

2023-05-30

Pernilla Ingelsson, Anna Mårtensson, Elisabet Uitto, Ingela Bäckström  
och Kristen Snyder

Diarienummer: MIUN 2023/1498



# Slutrapport för projektet Kvalitet i förskolan

Ett samverkansprojekt mellan Östersunds kommun och  
Mittuniversitetet

*”Arbetet med målbild är det som är mest bestående, det och A3:an. Om vi ska ge oss på att förklara var kvalitet i förskolan är så görs det bäst i arbetet i med målbilden. Det är ju den som beskriver hur vi vill ha det - således vår kvalitet. Metoden att ta fram dem skapar ägandeskap, vilket är en förutsättning för förändringsarbetet.”*

# Innehåll

<b>Slutrapport för projektet Kvalitet i förskolan .....</b>	<b>1</b>
<b>Innehåll .....</b>	<b>1</b>
<b>Bakgrund .....</b>	<b>2</b>
<b>Genomförande .....</b>	<b>3</b>
Projektdesign .....	4
Kontinuerliga tematiserade arbetsmöten med rektorerna .....	5
Portfoliuppgifter .....	6
Forskning .....	9
<b>Resultat .....</b>	<b>10</b>
A3:an .....	10
Målbild .....	11
Mätning av det pedagogiska ledarskapet .....	12
Resultatspridning .....	12
Publiceringslista från projektet .....	13
Fortsatt resultatbearbetning .....	13
<b>Avslutande reflektioner .....</b>	<b>14</b>
Avslutande reflektionsuppgift (rektorernas röster) .....	14
<b>Referenser .....</b>	<b>16</b>

## Bakgrund

Det finns olika perspektiv på vad kvalitet i skolverksamhet är samt hur det ska mätas och följas upp. Det perspektiv som utgår ifrån elevprestation som mått på kvalitet i undervisning har funnits under lång tid och är fortfarande dominerande. Andra menar att kvalitet är mer komplext än studieresultat och inkludera hur skolor organisera sig för att skapa en miljö som främjar lärande (Snyder m.fl. 2008). På 90-talet introducerades systematiskt kvalitetsarbete i flera länder med utgångspunkt i kvalitetsteknikrörelsen (Snyder, 2023). I Sverige idag benämns det som systematiskt kvalitetsarbetet eller SKA och ligger till grund för kvalitetsutvecklingen av det svenska utbildningssystemet. Enligt Skolverket syftar det systematiska kvalitetsarbetet till att "synliggöra vad vi gör, varför och vad det leder till. Ett fungerande kvalitetsarbete är avgörande för att kunna främja alla barns och elevers utveckling och lärande" (Skolverket, 2022) och allt börjar med förskoleverksamheten.

Enligt Skolverket är 86 procent av alla barn i åldern 1–5 år i befolkningen inskrivna i förskola. Sett till åldersgrupperna 4 och 5 år så går 96 procent av barnen i förskola (Skolverkets statistik). Enligt en studie av Renblad & Broden (2012) så bidrar en god kvalitet i förskolan tydligt till barns välbefinnande och hälsa men även till att skapa förutsättningar för fortsatt utveckling och trygghet. Trots detta så är förskoleverksamheten en ofta förbisedd del av välfärdsstaten (SOU 2018:38).

En viktig part i arbetet, enligt den svenska Skollagen (2010:800), är huvudmannen, som till exempel kan vara kommunal, privat eller kooperativ. Huvudmannen har det yttersta ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med de bestämmelser som finns i skollag, läroplaner och andra föreskrifter. Det ansvaret huvudmannen har, vad gäller att fördela resurser och organisera verksamheten utifrån lokala förutsättningar samt följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten så att de nationella målen och kvalitetskraven kan uppfyllas, påverkar i högsta grad förskolans möjligheter att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. Grundläggande i huvudmannens ansvarstagande är att utbildningen motsvarar skollagens

krav på kvalitet, är likvärdig och att utbildningen förankras i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (skolverket.se). Enligt skollagen ska ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivas både på huvudmannanivå och på förskole- och skolenhetsnivå med syftet är säkerställa verksamhetens kvalitet och likvärdighet med utgångspunkt i skollag, läroplan och andra skolförfattningar.

