

---

**Rådgivningsrapport**  
***Utvärdering av***  
***”Förskola i förändring”***

***Slutrapport***

Marie Lindblad  
Anders Törnqvist

Oktober 2012



# Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1.	Bakgrund	1
1.2.	Vårt uppdrag	1
1.3.	Tillvägagångssätt	2
2.	Tidigare rapporteringar och synpunkter	3
3.	Projektets förutsättningar och utgångsläge	4
3.1.	Syfte och mål	4
3.1.1.	Kommentar	6
3.2.	Projektets förutsättningar	6
3.2.1.	Kommentar	7
4.	Projektets målsättningar	8
4.1.	Målsättningar och målprocess	8
4.1.1.	Kommentarer	9
5.	Projektets genomförande	9
5.1.	Styrning och ledning av projektet	9
5.1.1.	Kommentarer	10
5.2.	Genomförandet av utbildningsinsatserna	10
5.2.1.	Kommentarer	12
5.3.	Omfattning och innehåll	12
5.3.1.	Kommentarer	17
5.4.	Projektets egen uppföljning/utvärdering	18
5.4.1.	Kommentarer	19
6.	Enkätresultat	19
6.1.	Kompetensutveckla personalen	23
6.2.	Utveckla samarbete, samverkan och lärande	24
6.3.	Beredskap för förflyttningar vid omorganisation	25
6.4.	Utveckla kvalitetsarbete	26
6.5.	Jämställdhetsintegrerad verksamhet, främja likabehandling, öka motivation och motståndskraft mot sjukskrivning och utmattningssymptom	27
6.6.	Projektets avtryck i verksamheten	29
6.7.	Övriga kommentarer	31
6.8.	Vår samlade bedömning av enkätsvaren	32
7.	Måluppfyllelse	34
7.1.	Måtsatta mål	34
7.1.1.	Kommentar	36

---

7.1.2.	Sjukfrånvaro	36
7.2.	Mål i projektansökan	36
8.	Avslutande kommentar	38

# **1. Inledning**

## **1.1. Bakgrund**

Situationen inom förskoleverksamheten i Örebro kommun under senare delen av det första årtiondet på 2000-talet var att verksamheten var omfattande och expanderande. Ungefär 1800 anställda arbetade inom verksamheten och antalet barn i förskoleåldern ökade.

Av de anställda var en stor andel barnskötare (ca 40 procent), av vilka många arbetade på förskollärartjänster utan adekvat utbildning. Bland förskollärarna fanns många som hade behov av att uppdatera sin utbildning.

Verksamheten skulle också komma att påverkas av nya förutsättningar som en ny läroplan för förskolan och bestämmelser om allmän förskoleverksamhet från 3 års ålder. Sommaren 2010 infördes allmän förskoleverksamhet från 3 års ålder vilket innebar ett ökat behov av utbildad förskolepersonal. Sedan sommaren 2011 gäller även en ny läroplan för förskolan och en ny skollag vilket bl a innebar att förskolan blev en egen skolform och att förskolans verksamhet omfattas av begreppen utbildning och undervisning. Huvudmannen ska använda förskollärare för undervisningen, men det kan också finnas annan personal för att främja barnens utveckling och lärande.

Sammantaget innebar detta att verksamheten stod inför utmaningar att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens, att kompetensutveckla och stärka personal i deras yrkesroll så att anställningsbarhet och benägenhet att arbeta vidare i verksamheten stärks.

Under hösten år 2009 gjordes en förprojektering där kompetensutvecklingsbehovet inom förskoleverksamheten inventerades och sammanställdes. Mot bakgrund av kartläggningen identifierades ett antal utbildningsområden för kompetensutveckling av personalen inom förskoleverksamheten. Förprojekteringen resulterade i att en ansökan om stöd för kompetensutveckling lämnades till Europeiska socialfonden (ESF). ESF beviljade stöd med ca 28 mkr till kompetensutvecklingsprojektet "Förskola i förändring" att bedrivas under perioden 1 februari 2011 till 31 juli 2012.

## **1.2. Vårt uppdrag**

Vi har haft uppdraget att utvärdera projektet "Förskola i förändring". Utvärderingen ska synliggöra "Förskola i förändring" resultat och effekter samt ge ett aktivt och starkt stöd i processarbetet och därmed stärka lärandeprocesser mellan involverade parter. Syftet är att under hela projektet ge stöd till projektet och påverka insatsernas genomförande så att sannolikheten för att önskade resultat uppnås ökar.

Insatserna utgår således från tankar om följeforskning och lärande utvärdering. Under första delen av projekttiden fokuseras utvärderingsinsatserna på projektets

förutsättningar att uppnå projektmålen, d v s hur projektets organisation och resurser kopplar till programidé och mål.

Utvärderingsinsatserna som tar fasta på resultat och effekter ges större utrymme under utvärderingsuppdragets sista del då verksamheten varit igång ett tag och resultat kan börja skönjas.

Utvärderingsarbetet har utgått från en arbetsplan som tagits fram tillsammans med projektet. Arbetsplanen har varit uppdelad i tre faser:

Fas 1 har bestått av att utvärdera projektets förutsättningar att nå projektmålen samt att fastslå ett nuläge för senare bedömning av projektets måluppfyllelse. Detta gjordes i huvudsak genom dokumentstudier och intervjuer. Under denna fas genomfördes också undersökningar för att fastslå nulägen för att ställas i relation till uppnådda resultat under fas tre. En enkät riktades till projektets olika målgrupper och intervjuer gjordes med representanter för föräldrar.

Under fas 2 genomfördes insatser för att följa genomförandet av projektet, hur projektet löper och utvecklas. Utvärderingsinsatserna bestod av dokumentstudier, intervjuer och möten med projektledning och styrgrupp, möten med deltagare. En delrapport upprättades och ett analysseminarium genomfördes för att återföra iakttagelser och rekommendationer till projektet.

Under den avslutande fasen, fas 3, har utvärderingsinsatserna fokuserat på att bedöma projektets resultat och effekter. Detta har skett genom dokumentstudier, intervjuer med projektledning, styrgrupp och intressenter, möten med föräldrar samt en enkätundersökning riktad till all pedagogisk personal och kostpersonal. Under fas tre upprättas också en slutrapport (föreliggande) och ett slutseminarium/spridningskonferens genomförs.

Ansvariga konsulter från PwC har varit Marie Lindblad och Anders Törnqvist.

### **1.3. Tillvägagångssätt**

Utöver de utvärderingsinsatser som genomförts tidigare under projektet ligger som grund för denna rapport intervjuer med projektledning, styrgrupp och ett antal intressenter till projektet. Intervjuer har gjorts med föräldrar och samtal med barn har skett under besök på olika förskolor. Vi har också tagit del av och analyserat statistikuppgifter angående deltagare, deltagarantal och kurser. En enkät har genomförts riktad till all pedagogisk personal och kostpersonal som deltagit i projektet. Innehållet i enkäten är i stort sett identiskt med den enkätundersökning som genomfördes tidigare under projektet för att möjliggöra jämförelser och därmed analyser av projektets effekter. Vi har även tagit del av lägesrapporter och annan dokumentation som producerats av projektet. Vi har också deltagit i styrgruppsmöten samt haft löpande kontakt och möten med projektledningen.

Då utvärderingsuppdraget har ansatsen av en lärande utvärdering som genomförs kontinuerligt följer att merparten av iakttagelserna nedan redan har kommunicerats till projektet innan denna rapports färdigställande.

## **2. Tidigare rapporteringar och synpunkter**

I augusti 2011 gjordes en första samlad återrapportering till styrgrupp och projektledning från utvärderingsuppdraget. De utvärderingsinsatser som då var genomförda var studier av dokumentation kring projektet, intervjuer med styrgrupp samt möten med samtlig projektpersonal. I vår rapportering lyftes utifrån våra iakttagelser följande synpunkter fram som viktiga att hantera i det fortsatta arbetet med projektet.

- Förväntningarna på projektet är att alla ska få den utbildning de önskat.
- Farhågor finns för att projekttiden är för kort för att genomföra alla utbildningar.
- Oro finns för att inte få tillgång till tillräckligt med vikarier i förskoleverksamheten.
- Ansvar för att formulera mål som är mätbara behöver tydliggöras.
- Mätbara mål är en förutsättning för att följa upp projektet.
- Ansvar för verksamhetens förmåga och beredskap att ta tillvara projektets insatser efter projektets slut behöver uppmärksammas och göras tydligt.
- Uppmärksamhet behöver riktas mot projektansökans fokus på barnskötarna.
- Projektorganisationen är på plats och fungerar.
- Projektet har funnit bra arbetsformer.
- Projektets förankring till politiken behöver tydliggöras.
- Det finns behov av ytterligare resurser i projektledningen.
- Styrgruppens arbetssätt kan behöva förändras eftersom projektet går över från en planerings- till en genomförandefas.
- Uppmärksamhet behöver riktas mot de horisontella kriterierna.

I oktober 2011 gjordes en uppföljning av de iakttagelser och synpunkter som lämnades i augusti. Uppföljningen visade att frågorna uppmärksammas och inledande aktiviteter/åtgärder vidtagits rörande i stort sett alla våra synpunkter.

Vid samma tillfälle rapporterades också resultatet från den enkätundersökning som riktats till projektets olika personalgrupper och som genomfördes under september 2011. Resultatet för förskole- och kostpersonal distribuerades därefter till kommunens förskolechefer.

I januari 2012 redovisades vår delrapport under ett lärseminarium. Vid lärseminariet deltog projektledning, representanter från styrgrupp och intressenter. Under lärseminariet kommunicerades våra iakttagelser och rekommendationer som sammanfattningsvis var:

- ✓ Säkerställ förutsättningar i ordinarie förskoleorganisation för att säkra långsiktiga hållbara resultat.
- ✓ Konkretisera och måttsätt målformuleringarna för att möjliggöra utvärdering och bedömning av målpuppfyllelse.
- ✓ Koppla uppföljningssystem till målen.
- ✓ Viktigt med uthållighet hos personalen under våren så att alla utbildningar kan genomföras

Vid lärseminariet framförde vi även att styrgruppen har en viktig roll i att styra projektet mot dess mål.

Våra iakttagelser och rekommendationer innebar bl a att projektledningen fokuserade på att formulera mätbara mål och att åtgärder vidtogs för att säkerställa förutsättningar för att resultaten från projektet långsiktigt ska kunna vidmakthållas.

Under våren 2012 har kontakter med projektledningen löpande upprätthållits och vi har också deltagit i ett antal styrgruppsmöten.

## **3. Projektets förutsättningar och utgångsläge**

### **3.1. Syfte och mål**

Av projektansökan framgår att syftet med projektet är

*”att kompetensutveckla förskolans personalgrupper så att de är fortsatt attraktiva på arbetsmarknaden, att de därmed får en ökad beredskap för förflyttningar mellan verksamheter och att dom som personalgrupp når en högre och aktuell kompetens gällande pedagogik och nya krav som den nya läroplanen för förskolan ställer var dom än arbetar.*

- *kompetensutveckla personalen och därmed stärka en stor grupp kvinnligt anställda*
- *ge personalen beredskap för förflyttningar vid omorganisation eller eget val, då enheterna är små*
- *göra personalen attraktiv på arbetsmarknaden vid omställning genom att de får ny kompetens*
- *öka personalen motivation och motståndskraft mot sjukskrivning och utmattningssyndrom*

- *utveckla samarbete, samverkan och lärande mellan olika områden, enheter och personalkategorier.*

*Syfte med projektet är att ge möjligheterna att komplettera barnskötarnas utbildning så att de kan arbeta kvar i verksamheten, förbereda för eventuell omställning/förflyttning, tillgodose behovet av kompetensförsörjning på sikt, öka kompetensen hos personalen, ordna kompetensutveckling över förvaltningsgränserna, skapa flexibla och stimulerande arbetsplatser, utveckla kvalitetsarbetet, sträva efter en jämställdhetsintegrerad verksamhet, öka tillgängligheten för funktionshindrade. Alla anställda ska ha ett väl integrerat förhållningssätt till hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.”*

Enligt projektansökan har projektet följande målsättningar:

*”Kompetensutveckling av ca 1800 anställda under hela projektiden.*

*Kompetensutveckling kommer att ske inom de 18 områden som medarbetarna kommit fram till under förprojekteringen och förarbetet. Vilket blir minst 4 områden per individ.*

*Kursupplägg i mer än 40 olika varianter där personal möter kollegor från andra förskolor då vi har ca 130 förskolor i kommunen.*

*Kurstillfällen som beräknas till tiotusentals tillfällen.*

*Kursinnehåll som stärker den anställde individen såsom kurser i stresstålighet, samtalsmetodik, entreprenörskap, ökade kunskaper, yrkes stolthet osv.*

*Mötesplatser för erfarenhetsutbyte mellan olika förskolor och mellan olika personalgrupper.*

*Studiebesök, mässor, föreläsningar och internat för ett fåtal personer samt transnationell verksamhet enligt budget.*

*Underlätta organisationsförändringar, rörlighet, tryggare anställning för den enskilde.*

*Synliggöra yrkeskategorierna, deras kompetens och insats.*

*Under projektet tas fram en kommunikationsplan med tillgänglighets- och jämställdhetsperspektiv för att säkerställa att alla projektdeltagare och sekundärmålgrupper kan informeras och lära av/om projektet.”*



### **3.1.1. Kommentarer**

Vi kan konstatera att projektet har två huvudsakliga syften. Projektet ska dels *skapa bättre förutsättningar för personalen att vara fortsatt attraktiva på arbetsmarknaden*, dels ska *personalens kompetens stärkas utifrån nya krav i förskolans läroplan*. En grupp som särskilt lyftes fram är barnskötarna och deras behov av kompletterande utbildning.

De mål som uttrycks i projektansökan är i de flesta fall allmänt hållna och mer att betrakta som aktiviteter än mätbara mål. I den projektplan som upprättats har dock kort- och långsiktiga målsättningar formulerats. Det finns också exempel där mål uttrycks i mätbara termer. Många av målen är dock inte måttsatta så att det går att bedöma om målet är uppfyllt. I vår dialog med projektledning och styrgrupp har vi lyft fram nödvändigheten av att formulera mätbara mål för projektet. Detta har resulterat i att mätbara mål formulerats som knyter an till projektets övergripande målsättningar. Redovisning av måluppfyllelsen för dessa mål följer längre fram i rapporten.

