



INSTITUTIONEN FÖR HUMANIORA,
UTBILDNINGS- OCH SAMHÄLLSVETENSKAP

Kunskap i fokus för livslångt lärande

En arbetsrapport från Örebro universitets
studie av Kumla kommuns satsning på
Kunskap i fokus

Slutrapport 2017- 10-06

Ann Öhman Sandberg
Lisbeth Stedt

Lektor i pedagogik Örebro universitet
Lektor i pedagogik Örebro universitet

Innehåll

.....	1
Inledning.....	3
Syftet med forskningsprojektet.....	4
Teoretiska utgångspunkter	4
Programteori	4
Förutsättningar för att skapa hållbar förändring	5
Ledarskapet – en central aspekt för framgångsrikt och hållbart förändringsarbete	6
Studiens genomförande	7
Genomförande av delstudierna	8
Genomförande av delstudie 1	8
Genomförande av delstudie 2	8
Resultatredovisning.....	9
Rekonstruktion av programteori för Kunskap i fokus	9
Målbilden för Kunskap i fokus	10
Bristande likvärdighet i kommunens förskolor och skolor.....	12
Diskussion.....	13
Slutsats och rekommendationer	15
Referenser	17

Inledning

Det här är en slutrapport från ett forskningsprojekt där forskare från Örebro Universitet har studerat Kumla kommuns satsning på Kunskap i fokus för livslångt lärande¹.

Bakgrunden till Kumla kommuns satsning på Kunskap i fokus gjordes mot bakgrund av låga resultat i grundskolan. Förvaltningen arbetade under 2015 med att planera för att utveckla kvalitetsarbete i kommunens förskolor och skolor. Under våren 2015 fördes diskussioner i förvaltningens ledningsgrupp och i chefsgruppen kring att göra en sådan satsning. Dessa båda grupper ägnade en och en halv planeringsdag för att, med inspiration från Ånge kommun, planera för ett förbättrat kvalitetsarbete i Kumla kommun. Även nämnden var delaktiga i planerna och fattade under våren 2015 beslut att stödja en sådan satsning (NLL 2015/390).

I dokumentet *Vårt arbetssätt kring Kunskap i fokus för livslångt lärande* (NLL 2015/681) står att ”Syftet [med kommunens satsning] är att utveckla lärandeprocesserna i förskola och skola. Målsättningen är att eleverna ska nå högre värdegrunds- och kunskapsresultat i skolan”

På kommunens hemsida (<http://www.kumla.se/utbildning-och-barnomsorg/kunskap-i-fokus.html>) står det vidare att:

Det utvecklade kvalitetsarbetet innehåller exempelvis:

- ”En reviderad årsplanering för kvalitetsarbetet,
- strukturerade observationer av undervisning och lärande samt feedback från skolledare till pedagog,
- bedömning av verksamheternas kvalitet; dels av skolledare och dels av verksamhetschef som återkopplar till nämnden för livslångt lärande två gånger per år,
- reviderade lönekriterier som tydligt kopplade till lärandeuppdraget,
- årliga träffar mellan skolledare och nämnd för livslångt lärande”.

På hemsidan står det också att Kommunen genom arbetet med Kunskap i fokus vill att kommunens pedagoger ska få:

- ”Bättre möjligheter att ha fokus på lärande- och undervisningsuppdraget,
- bättre förutsättningar för samarbete med kollegor genom samsyn om vad som är bra undervisning och lärande,
- och bättre stöd för att utveckla sin egen undervisning”.

I en Power Point med information till föräldrar står att målen för satsningen är:

- En attraktiv förskola/skola som ger en högre utbildningsnivå och höjda kunskapsresultat.
- En förskola och skola där digitala verktyg kan användas på ett effektivt sätt

¹ I rapporten använder vi härnäst använder vi inte hela satsningen namn, *Kunskap i fokus för livslångt lärande*, utan använder den något kortare benämningen *Kunskap i fokus*

- Lärmiljöer som skapar förutsättningar att lyckas med ökad måluppfyllelse och skapar kreativa miljöer och att de används (Ur PPT med information till föräldrar som tidigare låg på Kumla kommuns hemsida).

Syftet med forskningsprojektet

Forskningsprojektet i Kumla kommun har dubbla syften. Ett första syfte är att belysa om de aktiviteter som genomförs inom ramen för kvalitetssatsningen är ändamålsenliga. Ett andra syfte är att identifiera främjande och hindrande faktorer för att utveckla kommunens kvalitetsarbete i förskola och skola. Detta syfte har en mer generell innebörd jämfört med kommunens specifika målsättning med kvalitetsarbetet.

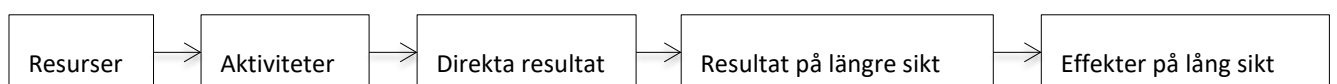
Teoretiska utgångspunkter

Forskargruppens teoretiska utgångspunkter för denna studie består dels av programteori och dels en analytisk ram baserad på fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete. Nedan presenteras först kort innebörden av programteori och hur den kan användas som analysverktyg. Därefter presenteras tidigare forskning om hållbar förändring och de fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete som i studien har använts som analysverktyg.