En ökad förmåga att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete är eftersträvansvärt för de flesta organisationer med kan endast ske genom eget utvecklingsarbete. Med utgångspunkt i detta har projektet Kvalitet i förskolan genomförts som ett samverkansprojekt mellan Östersunds kommun och Mittuniversitetet mellan 2019-2022.

## Genomförande

Projektets syfte var att i samverkan utveckla metoder och arbetssätt för att skapa samsyn kring vad kvalitet i förskolan är samt utveckla rektorernas förmågor att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete tillsammans med medarbetare, vårdnadshavare och barn och i samverkan med huvudman. Projektet hade tre primära målgrupper; huvudman, rektorer samt medarbetare på berörda förskolor. Den direkta medverkan i projektet begränsades till verksamhetschef för förskolan och rektorer.

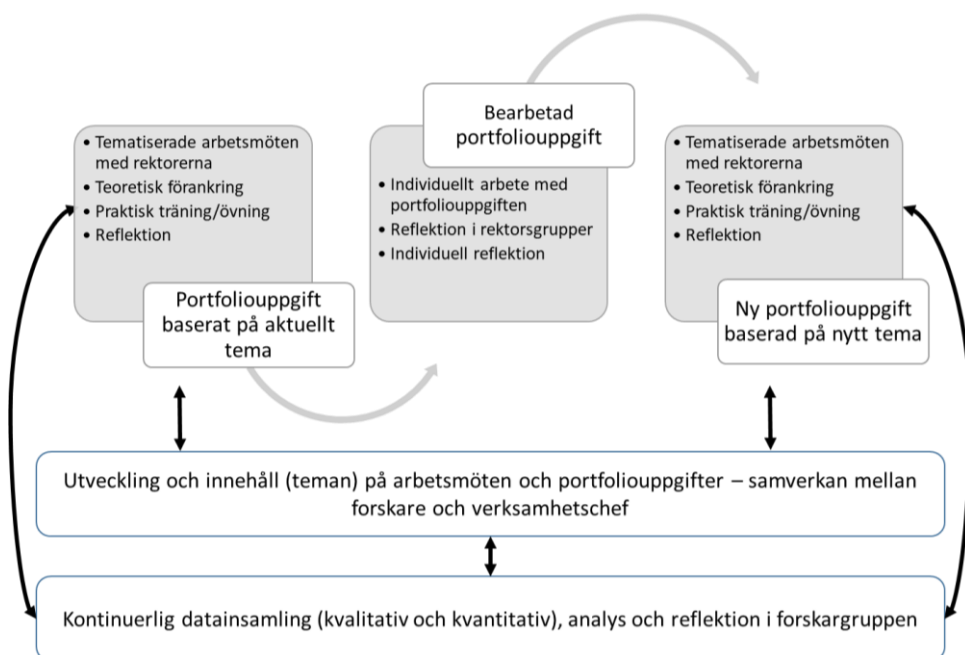
Ur ett forskningsperspektiv ställdes två frågor:

- Hur kan en kommun arbeta med att skapa samsyn kring kvalitetsbegreppet i förskolan?
- Hur kan en kommun arbeta för att utveckla rektorernas förmågor att, tillsammans med medarbetarna, vårdnadshavare och barn och i samverkan med huvudman, arbeta med systematiskt kvalitetsarbete?

## Projektdesign

Projektet har bedrivits inom samverkansavtalet mellan Östersunds kommun och MIUN (Diariennr: MIUN 2018:1758). Projektet tog sin utgångspunkt i Östersunds kommuns vilja att utveckla de förskolor kommunen är huvudman för genom att skapa attraktiva arbetsplatser med en utvecklande och lärande miljö för både personal och barn. Ett längre tidsperspektiv behövs eftersom en utvecklad förmåga inte kan beordras fram utan måste förklaras, förstås, tränas med tillämpning och efterfrågas över tid. Därigenom söktes och beviljades finansiering för en period av tre år med start 2019-01-01. Projekttiden förlängdes sedan med ett år med anledning av ett internt skolverksamhetsövergripande SKA-arbete samt effekterna av coronapandemin. Detta gjordes inom befintlig budget. Så nytt slutdatum blev 2022-12-31.

