



JÄRFÄLLA KOMMUN

Kvalitetsuppföljning

- 2016 års rapport

Kristofer Fagerström

Dnr: Bun 2016/118

Mars 2016



Innehåll

SAMMANFATTNING	2
1. BAKGRUND	2
2. FOKUSOMRÅDEN.....	3
3. REFLEKTIONER FRÅN UPPFÖLJNINGARNA.....	3
3.1. Höga förväntningar på barn och elever	3
3.2. Systematiskt kvalitetsarbete	4
3.3. Tillsammans tar vi ansvar.....	6
3.4. Inkluderande arbetssätt.....	7
3.5. Effektiva lärande organisationer	9
3.6. Mångfald och integration	10
4. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	11



SAMMANFATTNING

Det är sjätte året som företrädare för barn- och ungdomsförvaltningen besöker samtliga kommunala för- och grundskolor i Järfälla. Syftet med kvalitetsuppföljningarna är att skapa en dialog kring kvalitet och utveckling utifrån barn- och ungdomsnämndens strategi *Program för resultatförbättring* samt att ge en återkoppling på de årliga kvalitetsredovisningar som enheterna skickar in. Ytterligare ett syfte med kvalitetsuppföljningarna är att ge enheterna möjlighet att ha synpunkter på barn- och ungdomsförvaltningens arbete.

I år har uppföljningarna utgått från alla de sex områden som finns i *Program för resultatförbättring*.

- höga förväntningar på barn och elever
- systematiskt kvalitetsarbete
- tillämpningen av ”Tillsammans tar vi ansvar” – ansvarsfördelningen mellan föräldrar, förskola/skola och barn/elev
- inkluderande arbetssätt
- effektiva lärande organisationer
- mångfald och integration

Resultaten från årets kvalitetsuppföljningar visar att Järfälla kommun har verksamheter av god kvalitet, men att det finns områden som skulle kunna utvecklas än mera. Av detta skäl bör en eventuell tidsmässig förlängning av fokusområdena till nästkommande läsår övervägas. Detta så att den utveckling som finns hos enheterna får tid att verka och ge resultat. Utöver engagemang så bör vikten av långsiktighet beaktas när det handlar om utveckling av pedagogisk verksamhet.

1. BAKGRUND

Kvalitetsuppföljningar är en del av barn- och ungdomsförvaltningens systematiska kvalitetsarbete. Tidigare år användes begreppet ”enhetskonsultationer”, men då förvaltningen önskade förtydliga syftet med mötena har ett namnskifte ägt rum. Det är sjätte året som kvalitetsuppföljningar genomförs och gensvaret har hittills varit positivt från enheterna. Förvaltningen har valt att ha kvalitetsuppföljningar bland annat då verksamheterna tidigare uttryckt en avsaknad av återkoppling på kvalitetsredovisningarna som de årligen skickar in. Genom kvalitetsuppföljningarna kan förvaltningen skapa en dialog med enheterna kring kvalitet och utveckling samtidigt som enheterna ges stöd i sitt fortsatta utvecklingsarbete. Uppföljningarna är även ett tillfälle för förvaltningen att få underlag för sitt fortsatta strategiska arbete.

Idén med kvalitetsuppföljningarna är att skapa ett utbyte av synpunkter kring kvalitetsfrågor - inte att i första hand utvärdera verksamheterna. För att diskussionerna ska kunna ge utrymme för många olika tankar bygger uppföljningarna på ett öppet samtal och följer således inte något strikt frågeformulär. Det är värt att betona att enheterna själva äger ansvaret för sin utveckling, och därmed har ansvar för att ta initiativ som leder till förbättrad måluppfyllelse.

Inför uppföljningarna sammanställs aktuell statistik som avser studieresultat, personaltäthet och liknande. Utgångspunkten för uppföljningarna är i huvudsak barn- och ungdomsnämndens *Program för resultatförbättring* samt enheternas egna



kvalitetsredovisningar. Från förvaltningen deltar förvaltningsdirektör, verksamhetschefer och utredare. Från enheten deltar enhetens ledning.

2. FOKUSOMRÅDEN

Utgångspunkten för kvalitetsuppföljningarna är, som ovan nämns, i huvudsak barn- och ungdomsnämndens strategiska dokument *Program för resultatförbättring*. Det består av sex punkter. Nedanstående sex punkter är, om de fungerar väl, kännetecken för framgångsrika för- och grundskolor.