Programteori

En programteori (se ex. Patton, 1991; Rossi, Lipsey & Freeman, 2004) kan enkelt beskrivas som en logisk karta över hur en insats är tänkt att fungera. Det kan exempelvis röra stora insatser som en reform eller mer avgränsade utvecklingsarbeten. En programteori syftar till att synliggöra vad som förväntas ske efter det att resurser har tillsatts och vilka resultat och effekter som förväntas uppnås med den planerade insatsen. Teorin illustrerar således förgivettagna antaganden som ligger till grund för en insats och samband och uppfattningar om vad som förväntas att uppnås med åtgärder som vidtas och hur åtgärderna kunna förverkliga de effekter som eftersträvas.

Figur 1 illustrerar fem centrala steg i en programteori. Stegen bygger på att den aktör som vill åstadkomma en önskad förändring först tillsätter *resurser* som möjliggör en insats. Resurserna gör det möjligt att genomföra *aktiviteter* som förväntas bidra till *direkta resultat*. Resultaten är tänkta att i sin tur leda till *resultat på längre sikt* och slutligen förväntade *effekter på lång sikt*.



Figur 1. Fem centrala steg i en programteori

En programteori utgör alltså en rekonstruktion av bakomliggande antaganden om hur en önskad effekt av en specifik insats ska uppnås. De bakomliggande antagandena kan vara mer

eller mindre tydligt uttalade i styrdokument och i de berördas uppfattningar. Genom att analysera styrdokument och/eller genomföra intervjuer med ansvariga för en satsning kan det bli möjligt att göra en rekonstruktion, det vill säga få en överblick över och förståelse för den tänkta logiken bakom en insats. Rekonstruktionen av en programteori kan sedan genom datainsamling prövas om den fungerar som tänkt.

Programteori utgör i den här studien ett analysverktyg för att synliggöra vilken typ av resultat och effekter som förväntas uppkomma av insatsen att inrätta satsningen för lärare. Rekonstruktionen ligger också till grund för att pröva hur teorin fungerar för att uppnå den förväntade förändringen och vilka förutsättningar som är centrala för att förändringen ska bli hållbar.

Förutsättningar för att skapa hållbar förändring

Forskargruppens teoretiska utgångspunkter utgörs även av en analytisk ram som bygger på tidigare forskning om förutsättningar för att skapa hållbar förändring. Forskning om hållbar förändring bygger på studier gjorda inom områden som arbetsplatslärande, organisationsutveckling och hållbart utvecklingsarbete (se t.ex. Ellström & Hultman, 2009; Svensson & Brulin, 2011; Öhman Sandberg, 2014).

Tidigare forskning visar att det finns flera förklaringar till bristande hållbarhet i utvecklingsarbeten. En förklaring till bristerna är att projekt och utvecklingsarbete ofta drivs vid ”sidan av” linjeorganisationen, exempelvis i form av en temporär projektorganisation eller med hjälp av externa konsulter. En annan förklaring är att det ofta saknas ett aktivt ägarskap av de som utgör en satsnings ägare, det vill säga de som har makt och resurser att förvalta en satsnings resultat. Det kan exempelvis vara förvaltningsledning och berörda politiker. Det är dessutom vara svårt att styra ett utvecklingsarbete där syftet är innovativt och där många aktörer på skilda nivåer är inblandade. Ytterligare en förklaring till bristande hållbarhet är att det i en stor organisation där många utvecklingsprojekt pågår samtidigt, är svårt att organisera lärande både inom och mellan projekt. Sammantaget gör dessa svårigheter att effekterna utvecklingsarbeten sällan blir hållbara, det vill säga att de leder till avsedda effekter, även om resultaten på kort sikt kan vara lyckade.

Den analytiska ramen som har operationaliserats i den här studien består av fyra dimensioner av hållbart utvecklingsarbete. Dimensionerna är centrala för att uppnå hållbar förändring i satsningar som rör flera nivåer i en organisation (Öhman Sandberg, 2014). De fyra dimensionerna utgörs av: aktivt och delegerat ägarskap, behovsstyrd utveckling, delad målbild, kunskap om innehållsfrågan.

Aktivt och delegerat ägarskap innebär att ansvar delegeras till samtliga parter som är berörda av en utvecklingsatsning och att parterna på alla nivåer också utövar ett aktivt ägarskap under hela utvecklingsprocessen. Den nivå som äger makt att besluta om satsningens ekonomiska resurser kan påverka en utvecklingsatsning genom att vara aktivt intresserad men också genom att ställa krav. Samtidigt behöver ägarskapet också delegeras till de verksamheter som ska genomföra det praktiska arbetet. Det räcker alltså inte med ett aktivt

ägarskap på en nivå. Ägarskapet behöver delegeras och utövas aktivt på alla involverade nivåer. Den organisation eller de organisationer som formulerar och finansierar satsningar behöver också ta ansvar för att förändra strukturer som kan vara hindrande för att en policy ska realiseras (Savaya & Spiro, 2012; Öhman-Sandberg, 2014; m.fl.).

Behovsstyrd utveckling innebär att utvecklingsarbetets mål passar in i den mottagande organisationens verksamhet och svarar mot behov som berörda på olika nivåer uppfattar att verksamheten har. En verksamhets behov kan, på en eller flera nivåer, förändras under pågående utvecklingsarbetet. Förändrade behov kan innebära att utvecklingsarbetets mål kan behöva omformuleras. Berörda av utvecklingsarbetet behöver också lätt uppfatta vinsterna av att delta i utvecklingsarbetet. Vinsterna av att delta i ett utvecklingsarbete behöver därför bli synliga inom en rimlig tidsrymd efter att ett utvecklingsarbete har påbörjats (Schreirer, 2005; Öhman Sandberg, 2014; m.fl.).