Projektet har byggt på ett interaktivt arbetsätt där forskning och praktik tillsammans varit drivande för utveckling av innehållet i projektet och med projektets mål samt verksamhetens dagliga utmaningar som utgångspunkt (se fig. 1). Från Mittuniversitetet har fyra forskare deltagit i projektet i lite olika omfattning och det är dessa fyra personer som utgjort forskargrupp.



Figur 1. Övergripande design för genomförande av projektet

## Kontinuerliga tematiserade arbetsmöten med rektorerna

### Uppstartsmöte

En heldagsträff med samtliga rektorer, verksamhetschef samt några specialister och sakkunniga, genomfördes som en uppstart på projektet. Under denna dag presenterade deltagarna för varandra, projektet (syfte, mål och tänkt upplägg) och ämnet kvalitetsteknik. Därefter fick rektorerna arbeta med att identifiera framgångsfaktorer för att kunna "leverera" med hög kvalitet. Utifrån en styrkebaserad metodik som bygger på storytelling och analys av de berättelser som delas för att i helgrupp sammanställa gemensamt identifierade framgångsfaktorer.

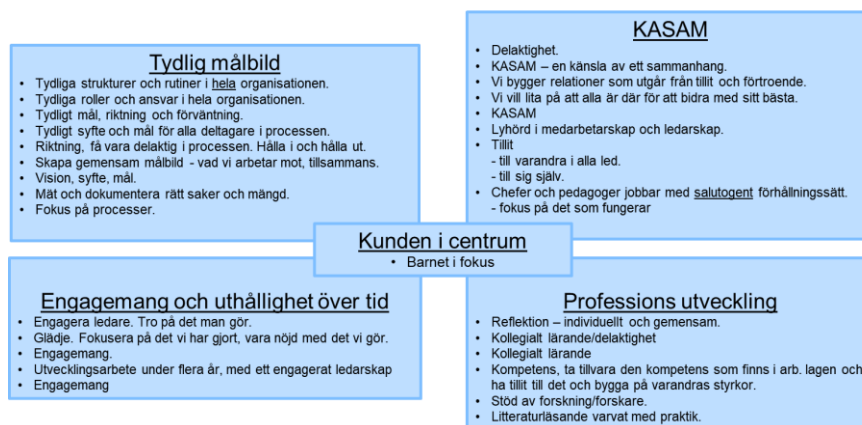
Utgångspunkten för arbetet var:

*Beskriv en händelse eller en situation när du var delaktig i att leverera hög kvalitet.*

*En situation eller händelse som "sticker ut" för dig, som du tycker är ett bra exempel på hög kvalitet i förskolan.*

Resultatet från övningen presenteras i figur 2 samt i Ingelsson m.fl. (2022a).

### Framgångsfaktorer identifierade av rektorerna



Figur 2. framgångsfaktorer för att kunna leverera med hög kvalitet.

Därefter har 23 stycken arbetsmöten, även kallade workshops, genomförts med rektorsgruppen, verksamhetschef och ibland även specialister/sakkunniga från kommunen. Dessa har i stort sett följt de teman som presenteras nedan under rubriken "Portfoliouppgifter" och innehållet har