- höga förväntningar på barn och elever
- systematiskt kvalitetsarbete
- tillämpningen av ”Tillsammans tar vi ansvar” – ansvarsfördelningen mellan föräldrar, förskola/skola och barn/elev
- inkluderande arbetssätt
- effektiva lärande organisationer
- mångfald och integration

3. REFLEKTIONER FRÅN UPPFÖLJNINGARNA

Nedan följer en sammanfattning av de generella iakttagelser som förvaltningen tagit med sig från samtalen. På några enheter, där enhetschefen varit helt nytillträdd, har samtalen mer kommit att handla om en lägesbeskrivning och planeringen framåt.

3.1. Höga förväntningar på barn och elever

Höga förväntningar är ett område som har prioriteras i förvaltningens utvecklingsarbete, för att det har goda effekter på lärande och kunskapsresultat. Forskning har visat att med höga förväntningar på individens förmåga tenderar individen att växa med uppgiften och bli mer ansvarsfull och motiverad. Att ha höga förväntningar handlar till en början om ett förhållningssätt, där pedagogen tror på barnets/elevens förmåga att lära och klara kunskapskrav. I ett nästa steg bör även arbetet med höga förväntningar ge avtryck i organisationen. Organisationen behöver då vara flexibel, så att strukturer finns för att varje individ kan utmanas på en lämplig nivå. Det är viktigt att poängtera att med höga förväntningar följer också i princip ett behov av att lärandemiljön individanpassas, eftersom barn och elever är olika och kräver olika utmaningar.

Från samtalen med enheterna har det framkommit att det har skett en utveckling i rätt riktning även om arbete kvarstår. Det kan konstateras att det idag finns en bred acceptans kring begreppet höga förväntningar och dess allmänna innebörd i bemärkelsen att barn och elever förhåller sig till ställda förväntningar. Med en historisk tillbakablick går det att säga att det inte alltid har varit en självklarhet – inte sällan sågs det med skeptiska ögon på begreppet som tolkades som en utifrån påtvingad idé om att helt enkelt höja kraven på barnen och eleverna.

Av de goda exempel som kan nämnas, finns det flera enheter på grundskolenivå som har pedagogiska organisationer som kännetecknas av flexibilitet. En enhet satsar på ökad lärarnärvaro i vissa klasser under vissa tider i syfte att arbeta extra intensivt för att nå resultat med ett utvalt område. Detta innebär givetvis att organisationen kring övriga klasser och grupper synkroniseras så att lärarresurser kan frigöras. En annan enhet arbetar på ett liknande vis och eftersträvar en organisation med tre undervisande lärare på två klasser. Syftet med denna organisation är att möjliggöra



för samarbete kring eleverna på ett sätt som rimmar väl med höga förväntningar. Med fler pedagoger närvarande ökar lärares möjligheter att organisera grupperna så att verkligen alla elever blir utmanande utifrån sina förutsättningar och behov.

Vad gäller förskolan kan det sägas att man delvis brottas med samma utmaningar som grundskolan, delvis har man något annorlunda förutsättningar. Precis som i grundskolan finns det i förskolan en generell förståelse för att höga förväntningar av rätt karaktär spelar en positiv roll. Förskolebarn påverkas precis som elever av vuxnas förväntningar och kan därför under goda förhållanden nå mycket långt i sitt lärande. Ett exempel på förståelsen för höga förväntningar i förskolan är begreppet ”det kompetenta barnet”. Med begreppet avses bland annat barns egen förmåga att erövra kompetens utifrån sina egna förutsättningar. Detta kan ta sig uttryck i att förskolpedagoger i lämpliga situationer låter barn pröva sig fram innan barnet erbjuds hjälp. Tanken är att barn många gånger kan lösa situationer och problem av egen kraft om de ges möjlighet till det.

Förskolan har till skillnad från grundskolan ett uppdrag som inte bara handlar om lärande, utan även om omsorg. Att i denna tudelade verksamhet finna rätt typ av höga förväntningar, är en utmaning som kräver samarbete. Det kollegiala lärandet bör därför ses som ett viktigt verktyg i förskolan. Av tradition har förskolan något mer gynnsamma förutsättningar än grundskolan vad gäller just det kollegiala lärandet. Enheterna är oftast mindre och samarbetet mellan pedagogerna är ofta naturligt då förskolans verksamhet är organiserad utifrån arbetslag. Arbetslagen kan sägas utgöra en naturlig plattform för ett utvecklat kollegialt lärande. Med detta påtalat kvarstår dock utmaningen för flera förskolor i Järfälla; hur kan en samsyn bildas kring vad som är höga förväntningar på barnen, och hur ska denna syn präglade organisationen? Att diskussionen förs muntligt på olika enheter, råder det inget tvivel om. Däremot behöver arbetet, precis som i grundskolan, systematiseras och organiseras för att nå nästa nivå.