### **3.2. Projektets förutsättningar**

Av upprättad projektplan framgår att Europeiska socialfonden (ESF) har beviljat stöd med ca 28 mkr till kompetensutvecklingsprojektet Förskola i förändring som riktar sig till personalen i de kommunala förskolorna i Örebro kommun. Vidare framgår av projektplanen att målgruppen till 98 procent består av kvinnor och utgörs av flera personalgrupper där barnskötare utgör den största gruppen (40 procent). För att stärka sin yrkesroll och kunna stanna kvar i verksamheten konstateras att målgruppen är i stort behov av utbildning. Enligt projektplanen är syftet med projektet därför att målgruppen ska kompetensutvecklas inom ett flertal utbildningsområden. Projektet ska även leda till ökad samverkan och utbyte mellan de olika yrkesgrupperna. Det individuella lärandet ska vidare bidra till arbetsorganisatorisk och verksamhetsmässig utveckling på arbetsplatserna.

Kompetensutvecklingsinsatsernas primära målgrupper är förskolans pedagogiska personal samt kostpersonalen. Vaktmästare, förskolechefer och planerare vid förvaltningskontoret är sekundära målgrupper.

Av projektplanen framgår vidare ”att förskoleverksamheten i Örebro kommun är en omfattande och växande verksamhet med ca 1800 anställda”. I vissa stadsdelar pågår nybyggnation av förskolan, medan verksamhet läggs ner i andra stadsdelar. Det pågår ständigt en diskussion i kommunen om omstruktureringar för att bättre nå uppsatta mål, såväl nationella och lokala som internationella, parallellt med en strävan mot en mer kostnadseffektiv verksamhet. Detta får som konsekvens att förskoleverksamheter stängs, slås ihop eller öppnas. Projektet är enligt projektplanen ett samverkansprojekt med unik potential till kompetensutveckling i en omfattning som varken varit möjlig att organisera eller bekosta utan de beviljade projektmedlen.

Inom verksamheten finns det enligt projektplanen flera utmaningar att förhålla sig till och hantera. För det *första* kan det vara svårt att få tag på förskollärare till ny verksamhet. För det *andra* är det många barnskötare som idag arbetar på

förskollärartjänster utan formell utbildning. Några av dem saknar gymnasiekompetens och är i en ålder då de inte är motiverade att börja studera. För det tredje har en del av förskollärarna i verksamheten stort behov av att uppdatera sin utbildning. Mot bakgrund av detta är det mycket angeläget att målgruppen får kompetensutveckling för att vara fortsatt anställningsbar i verksamheten.

I den förprojektering som genomfördes under hösten år 2009 arbetade projektdeltagarna fram en sammanställning av kompetensutvecklingsbehov. Mot bakgrund av denna kartläggning identifierades ett antal utbildningsområden för kompetensutveckling, dels har personalens utvecklingssamtal utgjort grunden för de utbildningsinsatser – bland annat föreläsningar, kurser och studiebesök – som erbjuds inom projektet.

Projektets genomförandefas startade 2011-02-01. En projektledning bestående av en projektledare och en handläggare tillsattes i början av februari 2011. Under april månad förstärktes projektledningen med en ekonomiadministratör på heltid. Vid denna tidpunkt knöts också en resurs till projektet för planering och samordning av transnationella aktiviteter samt även en resurs för stöd i informations- och kommunikationsfrågor.

Under maj månad 2011 genomfördes under två dagar en upptaktsträff där projektledning och styrgrupp diskuterade projektets genomförande för att på bästa sätt nå projektmålen. Kort- och långsiktiga mål formulerades.

Projektägare har varit Örebro kommuns programområde för Barn och utbildning.

### *3.2.1. Kommentar*

Projektet startade formellt 1 februari 2011. Projektorganisationen fanns på plats relativt tidigt i form av projektledare och handläggare. Av de intervjuer som vi genomfört uppfattar dock de flesta att startsträckan innan projektet kom igång på allvar var lång. Det innebar att tiden för genomförande av utbildningsinsatserna, som redan från början av flera uppfattats vara kort, blev ännu mer begränsad. Detta befarades att få till följd att påfrestningarna på verksamheten genom personalens frånvaro skulle kunna bli stora.

Vi uppfattar också att projektstyrning och organisering under denna fas fick stå tillbaka för att så snabbt som möjligt ”göra verkstad” i form av att engagera utbildare och planera utbildningsinsatser. Målformuleringar och uppföljningsrutiner prioriterades därför ned. Ekonomiadministratören tillsattes i april/maj när projektet redan var igång vilket också innebar att ekonomiadministrativa rutiner fick tillskapas efter det att projektet varit igång en tid.

## 4. Projektets målsättningar

### 4.1. Målsättningar och målprocess

Som inledningsvis berörts finns projektets målsättningar beskrivna i projektansökan. Dessa mål är dock mera av aktivitetskaraktär än beskrivningar av vad projektet ska åstadkomma i termer av resultat och effekter för målgruppen. För att få en ökad tydlighet i vad som projektet ska åstadkomma genomförde projektledning och styrgrupp under maj månad 2011 en upptaktsträff som bl a resulterade i att följande kort- och långsiktiga mål formulerades:

*”Kortsiktiga målsättningar:*

- *Genomföra kursprogram inom olika ämnesområden*
- *Ökad kompetens med breddning/fördjupning för all personal*
- *Starta processer*

*Långsiktiga målsättningar:*

- *Erfarenhetsutbyte i praktiken använda kunskapen*
- *Uppnå läroplanens mål, använda i praktiken och att det märks i verksamheten*
- *Föräldrar och barn gynnas*
- *Involvera personal att/får kunskap och praktiskt använda olika arbetssätt*
- *Skapa en lärande organisation i kommunen=nätverksträffar/pedagogiska café*
- *Gott bemötande präglar verksamheten”*

Ovanstående mål infogades i projektplanen och kompletterades under juni månad med följande mera mätbara mål:

- *”X % av alla ej högskoleutbildade uppger att de känner sig beredda att studera vidare.*
- *Andelen personal som uppger att det finns samarbete/erfarenhetsutbyte mellan förskolor har ökat med Y %*
- *Andelen personal som uppger att de ges möjlighet att träffa kollegor och ta del av deras erfarenheter har ökat med Z %*
- *X % av alla som arbetar i förskolan kan tänka sig att arbeta på en annan förskola*
- *X % av som arbetar i förskolan är positiva till att få nya medarbetare som tidigare arbetat på en annan förskola*
- *X % vet hur de ska använda förskolans system för att kvalitetssäkra barnens utveckling och lärande*
- *Andelen personal som anser sig ha den kompetens och de verktyg som behövs för att främja likabehandling och motverka diskriminering har ökat med X %.*

- *Andelen personal som är stolt över att arbeta i förskolan har ökat med X %*
- *Fler anställda är medvetna om vilka jämställdhetsaspekter som finns*
- *Fler anställda upplever att de kan hantera sin arbetssituation utan stress”*

I vår roll som utvärderare rekommenderade vi att målsättningarna konkretiserades och måttsattes för att möjliggöra en bedömning av projektets resultat. Detta medförde att ett måldokument togs fram med mätbara målsättningar. Längre fram i rapporten görs en bedömning av måluppfyllelsen för dessa mål.

#### **4.1.1. Kommentarer**

Vi kan konstatera att målen i projektansökan är av övergripande karaktär och dessutom är mera att betrakta som aktiviteter.

Vår bedömning är att målformuleringar och uppföljning av målen har fått stå tillbaka för ett omfattande och intensivt operativt arbete med att planera och genomföra utbildningsinsatserna.

## **5. Projektets genomförande**

### **5.1. Styrning och ledning av projektet**

Projektet har varit organiserat i en traditionell projektorganisation med en operativ projektledning inledningsvis bestående av projektledare, handläggare (biträdande projektledare) och ekonomiadministratör. Under projektet har stora förändringar skett i projektledningen beroende på byte av arbete samt sjukdom. Hösten 2011 slutade den dåvarande handläggaren. Rekryteringen av ersättare genomfördes dock snabbt men innebar givetvis att tid och resurser fick avsättas för detta. Under hösten/vintern 2011 var dessutom projektledaren sjukskriven under ett antal veckor vilket medförde ytterligare ansträngningar för ledningen av projektet. I slutfasen av projektet (från februari 2012) sjukskrevs projektledaren och ny projektledare fick rekryteras. Detta kunde göras genom att en medlem i styrgruppen, som dessutom varit med under förprojekteringen, kunde träda in som projektledare.

Projektet har haft en styrgrupp bestående av kostchefer, förskolechefer och planerare. Styrgruppens storlek och sammansättningen av styrgruppen har förändrats under projektet. En anpassning av arbetet i styrgruppen har skett till projektets olika faser och olika arbetsformer har använts. Exempelvis har de båda representanterna för kostverksamheten tillsammans arbetat med att utforma utbildningsutbudet för kostpersonalen tillsammans med projektledningen.

Våra intryck från intervjuer och deltagande i styrgruppsmöten är att styrgruppens fokus under projektets gång har förskjutits från ett planeringsperspektiv till att hantera genomförandet av projektet. Intrycket från intervjuerna är också att styrgruppsmedlemmarnas förväntningar på arbetet i styrgruppen inte överensstämde med hur det i verkligheten blev. Framför allt har arbetet i styrgruppen tagit mer tid i anspråk än vad många förväntat sig.

Av intervjuerna framgår också att projektägaren för projektet inledningsvis inte var så involverad i projektet, men kom att under hand att bli allt mer involverad i projektet.

Projektet ansökte om en förlängning av projekttiden i syfte att öka möjligheterna för en god måluppfyllelse genom att utbildningarna skulle kunna erbjudas mer utspridda över tid. Ansökan bifölls inte av ESF.

Under projektets genomförande har viss kontakt funnits med programnämnden och de olika skolnämnderna. Projektledningen har besökt programnämnden samt några av skolnämnderna för att informera om projektet. Projektledningen har också anordnat ett frukostseminarium för intresserade politiker.

### *5.1.1. Kommentarer*

Vi bedömde tidigt att den relativt lilla projektledningen innebar risk för att projektet kunde vara sårbart vid frånvaro eller för förändringar i projektledningen. Detta visade sig också bli fallet under projektets gång. Sammantaget är det dock vår bedömning att projektet lyckats hantera förändringarna på ett bra sätt och att farhågorna om att projektet skulle äventyras genom riskerna för sårbarhet vid frånvaro och förändringar inte besannats.

Styrgruppens funktion och arbetsformer har förändrats under projektets gång, vilket vi anser vara bra.

Det är positivt att projektägaren allt eftersom projektet löpt blivit allt mer aktiv i projektet.

Vårt intryck är att engagemanget och intresset för projektet från de politiskt ansvariga nämnderna från att ha varit begränsat ökat under projektets gång. Ett bra tillvaratagande och fortlevande av projektets resultat förutsätter ett aktivt engagemang och intresse från de politiskt ansvariga nämnderna för förskoleverksamheten. Det är politikerna som kan ge förutsättningar så att strukturer och resurser finns för att få ”avkastning” på den omfattande investering i kompetens som genomförts inom projektet.

## **5.2. Genomförandet av utbildningsinsatserna**

Utbildningarna har erbjudits i form av ett ”smörgåsbord” med förstudien som styrande för menyn. Vid intervjuerna framkommer att det under tiden som gått från förstudien till genomförandefasen har hänt mycket inom förskolans område. Flera framför att utbildningsomfånget borde ha varit mindre av ett ”smörgåsbord” och bestått av färre utbildningsområden. Ett antal av utbildningarna har anordnats av Örebro kommuns olika enheter (Komtek, Naturskolan mm) medan andra utbildningar har upphandlats. Av några intervjuer framgår att stödet från upphandlingskontoret inte alltid varit optimalt när det gäller upphandling av utbildningar.

Anmälningar till de olika utbildningarna har skett genom att förskolecheferna fått mail med information om utbildningen och en anmälningslänk. Det har sedan varit förskolechefens ansvar att vidarebefordra detta till berörd personal. Av den

avslutande enkätundersökningen framkommer att detta ibland har medfört att personal upplever att de fått anmälningsslänken för sent för att kunna få en plats på önskad utbildning.

Informationsspridning om projektet har främst skett genom IOR (Örebro kommuns intranät), genom kommunens hemsida och Facebook. Via IOR har varje medarbetare haft möjlighet att se vilka utbildningar som "är på gång" och hämta information om dessa. Det har även funnits länkar till en blogg och till Facebook. Dessutom har information om projektet och dess utbildningar förmedlats vid månatliga förskolechefsträffar. Projektet har haft tillgång till en resurs från kommunens informationsverksamhet för hjälp med informationsfrågorna.

Av intervjuerna med styrgruppen framkommer att cheferna har valt olika strategier vid planeringen och genomförandet av kompetensutvecklingen. En del chefer har styrt kompetensutvecklingen så att all personal har gått på samma utbildning, andra chefer har styrt vissa utbildningsinsatser men sedan låtit personalen välja fritt vilka ytterligare utbildningar man vill gå och vissa chefer har låtit personalen välja helt fritt. Av intervjuerna framkommer att det även finns chefer som i begränsad utsträckning låtit sina anställda delta i kompetensutvecklingen.

Under projektet har det arrangerats tre gemensamma fortbildningsdagar – mars 2011, oktober 2011 och april 2012 – med fokus på värdegrundsfrågor.

Ett antal transnationella resor har genomförts med både pedagogisk personal och kostpersonal. Totalt har ca 80 personer deltagit i resorna. Sedan sommaren 2011 har projektet haft en 20-procents tjänst för att arbeta med att planera och genomföra resorna.

Det har även arrangerats fem pedagogiska caféer där personalen delat erfarenheter med varandra. Det har dels berört de transnationella resorna som genomförts, dels varit kostpersonalen som delat erfarenheter genom uppföljning av utbildningsinsatser.