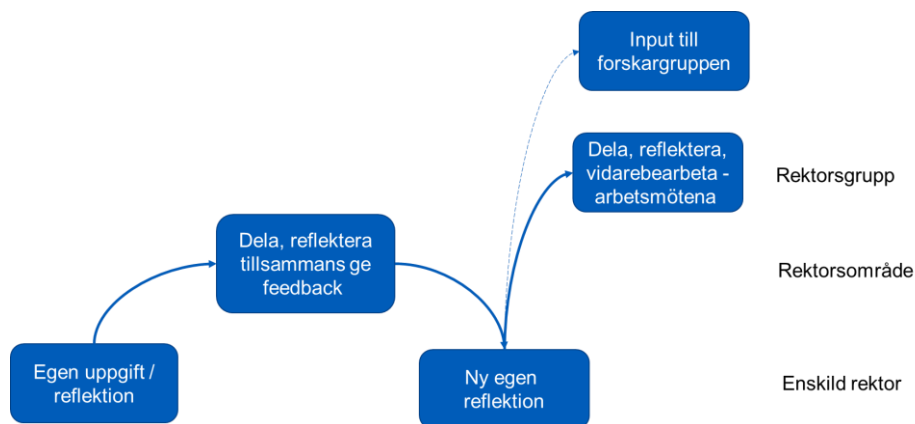
varit uppbyggt enligt de tre beståndsdelarna; teoretisk förankring, praktisk träning/övning och reflektion. Träffarna har de flesta gånger förlagts på onsdag förmiddag mellan 10:00 och 12:00. Dessa arbetsmöten blev under projektets gång en del av vad som kom att kallas "kvalitetspasset".

När det har varit möjligt har arbetsmötena genomförts antingen i lokaler vid Mittuniversitetet eller Östersunds kommun. Under perioden med restriktioner på grund av pandemin genomfördes mötena digitalt via Teams eller Zoom. Totalt genomfördes 12 möten fysiskt och 11 möten digitalt. Under tiden som arbetsmötena var digitala användes Mural (digital whiteboard) för att kunna genomföra övningar och reflektion i grupp.

Baserat på verksamhetens behov i kombination med projektets syfte och mål har olika metoder och verktyg använts för att bygga rektorernas förmågor att arbeta systematiskt med kvalitetsarbete. Dessa har dels använts som praktiskt inslag på de tematiserade mötena dels som del av portfoliouppgifterna. Här kan nämnas metod för systematik (A3, se vidare under rubriken "Resultat"), målbilder och målnedbrytning, ledningsverktyg (tex fiskbensdiagram), standardiserade arbetssätt, styrkebaserat frågande (Appreciative Inquiry, AI) och visualisering.

## **Portfoliouppgifter**

Portfolio kan användas som metod för att uppmuntra till ett reflekterande lärande. Portfolio används ofta på individnivå och är utöver en dokumentation en cyklisk process för att upprepa, granska, reflektera och lära från en aktivitet. Genom att använda en portfolio skapas förutsättningar att väva ihop agerande och lärande, samtidigt som användaren får hjälp att identifiera sina styrkor och svagheter (Supiano m.fl. 2002; Wilkinson m.fl. 2002).



**Figur 3. Arbetsgång vid genomförande av portfoliouppgifter**

Under projektets gång fick rektorerna 15 olika portfoliouppgifter varav merparten även delades med forskargruppen. Portfoliouppgifterna dokumenterades skriftligen och var i första hand ett dokument där individen skrev ner sina reflektioner och sitt eget lärande utifrån de tre stegen individ-grupp-individ, se figur 3. Dessa uppgifter var (listas i tidsordning, dvs. i den ordning som de gavs under projektets gång):

1. Framgångsfaktorer i min egen verksamhet
2. Mina egna och min verksamhets målbilder
3. Prioritera, motivera och visualisera
4. Reflektion och framåtblick VT 2020
5. Mina egna arbetssätt – kvalitet, utveckling och förbättring
6. Kopplingar till en kvalitetskultur - värderingar
7. Fokusering på långsiktighet - hållbarhet i kvalitetsarbetet
8. Engagerat ledarskap i förskolan och...
9. ... reflektion över mitt eget engagerade ledarskap
10. Pedagogiskt ledarskap - konkretiserat
11. Reflektion och framåtblick VT 2021
12. Återblick till uppgift 1 samt återintroduktion av A3:an (reflektera över mitt eget ledarskap)
13. Hur ser den röda tråden ut i vårt kvalitetsarbete? A3:an i min egen verksamhet.
14. Vad har vi gjort "i projektets anda"?
15. Reflektion, tillbakablick och nästa steg - avslut och nystart.