Delvis delad målbild innebär att alla som deltar i ett flernivåstyrt utvecklingsarbete behöver dela en bild av vad målet är och styra sina handlingar i riktning mot detta. För att det ska vara möjligt behöver det finnas utrymme för lärande, det vill säga att målen kan diskuteras och omdefinieras, så att målen på ett bättre sätt svarar mot behov som finns på samtliga nivåer i en organisation (Schreirer, 2005; Öhman-Sandberg, 2014; m.fl.).

Kunskap om innehållsfrågan innebär att det på alla nivåer finns ett djup i förståelsen av själva satsningens innehåll och vilken betydelse den har för mottagarna. Innehållet i en specifik utvecklingsatsning förutsätter kunskap om det specifika innehållet (Coburn, 2003; Öhman-Sandberg, 2014; m.fl.).

Programteori och ovanstående fyra dimensioner tillsammans med ledarskapsforskning utgör studiens analysverktyg.

Ledarskapet – en central aspekt för framgångsrikt och hållbart förändringsarbete

I dagens komplexa organisationer kännetecknas framgångsrikt ledarskap av att chefsrollen och ledarrollen kompletterar varandra. Chefsrollen syftar till att främja stabilitet medan ledarrollen skapar tryck för förändring (Kotter, 2001). Några betydelsefulla aspekter av chefs arbete och ledarskap har sammanfattats i tre analysdimensioner av Ellström, Fogelberg Eriksson, Kock och Wallo (2016). Dessa dimensioner faller väl in i analysen angående satsningens framgångsfaktorer och hindrande faktorer i skollärans arbete med Kunskap i fokus.

- Den byråkratiska hierarkiska dimensionen med fokus på klassiska chefsuppgifter (ex. planering, organisering, bemanning och dokumentation)
- Ledarskapsdimensionen med fokus på att skapa goda arbetsförhållanden som på olika sätt främjar såväl medarbetares utveckling och välbefinnande som verksamhetens måluppfyllelse.

- Omvärldsdimensionen med fokus på chefs/ledarens uppgift att läsa av och hantera krav från kunder/brukare samt betydelsefulla händelser i organisationens/verksamhetens omvärld.

Forskning visar dock att personer i ledande positioner och på olika nivåer i en organisation kan uppleva motstridiga krav och förväntningar som berör dessa dimensioner (Tengblad 2012). En skolledare torde kunna hamna i ett korstryck mellan motstridiga krav och förväntningar från överordnade på förvaltningen, såsom deltagande i möten, att avlägga rapporter och ge information, och lärares/pedagogers förväntningar om tillgänglighet och stöd. Utöver det, att verksamheten utgår från brukarna (elever och vårdnadshavare) samt att hantera tryck från samhällets intressenter i stort (exempelvis från media).

Förekomsten av kollegialt lärande har under senare tid lyfts fram som särskilt betydelsefullt för skolans och förskolans verksamheter för att främja skolutveckling och därmed kvalitativa förbättringar av den pedagogiska verksamheten (Langelotz 2017). Lärande mellan medarbetare förväntas ofta ske genom lagbildning och tid för samarbete då det skapar utrymme för samtal om arbetets utförande. I synnerhet i skolorganisationer då pedagoger inte har insyn i varandras klassrum och arbetsutförande (Stedt 2004; 2013). Det finns risker med kollegialt lärande, exempelvis för stigmatisering av enskilda lärare eller lärargrupper med anledning av det kollegiala lärandets korrigerande inslag (Langelotz 2017). Det finns också en risk att praktiska kunskaper inte förmedlas och problematiseras fullt ut med anledning av den praktiska kunskapens tysta (underförstådda) karaktär (Argyris 1990; 1999).

Studiens genomförande

Forskningsprojektet har genomförts inom ramen för en interaktiv forskningsansats. Interaktiv forskning kan sägas ingå i en stor familj av praktiktäna ansatser som kännetecknas av en gemensam kunskapsproduktion mellan forskare och de som arbetar i de verksamheter som studeras (Reason & Bradbury, 2009). Deltagarna från den verksamhet som studeras kan bidra med erfarenhet och kunskap om verksamheten som forskarna saknar och därmed utgöra ett viktigt underlag för de gemensamma analyserna. På detta sätt kan studiens validitet stärkas (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006; Ellström, 2008).

Forskningsprojektets interaktiva ansats har inneburit att genomförandet har skett i ett nära samarbete med ansvariga på utbildningsförvaltningen och personal på de skolor som har ingått i forskningsprojektet. Forskargruppens roll i den gemensamma kunskapsproduktionen har varit att ge ett utifrån-perspektiv satsningen Kunskap i fokus. Forskarna har bidragit med teorier och vetenskapliga begrepp i de gemensamma analyserna av data. Deltagarnas roll i analysarbetet har varit att bidra med erfarenheter av och kunskaper om den egna verksamheten.