Det fanns inledningsvis i projektet en farhåga för att möjligheterna att få vikarier skulle komma att begränsa personalens möjligheter att delta i kompetensutvecklingen. En oro för hur projektet skulle påverka verksamheten fanns också. Genomförda intervjuer, enkäter samt samtal med föräldrar visar sammantaget att:

- Föräldrar i stor utsträckning har uppskattat att personalen får kompetensutveckling och att påverkan på verksamheten generellt inte uppfattats som negativt.
- Personalen i viss utsträckning känt av en ökad arbetsbelastning då de antingen täckt upp för varandra eller arbetat i en verksamhet med många vikarier.
- Vikarieanskaffningen i stort har fungerat väl. Den befarade bristsituationen har inte blivit verklig.

Projektledningen arbetade inledningsvis med att försöka få till kontaktytor med vaktmästarna för att se vilket kompetensutvecklingsbehov de hade. Projektet lyckades dock endast i mycket begränsad omfattning få dem att delta i utbildningsinsatser.

### 5.2.1. Kommentarer

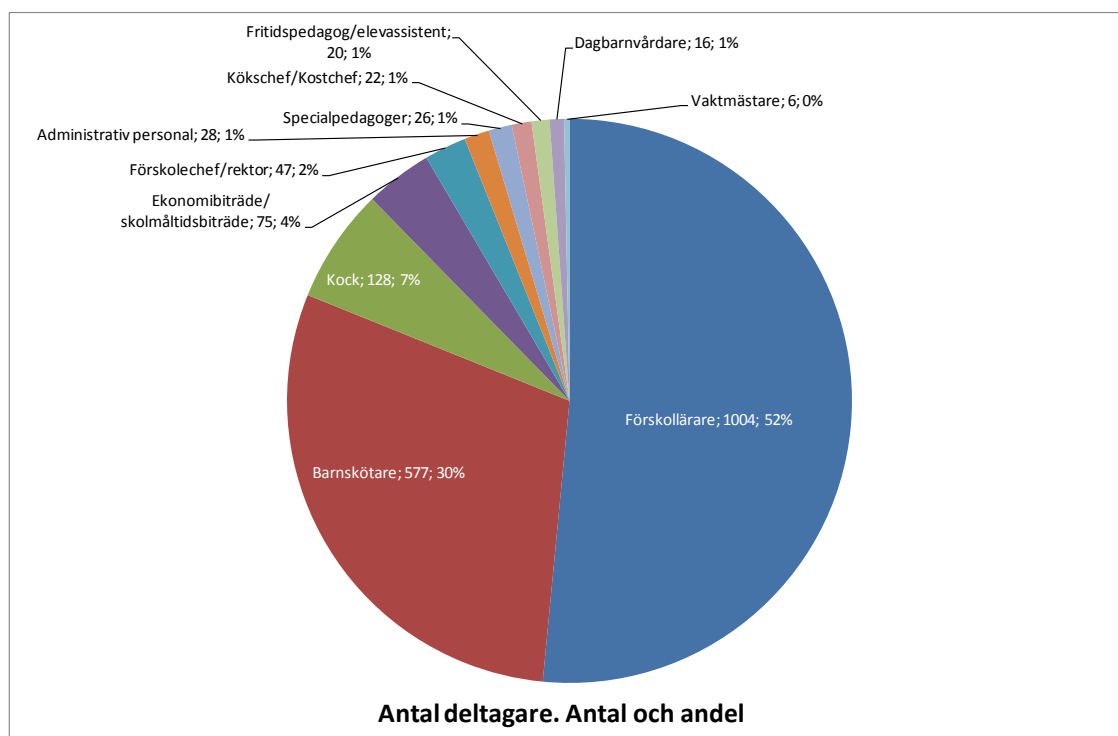
Vår bedömning är att anmälningsförfarande och informationsspridning fungerat på ett tillfredsställande sätt. Inte heller vikarieanskaffningen synes ha varit något hinder för genomförandet. Detta bekräftas också av resultatet från en enkät som under genomförandetiden riktades till förskolecheferna angående deras uppfattning om anmälningsprocessen, informationsspridningen, vikarieanskaffningen och möjligheterna för medarbetarna att delta i utbildningsinsatserna. Mer än fyra av fem förskolechefer instämde helt eller i huvudsak i att anmälningsprocessen, informationsspridningen och vikarieanskaffningen fungerade bra och att personalen kunde delta i den omfattning som planerats.

Under slutfasen av projektet uppfattar vi dock signaler på att personalen ansträngts av att täcka upp för varandra och att ha arbetat mer än normalt med icke ordinarie personal.

## 5.3. Omfattning och innehåll

Totalt sett har enligt tillgänglig statistik 2 093 personer omfattats av utbildningsinsatserna. Fördelningen mellan verksamhetsområden ses i diagrammet nedan.

För 144 personer finns det i statistiken inte registrerat någon befattning eller verksamhet.

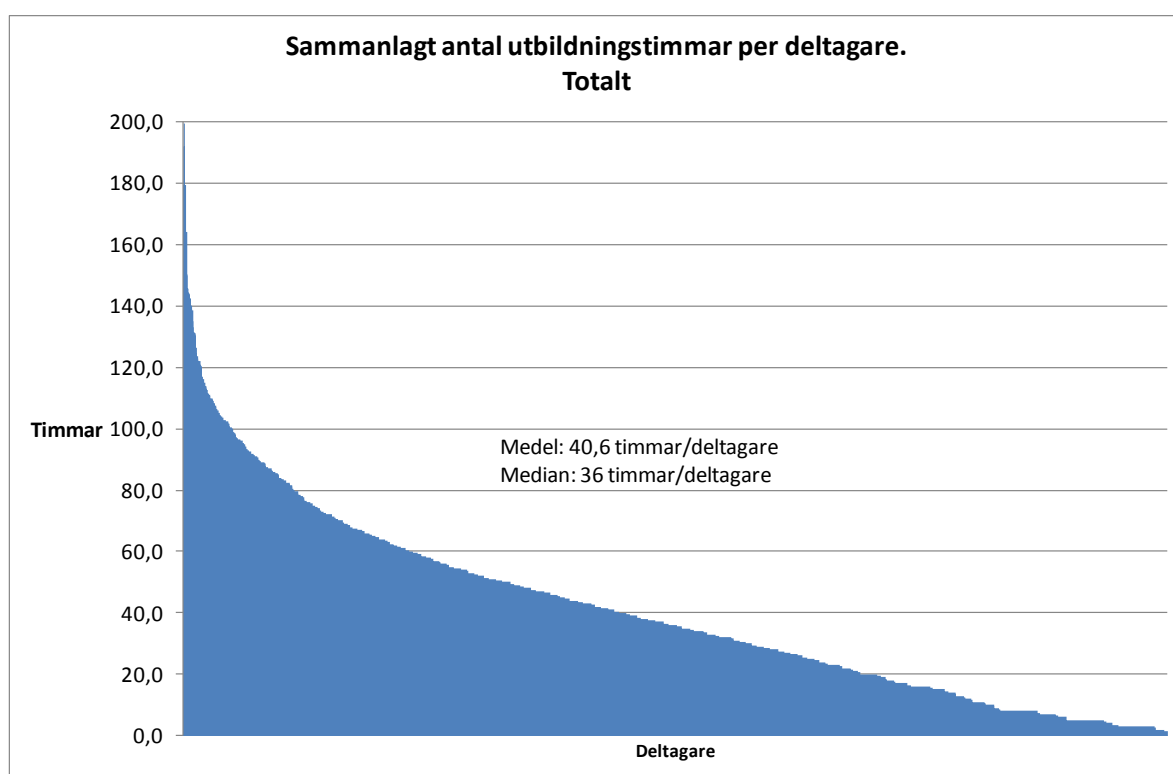


Projektets primära målgrupper var förskolans pedagogiska personal och kostpersonalen. Sekundära målgrupper var vaktmästare, förskolechefer och planerare.

Förskolans pedagogiska personal (förskollärare, barnskötare, dagbarnvårdare, specialpedagoger, fritidspedagoger och elevassistenter) svarar för ca 83 procent av antalet deltagare. Kostpersonalen (kockar, kökschefer, kostchefer, ekonomibiträden och skolmältidsbiträden) svarar för ca 12 procent av antalet deltagare. Sammantaget innebär detta att ca 95 procent av antalet deltagare kommer från projektets primära målgrupper.

Andelen barnskötare som deltagit i utbildningsinsatserna uppgår till 30 procent. I projektansökan anges andelen barnskötare till ca 40 procent. Andelen barnskötare har förändrats under projekttiden bl a på grund av verksamhetsförändringar och uppgår enligt uppgift till en mindre andel än 40 procent idag.

Sammanlagda antalet utbildningstimmar per deltagare varierar kraftigt. Se bild nedan.



Den sammanlagda utbildningstiden per deltagare varierar mellan 199,5 timmar och 1,5 timme. Den genomsnittliga utbildningstiden är 40,6 tim/deltagare. Av totala antalet deltagare är det 387 personer – motsvarande 18 procent - som deltagit 10 timmar eller mindre.



Utbildningstiden nedbrutet per personalkategori ses i nästa tabell.

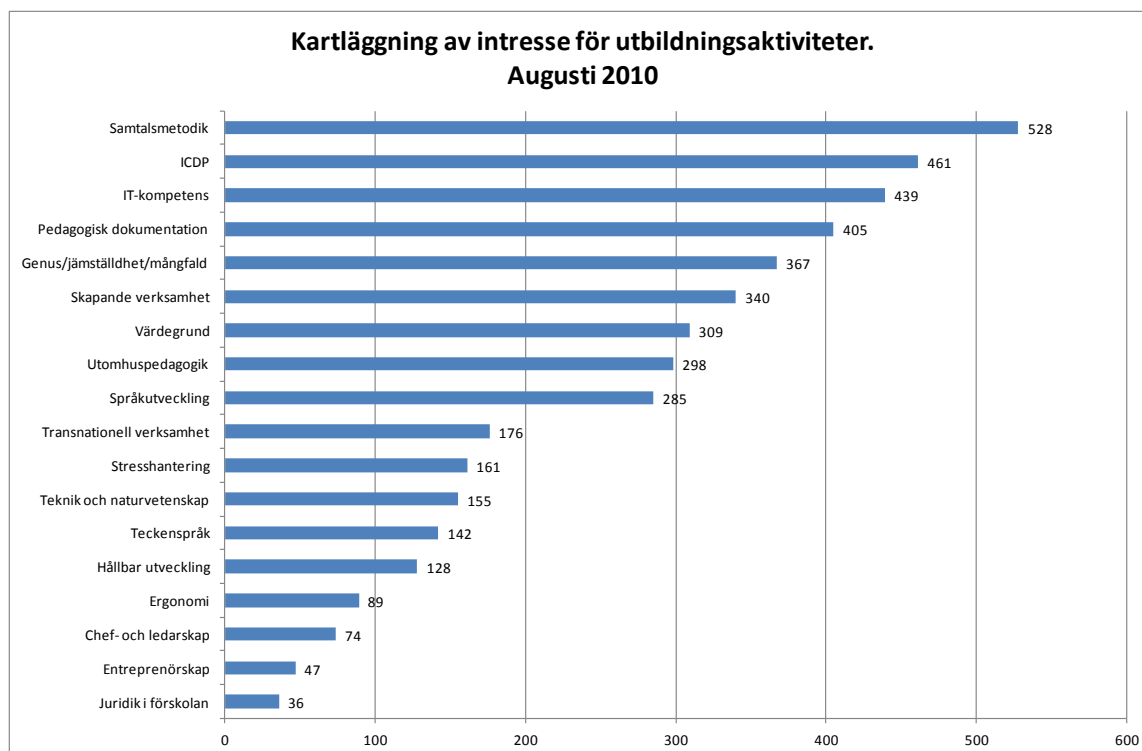
Verksamhetsområde	Genomsnitt (Tim/deltagare)	Max-min (Tim/deltagare)
Förskolepersonal	42	199,5 - 1,5
Kostpersonal	52	131 - 4
Administration m m	29	106 - 2
Vaktmästare	7	10 - 3

En närmare analys av utbildningstiden visar att det inom gruppen förskolepersonal finns vissa skillnader mellan förskollärare och barnskötare/dagbarnvårdare. Barnskötarna/dagbarnvårdarna (593 personer) har i genomsnitt deltagit 36 utbildningstimmar medan förskollärarna (1004 personer) deltagit i genomsnitt 45 timmar, d v s i genomsnitt drygt en utbildningsdag mer per person.

Analysen visar också att andelen barnskötare som erhållit utbildning 30 timmar eller mer uppgår till 52 procent, motsvarande för förskollärarna är 64 procent.

Av de som deltagit är 290 personer 60 år eller äldre, det motsvarar en andel av 14 procent, 114 personer är 25 år eller yngre, motsvarande en andel av ca 6 procent.

Inför projektansökan gjordes via en enkät en inventering av intresset för olika utbildningsområden. Undersökningen gjordes under augusti 2010. Svar erhöles från 79 av ca 130 förskolor och från kostverksamheten erhöles 33 svar.



Störst intresse fanns enligt inventeringen för utbildning i samtalsmetodik och ICDP, minst intresse fanns för juridik i förskolan och entreprenörskap.

Inventeringen utgjorde underlag för planering av utbildningsinsatserna.