### Arbetsmöten forskare och verksamhetschef

Redan från början av projektet bokades s.k. PULS-möten in för att säkerställa framdriften av och samverkan i projektet. Vid dessa möten träffades projektledare, biträdande projektledare, verksamhetschef och under första delen av projektet även sakkunnig. Vid dessa möten reflekterades över genomförda steg i projektet, nästa steg diskuterades och med jämna mellanrum utökades mötet i tid för att ha en mer långsiktig och strategisk diskussion om hela projektet. Det var även på dessa PULS-möten som de flesta portfoliouppgifterna fastställdes.

För att kontinuerligt visualisera projektet för projektgruppen användes verktyget Mural även här. Denna Mural sida gav projektgruppen gemensamma bilder av projekt, projektgenomförande och resultat vilket underlättade samskapande och kommunikation.

### Övriga aktiviteter

I november 2020 bjöds Ann-Kristin Källström Sundgren rektor för två förskolor i Norrköping in till ett arbetsmöte. Ann-Kristin berättade det arbete hon genomfört i sina förskolor, det hon kallar "Drömmen om det goda". I samband med denna föreläsning delades även boken "Inre ledarskap" av Christina Von Berger ut till alla rektorer. Denna aktivitet genomfördes som ett led i att öka kunskapen inom området styrkebaserat frågande (AI).

I mars 2022 stöttade projektet en av rektorsgruppernas genomförande av en medarbetardag där rektorerna ville bjuda in medarbetarna för att arbeta med sitt eget pedagogiska ledarskap. Här användes styrkebaserat frågande för att skapa gemensamma bilder över vilka framgångsfaktorer som medarbetarna såg som nödvändiga för att kunna utöva ett pedagogiskt ledarskap i den egna verksamheten.

Parallellt med detta projekt genomfördes ett arbete inom Östersunds kommun kring att utveckla SKA i grundskolans verksamhet. Eftersom det fanns synergier mellan projekten så ägnades en hel del tid i början av projektet åt att en av forskarna deltog i möten och diskussioner kring

utvecklingen av SKA på en systemnivå i organisationen, samt i utvecklingen av indikatorer på kvalitet ur barnets/elevens perspektiv.

## **Forskning**

### **Kontinuerlig datainsamling, analys och reflektion**

Parallellt med PULS-mötena har även forskargruppen haft regelbundna möten med två olika inriktningar. Dels för att arbeta med teoriansknytning och utveckling av de tematiserade arbetsmötena med rektorerna, dels för att arbeta med analys och reflektion av den empiri som projektet genererat.

Dessa analys- och reflektionsträffar har oftast varit hel eller halvdagar där de fyra forskare som deltagit i projektet arbetat med att tillsammans analysera inkommen empiri, diskutera möjliga publikationer samt planera behov av ytterligare datainsamling i samklang med projektets framdrift.

### **Enkäter**

En redan utvecklad och testad enkät som avser att mäta kvalitetskulturen i en organisation har använts vid fyra tillfällen under projektets gång. Denna enkät har fungerat som input till projektet och presenterats på arbetsmötena för reflektion i rektorsgruppen. Enkätresultatet har också använts för att på en övergripande nivå följa upp och beforska projekt och den utveckling som sker i organisationen och hos rektorerna (Ingelsson m.fl. 2022b)

### **Intervjuer**

En intervju har genomförts med verksamhetschefen kring synen på långsiktigt tänkande och arbetet med långsiktighet. Intervjun spelades in och transkriberades. Data från intervjun har hittills använts i en forskningspublikation (Mårtensson, 2022). Flera intervjuer var planerade, men fick ställas in på grund av det rådande läget med corona pandemin.

### **Portfoliouppgifter**

Portfoliouppgifterna har främst varit ett sätt för individen att dokumentera sina reflektioner, men har vid olika tillfällen under projektet efterfrågats och därefter delats med forskarna. Att dela sin individuella portfolio med forskarna har alltid skett på frivillig basis. Vid den första delningen, som omfattade uppgift 1 till 4, så delade 18 individer sin portfolio. Den andra

delningen omfattade uppgift 1 till 8 och då delade 11 individer sina portfolios. Vid den sista tredje delningen, som omfattade uppgift 15, delades 14 stycken portfolios. Hittills har portfoliouppgift nummer 1 använts till en publikation som är under arbete, portfoliouppgift nummer 7 i en avhandling och i en publikation som är under arbete. Utöver dessa så är ytterligare en publikation under arbete kring hur portfolion har använts som metod för reflektion och lärande.