Sammanfattningsvis kan det alltså hävdas att arbetet med höga förväntningar har gett avtryck, men att dess fulla potential inte är nådd i Järfälla. Även om höga förväntningar i sig har ett egenvärde, behöver arbetet kopplas ihop med organisationsanpassningar för att nå ett stadium där tydliga effekter kan skönjas.

3.2. Systematiskt kvalitetsarbete

Kravet på systematiskt kvalitetsarbete förstärktes i och med skollagen från 2011. Det innebär bland annat att det ska finnas utarbetade metoder för att resultat ska kunna följas upp och ligga till grund för prioriteringar och nya utvecklingsområden. Detta ska ske både på huvudmannanivå och på enhetsnivå.

Att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete handlar om att hitta ett förhållningssätt där bland annat resultat och måluppfyllelse analyseras utifrån en mängd olika synvinklar. Givetvis är resurser i form av pedagoger, lokaler och läromedel centrala för att nå en god kvalitet i verksamheten, men personalens egen potential i förbättringsarbetet får inte glömmas bort. En undersökande och självkritisk attityd hjälper till att finna utvecklingsområden hos sig själv och hos andra som kanske annars inte skulle synliggöras.

Kvalitetsuppföljningarna visar på att nästan alla enheter idag har utarbetade kvalitetshjul som beskriver när och hur uppföljningar ska genomföras, men det som



fortfarande saknas är i många fall genomtänkta resultatanalyser. Fokus i inkomna kvalitetsredovisningar ligger ofta mer på att beskriva vad som har gjorts i form av aktiviteter snarare än vad effekten av dessa blev och varför effekten nåtts eller uteblivit. Här bör det nämnas att den mall som enheterna utgår ifrån i sina kvalitetsredovisningar har mötts av kritik, en kritik som förvaltningen är väl medveten om. För närvarande pågår ett utvecklingsarbete som kommer utmynna i en ny mall som ska vara enheterna tillhanda inför nästa läsårs arbete med måluppfyllelse- och analysrapporten. Förhoppningen är att mallen ska upplevas som mer analysvänlig och därmed sporra till vidare utveckling inom det systematiska kvalitetsarbetet.

Oaktat mallens betydelse så går det att konstatera att även i kvalitetsuppföljningarna beskrivs det ofta vilka aktiviteter man genomför, men inte så mycket vilken eventuell effekt dessa har haft. Varför en del enheter fokuserar på aktivitetens genomförande snarare än dess effekter kan ha flera orsaker. En hypotes är att det handlar om att man behöver utveckla en förståelse för vad systematiskt kvalitetsarbete faktiskt utgör. Det handlar om att utveckla en djupare teoretisk förståelse för arbetet, hävdar en enhets företrädare. Man kanske ser vikten av att arbeta systematiskt med olika aktiviteter, men inser inte betydelsen av att i efterhand analysera och utvärdera dess effekter. Aktiviteterna snarare än effekterna av desamma blir målet med arbetet. En annan hypotes kan vara att det handlar om en bristande vana i att analysera, det vill säga viljan kan mycket väl finnas där, men förmågan och vana att analysera olika utfall systematiskt behöver utvecklas. En förskolenhet hävdar just detta genom att poängtera betydelsen av vana och rutin. I början upplevdes analysarbetet som svårt, men nu gick det bättre, anser förskolans företrädare. Ytterligare en hypotes kan vara att man behöver utveckla förmågan att dokumentera och systematisera vardagliga analyser. Mycket av den vardagliga muntliga analysen som äger rum i ett kollegium kan utgöra en grogrund för ett mer utförligt och systematiserat analysarbete. Att lyckas omvandla muntliga vardagsanalyser till skriftliga systematiserade analyser är främst en fråga om att hitta rutiner och arbetsformer. En enhet ger uttryck för detta då man hävdar att det diskuteras mycket pedagogik men att man är dålig på att dokumentera. Exempelvis kan resultaten i en klass diskuteras, men analysen sker allt som oftast muntligt, vilket leder till att systematiken kan bli lidande.