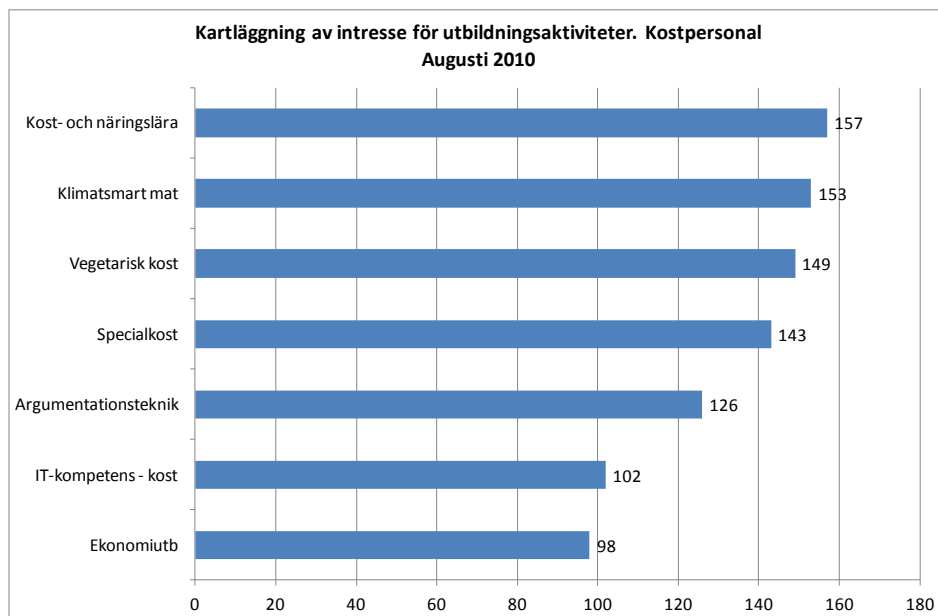
I diagrammen nedan framgår de genomförda utbildningsinsatserna i relation till resultatet från inventeringen.



De genomförda insatserna avviker inom några områden relativt mycket från det inventerade intresset. Störst avvikelse finns beträffande utbildning i värdegrund. Nära 30 procent av den sammanlagda utbildningstiden för förskolepersonalen har bestått av utbildning i värdegrund. En förklaring till omfattningen av detta är att det för all personal under våren och hösten 2011 och våren 2012 anordnades fortbildningsdagar med fokus på värdegrundsarbete. I ”värdegrundsdagarna” ingick dock även inslag från flera andra områden.

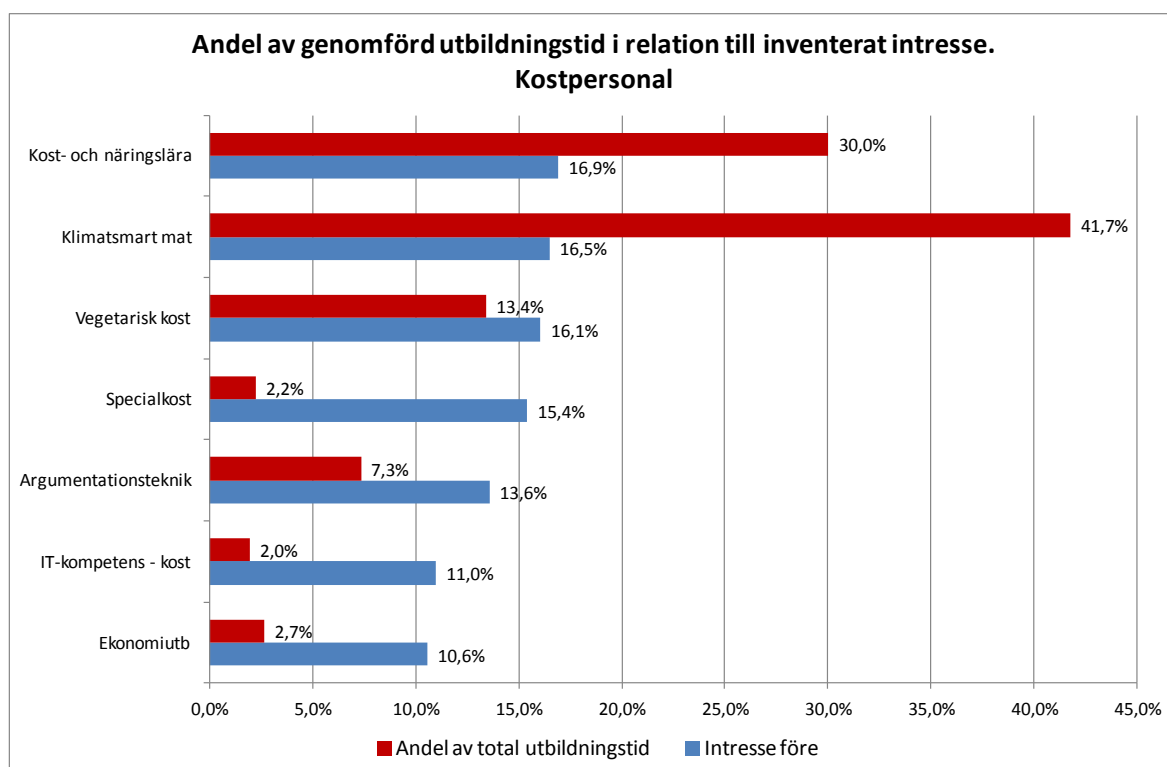
Av bilden framgår också att utbildningsinsatser genomförts inom samtliga områden utom ”hållbar utveckling”. Utbildningsinsatser inom hållbar utveckling har dock ingått i andra områden. Det planerades även utbildningar som inte genomfördes på grund av lågt deltagarantal.

Inventeringen omfattade även kostverksamheten.



Störst intresse fanns för utbildning i kost- och näringslära, minst för ekonomi.

I diagrammet nedan visas för kostverksamheten de genomförda utbildningsinsatserna i relation till resultatet från inventeringen.



Merparten av utbildningsinsatserna har skett inom områdena ”kost- och näringslära” och ”klimatsmart mat”. Nära tre av fyra utbildningstimmar har genomförts inom dessa två områden. Störst skillnad mellan det inventerade intresset och genomförd utbildning är det inom områdena ”specialkost” och ”IT-kompetens – kost”. Beträffande utbildningarna inom IT-området samordnades dessa i många fall med den pedagogiska personalen. Det kan ha inneburit att säkerheten i deltagarregistreringen inte är fullständig, vilket kan ha medfört att utbildningstiden för kostpersonalen inom IT-området sannolikt är större än vad som framgår i diagrammet ovan.

En av farhågorna/riskerna inför projektet var befarade svårigheter att skaffa vikarier. De uppgifter vi haft tillgång till visar att ca 92 procent av samtlig personal i någon omfattning deltagit i utbildningsinsatser. Fördelningen mellan skolområdena i tabellen nedan.

<b>Skolområde</b>	<b>Andel av personalen som deltagit</b>
Nordost	87 procent
Nordväst	93 procent
Sydost	94 procent
Sydväst	94 procent
Östernärke	89 procent

Område Nordost avdelade för år 2011 extra resurser för att användas till vikarier. Andelen som deltagit i utbildningsinsatser i detta område är dock mindre än i övriga områden, vilket skulle tyda på att de extra resurserna inte med automatik medfört en högre andel deltagare. Statistiken är dock inte helt tillförlitlig.

### *5.3.1. Kommentarer*

Projektet har berört drygt 2 000 medarbetare inom förskoleverksamheten vilka har tagit del av sammanlagt nära 85 000 utbildningstimmar under ca 1,5 års tid. Ca 95 procent av utbildningstiden har genomförts av projektets primära målgrupper vilket innebär att utbildningarna med stor precision träffat rätt målgrupper.

I projektansökan betonades barnskötarnas behov av utbildning. Barnskötarna skulle prioriteras för att förbättra förutsättningarna för fortsatt anställningsbarhet vid eventuella omorganisationer och liknande. Vi noterar att det av deltagarstatistiken framgår att den genomsnittliga utbildningstiden för barnskötarna är lägre än den för förskollärare och även att andelen barnskötare som fått utbildning 30 timmar eller mer är lägre än för förskollärarna.

Vi kan konstatera att det är relativt stora skillnader mellan omfattningen av genomförda utbildningsinsatser och den inventering som gjordes under år 2010. Vi har förståelse för att projektledningen måste förhålla sig till inventeringen och planera utbildningsinsatserna utifrån denna. Vår bedömning är dock att projektet kanske hade tjänat på att ”klustra” utbildningsområdena och att styrgruppen utifrån medlemmarnas kunskap om verksamheten inledningsvis i projektet hade tagit ställning till vilka utbildningsområden som projektet skulle satsa på. På så sätt

hade inventeringen från 2010 kunnat uppdateras och en ännu bättre bild av behovet kunde ha skapats.

Farhågorna om att deltagande i utbildningsinsatserna skulle äventyras på grund av svårigheter att skaffa vikarier synes inte ha besannats. Av deltagarstatistiken kan utläsas att merparten av medarbetarna i någon omfattning deltagit i utbildningarna. Våra intervjuer med styrgrupp och besök i verksamheten bekräftar detta. Vi har heller inte mött några negativa reaktioner från föräldrar angående personalens frånvaro för utbildning. Reaktionerna har snarare varit positiva i stil med ”det är ju bra att personalen kompetensutvecklas”. Vad som däremot lyfts fram, framför allt från personalen sida, är att utbildningsaktiviteterna under slutfasen av projektet uppfattades vara mycket intensiva och koncentrerade vilket medförde att det ibland skapade vissa problem i verksamheten.

#### **5.4. Projektets egen uppföljning/utvärdering**

Uppföljning/utvärdering av kursinnehållet har gjorts i samband med varje kurs genom en enkel blankett som deltagarna uppmanats att fylla i. Deltagarna har ombetts att beskriva vilka förväntningar man hade på kursen och i vilken utsträckning förväntningarna infriats. Deltagarna har även uppmanats att föreslå eventuella förbättringar.

Av den sammanställning av kursutvärderingarna som den f d projektledaren gjort framgår sammanfattningsvis att:

- Projektet för de flesta av utbildningarna överträffat deltagarnas förväntningar
- Deltagarna efterfrågar fler utbildningstillfällen, gärna halvdagar
- Missnöje är mycket sällsynt, förekommer endast i enstaka fall för vissa delmoment i kurser
- Kommentarer har lämnats om lokalernas beskaffenhet, ex vis dålig ventilation

En mer omfattande enkätbaserad utvärdering är gjord av den värdegrundsdag som genomfördes i april 2012. Utvärderingen visade att helhetsintrycket av dagen fick medelbetyget 3,7 på en femgradig skala av de 465 personer som besvarat enkäten. Under värdegrundsdagen deltog även vi i vår roll externa utvärderare. Vi genomförde ett tjugotal intervjuer/samtal med slumpmässigt utvalda deltagare som överlag lämnade mycket positiva omdömen om dagen.

Uppföljning av projektets ekonomi har skett i samband med upprättande av lägesrapporter.

### *5.4.1. Kommentarer*

En bra uppföljning och utvärdering är viktig för att få inomformation om hur ett projekt löper. Om projektet är på rätt väg eller om förändringar behöver vidtas. Vi kan konstatera att uppföljnings- och utvärderingsinsatser genomförts och att framför allt utvärderingarna av utbildningsinsatserna visar goda resultat.

Under projekttiden har vi betonat vikten av en systematisk hantering av resultaten från kursutvärderingarna så att styrgrupp och projektledning kan vidta förändringar i kursutbudet om så bedöms nödvändigt. Vi uppfattar att styrgrupp och projektledning också, i synnerhet under senare delen av projektet, tagit upp och diskuterat resultat från kursutvärderingarna och även där det varit nödvändigt och möjligt vidtagit åtgärder.

När det gäller uppföljning av projektets ekonomi har vi noterat att denna släpat efter. En bild av det aktuella ekonomiskt läget har därför varit svår att få för projektledning och styrgrupp.

Vi har också noterat att upprättande av lägesrapporter släpat efter vilket i kombination med eftersläpning av den ekonomiska uppföljningen inneburit osäkerhet kring projektets finansiering. Osäkerhet och oklarhet har vad vi uppfattar funnits i kontakterna med ESF angående villkor för utbetalning av projektmedel. Vi uppfattar att projektledning och styrgrupp upplever att dialogen med ESF haft inslag av otydlighet och i viss mån dubbla budskap, vilket accentuerades vid byte av handläggare på ESF. En bidragande orsak till otydligheten och osäkerheten är sannolikt även att upprättandet av lägesrapporterna släpat efter och att det därigenom uppstått svårigheter att i efterhand lösa ut eventuella oklarheter. Den uppkomna situationen understryker vikten av tydlighet i dialogen, gemensam begreppsapparat och dokumentation av överenskommelser.

## **6. Enkätresultat**

Två enkätundersökningar har i maj-juni 2012 riktats till projektets primära målgrupp; en enkät till kostpersonal i förskolan och en till pedagogisk personal i förskolan.

Frågorna i enkäterna har utgått från projektets syfte och mål och berört områdena:

- Kompetensutveckla personalen
- Utveckla samarbete, samverkan och lärande
- Beredskap för förflyttningar vid omorganisationer
- Utveckla kvalitetsarbetet
- Jämställdhetsintegrerad verksamhet, främja likabehandling och öka motivation och motståndskraft mot sjukskrivning och utmattningssymptom.

Frågor ställdes även om projektet gjort något avtryck i verksamheten. I enkäten fanns också möjlighet att lämna kommentarer. Detta har främst utnyttjats av den pedagogiska personalen i förskolan. Enkäterna innehåller till stor del samma frågor

som ställdes vid den tidigare enkätundersökningen som genomfördes i syfte att erhålla ett utgångsläge i projektet.

Enkäterna distribuerades via webben och vid utskicket användes uppgifter om e-postadresser från Örebro kommun. Då det i våra tidigare genomförda undersökningar visat sig att de e-postadresser vi använt inte varit helt korrekta lades denna gång extra vikt vid att få korrekta e-postadresser.

Nedan redovisas antal utskickade enkäter och svarsfrekvensen på enkäten.