## Resultat

### A3:an

En av de metoder som testades under projektet var A3 där namnet kommer från storleken på pappersark av A3-modell. Metoden bygger på ett gemensamt och logiskt sätt att tänka där designen kan anpassas till olika områden. I en A3 kopplas ett problem eller aktivitet ihop med ett nuläge, analyser och mål där redovisning av resultat från mätningar visar på förutsättningar för att nå de uppsatta mål (Shook, 2011). A3 som metod har även använts i tidigare samverkansprojekt med syfte att utveckla en modell för att genomföra resultatdialoger (Mårtensson m.fl. 2019 och Mårtensson m.fl. 2020).

A3 som metod testades vid olika tillfällen för olika områden. Ett område som identifierades under projektets tid var behovet av att utveckla rektorernas pedagogiska ledarskap. Flera olika aktiviteter genomfördes med detta fokus, där just A3 testades som en metod för att på individnivå skapa en plan och dokumentation för utveckling av det egna pedagogiska ledarskapet.

### Mätning och analys - SKA

Som beskrivet tidigare bidrog projektet till utvecklingen av indikatorer på kvalitet ur barnets perspektiv. Arbetet med SKA processen, dvs att mäta, analysera, åtgärda och följa upp mätningen, utvärderades genom att rektorerna fick reflektera över processen efter varje steg i den processen. Ett annat område i detta övergripande arbete var att utvärdera det pedagogiska ledarskapet ute i skolor och förskolor. Vid tester av mätverktyget framtaget

inom det övergripande SKA-arbetet visade det sig att det fanns behov av att ta fram en egen mätning för förskolan.

## **Målbild**

Förskolan är reglerad och styrd av såväl nationella som lokala uppdrag och mål. Dessa uppdrag och mål behöver bearbetas genom att kontextualiseras och konkretiseras för att anpassas till den egna verksamhetens förutsättningar och behov. Inom projektet introducerades och testades ett arbetssätt för att konkretisera uppdraget att vara en pedagogisk ledare. Som ett första steg introducerades begreppet målbild och en work-shop genomfördes för att identifiera rektorernas egen syn på sitt pedagogiska ledarskap genom att de individuellt fick skriva ner vad det innebär för dem. Därefter fick de arbeta i sina rektorsområdesgrupper för att kondensera ner materialet till ett antal värdeord och formulera ett förslag till målbild av det pedagogiska ledarskapet. Det blev totalt fyra olika målbilder som överlämnades till verksamhetschefen, som i sin tur fick i uppdrag att ställa samman underlagen till en målbild för hela rektorsgruppen. Vi nästkommande tillfälle som rektorsgruppen träffades inom projektet presenterades och diskuterades förslaget till målbild. Diskussionerna ledde till vissa ändringar innan hela gruppen var överens om en gemensam målbild.

I nästa steg fick rektorerna arbeta i grupp för att ta fram konkreta beskrivningar för vad varje ledord som utgjorde målbilden innebär för dem som rektorer. Formuleringarna för konkretiseringen skulle utgå ifrån vilka beteenden som de förväntas ha i sin vardag för att vara pedagogiska ledare.

Arbetsättet för att ta fram en målbild och konkretisera genom att beskriva beteenden har efter det praktiska övandet inom projektet fortsatt att användas av verksamhetschef och rektorerna. I deras egna reflektioner så beskrivs att detta arbetssätt har skapat ägandeskap vilket de ser är en förutsättning för deras förändringsarbete.