Även om det som ovan nämnts finns ett behov av utveckling vad gäller resultatanalysen hos flertalet enheter, ska det framhållas att flera enheter har tagit tydliga steg i rätt riktning och visar på analyser som lovar gott inför framtiden. En enhet har tagit stöd i Demings cykel/PDSA-cykeln i sitt systematiska kvalitetsarbete. Demings cirkel är en grundmodell för förändringsarbete som utgår från fyra olika faser: Agera, Planera, Göra, och Studera. Med hjälp av denna modell har enheten lyckats skapa såväl förståelse som struktur för sitt kvalitetsarbete. I grunden bidrar det till ett förbättrat kvalitetsarbete i nutid, men underlättar även för framtida utvecklingsarbete. En annan enhet har arbetat på liknande vis då man har tagit stöd i den teoretiska modellen Kolbs lärcykel. Modellen, som har förenklats något för att passa verksamhetens behov, bygger på fyra olika faser: en erfarenhet/upplevelse, en reflektion, en förståelse/kunskap och en handling. Modellen har hjälpt enheten att inte fastna i beskrivandefasen av sina aktiviteter och dessutom blivit ett verktyg som gör att man hela tiden kan använda nyvunnen kunskap i planeringen för framtiden. En tredje enhets ledningsledning har jobbat målmedvetet med att förstärka betydelsen av det systematiska kvalitetsarbetet i vardagen hos pedagogerna. Ledningen har fokuserat på olika åtgärder som i slutändan ska öka pedagogernas



insikt i arbetets betydelse. Arbetet med datainsamling och analys har förstärkts, men även arbetet med styrdokument. Genom att föra in styrdokument i olika sammanhang tror man att förståelsen för systematiskt kvalitetsarbete ska öka. Ytterligare en annan enhet har visat prov på god förmåga att analysera befintliga resultatdata och därigenom dra slutsatser för framtida utvecklingsområden. Enheten har analyserat gamla nationella prov och identifierat områden där elevernas kunskaper behöver förstärkas. I kombination med ytterligare satsningar på pedagogiskt material och en utarbetad strategi över vad eleverna behöver lära sig, har enheten arbetat målmedvetet och systematiskt för att förbättra resultaten. Resultaten för föregående års nationella prov indikerade att enhetens arbete burit frukt då elevernas kunskaper hade förbättrats. För framtiden arbetar nu enheten med att utveckla elevernas skrivkunskaper. Efter att ha analyserat resultaten i svenska fann enheten att elevernas skrivande kunde förbättras. För att ha ett strategiskt stöd i detta arbete håller enheten på att utveckla en språkplan. Språkplanen syftar till att ge en större likvärdighet i arbetet på skolan.

Även om flera av nyss nämnda exempel på systematiskt kvalitetsarbete inbegriper arbete med mätbara data, bör det också framhållas att en avsaknad av så kallade ”hårda data” inte nödvändigtvis behöver betyda att en resultatanalys inte kan genomföras. Pedagogernas egen förmåga att i ett kollegialt sammanhang göra självskattningar av olika företeelser kan mycket väl utgöra ett fullgott alternativ. Här kan en förskolas arbete med lotusdiagram framhållas som ett gott exempel. Förskolenheten har strukturerat och sorterat läroplanens målområden i ett Lotusdiagram. Vid olika former av möten återkommer arbetsgruppen till Lotusdiagramet för att säkra arbetet utifrån läroplanens mål. Det bör därför poängteras att med ett långsiktigt perspektiv och en vilja att på ett systematiskt sätt pröva sig fram, finns det goda möjligheter att finna utvärderingsmetoder som bedömer annat än kvantifierbara kunskaper. Här bör även förvaltningens ansvar belysas. Ett framgångsrikt systematiskt kvalitetsarbete förutsätter engagemang och kunskap på alla nivåer i en organisation. Av detta skäl bör förvaltningen, precis som enheterna, sträva efter ett långsiktigt perspektiv och ett förhållningssätt som bygger på systematik och en vilja att ständigt utveckla sina arbetsmetoder. I grund och botten handlar det om att aldrig bli helt färdig med systematiskt kvalitetsarbete, att alltid se förbättring och ytterligare utveckling som möjlig och eftersträvansvärd.