<b>Enkät till</b>	<b>Antal som besvarat enkäten</b>	<b>Totalt antal enkäter utskickade</b>	<b>Svarsfrekvens (utifrån utskickade enkäter)</b>
Pedagogisk personal	810	1 603	51 %
Kostpersonal	58	121	48 %

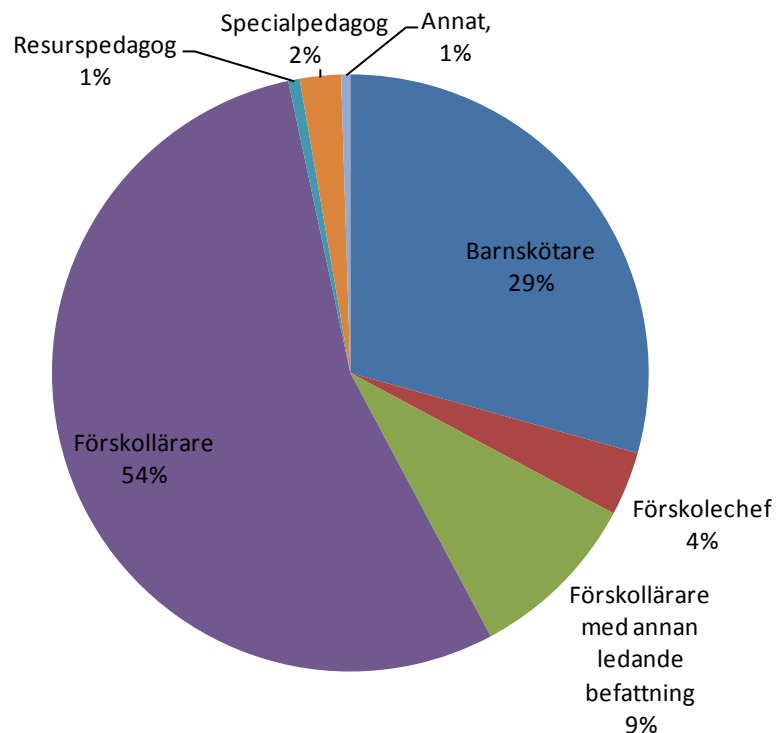
Enkäterna skickades ut den 25 maj. Påminnelser till dem som inte svarat skickades den 1 juni och den 15 juni. Medlemmarna i styrgruppen informerade även sina respektive medarbetare om vikten av att besvara enkäten. Den 25 juni ”stängdes” enkäterna och inga ytterligare svar var möjliga att lämnas in.

Av den sammanställda statistik som finns över vilka som deltagit i projektet framgår att det är 1 809 pedagogisk personal och 237 kostpersonal som deltagit i projektet. Detta är fler personer än de som fått enkäterna. Det innebär att alla som deltagit i projektet inte getts möjlighet att besvara enkäten. De e-postadresser som vi fått från Örebro kommun har således inte varit helt uppdaterade.

Bland den pedagogiska personalen var det 52 personer som öppnat enkäten men inte skickat in den. Vissa av dessa enkäter var helt tomma men ett antal var fullt ifyllda. Dessa enkäter är dock inte inskickade och svaren ingår därför inte i det redovisade enkätresultatet.

Svaren från den pedagogiska personalen fördelar sig på de olika personalkategorierna enligt nedan.

## Enkät svar pedagogisk personal, andel

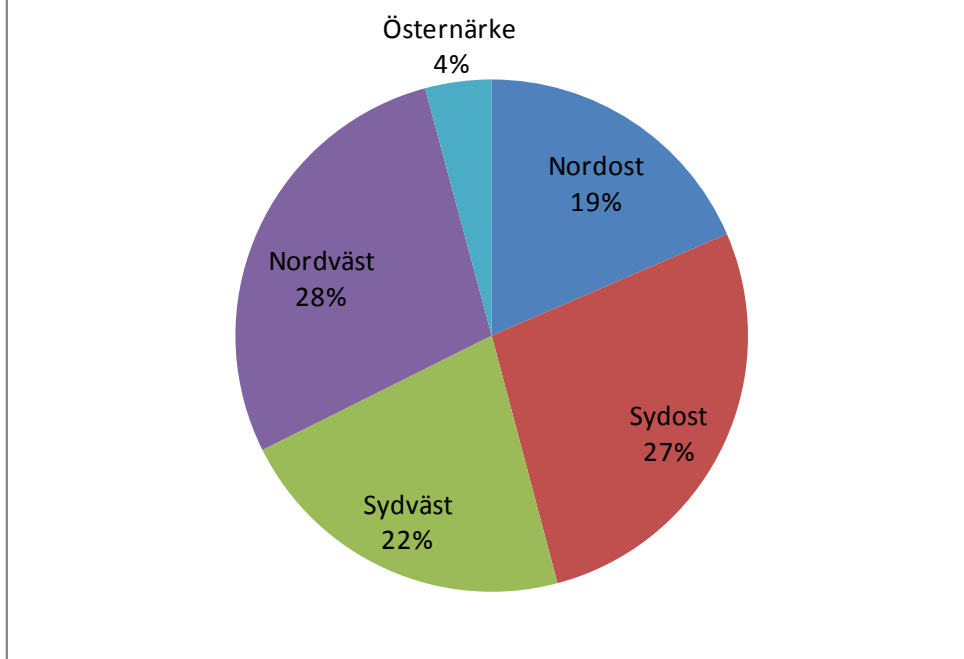


De 58 svaren från kostpersonalen fördelade sig på 32 svar (55 %) från kock/kokerska, 17 svar (29 %) från ekonomi-/måltidsbiträde och 9 svar (16 %) från kostchef/kökschef.

Det totala antalet svar i de två enkäterna fördelar sig på de olika skolområdena enligt nedan:



## Enkätsvarens fördelning på skolområde



Vi har genomfört en bortfallsanalys med den sammanställda statistiken över antalet deltagare i projektet som grund. Vi har i analysen utgått från att skillnaden i antalet personer mellan de utskickade enkäterna och de som deltagit i projektet är jämt fördelad mellan skolområdena och olika befattningar. Analysen visar att det inte är några stora skillnader i svarsfrekvens mellan de olika skolområdena. När det gäller befattningarna så visar analysen att svarsfrekvensen varierar något.

Specialpedagogerna har högst svarsfrekvens, därefter kommer förskolecheferna, förskollärarna och barnskötarna. När det gäller kostpersonalen har kock/kökschef en något högre svarsfrekvens än ekonomi-/måltidsbiträde.

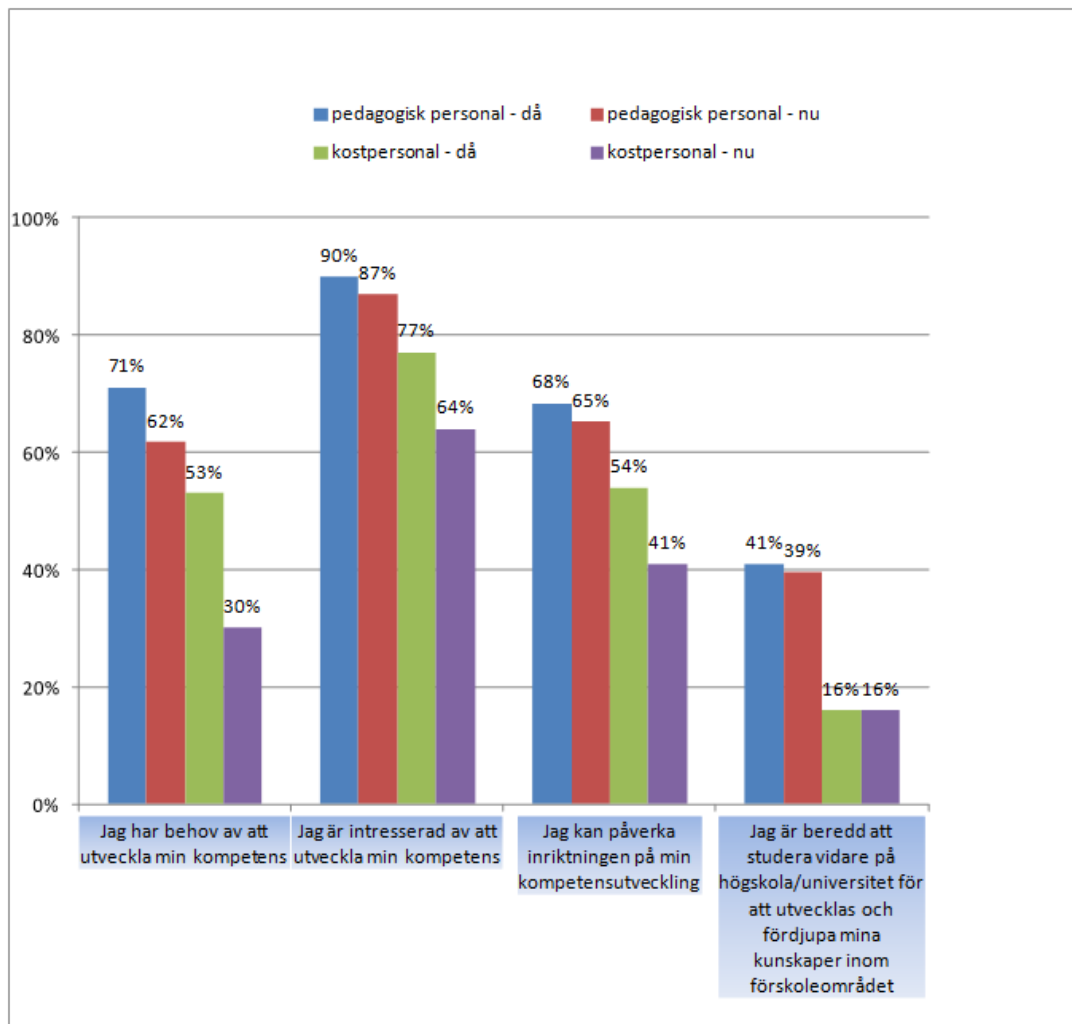
Enkäterna var konstruerade så att de svarande ombads ta ställning till ett antal påståenden på en fyragradig skala, instämmer helt – instämmer i huvudsak – instämmer i viss mån – instämmer inte alls. Möjlighet fanns också att ange "vet ej".

Vi har i det följande valt att redovisa andelen svar som instämmer helt eller instämmer i huvudsak i de olika påståendena. Under respektive diagram redovisas eventuell analys eller enkätsvar som inte framgår av diagrammen.

I diagrammen redovisas svaren från den pedagogiska personalen respektive kostpersonalen. Resultaten relateras också till den tidigare enkäten som hade som syfte att skapa ett utgångsläge. Vid jämförelser mellan de olika enkäterna bör man vara uppmärksam på att den tidigare enkäten hade en högre svarsfrekvens än den nuvarande.

I bilaga 1 redovisas samtliga fritextsvar/kommentarer som lämnats av den pedagogiska personalen. Det fanns inga fritextsvar från kostpersonalen om projektet.

## 6.1. Kompetensutveckla personalen



Det upplevda behovet av att utveckla sin kompetens har minskat. Minskningen är störst hos kostpersonalen – från 53 procent till 30 procent.

Intresset för att utveckla sin kompetens är i stort sett oförändrad högt hos den pedagogiska personalen medan det har minskat hos kostpersonalen<sup>1</sup>.

Kostpersonalen tycker i mindre utsträckning än den pedagogiska personalen att de kan påverka inriktningen på sin kompetensutveckling.

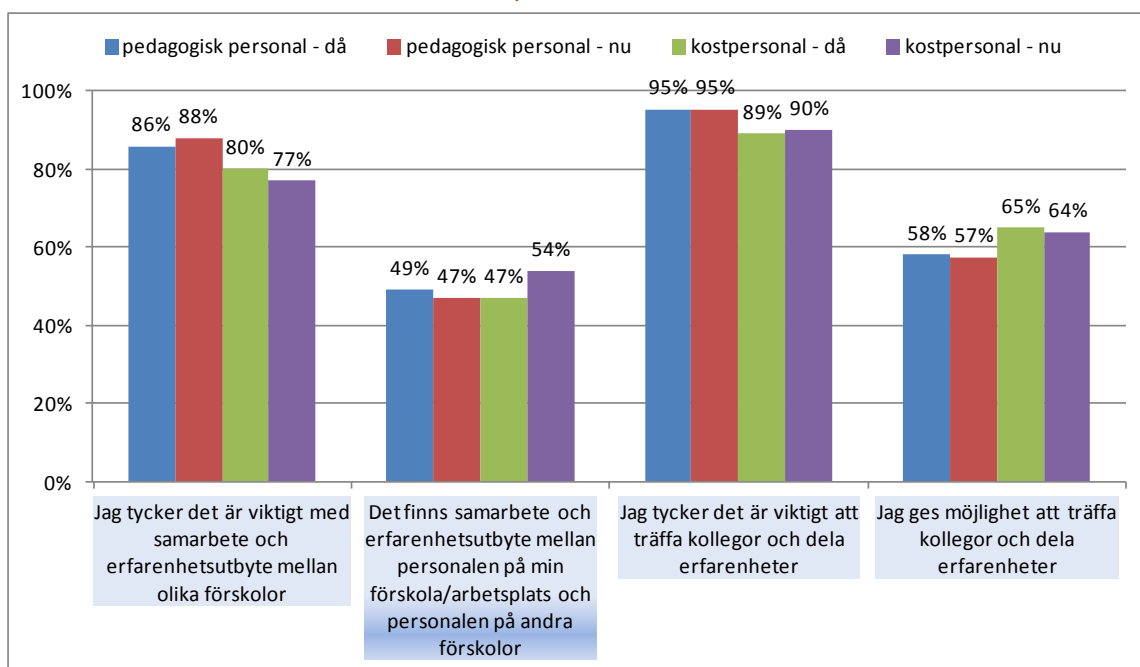
I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

<sup>1</sup> Kostpersonalens fjärde enkätfråga avslutades med "fördjupa mina kunskaper inom yrkesområdet":

- *Det har varit svårt att få plats på det man vill gå... om rektorn varit sen med anmälningslänken så har man inte fått den utbildning man behöver*
- *Jag fick inte välja själv*
- *Genom god kartläggning av behov så har vi kunnat gå de utbildningar vi behövt på vår förskola.*
- *Det har varit fantastiskt och framförallt Russinhissen*
- *Duktiga kursledare*
- *Möjligheterna att deltaga i det stora utbud som funnits har varit högst begränsat, dessutom har det varit svårt att få tag i vikarier. många av utbildningarna har haft begränsat deltagarantal vilket gjort att det redan varit fullt när man gjort sina prioriteringar!*
- *Då det har gått c.a 3 år sedan kartläggningen gjordes och den inte har efterföljts av en gedigen analys utifrån övergripande behov i förhållande till förskolans förändrade uppdrag, har de olika kompetensutvecklingsinsatserna, varit ganska spretiga. Jag upplever därför att jag personligen inte fått de utmaningar jag hade önskat.*

Att andelen som uppfattar ett behov att utveckla sin kompetens minskar i förhållande till det tidigare mättillfället kan vara ett uttryck för att många genom projektet upplever sig ha fått ett kompetensutvecklingsbehov tillgodosatt. Det något svalare intresset för att utveckla sin kompetens kanske kan förklaras av en viss ”utbildningströtthet” mot bakgrund av i synnerhet det intensiva utbildningsprogrammet under slutfasen av projektet.