## Mätning av det pedagogiska ledarskapet

Med detta som utgångspunkt togs sedan 13 påståenden fram för att genom en enkät mäta det pedagogiska ledarskapet ute i verksamheterna. En pilotmätning genomfördes då personalen i förskolorna bjöds in att besvara enkäten samt utvärdera påstående utifrån hur lätta dessa var att förstå samt om de hade andra områden som en framtida enkät borde innehålla. Resultatet av piloten togs sedan om hand av en arbetsgrupp bestående av rektorer och verksamhetschefen som reviderade enkäten. Enkäten har sedan använts i SKA och genomgått ytterligare förbättringar av rektorsgruppen.

## Resultatspridning

Mittuniversitetets hemsida

Sedan projektets början har projektet presenterats på en egen hemsida där projektets mål och syfte samt aktuell forskargrupp är publicerat. <https://www.miun.se/Forskning/forskningsprojekt/pagaende-forskningsprojekt/kvalitet-i-forskolor/>

Konferenser

Hittills har forskningsresultat från projektet spridits i form av två stycken konferensbidrag som är presenterade vid internationella vetenskapliga konferenser och publicerade i proceedings. Konferensbidragen ses nedan under rubriken publiceringslista från projektet.

RUN

Den 4 mars 2022 presenterade två av forskarna och verksamhetschefen för förskolorna i Östersunds kommun projektet vid RUN riksdagen (Regionala utvecklingsnätverkets högsta beslutande organ). Presentationen gavs vid två tillfällen med syfte att sprida exempel på hur en kommun kan i samverkan med forskare vid ett högre lärosäte utveckla sitt arbete med systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan. Utöver presentation gavs möjlighet till åhörarna att ställa frågor. RUN riksdagen genomfördes digitalt.

### Nätverkskonferens för kvalitetssamordnare

Den 20 oktober 2022 presenterades resultat från projektet på nätverkskonferensen för kvalitetssamordnare vid olika universitet och högskolor under rubriken "Kvalitetsresa i förskolan". Konferensen genomfördes på Mittuniversitetet Campus Sundsvall.

### Publiceringslista från projektet

#### Konferensbidrag

Engelsson, P., Bäckström, I., Mårtensson, A. & Snyder, K. (2022a). *Developing quality in preschools – Collecting baseline data through a strength based approach* M2D2022 - 9th International Conference on Mechanics and Materials in Design. Funchal, Portugal 26-30 June 2022, Editors J.F. Silva Gomes and S.A. Meguid

Engelsson, P., Bäckström, I., Mårtensson, A. & Snyder, K. (2022b). *Assessing quality culture over time*. Proceedings EISIC – Excellence in Services International Conference. Gotland/Sweden, 25-26 August 2022

#### Avhandling

Mårtensson, A. (2022). *Make the future a part of today: Awaken Long-term Thinking in Quality Management Practices*. Department of Quality Technology and Management and Mechanical Engineering. Mid Sweden University. Thesis, ISSN 1652-893X; 379

### Fortsatt resultatbearbetning

Utöver ovanstående publikationer så är ytterligare tre tidskriftsartiklar och två konferensbidrag under arbete. Dessa beräknas vara inskickade till tidskrift och/eller presenterade vid konferens under 2023.

## Avslutande reflektioner

*Projekt kan inte vara för korta. Ting Tar Tid!*

Projektet har bedrivits under fyra år och en av de reflektioner som vi kan göra är att tiden är en viktig faktor när det kommer till att arbeta med utveckling av organisatoriska och individuella förmågor. Att nå samsyn kring begrepp som vi konstant använder oss av i våra olika verksamheter så som kvalitet och ledarskap kan tyckas relativt enkelt på en definitionsnivå men utmaningen kommer då vi ska börja agera i enlighet med det vi kommit överens om. Då behövs tid, inte bara avsatt tid att ha dialog och reflektion kring hur vi gör kvalitet och ledarskap utan även att det får förflyta tid så att var och en i sin egen takt kan ta till sig, reflektera själv och utveckla den egna förmågan. Baserat på denna lärdom från projektet kan vi även konstatera vikten av att fokusera på beteenden eftersom det är de vi kan förändra.