3.3. Tillsammans tar vi ansvar

I tidigare års kvalitetsuppföljningar har flera enheter efterlyst en diskussion om ansvarsfördelningen mellan professionen, vårdnadshavaren och barnet eller eleven. Diskussionen handlar om det som tidigare kallades ”det sociala kontraktet”. Bakom begreppet döljer sig en tanke att det finns en överenskommelse mellan olika parter, i detta fall föräldrar, barn och elever samt pedagoger, om vad som kan förväntas av varandra i den pedagogiska verksamheten. För att ta fasta på enheternas önskan diskuterade förvaltningen begreppet och dess innehåll med samtliga enheter under kvalitetsuppföljningarna läsåret 2014/15. Därefter genomfördes en workshop med förskolechefer och rektorer varpå en kortare text, ”Tillsammans tar vi ansvar”, sammanställdes. Texten publicerades i Järfällas handlingsplan för god arbetsmiljö i för- och grundskolor, ”Trygghet och arbetsro”. Under årets kvalitetsuppföljningar har texten följts upp med samtliga enheter. Med utgångspunkt i enheternas vardagliga arbete med frågor som handlar om inflytande och trygghet har enheterna dels fått beskriva sitt arbete med dessa frågor, dels berättat hur de använt sig av innehållet i texten ”Tillsammans tar vi ansvar”.



Generellt kan sägas att det finns en nöjdhet hos många enheter kring arbetet med ”Tillsammans tar vi ansvar”. Enheterna finner arbetet viktigt och ger uttryck för positiva tankegångar när texten behandlas. Formerna för hur textens innehåll har behandlats eller implementerats ser dock olika ut från enhet till enhet. En del enheter har tagit upp texten på föräldramöten och/eller i samband med inskolning av nya barn på förskolan. Andra enheter har arbetat med trygghet, inflytande och studiesociala frågor utan att specifikt utgå från dokumentet ”Tillsammans tar vi ansvar”.

Hos enheterna finns det allmänt sett en god vilja och en hög ambitionsnivå när det handlar om att arbeta med inflytande- och trygghetsfrågor. Arbetet kan se lite olika ut, men för att nämna två exempel kan det dels handla om att öka föräldrars engagemang rent generellt, dels om att kanalisera barn/elev- och föräldrainflytandet på ett konstruktivt sätt. Om föräldraengagemanget i grundskolor, speciellt senare årskurser, ofta behöver uppmuntras, kan det i förskolan handla om att diskutera inflytandets karaktär, det vill säga ge föräldrar information och vägledning för att kunna stötta sitt barn och verksamheten på ett konstruktivt sätt. För att möta detta behov arbetar förskolorna på olika sätt. Många enheter arbetar målmedvetet med kommunikationen som äger rum vid inskolningen av barnen. Det kan till exempel handla om att pedagogerna på förskolan noggrant diskuterar genom förväntningar med föräldrarna – vilken roll spelar föräldrar respektive förskolpedagogen i barnens vardag? Genom att aktivt föra en kontinuerlig föräldradiolog förebygger förskolorna att missförstånd uppstår, eller att olikartade förväntningar på varandras roller leder till förtroendebrist. Ett annat sätt att ta sig an frågan om föräldrainflytande på förskolan är att via dialog försöka nå en gemensam förståelse. En förskola genomförde först interna pedagogdiskussioner och bjöd därefter in till föräldramöte där inflytandefrågan diskuterades. Tack vare bra diskussioner anser man idag att tydligheten kring föräldrainflytande har ökat.

För att ytterligare stärka dialogen med föräldrarna har en rad enheter prövat nya vägar och metoder. Framför allt prövar många enheter alternativa mötesformer i syfte att väcka nyfikenhet hos föräldrarna. Möten av ”drop-in”-karaktär genomförs, mingelmöten med närvarande lärare äger rum, grillkvällar kombineras med terminsstartsmöten och så vidare. För att nämna ytterligare ett exempel kan en förskolenhets arbete med ett föräldraforum av studiecirkelliknande karaktär, lyftas fram. Förskolan erbjuder föräldrar att läsa genom en aktuell artikel för att senare träffas och diskutera innehållet i artikeln. Alla dessa olika sätt att inkludera föräldrar vittnar om en välkomnande inställning till föräldrainflytande, men också om ett prövande förhållningssätt för att hitta nya vägar och metoder i arbetet med att involvera föräldrar.