## 6.2. Utveckla samarbete, samverkan och lärande



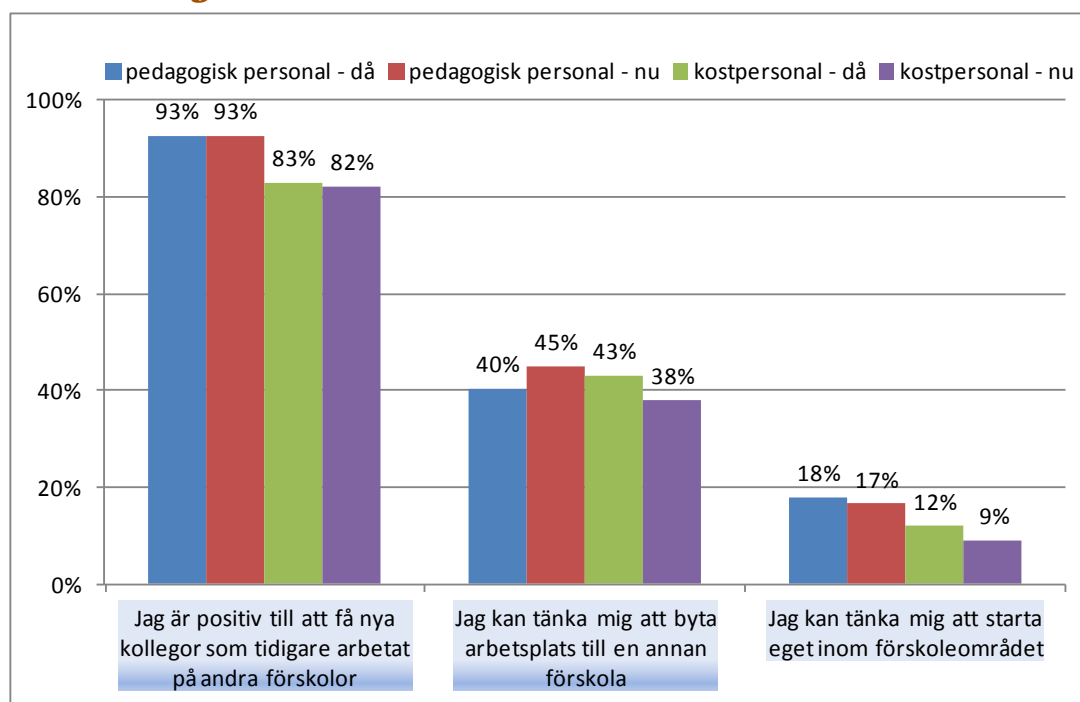
Enkätsvaren inom detta frågeområde visar inte på några stora skillnader jämfört med tidigare genomförd enkät. En viss skillnad kan dock noteras beträffande kostpersonalens uppfattning om samarbete och erfarenhetsutbyte mellan

förskolorna där andelen som instämmer helt eller i huvudsak i det finns ett sådant har ökat från 47 procent till 54 procent. <sup>2</sup>

I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

- *Saknar tiden för att dela erfarenheter*
- *Det är också viktigt att vi på vår förskola får tid att prata och reflektera över vad som hänt och ska hända på vår förskola.*

### 6.3. Beredskap för förflyttningar vid omorganisation



Enkätsvaren inom detta frågeområde visar inte på några stora skillnader jämfört med tidigare genomförd enkät, en viss ökad benägenhet till att byta arbetsplats kan dock noteras för förskolepersonalen, det motsatta gäller för kostpersonalen.

Intresset/benägenheten att starta eget har minskat något för kostpersonalen. <sup>3</sup>

I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

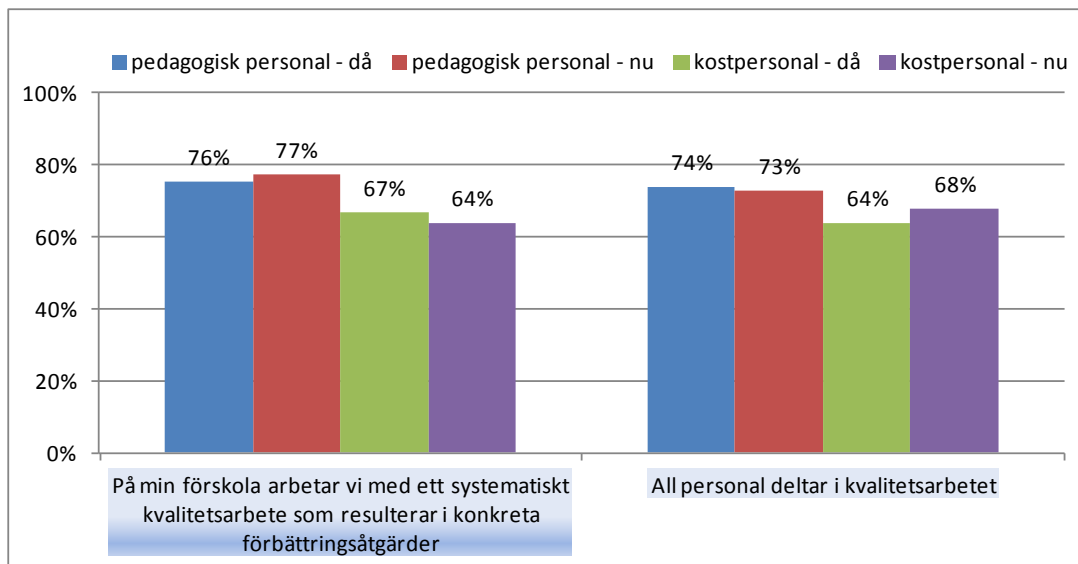
- *Jag som barnskötare har ingen möjlighet att byta arbetsplats p.g.a att det inte utannonseras några lediga tjänster i Örebro kommun.*
- *Jag trivs på min arbetsplats och med mina kollegor.*

<sup>2</sup> Kostpersonalens andra enkätfråga löd: "Det finns samarbete och erfarenhetsutbyte mellan förskolor". De två sista enkätfrågorna har omformulerats till denna enkät från "ta del av erfarenheter" till "att dela erfarenheter".

<sup>3</sup> Kostpersonalens sista enkätfråga avslutades med "inom yrkesområdet" istället för "inom förskoleområdet".

- Jag har i nuläget inget behov av att byta arbetsplats och kollegor efter som vi vill arbeta vidare och utveckla vårt arbetssätt

## 6.4. Utveckla kvalitetsarbete



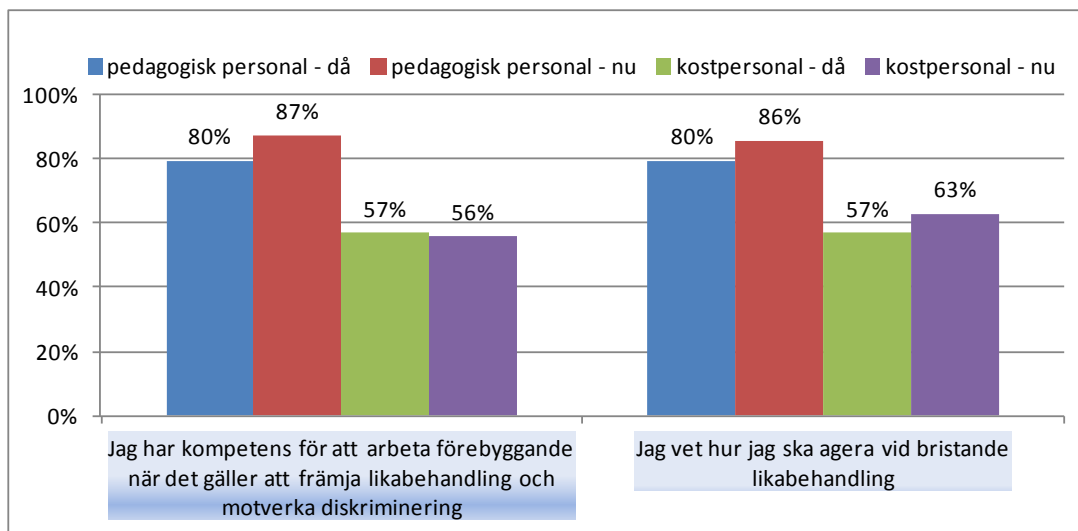
Enkätsvaren inom detta frågeområde visar inte på några stora skillnader jämfört med tidigare genomförd enkät. <sup>4</sup>

I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

- *Det är vissa som drar hela lasset och förstår att kvalitetsarbete också är viktigt. Ledningen är inte alltid tydlig på vad som krävs av förskollärare respektive barnskötare.*
- *Kompetens saknas ibland hos personal om vad kvalitetsarbete innebär.*
- *Jag är i stort sett ensam om att arbeta professionellt med kvalitetsarbetet, men jag har ett gott samarbete med min förskolechef. Vi kämpar tillsammans med att få med oss dom andra på tåget.*
- *Detta är ett arbete som ständigt pågår och vi kan alltid bli bättre.*

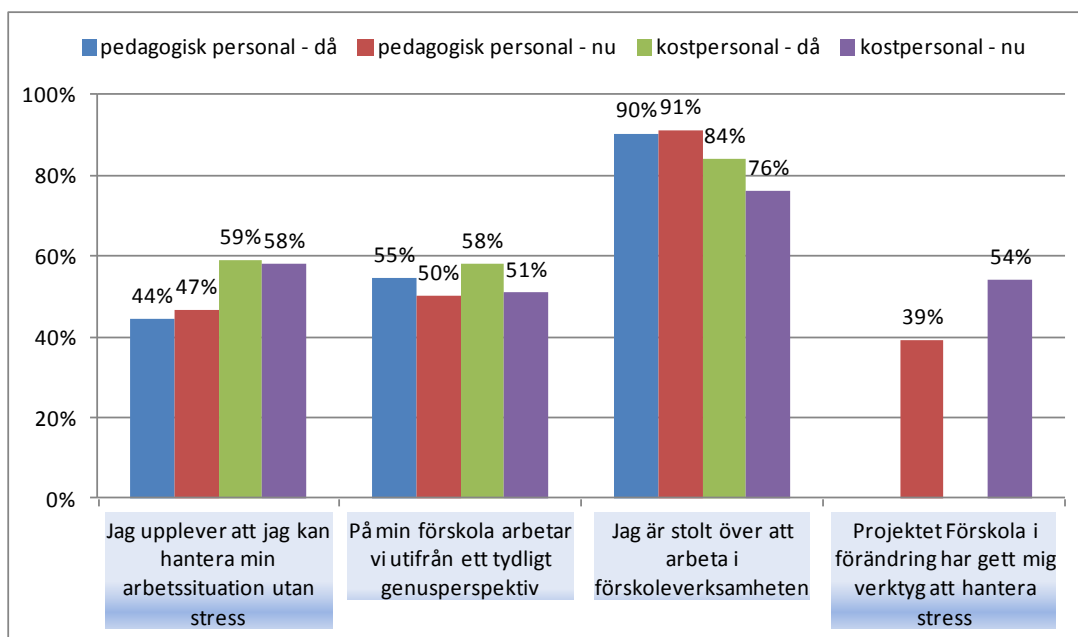
<sup>4</sup> För kostpersonalen inleddes den första frågan med "I min verksamhet arbetar vi..." och den sista frågan löd "All personal i min verksamhet deltar i kvalitetsarbetet".

## 6.5. Jämställdhetsintegrerad verksamhet, främja likabehandling, öka motivation och motståndskraft mot sjukskrivning och utmattningssymptom



Andelen som upplever att de har kompetens att arbeta förebyggande för att främja likabehandling har ökat från 80 procent till 87 procent för förskolepersonalen, likaså har andelen som vet hur man ska agera vid bristande likabehandling ökat från 80 procent till 86 procent.

Inga större skillnader mellan mättillfällena kan iakttas för kostpersonalen beträffande andelen som upplever sig ha kompetens att arbeta förebyggande, medan en ökning skett av andelen som vet hur man ska agera vid bristande likabehandling. Andelarna är dock betydligt mindre än för förskolepersonalen.



Enkätsvaren inom detta frågeområde visar inte på några stora skillnader jämfört med tidigare genomförd enkät. Vissa skillnader kan dock observeras. Andelen som är stolta över att arbeta inom kostverksamheten har minskat och är betydligt lägre än andelen förskolepersonal som är stolt över att arbeta i verksamheten som är fortsatt hög.

Andelen som uppfattar att man arbetar utifrån ett tydligt genusperspektiv i verksamheten har minskat för båda personalkategorierna, vilket får betecknas som förvånande. En tänkbar bidragande orsak till detta kan kanske vara att man genom utbildningsinsatserna fått ökad kunskap om vad det innebär att arbeta utifrån ett tydligt genusperspektiv och att man därmed erhållit en mer kritisk hållning till det arbete som man bedriver.