Ett viktigt inslag forskarnas arbete har varit att återföra resultat på ett så kallat analysseminarium. Analysseminarier utgör en central del av den interaktiva forskningsansatsen. Det är ett forum där gemensam kunskapsproduktion mellan

forskargruppen och representanter från de deltagande skolorna och förvaltningen kan ske. På det sättet har forskargruppens arbete kunnat utgöra ett stöd för vidareutveckling av reformen och ge utrymme för ett organisatoriskt lärande om hur implementeringen av karriärstegsreformen kan organiseras mer hållbart.

Forskningsprojektet har genomförts i form av två delstudier.

Delstudierna har haft följande syften:

1. Delstudie 1 syftade till att rekonstruera den programteori som satsningen Kunskap i fokus följer
2. Delstudie 2 syftade till att på tre skolor och en förskola pröva rekonstruktionen av den programteori som konstruerades under delstudie 1. Syftet var även att undersöka vilka förutsättningar som skolledning och lärare uppfattar utgör möjligheter och hinder för att satsningen ska leda till skolutveckling.

En tidsplan för forskningsprojektets hela genomförande presenteras i bilaga 1.

Genomförande av delstudierna

Nedan presenteras genomförandet av de två delstudierna.

Genomförande av delstudie 1

Delstudie 1 syftade till att med stöd av programteori rekonstruera bakomliggande antaganden om hur förändring är tänkt ske i kommunens satsning på Kunskap i fokus. Data som ligger till grund för rekonstruktionen bygger dels på studier av kommunens styrdokument och dels på intervjuer med 3 personer som arbetar centralt på utbildningsförvaltningen och utbildningsnämndens ordförande.

Forskargruppen önskade intervjua strategiskt viktiga personer på utbildningsförvaltningen och i nämnden. Urvalet av vilka personer som skulle intervjuas gjordes tillsammans med forskargruppens kontaktperson på förvaltningen. Intervjuernas längd varierade mellan 40 och 60 minuter. Vid intervjuerna på plats på skolorna var vi två intervjuare där den ena ledde intervjun och den andra antecknade. Förutom att anteckningar har förts har intervjuerna också spelats in, varefter valda delar av intervjuinspelningarna har transkriberats.

Tabell 1. Intervjuer genomförda under delstudie 1 hösten 2016

Intervjuade	Typ av intervju	Antal
Strategiskt utvalda personer på utbildningsförvaltningen	Intervju på plats	3
Utbildningsnämndens ordförande	Intervjuer på plats	1

Genomförande av delstudie 2

Delstudie 2 syftade till att på tre skolor och en förskola pröva rekonstruktionen av den programteori som konstruerades under delstudie 1. Ett andra syfte var att undersöka vilka förutsättningar som skolledning och lärare uppfattar är viktiga för att satsningen ska leda till skolutveckling.

Inom ramen för delstudien genomförde forskargruppen intervjustudier med personal på fyra av kommunens skolor och förskolor, (tre grundskolor och en förskola). Skolorna och förskolan valdes ut i samråd med ansvariga på förvaltning utifrån verksamhetschefernas och skolornas intresse för att delta. Urvalet baserades på olikheter i flera avseenden, som ett sätt att förstå och förklara hur Kunskap i fokus kan få olika genomslag i skilda miljöer.

Delstudiens datamaterial utgörs av individuella intervjuer med skolledare och intervjuer med lärare på plats på skolorna och telefonintervjuer med fyra slumpvis utvalda lärare i kollegiet på varje skola som inte innehar satsningen. Intervjuernas längd har varierat mellan 40 och 60 minuter. Förutom att anteckningar har förts vid alla intervjuer har intervjuerna också spelats in. Valda delar av intervjuinspelningarna har sedan transkriberats.

Tabell 2 visar en översikt av det totala antal intervjuer som våren 2017 genomfördes inom ramen för den andra delstudien.

Tabell 2. Intervjuer genomförda under delstudie 2 våren 2017

Intervjuade	Typ av intervju	Antal
Skolledare	Intervju på plats	4
Pedagoger i förskola och skola	Intervjuer på plats	12

Efter det att alla intervjuer hade genomförts på en skola sammanställde och analyserade forskargruppen datamaterialet. Forskargruppens enkla analys presenterades därefter för skolledning och personal på den studerade skolan på ett analysseminarium.

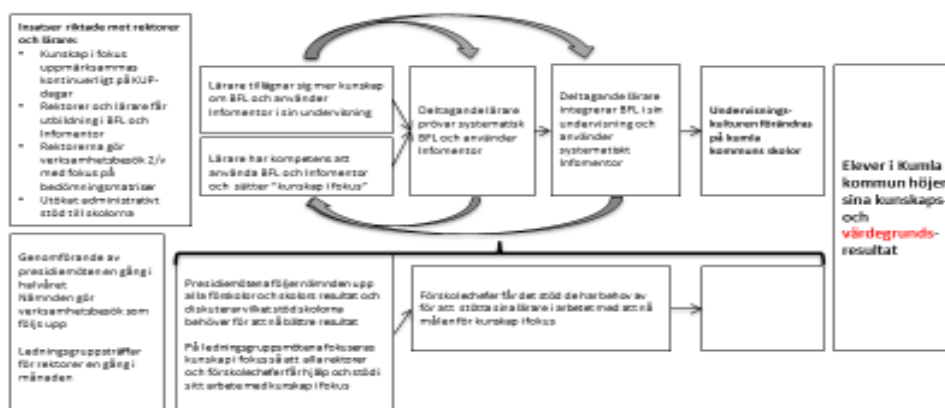
Resultatredovisning

Under den här rubriken presenteras resultatet av studien under tre rubriker: Rekonstruktion av programteori för Kunskap i fokus, Målbilden för kunskap i fokus och Bristande likvärdighet i kommunens skolor.