3.4. Inkluderande arbetssätt

Tanken med det inkluderande arbetssättet är att alla barn och elever dels ska ha rätt till undervisning som passar deras förutsättningar och behov, dels ska känna en social gemenskap med övriga barn och elever. På senare tid har *tillgänglighet/tillgänglig lärmiljö* blivit begrepp som i stor utsträckning kommit att ersätta *inkludering*. Med tillgänglighet avses ett begrepp som beskriver hur väl en organisation, verksamhet, lokal eller plats fungerar för barn och elever oavsett funktionsförmåga. Tillgänglighet är de förutsättningar som krävs för att alla barn och elever ska kunna vara delaktiga i



en inkluderande skolverksamhet. Det räcker dock inte att anpassa den fysiska miljön för att tillmötesgå varje barn och elevs behov. För att skapa en *tillgänglig lärmiljö* behöver pedagoger vara beredda att prova nya arbetssätt och metoder. Det kan till exempel handla om att förändra gruppaktiviteter så att det passar barnets/elevens behov och lärande. Tillgänglig lärmiljö är med andra ord ett begrepp som utgår från en helhetssyn på lärande.

Även om det har skett en förskjutning i hur man talar om en inkluderande verksamhet, från inkludering till tillgänglighet/tillgänglig lärmiljö, diskuterades i kvalitetsuppföljningarna enheternas arbete utifrån begreppet ”inkluderande arbetssätt”. Detta beroende på att begreppet är ett sedan tidigare känt begrepp och att begreppsförskjutningen har ägt rum relativt nyligen.

Generellt sett kan det sägas att en positiv förändring har ägt rum vad gäller enheternas förhållningssätt till inkluderande arbetssätt. Det finns idag en ökad medvetenhet hos flertalet enheter om inkluderande arbetssätt. Ett exempel på detta är att enheterna idag inte sätter likhetstecken mellan elevers fysiska placering i en grupp och inkluderande arbetssätt. Det finns en förståelse för att inkluderande arbetssätt mer handlar om en anpassning utifrån elevens behov i kombination med betydelsen av det sociala samspelet. Kanske är det så att det ökade antalet FBK-elever (förberedelseklass elever) har verkat som en katalysator i frågan. Att lyckas ge nyanlända elever en god utbildning och en känsla av tillhörighet är en fråga som flera enheter har fått arbeta med. Trots en försiktigt positiv utveckling bör det ändå poängteras att olika enheter har kommit olika långt både vad gäller den teoretiska förståelsen av begreppet och den praktiska tillämpningen. Några enheter arbetar målmedvetet med att utveckla verksamheten, andra enheter har precis tagit till sig en grundläggande förståelse för begreppet.

Rent konkret har enheterna tagit sig an arbetet med inkluderande arbetssätt på olika sätt. En enhet har bedrivit ett aktivt arbete med personalgruppen. Pedagogerna har dels, integrerat grundskollärare och grundsärskollärare, ägnat sig åt dilemmadiskussioner, dels bedrivit ett arbete kring kollegialt lärande. Att utnyttja kompetensen som finns hos grundsärskollärare har varit en nyckelfaktor, anser enheten. Detta för att effektivt sprida den kompetens som finns inom organisationen, men också för att verka för en ökad inkludering inom pedagoggruppen. En liknande satsning har gjorts på en annan enhet där pedagoger från grundsärskolan har regelbundna möten med klasslärare och assistenter. I kombination med att även besöka klasserna varje vecka utgör detta en del av enhetens handledningsverksamhet. Med tanke på att samarbetet mellan grundsärskollärare och grundskollärare traditionellt sett varit begränsat i svensk skola får detta ses som goda exempel på hur pedagoggrupper kan mötas och lära av varandra. En annan enhet har i sitt arbete tagit fasta på litteraturstudier. Litteraturen har hjälpt enheten framåt i arbetet och gett många nya perspektiv och nya idéer. Enhetens förhållningssätt vittnar om en öppen och prövande inställning som rimmar väl med skollagens skrivning om att utbildning ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Ytterligare en annan enhet har visat prov på framsteg vad gäller just förhållningssättet och inställningen till arbetet med inkluderande arbetssätt. Dels framhölls det tydligt att man i det dagliga arbetet med eleverna hade ett välkomnande perspektiv till alla elever oavsett bakgrund och förutsättningar, dels poängterades vikten av att hela personalgruppen bar ett ansvar i alla elevers skolvardag – ”all personal är elevhälsoarbetare”. Detta må låta som en självklarhet, men med tanke på att det historiskt sett har funnits



tendenser till ”stuprörstänkande” i svensk skola, bör enhetens inställning ses som lovvärd.

