter genomförd intervju kommer den att skrivas ut.

Undersökningen kommer att avrapporteras som ett examensarbete.

Förskolans/skolans namn och alla deltagande anställda kommer att avidentifieras (i både eventuella bilder och i text) i det slutgiltiga arbetet. Allt insamlat material förvaras så att ingen obehörig får tillgång till det. När examensarbetet har examinerats kommer det sparas i högskolebibliotekets databas DIVA.

Medverkan i undersökningen kring framgångsfaktorer vid kollegialt utvecklingsarbete i förskolan, är helt frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet. Detta samtycke ger, efter ditt medgivande mig som student, tillstånd att genom röstinspelning och skriftlig dokumentation dokumentera intervjun som du medverkar i, samt använda och analyser data som framkommer i dokumentationen kring utvecklingsarbetet. Jag står till förfogande för att svara på frågor under hela tiden för datainsamlingen.

Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att kostnadsfritt ta del av insamlade uppgifter och vid behov få eventuella fel rättade eller att hanteringen av personuppgifter begränsas. Kontaktperson är vår/min handledare (kontaktoppgifter nedan), som också tar emot eventuella klagomål på hanteringen av personuppgifter.

Med vänlig hälsning

Lillevi Selldén

E-post:

Tel: xxx-xxx xx xx

Kontaktperson Högskolan i Gävle:

Handledare: Anneli Frelin

E-post:

Tel: xxx-xxx xx xx

Samtycke

Medverkan i undersökningen ”framgångsfaktorer i kollegialt utvecklingsarbete”, är helt frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet. Detta samtycke ger, efter ditt medgivande mig som student tillstånd att med röstinspelning dokumentera situationer där du medverkar. Jag står till förfogande för att svara på frågor under hela min tid på förskolan.

Ja, jag ger samtycke till att delta i undersökningen....

Datum och plats:.....

.....
Underskrift

.....
Namnförtydligande

Bilaga D Intervjuguide

Intervjuguide "Framgångsfaktorer i kollegialt utvecklingsarbete i Förskolan"

HT 2023 Högskolan Gävle

	Innan	Under	Efter	övrigt
Rektor	<ul style="list-style-type: none"> Kan du beskriva vad som föränlede utvecklingsinsatsen? Kan du berätta om hur ni kom fram till att "insats" skulle göra? Kan du beskriva var ni valde just den "modulen" och inte någon annan Vem ledde insatsen? Och varför valdes denne person? Vilka deltog i insatsen? Hur organiserades grupperna? Varför delade ni in medarbetarna på det viset och inte på något annat vis? 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du beskriva själva utvecklingsarbetet? Hur fortlöpte det? Hur var grupperna sammansatta? Under vilken period skedde insatsen? Berätta om träffarnas upplägg 	<ul style="list-style-type: none"> Så här X tid senare, har det satt några spår i verksamheten och i så fall vilka? Om du skulle organisera samma typ av utvecklingsarbete i dag, hade du förändrat något? Har ni identifierat några egna framgångsfaktorer som ni tänker tillämpa fortsättningsvis? 	<ul style="list-style-type: none"> Hur länge har du arbetat som rektor? Tidigare utbildning – år som yrkesverksam? Hr många utvecklingsarbeten har du iscensatt? Kan du beskriva vad du anser framgångsfaktorer kring kollegialt lärande är?
Handledare	<ul style="list-style-type: none"> Kan du beskriva utvecklingsarbetet? Vet du vad som föränlede arbetet? Varför valdes just detta innehåll? Du som handledare, varför valdes du? Hur skedde organiseringen kring arbetet? 	<ul style="list-style-type: none"> Kan du beskriva upplägget? Kan du beskriva innehållet? Hur såg arbetsgången ut? Berätta om gruppens organisering och träffarnas utformning Arbetet mellan träffarna, kan du berätta hur det fortlöpte? 	<ul style="list-style-type: none"> Vilka resultat kan du idag se av arbetet? Kan du beskriva någon skillnad på arbetsätt nu och innan? Kan du berätta om vilka fallgropar ni hamnade i? Kan du beskriva det du tycker var det mest lyckade med arbetet? 	<ul style="list-style-type: none"> Vilken är din yrkestitel? Hur länge har du varit yrkesverksam? Kan du berätta om din erfarenhet som handledare?
Medarbetare	-	<ul style="list-style-type: none"> Kan du berätta om hur du upplevde "insatsen"? Kan du beskriva arbetet gick till? Hur skulle du beskriva arbetets gång? Varför tror du grupperna var utformade som de var? Varför tror du att arbetet inleddes? Övriga synpunkter kring arbetet? (Tid? Form? Innehåll?) 	<ul style="list-style-type: none"> Tycker du att det är någon skillnad i ditt arbetsätt idag jämför med innan? Kan du se någon skillnad i ditt eget agerande? Vad var det bästa med arbetet? Kan du beskriva vad du tyckte fungerade bra under arbetets gång? Kan du berätta om något du anser borde förändras eller utvecklas? 	<ul style="list-style-type: none"> Yrkesverksamma år Yrkestitel Generella erfarenheter kring kollegialt utvecklingsarbete?

Bilaga E

Frågor för utvärdering av ”specialpedagogik för lärande”. Frågeställningarna skickades ut via Microsoft forms och krävde ett fritext svar för varje fråga

1. Förväntningar jag hade innan vi började
2. Så upplevde jag upplägget för träffarna
3. Materialet – innehållet för insatsen
4. Det här har jag fått med mig och som jag har nytta av i det dagliga arbetet
5. Det här tyckte jag inte var bra
6. Det här var bra

Figur 1 Klargörande figur över Ängens kommun 19