Rekonstruktion av programteori för Kunskap i fokus

Nedan presenteras rekonstruktionen av programteorin för Kunskap i fokus så som forskarna uppfattar den. I de dokument som vi har haft tillgång till och den information som ligger på kommunens hemsida så framgår det tydligt att syftet är att höja elevernas värdegrunds- och kunskapsresultat. Vår rekonstruktion av programteorin för satsningen åskådliggörs i figur 1.

Rekonstruktion av programteori för Kunskap i fokus i Kumla



Av figuren ovan framgår att de aktiviteter som genomförs så syftar dessa huvudsakligen till att höja kunskapsresultaten. I vår analys är det inte tydligt vilka aktiviteter som syftar till att höja värdegrundsresultaten i skolans verksamhet. Dock framträder dessa aktiviteter tydligare inom fritidsverksamheten, vilket faller sig naturligt då deras arbete med eleverna har ett tydligare fokus på exempelvis social utveckling och konflikthantering.

Målbilden för Kunskap i fokus

På kommunens hemsida står att målet för *Kunskap i fokus* är att nå högre värdegrunds- och kunskapsresultat i skolan. I analysen av det skrivna material som vi har fått tillgång till och i intervjuerna framstår det som att satsningen *Kunskap i fokus* innebär ett stort fokus på undervisning och kunskapsresultat men att värdegrundsresultatet uppmärksammas i mindre utsträckning. Målbilden för *Kunskap i fokus* framträder något olika i kommunens dokument, på kommunens hemsida på webben och av de intervjuade på olika nivåer i styrkedjan. I de dokument och verksamheter vi har studerat får de verktyg som ska användas för att nå högre resultat en framträdande plats. Bedömning för lärande (BFL) och användningen av lärplattformen Infomentor kan i dessa sammanhang uppfattas som mål och inte ett medel.

Nedan presenteras vad *Kunskap i fokus* innebär för några av de intervjuade på olika nivåer i styrkedjan:

- Att ha ett nytt förhållningssätt i klassrummet. Min roll som lärare kontra Skolportalen.
- Att jag ska göra verksamhetsbesök. Jag gör observationer ungefär två ggr per vecka. Jag för in det i infomentor-coach. Jag skriver in i matriser och ger återkoppling till pedagogerna, individuellt.
- Bedömning av förskolans/skolans kvalitet.

- Att det är mer tillåtande att även vi i förskolan pratar kunskap och undervisning. Vi måste också tänka på hur barn lär sig. Vi ska ju nå en högre måluppfyllelse, i grund och botten.
- Att fokusera på hur vi ska få till en bättre organisation och hur ska vi vägleda [lärarna] på ett bättre sätt. Vi har jobbat ganska många år med BFL.

Utöver målet att höja kunskaps- och värdegrundsresultaten framgår det på kommunens hemsida att målet med Kunskap i fokus också är att åstadkomma:

- En attraktiv förskola/skola som ger en högre utbildningsnivå och höjda kunskapsresultat.
- En förskola och skola där digitala verktyg kan användas på ett effektivt sätt
- Lärmiljöer som skapar förutsättningar att lyckas med ökad måluppfyllelse och skapar kreativa miljöer och att de används effektivt.

Vi uppfattar att personalen i de verksamheter där vi har gjort intervjuer upplever att Kunskap i fokus har bidragit till en mer attraktiv arbetsplats. Personalen i förskolan har exempelvis fått arbetskläder. Rektorerna har fått avlastning med administrativa uppgifter. Kumla kommun ligger mellan Örebro och Hallsbergs kommun och brottas med att behålla utbildad personal i kommunen. Vi uppfattar att det är en försiktigt uppåtgående positiv trend när det gäller det tillsättningen av behöriga pedagoger i kommunen.

När det gäller den effektiva användningen av digitala verktyg så är Infomentor det digitala verktyg som genomgående omnämns under intervjuerna. Vi uppfattar därför att den effektiva användningen av digitala verktyg främst handlar om Infomentor.

Intervjuerna visar att de intervjuade i verksamheterna uppfattar arbetet med Kunskap i fokus innebär ett stort fokus på ökad måluppfyllelse. Skapandet av kreativa lärmiljöer tycks inte vara ett arbete som i dagsläget är i fokus generellt i verksamheterna. I de verksamheter där ett sådant fokus finns, tycks det ändå inte på ett tydligt sätt vara sammankopplat med Kunskap i fokus.

Trots att många av de intervjuade uppfattar att användningen av BFL och Infomentor utgör en central del av Kunskap i fokus så är det inte alla verksamheter i kommunen som jobbar systematiskt med BFL och Infomentor. Vi bedömer att det finns vissa skillnader mellan de studerade verksamheterna men att det kan råda större skillnader mellan skolor och förskolor i kommunen som vi inte besökt. Av intervjuerna både med nämnd, förvaltningsledningen och verksamheterna framgår det att det finns både skolor och förskolor som inte har kommit lika långt med att arbeta systematiskt med BFL, Infomentor och andra delar av Kunskap i fokus. Flera av de intervjuade ute i verksamheter upplever att Kunskap i fokus har förändrat och utvecklat deras undervisning men det tycks också finnas verksamheter och personalgrupper där det inte har skett någon förändring.