En annan reflektion som vi gör är styrkan i att ha en gemensam struktur för arbetet med kvalitetsutveckling. För att nå målet med samsyn och utveckling behövs det en stabilitet i gemensam och överenskommen struktur. Att känna trygghet och vila i att vi har metoden att ta hand om förändringar. Det är metoderna som ska leda till ständiga förbättringar. Systematik, struktur och metoder behöver också hjälpa oss att kunna jobba både "här och nu" och på längre sikt. Här behöver vi även ett aktivt ledarskap som efterfrågar, synliggör och gör före med gott exempel.

*Vi kan inte släppa taget, ledningen behöver efterfråga.*

### Avslutande reflektionsuppgift (rektorernas röster)

I den sista portfolio uppgiften "Reflektion, tillbakablick och nästa steg - avslut och nystart" ombads rektorerna reflektera över frågan "På vilket sätt ser jag att projektet "Kvalitet i förskolan" har bidragit till att utveckla min förmåga att arbeta systematisk med kvalitet i min roll som rektor?"

Här fick vi in 13 individuella svar och här kom det upp både reflektioner kring förutsättningar för dom själva som rektorer men även hur tid, pandemi och omvärlden påverkat möjligheten att bedriva projektet.

Några reflekterade även över sin egen utveckling och vi avslutar med några citat från denna sista uppgift:

*"Fått mig att tänka till, bromsa, fundera mer på hur:et och analysera mera"*

*" Kanske just systematik – att stanna kvar i något och inte hasta vidare."*

*"Att kunna delegera och ge tillit och förtroende med positiva förväntningar på arbetslagens/pedagogernas kompetens."*

*"Svårt att sätta fingret på men min medvetenhet kring den röda tråden"*

*"Att reflektera och följa upp är som ett mantra – tänka "varför?" och vidga resultatet för en vidare utveckling av vårt kvalitetsarbete."*

*"Jag tror jag blivit bättre på inkludering och kanske tydlighet. Om det är projektet eller rutin vet jag inte men det har stärkt mig i övertygelsen att det är viktigt."*

*"Framför allt har det gett mig många stunder att reflektera kring mitt pedagogiska ledarskap och vikten av självreflektion. Jag känner mig stärkt i nödvändigheten av att vända blicken mot mig själv för att fortsätta att utvecklas."*



## Referenser

- Mårtensson, A., Ingelsson, P. & Bäckström, I. (2020). Co-creation as a success factor in the development of constructive customer-focused dialogues. *Quality Innovation Prosperity*. Vol. 24, No. 2, pp. 153-169
- Mårtensson, A., Ingelsson, P & Bäckström, I. (2019). *Co-creation: making it happen*. Proceedings of the 22nd QMOD conference: Krakow, Poland, October 2019.
- Renblad, Karin & Brodin, Jane (2012) "Kvalitén i förskolan påverkar barns välbefinnande. Några förskolechefer syn på den nya läroplanen och kvalitet i förskolan" *Socialmedicinsk tidskrift* 4-5.
- Shook, J., 2011. *Lean management: med hjälp av A3-analys*. Malmö: Liber
- Skolverket [Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete - Skolverket](#) (hämtat 20201027)
- Skolverkets statistik [Sök statistik om förskola, skola och vuxenutbildning - Skolverket](#) (hämtat 20201027)
- Snyder, K. M. (2023) Expanding how we think about quality in education  
In, K. J. Snyder & K. M. Snyder (eds) *Systems thinking for sustainable schooling: A mindshift for educators to lead and achieve quality schools*. Rowman and Littlefield.
- Snyder, K. J., Acker-Hocever, M., Snyder, K. M. (2008) *Living on the edge of chaos: Leading schools into the global age*. ASQ: A Quality Press.
- SOU 2018:38, Styra och leda med tillit Forskning och praktik
- Supiano MA, Fantone JC, Grum C. (2002). A web-based geriatrics portfolio to document medical students' learning outcomes. *Academic Medicine*. Vol. 77, No. 9, pp. 937-938.
- Wilkinson TJ, Challis M, Hobma SO, Newble DI, Parboosingh JT, Sibbald RG, et al. (2002). The use of portfolios for assessment of the competence and performance of doctors in practice. *Medical Education*. Vol. 36, No. 10, pp. 918-924.