Avslutningsvis ska arbetet som har bedrivits på chefsnivå kort beröras. Ett arbete med att ta fram en gemensam plattform ”Avsikt med arbetet för inkluderande lärmiljöer i Järfällas förskolor och skolor” har pågått sedan februari 2015. Arbetet syftar bland annat till att stärka ledarskapet, ta fram en gemensam vision och att ge alla barn och elever rätt till en meningsfull utbildning och möjligheter för delaktighet. Utöver seminarier och workshops har även grupparbeten och erfarenhetsutbyten ägt rum. I maj planeras den färdiga plattformen antas av förvaltningens chefer.

3.5. Effektiva lärande organisationer

En effektiv lärande organisation utvecklas och lär av sin omgivning. Organisationen lär sig genom att tillsammans skapa nya kunskaper och utveckla nya förmågor. Detta innebär att organisationer måste vara beredda att ompröva gamla invanda arbetssätt, men även att internt våga dela med sig av kunskap mellan kollegor. För grundskolor och förskolor innebär detta förhållningssätt både utmaningar och möjligheter. Utmaningarna består bland annat i att våga tro på förändringsarbete som ibland går på tvären med en lång och etablerad kultur inom förskola och grundskola. Det kan till exempel handla om att våga utmana föreställningar om hur läraryrket ska bedrivas. Möjligheterna finns framför allt i de stora vinster som kan realiseras när en utvecklingsinriktad förändringskraft uppstår. Bland annat kan det handla om att skapa en kultur som verkar främjande för samarbete mellan pedagoger. Ett centralt begrepp som ofta kopplas ihop med denna typ av process i förskolan och skolans värld är kollegialt lärande.

I Järfälla har arbetet med det kollegiala lärandet utvecklats, om än något ojämnt. Precis som med ”höga förväntningar” och ”inkluderande arbetssätt” finns det idag en grundläggande förståelse för begreppet och dess innebörd. På en teoretisk bas är enheterna eniga om att ett utvecklat samarbete i form av kollegialt lärande är en viktig utvecklingsfråga. I realiteteten har dock olika enheter satsat olika mycket på att omsätta teori till praktik.

Ett gott exempel på arbetet med effektiva lärande organisationer är en enhets arbete med gemensam kompetensutveckling. För att få till en medveten ”röd tråd” i verksamheten har hela pedagoggruppen fått fortbildning som har handlat om språkutveckling. Då alla pedagoger medvetet har inkluderats, har ett kollegialt lärande kunnat uppstå. En annan enhet har arbetat både med organisationsoptimering och med konkreta verktyg för att utveckla en effektiv lärande organisation. Genom att planera väl har man frigjort tid så alla pedagoger vid olika tillfällen tillsammans kan ägna sig åt verksamhetsplanering under en hel dag. Därutöver har enheten även bedrivit arbete med ”learning studies”¹ för att ytterligare utveckla sin verksamhet. Ytterligare ett gott exempel som kan nämnas är en enhets arbete med att utveckla sambedömningen. På enheten har organisationen för arbetet med sambedömning optimerats så att goda förutsättningar ges till pedagogerna. Vidare bör även två enheters arbete med PRIO (Planering, Resultat, Initiativ, Organisation) lyftas fram.

¹ Learning studies kan kortfattat beskrivas att lärarna (förslagsvis i ett lärarlag) inledningsvis kommer överens om ett lärandeobjekt. Det vill säga något eleverna ska kunna eller som lärargruppen vill att eleverna ska kunna relaterat till kursplanemålen. Källa: Skolverket.

Inom ramen för detta projekt ingår bland annat ett arbete med klassrumsbesök mellan kollegor. I en första fas organiserar kollegorna klassrumsbesök av mer förutsättningslös karaktär. I en andra fas styr skolledarna klassrumsbesöken så att dessa ska handla om speciella frågeställningar.

Generellt har alltfler enheter organiserat någon form av klassrumsobservation där kollegor eller rektorer deltar. Dock är det få enheter som har tagit lärandet förbi den första nivån där fokus oftast ligger på att pedagogen ska vänja sig vid att bli observerad eller bedömd. En enhet uppger dock att man med hjälp av ”reflekterande arbetssätt”² har kommit vidare i processen. Arbetet med ”reflekterande arbetssätt” innebar en hel del klassrumsobservationer som kunde vara av utmanande karaktär. Idag tycks det finnas en vana att bli observerad på enheten. Detta tar sig uttryck i att bland annat rektorn kan göra klassrumsobservationer utan att på förhand behöva meddela sin närvaro. Ytterligare ett tecken på att enheten har kommit vidare i det kollegiala lärandet är pedagogernas inställning - i utvärderingar uppges det att man har mycket att lära av varandra. Enhetens rektor summerar utvecklingen med orden ”det kollegiala lärandet har landat i kollegiet”.