Vår studie visar att Kunskap i fokus inte regelbundet och systematiskt följs upp och diskuteras på rektors- och förskolechefsträffarna. Intervjuerna visar att det finns ett visst kollegialt

lärande och stöd mellan skolledarna men att det trots detta finns relativt stora skillnader mellan kommunens skolor och förskolor.

Vi uppfattar att nämnden för livslångt lärande och förvaltningsledningen utövar ett aktivt engagerat ägarskap. Nämndens aktiva intresse blir speciellt tydligt genom genomförandet av presidie-mötena som genomförs varje halvår. Flera av de intervjuade i de fyra studerade verksamheterna uppfattar att förvaltningsledningens intresse var stort och tydligt vid uppstarten av Kunskap i fokus, men att fokus på satsningen har minskat. Även att engagemanget har minskat något.

Sammantaget är vår bedömning att det saknas en delad målbild av syfte och mål för satsningen på Kunskap i fokus.

Bristande likvärdighet i kommunens förskolor och skolor

Trots att våra iakttagelser pekar mot flera framgångsfaktorer visar vår studie att skolledares förutsättningar att leda Kunskap i fokus på ett framgångsrikt och hållbart sätt är olika. Vi uppfattar att kommunens förskolor och skolor har kommit olika långt i arbetet med Kunskap i fokus, vilket bidrar till en bristande likvärdighet i kommunen. Det tycks också finnas utmaningar i förskolan och i fritidsverksamheten som inte tycks göra sig gällande i skolans verksamhet.

En grundläggande olikhet som vi iakttagit är huruvida satsningen Kunskap i fokus har passat in i de studerade verksamheternas redan etablerade arbetssätt. Flera av de skillnader vi iakttagit kan mycket väl ha sin grund i att förändringsarbete som går i linje med Kunskap i fokus startat vid olika tidpunkter. Det tycks även finnas olika typer av utmaningar som kan kopplas till skolornas redan rådande arbetskultur. En skola med etablerade rutiner och med rötter i en annan arbetstradition tar tid att förändra. Det tar tid att bygga upp den tillit som krävs för att leda en stor förändring som Kunskap i fokus av olika skäl kan vara för medarbetare. Motstånd i förändringsarbeten kan dock vara ett inslag för att undvika risken att ”slänga ut barnet med badvattnet”.

Målet att göra två klassrumsobservationer med uppföljande samtal per vecka uppfylls i olika hög grad i de studerade verksamheterna. En orsak till det kan vara att skolledarna har olika mycket tid i sin tjänst. Flera av kommunens skolledare har exempelvis egen utbildningstid i sin tjänst, vilket är en tänkbar förklaring till varför det kan vara svårare att uppnå målet med antal observationer. En annan orsak kan vara att skolan sedan en längre tid etablerat rutiner för klassrumsobservationer och att även förstelärarna arbetar med klassrumsobservationer och uppföljande samtal. En skola med stabila strukturer och rutiner för ständiga förbättringar i det pedagogiska arbetet har också större möjligheter att framstå som mer framgångsrik inom ramen för Kunskap i fokus. När sådana skillnader uppstår mellan skolor och förskolors förutsättningar, finns en risk för stigmatisering av de verksamheter som inte kommit lika långt.

Stödåtgärder för administration och vaktmästeri har välkomnats ute i verksamheterna. Vi har sett att det kan vara svårt att ta stödet i bruk. Även om en skola får ekonomiskt stöd kan det vara svårt att få loss fysiska personer för uppgifterna om dessa behöver tas från de egna leden. I en sådan situation är det någonting annat som behöver prioriteras bort.

Vi har också uppmärksammat att förskolornas personal saknar lokaler för personalens kommunövergripande planeringsarbete och administration. Utökade personalresurser för administrativt arbete kan således medföra lokalbrist.

Fritidsverksamhetens delaktighet i Kunskap i fokus framstår för forskargruppen något oklar. Vi kan se att fritidspedagogers arbete inrymmer fokus på måluppfyllelse som kan kopplas till värdegrundsarbete. Men vi kan inte se att det finns ett tydligt aktivt ägarskap i relation till fritidsverksamhetens roll i Kunskap i fokus. Vi kan inte heller se att de verktyg som tagit fram inom ramen för Kunskap i fokus har anpassats till fritidsverksamhetens behov.

De dilemman som vi iakttagit tycks inte handla om huruvida förvaltningsledningen är med eller emot de behov som finns ute i verksamheterna. Det framstår som att stöder uppifrån är genuint och att strävan mot pedagogisk effektivitet löper som en röd tråd från förvaltning, skolledare och till förstelärare. I ledet efter förstelärarna är det oklart huruvida Kunskap i fokus har förändrat verksamheten, åtminstone fritidspedagogernas verksamhet. Möjligen har förskoleverksamheten fördel av att se varandra i arbete och därmed faller bättre in i det nya arbetssätt som Kunskap i fokus medför.