Av de som deltagit i kompetensutveckling rörande stresshantering så uppger över hälften av kostpersonalen att projektet gett dem förutsättningar att hantera stress, motsvarande för förskolepersonalen är 39 procent. Fortfarande är det dock bara omkring hälften av all pedagogisk personal och kostpersonal som upplever sig kunna hantera sin arbetssituation utan stress.<sup>5</sup>

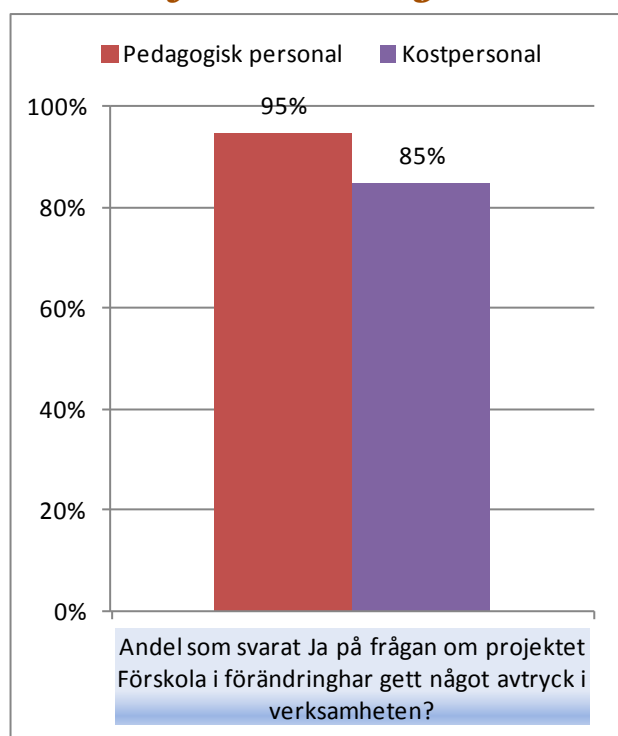
I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

- *Jag är stolt över det jag gör och mitt yrke men lönerna är så dåliga och det drar ner min stolthet eftersom mina vänner inte förstår varför jag arbetar kvar.*
- *Jag tycker att det är synd att inte flera har fått möjlighet att gå på någon av dom här stresshanterings utbildningar. Det tycker jag också är dåligt.*
- *Skulle önska att kvaliteten i verksamheten var högre vilket jag tror mer planeringstid och mindre barngrupper bidrar mer till än massor med kurser.*

---

<sup>5</sup> För kostpersonalen inleds den andra frågan med "på min arbetsplats arbetar vi..." Den sista frågan har endast besvarats av de som deltagit i kompetensutveckling rörande stresshantering.

## 6.6. Projektets avtryck i verksamheten



En mycket stor andel av de svarande anser att projektet gett avtryck i verksamheten.

På frågan om anledningen till att projektet har gett avtryck svarar man följande.

Svarsalternativ	Pedagogisk personal	Kostpersonal
Projektets kurser	91 %	66 %
Erfarenhetsutbyte mellan förskolor	51 %	53 %
Förskolechefernas/Kostchefernas påverkan	20 %	38 %
Annat <sup>6</sup>	7 %	15 %

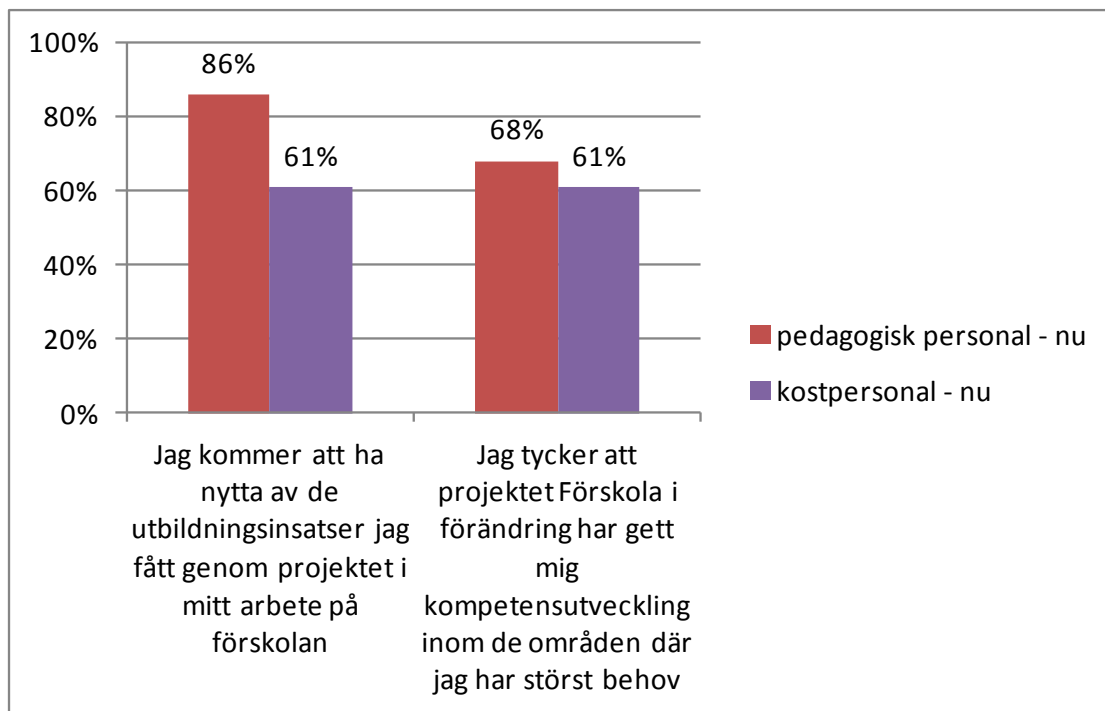
Den pedagogiska personalen uppger att det framför allt är innehållet i kurserna som skapat avtryck i verksamheten, en betydlig lägre andel av kostpersonalen uppger detta. Kostpersonalen lyfter i större utsträckning än den pedagogiska personalen fram chefernas betydelse för skapa avtryck från projektet.

I fritextsvaren från den pedagogiska personalen framförs bland annat följande:

<sup>6</sup> På denna fråga kunde man ange flera svarsalternativ.



- Olika individuella avtryck beroende på vad man gått för kurs. Starkare avtryck om hela arbetslaget går samma. Tyvärr blev det inte riktigt så eftersom det är svårt att alla går ifrån barngruppen samtidigt.
- Inte bara positiva avtryck. En sådan koncentrerad satsning gör att den befintliga verksamheten blir lidande, med vikarier, ökad belastning på kvarvarande pedagoger och brist på kontinuitet i arbete i barngruppen
- Transnationella resor
- Att man fått riktade kurser som verkligen rör förskolan
- Jag tror det är viktigt att alla "grupper" (ex.vis barnskötare, förskollärare mfl) inom förskolans personal har haft möjlighet att gå utbildningar oavsett tidigare utbildning vilket kan ge en större gemensam grund att utgå ifrån... utbilda mera!
- Nu har det varit lite rörigt med vikarier för att täcka upp personal. Tror att mer kunskap kan komma arbetslagen till godo när och om man får tid att delge varandra de olika kursernas innehåll.
- Jag har fått med mig massor som jag redan har använt mig av.
- När man går på utbildning tillsammans med sina kollegor så börjar man ju också diskutera verksamheten och kanske titta på den genom lite nya ögon. Jag skulle önska att vi hade mer tid till sådan reflektion.
- Naturligtvis auspeglar verksamheten av de kurser vi har fått gått, men det har varit alldeles för mycket och jag tycker att det skulle satsats merinriktat på tex läroplanen, förskolelyftet, utvärdering och dokumentation genus tex det har funnits men alla skulle ha gått samma för att få en grund att stå på nu har det blivit väldigt splittrat svårt att knyta ihop.
- Fördjupade diskussioner inom arbetslaget/förskolan
- Vissa kurser har alla i arbetslaget velat gå på, men vi kan ju inte låta enbart vikarier ta hand om "våra" barn. Ibland var det redan fullt på vissa kurser. Vore bra om vissa kurser varit fler gånger, så fler fick möjlighet att gå.
- Verksamheten har varit rörig när någon hela tiden varit borta. Även om det har funnits vikarier ibland så har det känts tufft. Det har varit för intensivt. Vi har fått mycket men blivit slitna på kuppen! Många känner sig slutkörda.
- Projektet skulle varit utlagt på längre tid. Det har varit stressigt att hinna få ut så mycket som möjligt och det har varit mycket frånvaro på arbetsplatsen då ordinarie pedagoger har varit borta och ersatts av vikarier.
- Det har varit otroligt bra föreläsare och bra upplägg på de kurser jag har deltagit på. Bra anordnat!
- Hade varit bra om man sett hela utbudet av kurser från början, då hade man valt och prioriterat kurserna annorlunda.
- Vi har tyvärr inte fått ta in vikarier då vi gått på utbildning. Detta har medfört att jag undviker att söka vissa kurser.
- Det har varit en intensiv tid med många lärorika och intressanta kurser och föreläsningar. Nu vill man få tid att smälta allt och få in ideer och lärdomar i vår verksamhet.
- Jag tycker att det skulle ha varit mer platser på dom kurserna som drog mest personer. För det är många som inte har fått gått det dom verkligen känt att dom vill.
- saknar vetenskaplig förankring i många kurser och studiedagar! Undrar varför universitetet inte stått för merparten av kurserna. förskolan behöver inte färdiga arbetsmodeller och metoder utan djupare vetenskapliga och analyserande förhållningssätt där didaktiken och läroplanen är i centrum.



En stor majoritet av de som besvarat enkäten uppger att de kommer att ha nytta av de utbildningsinsatser de fått genom projektet i sitt arbete på förskolan. Andelen som uppfattar att de kommer att ha nytta är dock betydligt mindre för kostpersonalen.

När det gäller uppfattningen om kompetensutvecklingsinsatserna svarat mot behoven uppger ungefär två av tre att det är så. Även här är andelen lägre för kostpersonalen.

## 6.7. Övriga kommentarer

Övriga fritextkommentarer från enkäten till den pedagogiska personalen berör främst följande synpunkter:

- *Det blev för komprimerat med kurserna*
- *Vi har fått mycket men blivit slitna på kuppen*
- *Är otroligt tacksam för allt jag fått vara med om och lärt mig under detta år.*
- *Dålig information och väldigt rörigt när vi skulle söka kurserna*
- *I förarbetena till projektet angavs kompetenshöjning om "barn i behov av särskilt stöd" som det enskilt största behovet men i projektet avsattes sedan ändå inga medel till detta.*
- *Att inte få sätta in vikarier vid utbildningstillfällena har varit stressande och påfrestande.*
- *Synd att man inte kunnat anmäla sig själv till kurser/utbildningar. Har man en rektor som fortfarande inte använder datorn till info missar man en hel del...hade varit bra om man sett hela utbudet av kurser från början, då hade man valt och prioriterat annorlunda.*
- *Saknar vetenskaplig förankring i många kurser och studiedagar*
- *Efterlyser mer tid till att kunna reflektera och jobba med det vi lärt oss.*

## 6.8. Vår samlade bedömning av enkätsvaren

Vid jämförelser mellan de två enkätstillfällena kan konstateras att:

- Det upplevda behovet av att utveckla sin kompetens har minskat såväl för den pedagogiska personalen som för kostpersonalen.
- Intresset för att utveckla kompetensen är fortsatt högt, framför allt för den pedagogiska personalen. Intresset är lägre och har minskat för kostpersonalen.
- Inga större förändringar kan noteras beträffande vikten av samarbete och erfarenhetsutbyte. En mycket stor andel uppfattar detta som viktigt vid båda undersökningstillfällena.
- Ungefär hälften av de svarande upplever att det finns ett samarbete och erfarenhetsutbyte mellan olika enheter. Andelen som anser detta har ökat för kostpersonalen.
- De allra flesta är oförändrat positiva till att få nya arbetskamrater från andra enheter, men betydligt färre – ungefär fyra av tio – kan tänka sig att byta arbetsplats.
- Intresset för att starta eget är relativt litet vid båda undersökningstillfällena.
- Inga noterbara förändringar har skett beträffande uppfattningarna om huruvida det pågår ett systematiskt kvalitetsarbete i verksamheten. Inte heller beträffande om all personal deltar i kvalitetsarbetet.
- En ökning har skett bland den pedagogiska personalen av andelen som anser sig ha kompetens för att arbeta förebyggande för att främja likabehandling och motverka diskriminering. Ingen förändring kan noteras för kostpersonalen.
- Andelen som vet hur de ska agera vid bristande likabehandling har ökat både för den pedagogiska personalen och för kostpersonalen.
- Fortfarande upplever mindre än hälften av den pedagogiska personalen att de kan hantera sin arbetssituation utan stress, motsvarande för kostpersonalen är närmare 60 procent. Inga större förändringar har skett mellan mättillfällena.
- Av de som deltagit i kompetensutveckling rörande stresshantering så uppger över hälften av kostpersonalen att projektet gett dem förutsättningar att hantera stress, motsvarande för förskolepersonalen är 39 procent.
- En mycket stor andel av den pedagogiska personalen, ca 90 procent, uppger vid båda mättillfällena att de är stolta över att arbeta i förskoleverksamheten. För kostpersonalen har andelen som uppger sig vara

stolta över att arbeta inom verksamheten minskat från 84 procent till 76 procent mellan enkät tillfällena.

- En stor majoritet, ca nio av tio, uppger att projektet gett avtryck i verksamheten. Bland den pedagogiska personalen så är det främst kursernas innehåll som anges som orsak medan kostpersonalen i högre grad även lyfter fram kostchefernas påverkan som en viktig faktor.
- En stor majoritet av den pedagogiska personalen – 86 procent - uppger att de kommer att ha nytta av de utbildningsinsatser de fått genom projektet i sitt arbete på förskolan. Andelen som uppfattar att de kommer att ha nytta är dock betydligt mindre för kostpersonalen (61 procent).
- Ungefär två av tre svarar att projektet gett dem kompetensutveckling inom de områden som de upplever behovet vara som störst.

Av de kommentarer som lämnats lyfter många fram att projektet inneburit en fantastisk chans till kompetensutveckling men att perioden för genomförandet av många upplevts ha varit väl komprimerad vilket av flera uppfattas ha fått konsekvenser för verksamheten. Tid för reflektion och erfarenhetsutbyte efterlyses också av flera. Flera kommentarer ger också en bild av att det omfattande utbudet uppfattas som ”spretigt” och efterlyser mer fokusering på färre antal områden.

Utifrån den genomförda enkätundersökningen kan vi konstatera att det generellt inte är några större skillnader i uppfattningar mellan de två mätillfällena. När det gäller kompetens att arbeta förebyggande och kunskap att agera för att främja likabehandling och motverka diskriminering har det dock skett en noterbar ökning bland den pedagogiska personalen.

När det gäller projektets avtryck i verksamheten bedömer vi att det ännu är för tidigt för att kunna tydligt avläsa dessa effekter. Det framgår också av en del lämnade kommentarer att nu återstår ”att göra verkstad” av de den nyvunna kunskapen.

Vi uppfattar att enkätundersökningarna visar att det har skapats goda möjligheter för utveckling av verksamheten. Förutsättningar behöver nu ges för att omvandla den inhämtade kunskapen till reell kompetens.

## 7. Måluppfyllelse

Måluppfyllelse kan dels mätas mot de måttsatta mål som projektet fastställt men även mot de övergripande målsättningar som hela projektet haft. I detta avsnitt redovisas måluppfyllelsen i dessa två perspektiv.

### 7.1. Måttsatta mål

Projektet fastställde i februari 2012 måttsatta mål för projektet. Målen tydliggjordes för såväl förskollärare, barnskötare, kostpersonal samt vaktmästare. Någon bedömning av måluppfyllelsen för vaktmästarna kan inte göras p.g.a. att någon avslutande enkätundersökning inte genomfördes till dem. Detta eftersom det visade sig att vaktmästarna bara i begränsad omfattning deltagit i projektet och att de var för få för att enkätresultatet skulle kunna användas avidentifierat.

Måluppfyllelsen i relation till den avslutande enkäten redovisas nedan. Målnivån är satt som andel personal (%) som uppger att de instämmer helt eller instämmer i huvudsak i respektive påstående. Inom parentes anges målet. Vi har valt att gradera måluppfyllelsen i tre nivåer; *ej uppnått* (mer är 10 procents målavvikelse), *nästan uppnått* (1 till tio procents målavvikelse) och *uppnått*.

<b>Målsättning</b>	<b>Förskollärare</b>	<b>Barnskötare</b>	<b>Kostpersonal</b>
Andelen som uppger att de känner sig beredda att studera vidare ska vara minst... %	<b>24</b> (50) <i>Ej uppnått</i>	<b>44</b> (60) <i>Ej uppnått</i>	<b>16</b> (25) <i>Ej uppnått</i>
Andelen personal som uppger att det finns samarbete/erfarenhetsutbyte mellan förskolor ska vara minst ... %	<b>47</b> (50) <i>Nästan uppnått</i>	<b>45</b> (50) <i>Nästan uppnått</i>	<b>54</b> (30) <i>Uppnått</i>
Andelen personal som uppger att de ges möjlighet att träffa kollegor och ta del av deras erfarenheter ska vara minst... %	<b>62</b> (65) <i>Nästan uppnått</i>	<b>52</b> (65) <i>Ej uppnått</i>	<b>64</b> (75) <i>Ej uppnått</i>
Andelen som kan tänka sig att arbeta på en annan förskola ska vara minst... %	<b>32</b> (50) <i>Ej uppnått</i>	<b>49</b> (50) <i>Nästan uppnått</i>	<b>37</b> (50) <i>Ej uppnått</i>
Andelen som är positiva till att få nya medarbetare som tidigare arbetat på en annan förskola ska vara minst... %	<b>88</b> (95) <i>Nästan uppnått</i>	<b>92</b> (95) <i>Nästan uppnått</i>	<b>82</b> (95) <i>Ej uppnått</i>
Andelen som uppger att de har ett systematiskt kvalitetsarbete på enheten ska vara minst... %	<b>80</b> (80) <i>Uppnått</i>	<b>74</b> (80) <i>Nästan uppnått</i>	<b>64</b> (70) <i>Nästan uppnått</i>
Andelen personal som anser sig ha den kompetens och de verktyg som behövs för att främja likabehandling och motverka diskriminering ska vara minst... %	<b>85</b> (85) <i>Uppnått</i>	<b>85</b> (85) <i>Uppnått</i>	<b>55</b> (65) <i>Ej uppnått</i>
Andelen personal som är stolt över att arbeta i förskolan ska vara minst... %	<b>93</b> (95) <i>Nästan uppnått</i>	<b>86</b> (95) <i>Nästan uppnått</i>	<b>76</b> (95) <i>Ej uppnått</i>
Andelen anställda som uppger att de på enheten arbetar med ett tydligt genusperspektivet ska vara minst... %	<b>59</b> (70) <i>Ej uppnått</i>	<b>44</b> (70) <i>Ej uppnått</i>	<b>51</b> (65) <i>Ej uppnått</i>
Andelen anställda som upplever att de kan hantera sin arbetssituation utan stress ska vara minst... %	<b>50</b> (60) <i>Ej uppnått</i>	<b>41</b> (60) <i>Ej uppnått</i>	<b>59</b> (70) <i>Ej uppnått</i>

### 7.1.1. *Kommentar*

Vid bedömning av den samlade måluppfyllelsen måste hänsyn tas till att ingångsvärdena för måltalen utgjordes av resultaten från den första enkätundersökningen. Vår bild är att måltalen mer var att betrakta som ambitionsnivåer än reella förhoppningar om att under en relativt kort period åstadkomma stora förändringar i personalens uppfattningar och upplevelser. Mot denna bakgrund kan vi konstatera dels att endast ett fåtal av målen är helt uppfyllda medan det för de flesta av målen behövs ett fortsatt utvecklingsarbete för att målen ska kunna nås, dels att måluppfyllelsen varierar mellan de olika yrkeskategorierna. Målformuleringarna och måltalen och tabellen ovan kan dock utgöra ett bra underlag för diskussioner om fortsatt utveckling.

### 7.1.2. *Sjukfrånvaro*

Målsättningen är att sjukfrånvaron för anställda i förskolan ska vara högst 4,5 procent för personalkategorierna barnskötare, förskollärare, kostpersonal och vaktmästare. Den tillgängliga statistiken finns inte uppdelad på de olika personalkategorierna vilken omöjliggör bedömning av måluppfyllelse per personalkategori. För 2011 var sjuktalet för förskolan som helhet 5,7 procent. Detta är högre än 2010. Motsvarande siffra för delår 2 2012 är 5,8 procent.

Uppgifterna indikerar således att målet inte nås.

## 7.2. *Mål i projektansökan*

*I projektansökan beskrivs projektets syfte som att ”kompetensutveckla förskolans personalgrupper så att de är fortsatt attraktiva på arbetsmarknaden, att de därmed får en ökad beredskap för förflyttningar mellan verksamheter och att dom som personalgrupp når en högre och aktuellare kompetens gällande pedagogik och nya krav som nya läroplanen för förskolan ställer var dom än arbetar.”*

När det gäller syftet att personalgruppen ska nå en högre och aktuellare kompetens gällande pedagogik...etc så är det vår bedömning att projektet genom sitt mångfacetterade utbud lyckats med detta. Projektet torde även ha inverkat positivt på personalens attraktivitet på arbetsmarknaden då aktuell och relevant utbildning ofta är ett naturligt krav och/eller är meriterande vid anställning. Det är svårare att bedöma om personalen genom projektet fått en ökad beredskap för förflyttningar mellan verksamheter. Enkätsvaren som visar att en viss ökning skett av benägenheten/intresset att byta arbetsplats kan möjligen indikera att beredskapen för förflyttningar ökat något.

*I projektansökan beskrivs syftet vidare som ”...att ge möjligheterna att komplettera barnskötarnas utbildning så att de kan arbeta kvar i verksamheten, förbereda för eventuell omställning/förflyttning, tillgodose behovet av kompetensförsörjning på sikt, öka kompetensen hos personalen, ordna kompetensutveckling över förvaltningsgränserna, skapa flexibla och stimulerande arbetsplatser, utveckla kvalitetsarbetet, sträva efter en jämställdhetsintegrerad verksamhet, öka tillgängligheten för funktionshindrade. Alla anställda ska ha ett väl integrerat förhållningssätt till hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.”*

I projektansökan betonas att barnskötare och kökspersonal skulle ges möjlighet till validering och prövning av sina färdigkunskaper. Detta har genomförts för både barnskötare och kostpersonal. I intervjuerna med styrgruppen har det framförts att den personal som getts denna möjlighet är mycket tacksam för detta och att ett resultat blivit en förstärkt yrkesstolthet. Enligt uppgift så har 25 barnskötare och 31 deltagare bland kostpersonalen validerats.

Vi har inte kunnat ta del av någon information om hur personalrörligheten påverkats av projektet. Det har dock i flera enkätsvar och i någon intervju framkommit att barnskötare har svårt att kunna byta arbetsplats då det inte finns några barnskötartjänster att söka. Av Årsberättelse 2011 Programområde Barn och utbildning framgår dock att förskollärare är den personalgrupp inom programområdet som har den största interna rörligheten.

Projektet har på flera olika sätt arbetat med att göra projektet tillgängligt för alla. Vid anmälan till en utbildning kunde deltagaren ange om det fanns behov av specialkost, uppge eventuella allergier, behov av teckentolk eller andra hjälpmedel. De gemensamma fortbildningsdagarna har teckentolkats så att all personal har kunnat ta del av innehållet på ett tillfredsställande sätt. Vid en intervju framkommer att det vid ett tillfälle inte fungerade med teckentolkar. Det var när projektet köpte in ett antal platser på en stor konferens om anordnades i Örebro.

Material från föreläsningar har funnits tillgängligt på kommunens intranät IOR för nedladdning till de USB-minnen som alla deltagare fick vid projektets start. Information om projektet har spridits genom flera kanaler: information på IOR, mail, träffar med förskolechefer, Facebook och blogg samt genom telefonsamtal.

Genom att förlägga utbildningar till olika tider, i möjligaste mån inom arbetstid, har det skapats goda möjligheter att kunna delta utifrån ett jämställdhetsintegreringsperspektiv. Utbildningarna har varit tillgängliga för samtliga anställda oavsett kön.

Det omfattande kursutbudet med föreläsningar, transnationell verksamhet och utbildningar inom exempelvis utomhuspedagogik, KomTek och pedagogisk dokumentation har möjliggjort för många att ta intryck och kunna reflektera. Detta är en god grund för innovation – att utifrån den inhämtade kunskapen kunna skapa nya idéer. De lärande miljöerna har möjliggjort att personalen utifrån teoretisk kunskap och reflektion kunnat omsätta den nya kunskapen i den egna verksamheten. Detta har varit särskilt tydligt vad gäller exempelvis KomTek-utbildningen. Vid de besök som vi gjort på förskolor har det vid observation och genom samtal med barn och föräldrar varit tydligt att utbildningen snabbt omsatts i verksamheten och att både barn och föräldrar uttrycker att barnen lär sig nya saker och arbetar med experiment i en utökad omfattning. Vid besöken i förskolorna har vi även noterat att annan utbildning, ex ICDP, synliggörs visuellt i verksamheten.

De transnationella resorna som genomförts har varit mycket uppskattade. Ungefär 80 personer har under nio olika resor besökt verksamheter i sju olika länder. Av intervjuer och dokumentation från resorna framkommer att resorna gett ett gott underlag för reflektion på hemmaplan om verksamhetens utformning. De



transnationella aktiviteterna har också skapat förutsättningar för ett mer långsiktigt samarbete/erfarenhetsutbyte med utländska verksamheter.

Genom projektets omfattande utbildningsutbud har personal från olika förskolor mötts och delat erfarenheter både vid föreläsningar, utbildningstillfällen och vid de gemensamma fortbildningsdagarna. Detta har ökat insikten om hur andra gör och en ökad vilja till fortsatt samverkan. Nätverk har etablerats med uttalade ambitioner till fortsatt samverkan/samarbete. Ett exempel på detta är att projektets styrgrupp kommer att fortsätta träffas för att arbeta med tillvaratagande och implementering av projektets insatser. Av några intervjuer framkommer dock att antalet naturliga möten mellan den pedagogiska personalen och kostpersonalen inte blivit så många som ursprungligen var tänkt. Detta uppgavs bland annat bero på att kursutbudet inte innehöll så många naturliga mötesplatser. Alla är dock eniga om att projektet medverkat till att skapa en ökad och tydlig "vi-känsla".

Beträffande målet att "*alla anställda ska ha ett väl integrerat förhållningssätt till hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas*" visar enkätsvaren att en stor majoritet av den pedagogiska personalen anser sig ha kompetens och kunskap för att arbeta förbyggande och att agera vid bristande likabehandling, vilket innebär att det också skapas goda förutsättningar för ett i vardagen och verksamheten integrerat förhållningssätt.

## **8. Avslutande kommentar**

Avslutningsvis vill vi lyfta fram följande efter att ha följt projektet under merparten av projekttiden:

- Projektet har haft ett mångfacetterat utbildningsutbud – de flesta är nöjda men vissa efterlyser ett mer fokuserat utbud.
- Projekttiden har av de flesta upplevts vara för kort.
- Projektet har lyckats erbjuda kompetensutveckling inom i stort sett alla av de områden som förprojekteringen tog fram.
- Utifrån våra iakttagelser vid intervjuer, observationer och enkätresultat bedömer vi att projektet inneburit ett lyft för förskoleverksamheten och dess personal.
- Måluppfyllelsen får betraktas som god för de flesta av projektets mål.
- Styrgrupp och projektledning har lyckats hantera de förändringar som varit i projektledningen på ett framgångsrikt sätt utan att riskera projektets framtid.

- Projektledningen har genom projektets omfattning och de förändringar som uppstått under projektet haft en tuff uppgift och förtjänar ett erkännande för det jobb som gjorts.
- Fortsatt kraftsamling behövs för att i verksamheten omsätta kunskap till kompetens. Förskolecheferna har en mycket viktig roll här.
- För att ”investeringen” i kunskap och kompetens ska ge bra effekt är det viktigt och nödvändigt att vårda och utveckla former för samverkan och erfarenhetsutbyte mellan olika enheter och personalkategorier.
- Den politiska ledningen har ett viktigt ansvar för att skapa goda förutsättningar för fortsatt utveckling av förskolan.

Vi vill också uttrycka vårt tack för att som ”kritisk vän” fått följa projektet. Vi har mött många personer – ingen nämnd och ingen glömd – med mycket kompetens, klokhet, engagemang och entusiasm som med detta skapar goda förutsättningar för en verksamhet med bra kvalitet. Vår förhoppning och tro är att Örebro kommun genom erfarenheterna från projektet och de resultat och effekter som redan nu kan skönjas i verksamheten – och sannolikt kommer att uppstå i framtiden – står väl rustad för att upprätthålla en god kvalitet inom förskoleverksamheten.