3.6. Mångfald och integration

Att arbeta med mångfald och integration blir allt viktigare i ett samhälle där alltfler människor har olika bakgrunder. På ett generellt plan är det en fråga om att öka förståelsen och respekten för varandra, men också en fråga om att utjämna livschanser mellan olika människor. Förskolan och skolan har en kompensatorisk roll i det att alla barn och elever oavsett bakgrund ska ges möjlighet till en likvärdig utbildning. För att möta upp enheternas skiftande förutsättningar och behov tilldelas de, beroende på barn- och elevsammansättning, en socioekonomisk ersättning. Arbete med mångfald och integration är dock inte bara en fråga om ekonomiska resurser, utan kan handla lika mycket om kunskaper och förhållningssätt.

I Järfälla arbetar enheterna med frågor som handlar om mångfald och integration på olika sätt. En förskola belyser vikten av att arbeta med språklig mångfald på förskolan, att våga bejaka den istället för att motarbeta den. Enheten bedriver ett aktivt jobb i vardagen genom att pedagogerna ställer frågor som utmanar barnens flerspråkighet. Att ha olikheter som en grundsyn och att ta tillvara på enhetens 23 olika språk, anses viktigt. Lika viktigt som den språkliga mångfalden är det dock att våga stå upp för värderingar om alla människors lika värde och rättigheter. Här handlar det om mod, om att våga vara en vuxen förebild och att markera direkt när man ser något som strider mot förskolans värdegrund, framhåller enheten. En annan enhet påtalar vikten av kompetent personal för att kunna möta utmaningar som handlar om mångfald och integration. Tvåspråkig personal anses vara av särskild vikt, varför en medveten rekryteringsstrategi bedrivs inom detta område. Att mångfald och integration kan ses som en del i skolans vardagliga arbete, vittnar en enhet om. Skolan ligger i ett upptagningsområde med en hög andel elever med utländsk bakgrund och ser därför skillnader i bakgrund och förutsättningar som något man är ytterst van att arbeta med. Detta torde vara en naturlig hållning för flertalet för- och grundskolor i liknande områden. Inte oväntat är det så att den rådande kontexten präglar ens syn på vad mångfald och integration är och hur arbetet kan bedrivas.

² Reflekterande arbetssätt handlar om att pedagogen ska utveckla ett förhållningssätt i undervisningen så att eleverna blir mer delaktiga samtidigt som pedagogen blir mer medvetet reflekterande.



Av de utmaningar som nämns inom arbetet med mångfald och integration handlar det inte sällan om förförståelse och förväntningar på förskolans verksamhet. Det finns ibland olika förväntningar på vad förskolan har för funktion och vilken roll den ska spela. Enheterna i Järfälla försöker möta denna utmaning genom att förebyggande informera och kommunicera om förskolans roll i Sverige.

4. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Kvalitetsuppföljningarna fungerar som en återkoppling på det dagliga arbete som enheterna genomför. Genom besök på för- och grundskolor ökar även kunskapen om verksamheterna på förvaltningen, vilket ger förutsättningar för att bra planering och prioriteringar kan tas och genomföras. Även om fokusområdena står i centrum för kvalitetsuppföljningarna så är den öppna dialogen ett viktigt kännetecken för mötena. Med ett förutsättningslöst förhållningssätt eftersträvas uppföljningar där enheterna själva bidrar med att påtala utvecklingsmöjligheter för verksamheten på enhetsnivå och på kommunnivå. Enheterna, har uppskattat uppföljningarna som sådana, framför allt eftersom det ger dem möjlighet att beskriva sitt arbete på ett mer ingående sätt. Samtalen blir ett komplement till det inskickade materialet bestående av kvalitetsredovisningar, likabehandlingsplaner och verksamhetsplan.

Resultaten från årets kvalitetsuppföljningar visar på ett övergripande plan att Järfälla kommun har verksamheter av god kvalitet, men att det finns områden som skulle kunna utvecklas än mera. Det har gjorts framsteg inom de fokusområden som har stått i centrum för årets kvalitetsuppföljningar, men kvaliteten kan bedömas som ojämn enheterna emellan. Med en långsiktig ambition om en framgångsrik utveckling av den pedagogiska verksamheten, finns det anledning att överväga en förlängning av fokusområdena till nästkommande års kvalitetsuppföljningar. Som tidigare har påtalats är inte bara engagemang en förutsättning för utveckling utan även tid och tålamod.