Vi har också uppfattat en strävan hos skolledarna att uppnå kollegialt lärande genom kommunövergripande skolledarträffar samt presidie möten. Det finns dock anledning att närmare granska huruvida dessa träffar leder till kollegialt lärande och därmed även till förändring i enlighet med Kunskap i fokus samt likvärdighet mellan olika skolor och förskolor. Samtidigt som skolledarna genom dessa träffar skapar möjlighet till *aktivt och delegerat ägarskap, behovsstyrd utveckling, delvis delad målbild* samt *kunskap om innehållsfrågan* finns det anledning att uppmärksamma risker. Risker för exempelvis stigmatisering av enskilda skolledare och deras enskilda skolor och förskolor eller att praktiska kunskaper inte förmedlas och problematiseras fullt ut med anledning av den praktiska kunskapen underförstådda karaktär. Vi vill därmed uppmärksamma en tänkbar kvalitetsskillnad mellan de uppföljande samtalen som förs mellan skolledare och pedagoger och de samtal som förs mellan skolledare, då skolledare inte ser varandras arbetsutförande.

Diskussion

Vårt forskningsprojekt har dubbla syften, dels att belysa om de aktiviteter som genomförs inom ramen för kvalitetssatsningen är ändamålsenliga. Dels att identifiera främjande och hindrande faktorer för att utveckla kommunens kvalitetsarbete i förskola och skola.

Det övergripande syftet med satsningen *Kunskap i fokus för livslångt lärande* är att utveckla lärandeprocesserna i förskola och skola i Kumla kommun och det övergripande målet är att eleverna ska nå högre värdegrunds- och kunskapsresultat i skolan. Vår slutsats är att merparten av de aktiviteter som kommunen har genomfört hittills i hög grad är ändamålsenliga i relation till satsningens syfte och mål. De strukturerade observationerna av undervisning och lärande samt feedback från skolledare till pedagog är en aktivitet som omnämns som ett delmål på kommunens hemsida. I de fyra verksamheter vi har studerat uppfattar vi att strävar rektorerna efter att hinna genomföra två observationer i veckan. Skolledarna beskriver att det inte alltid är möjligt att hinna genomföra dem beroende på ojämn arbetsbelastning men att det sker relativt ofta. Vår bedömning är att skolledarna trots tidsbristen relativt regelbundet genomför observationer, men att det ser något olika ut i de olika verksamheterna. De pedagoger som har intervjuats uttrycker att de uppskattar besöken. Vi uppfattar att besöken svarar mot lärarnas behov eftersom återkopplingen ger verktyg för att utveckla den egna undervisningen och att besöken i liten utsträckning upplevs som kontroll. I flera av de studerade verksamheterna uttrycker de intervjuade pedagogerna att de gemensamma utgångspunkterna i BFL underlättar samsyn och ett kollegialt lärande.

Ett annat mål är att det ska ske en bedömning av verksamheternas kvalitet; dels av skolledare och dels av verksamhetschef som återkopplar till nämnden för livslångt lärande två gånger per år. Det ska också genomföras årliga träffar mellan skolledare och nämnd för livslångt lärande. Vår bedömning är att detta sker och att verksamheterna uppskattar detta. Detta menar vi visar på ett starkt aktivt ägarskap av nämnden. Nämnden har tagit beslut om att chefer i kommunens skolor och förskolor ska få ett administrativt stöd. Det svarar mot ett uttalat behov hos cheferna och frigör tid för att genomföra observationer. I vilken utsträckning det ger pedagogerna med tid att fokusera lärande- och undervisningsuppdraget har vi inte kunnat bedöma.

Trots att vi uppfattar de aktiviteter som genomförs är ändamålsenliga så vill vi ändå lyfta fram att det finns aktiviteter som saknas, om kommunen har ambitionen att nå satsningens syfte och mål. Vårt resultat visar att de aktiviteter som genomförs inom ramen för satsningen framförallt fokuserar undervisning och lärande och i mindre grad värdegrundsresultaten och det livslånga lärandet. Exempelvis har de kommungemensamma KUP-dagarna varit kompetensutvecklingsinsatser som har haft ett innehåll kopplat till BFL och användningen av Infomentor.

Satsningens fullständiga namn är *Kunskap i fokus för livslångt lärande* men trots detta så tycks fokus för de aktiviteter som genomförs enbart vara de barn och elever som går i skolan nu. Vi har inte fått kännedom om någon aktivitet som har genomförts med fokus på det livslånga lärandet. Stadieövergångar och en röd tråd F-9 uppfattar vi inte heller som prioriterade aktiviteter. Ett av satsningens delmål att årsplaneringen för kvalitetsarbetet ska revideras. Vi har inte fått ta del av någon reviderad årsplan och undrar därför om detta genomförs. Vi har inte heller fått kännedom om lönekriterierna har reviderats så att de är tydligt kopplade till lärandeuppdraget.

I ett informationsmaterial riktat till föräldrar står också att satsningen ska bidra till att kommunen har förskolor och skolor där digitala verktyg används på ett effektivt sätt. Utöver användningen av Infomentor är vi osäkra på om det genomförs aktiviteter riktade mot effektiv användning av digitala verktyg. Vår uppfattning är att Infomentor används på strukturerat sätt i några av de studerade verksamheterna, men att det finns verksamheter och personalgrupper som i liten utsträckning använder Infomentor. Vår bedömning är att de verksamheter/personalgrupper som inte utnyttjar Infomentors potential inte uppfattar att lärplattformen svarar mot deras behov.

Sammantaget menar vi att främjande faktorer är nämndens och förvaltningsledningens aktiva ägarskap, genomförandet klassrumsobservationer och återföring av observationsresultat, och en systematisk användning av BFL och Infomentor (för de personalgrupper som uppfattar att Infomentor svarar mot deras behov).

Hindrande faktorer är att det saknas en tydlig målbild för Kunskap i fokus som delas av alla berörda på alla nivåer och den bristande likvärdigheten mellan kommunens skolor.

Slutsats och rekommendationer

Vår slutsats är att det på nämnds- och förvaltningsnivå finns ett aktivt ägarskap för Kunskap i fokus och att de aktiviteter som genomförs i huvudsak är ändamålsenliga. Samtidigt saknas en gemensam målbild och kommunens förskolor och skolor har kommit olika långt i arbetet med Kunskap i fokus, vilket bidrar till en bristande likvärdighet i kommunen.

Vi rekommenderar att ni diskuterar följande frågor:

Hur kan en gemensam målbild bli tydlig för alla involverade?

Är en likvärdighet önskvärd och vad behöver i så fall göras för att stärka likvärdigheten?

Underfrågor att ta ställning till:

- Behövs tydligare styrdokument?
- Omfattar Kunskap i fokus mer än användningen av BFL, lektionsbesök och användningen av Infomentor?
- Hur sker uppföljning/utvärdering av målen?
- Är värdegrundsresultaten prioriterade i lika hög grad som kunskapsresultaten?
- Är den röda tråden och stadiövergångar förskola- grundskola- gymnasiet ett prioriterat område i Kunskap i fokus?
- Hur faller fritidsverksamheten in i arbetet med Kunskap i fokus?
- Är effektiv användning av digitala verktyg ett prioriterat område? Vad innebär det i så fall?
- Målbilden för Kunskap i fokus framträder på olika sätt i kommunens dokument och på och mellan nivåer i styrkedjan. Är en tydligare målbild önskvärd och vad behöver i så fall göras för att tydliggöra målen för Kunskap i fokus för alla involverade parter?

Vi önskar er lycka till i det fortsatta arbetet med Kunskap i fokus för livslångt lärande!

Referenser

Aagaard Nilsson, K., & Svensson, L. (Eds.). (2006). *Action Research and Interactive Research*. Maastricht: Shaker Publishing BV.

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Second edition. Oxford: Blackwell Publishers.

Brulín, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Colburn, C. (2003). Rethinking scale: Moving beyond numbers to deep and lasting change. *Educational researcher*, 32(6), 3–12.

Ellström, P-E., Fogelberg Eriksson, A., Kock, H. & Wallo, A. (red.) (2016). *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E., & Hultman, G. (Red.). (2004/2009). *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Fullan, M. (2010). Positive pressure. In A.Hargreaves, A. Lieberman, A. M. Fullan, D. Hopkins (Eds.). *Second international Handbook of Educational Change*. Springer.

Göransson, U., & Sundin, E. (Red.). (2006). *Vad händer sen? Långsiktiga effekter av jämställdhetsåtgärder under 1980- och 1990-talen*. Vinnova Rapport VR 2006:08.

Halvarsson, A & Öhman, A. (2009). Hur teori kan bidra till utveckling: interaktiv forskning i nationella program. I G. Brulin, L. Svensson & K. Sjöberg. (Red.). s. 145-163). *Lärande utvärdering: genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Hattie, J. A. C. (2009). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, New York: Routledge.

ITPS A 2004:009. *Effektutvärdering av de geografiska målprogrammen inom EG: strukturfonder*. SFS nr: 2010:800,

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79 (11), 85-96.

Langelotz, (2017). *Kollegialt lärande i praktiken. Kompetensutveckling eller kollektiv korrigering?* Stockholm: Natur & Kultur.

Rapport Skolinspektionen 2014. *Från huvudmannen till klassrummet – tät styrkedja viktig för förbättrade kunskapsresultat*. Skolinspektionens erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning

Reason, P. & Bradbury, H. (2009). *The Handbook of Action Research*. London: Sage Publications Inc.

Savanya, R. & Spiro, S. (2012). Predictors of sustainability of social programs. *American journal of evaluation*, 33(26), 26–43.

Schreirer, M. A. (2005). Is sustainability possible? A review and commentary of studies of program sustainability. *American journal of evaluation*, 26(1), 320–347.

SOU 2005:93. *Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i en ny geografi – en samlad förvaltning med politisk styrning*. Näringsdepartementet.

Stedt, L. (2013). *Samarbete och lärande : Om friktion, uppgifters komplexitet och erfarenhetsutbyten i samarbete* (PhD dissertation). Stockholm.

Stedt, L. (2004). Informellt och formellt organiserande – lärares vardagliga samverkan. I: J. Ohlsson (red.) *Arbetslag och lärande: Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i långsiktig utveckling*. Malmö: Gleerups.

Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (2013). *Att fånga effekter av projekt och program*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S (2012). Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. I: S. Tengblad (red.). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. New York, NY: Oxford University Press, 18-44.

Utbildningsdepartementet. (2012). *Promemoria. Karriärvägar m.m. i fråga om lärare i skolväsendet*. U 2012/4904/S.

Öhman Sandberg, A. (2014). *Hållbar programutveckling: Betydelsen av delvis delade objekt och expansivt lärande*. Doktorsavhandling vid Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping.

Internt material Utbildningsförvaltningen Kumla Stad:

