

SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

REKTORN SOM LÄRANDE PEDAGOGISK LEDARE

FoU-programmet Flerstämmig
undervisning i förskolans betydelse
för rektorernas pedagogiska ledarskap
i Jönköpings kommun

FÖRFATTARE:

Edita Sabanovic



SKOLPORTEN

LEDA & LÄRA

11/2020

SAMMANFATTNING

SKOLINSPEKTIONEN TYDLIGGÖR i sin rapport från 2016 behovet av ett starkare pedagogiskt ledarskap hos rektorer inom förskolan. De skriver att det krävs en tydligare kommunikation mellan ledare och medarbetare för att utveckla den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen. Främst kommunikation om metoder, arbetsformer, mål, samt koppling till forskning och beprövad erfarenhet. Under de tre senaste åren har rektorer verksamma inom förskolan i Jönköpings kommun arbetat med att bibehålla en utveckling i Ifous FoU-program Flerstämmig undervisning i förskolan med engagerade och ansvarstagande deltagare. Uppdraget fokuserade på att stödja pedagogernas professionella lärande. Samtidigt arbetade rektorerna med att stärka eget pedagogiskt ledarskap. Detta genom olika former av kollegialt lärande med fokus på reflektion- och analysarbetet. Artikeln belyser rektorernas uppfattningar om hur utvecklingen av ett vetenskapligt förhållningssätt visat sig i praktiken under deltagande i FoU-programmet Flerstämmig undervisning i förskolan. Deltagandet i FoU-programmet genom samverkan med Ifous och Malmö universitet har tydliggjort för rektorer i Jönköpings kommun att de måste byta fokus från strukturella frågor till frågor som utvecklar det pedagogiska och didaktiska ledarskapet. När rektorer och pedagoger förenar insikter som de fått genom vetenskaplig kunskap och sätter samman dem med beprövad och individuell erfarenhet, skapas möjligheter för en undervisning som vilar på vetenskaplig grund och som främjar utveckling och lärande. Det är då utbildningen kan utvecklas mot de nationella målen.

Edita Sabanovic är rektor i Jönköpings kommun vid Ekhagens förskoleområde.
E-post: edita.sabanovic@jonkoping.se

Denna artikel har den 7 december 2020 accepterats för publicering i Skolportens numrerade artikelserie för utvecklingsarbete i skolan. Artikeln har granskats av en forskare som ingår i Skolportens granskargrupp.

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa: Skolportens artikelserie. I övrigt gäller copyright för författaren och Skolporten AB gemensamt.

Denna artikel är publicerad i Skolportens artikelserie Leda & Lära:
www.skolporten.se/forskning/utveckling/

Aktuella Författaranvisningar & Skrivregler:
www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/

Vill du också skriva en utvecklingsartikel? Mejla till redaktionen@skolporten.se

INNEHÅLL

INLEDNING	7
Jönköpings kommuns vision	7
Styr- och professionskedjan i Jönköping kommun	7
Teoretisk diskussion	8
SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR, METOD OCH GENOMFÖRANDE	11
Syfte	11
Frågeställningar	11
Metod och genomförande	11
RESULTAT	13
Rektorernas egen utveckling gällande ett forskningsbaserat arbetssätt	13
Rektorernas egen organisationsutveckling gällande ett forskningsbaserat arbetssätt	14
Hindrande faktorer	14
DISKUSSION	17
Det sociala sammanhanget och strukturen	17
Förutsättningar och personliga kompetenser	18
AVSLUTANDE KOMMENTARER	21
REFERENSLISTA	23

INLEDNING

I **SKOLLAGEN (SFS 2010:800)** tydliggörs att rektorsuppdraget innebär att samordna det pedagogiska arbetet på så vis att verksamheten utvecklas genom att alla anställda arbetar utifrån vetenskapligt grund och beprövad erfarenhet. Skolinspektionen (2016) lyfter i en av sina kvalitetsgranskningar fram att en rektor som vill leda och utveckla den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen måste ha kunskap om metoder, arbetsformer, liksom kompetens för att tolka uppdraget.

I arbetet med att föra utvecklingen framåt ingår också att leda lärprocesser och skapa en gemensam förståelse för sambanden mellan insatser och resultat hos medarbetare. Liksom att föra samtal om kopplingen mellan forskning och beprövad erfarenhet. Ett forskningsbaserat arbetssätt innebär därför att medvetet och systematiskt använda sig av vetenskapligt grundad kunskap och beprövad erfarenhet som bas för det egna kvalitets- och utvecklingsarbete. (Skolverket, 2018)

JÖNKÖPINGS KOMMUNS VISION

JÖNKÖPINGS KOMMUNALA FÖRSKOLORS vision som deltagare i FoU-programmet Flerstämig undervisning i förskolan, är att den flerstämig undervisning förankras i utbildningen och blir en naturlig del av förskolans vardagliga arbete. Detta uppnås genom kollegialt lärande som en befäst arbetsform och ett vetenskapligt förhållningssätt där alla verksamma inom kommunala förskolor kritiskt granskar och analyserar sitt eget arbetssätt. FoU-programmet avser bland annat att stärka rektorerna i det pedagogiska ledarskapet

i syfte att kunna öka lärarnas kompetens. Samt att bidra till utvecklingen av ett forskningsbaserat arbetssätt, som bygger på vetenskap och beprövad erfarenhet, hos var och en som deltar. Verktyg till stöd för arbetet inkluderar olika utbildningsinsatser där forskningsresultatet används i förbättringsarbetet samt i daglig undervisning, och där ett interaktivt fortlöpande samspel kan ske mellan forskning och beprövad erfarenhet. Ny kunskap kan på så sätt produceras i det konkreta utvecklingsarbetet.

STYR- OCH PROFESSIONSKEDJAN I JÖNKÖPING KOMMUN

JÖNKÖPINGS KOMMUNALA FÖRSKOLOR har valt att delta i det nationella FoU-programmet Flerstämig undervisning i förskolan med alla anställda. Förändrings- och förädlingsprocessen skulle vara långvarig och hållbar och pågå under tre års tid. Inom alla förskoleverksamheter och på central nivå skapades först de rätta organisatoriska förutsättningarna som möjlig-

gjorde forskningsbaserad förbättring där alla deltagare skulle kunna utveckla ett vetenskapligt förhållningssätt.

Styr- och professionskedjan är uppbyggd på följande sätt: en styrgruppsmedlem på nationell nivå, två processledare, åtta teamledare och 30 nyckelpersoner (en förskollärare från varje förskoleområde).

Teamledarna träffade processledarna och i kollegial anda reflekterade och planerade de riktningen i programmet. Alla rektorer träffades en gång i månaden på ledarseminarium. Fokus i aktiviteterna låg på att stödja varandra både med strukturer men även med de pågående lärande processerna. Endast de åtta rektorer som var teamledare fick delta i utvecklingsseminarium/ledarseminarium på nationell nivå. Vilket innebar att ca 20 rektorer delgavs informationen i andra hand. Nyckelpersonerna träffades flera gånger

i månaden tillsammans med ansvarig teamledare samt deltog två gånger per år i utvecklingsseminarium på nationell nivå. Inom varje förskoleområde skapades olika interna nätverk utifrån de egna strukturella förutsättningarna, behoven och möjligheterna som fanns. I samverkan med Ifous och Malmö universitet påbörjades inom de kommunala förskolorna en långsiktig lärprocess i syfte att bygga upp förskolornas professionella kapital.

TEORETISK DISKUSSION

HARGREAVES OCH FULLAN (2013) skriver om organisationens professionella kapital. Begreppet delas in i tre delar som forskarna anser att det är uppbyggt och beroende av: mänskligt kapital, socialt kapital samt beslutskapital. De menar att det mänskliga kapitalet, även kallat humankapital, handlar om enskilda individer och att det bygger på mänskliga ambitioner, förmågor och talanger. Att satsa på vidareutbildning av personal menar de ger ett ökat mänskligt kapital på sikt. Fokus i detta bör ligga på det kollektiva kunskapandet där pedagoger lär av varandra i olika samverkansformer. Det sociala kapitalet beskriver författarna som förmågan att skapa goda relationer till omgivningen, att känna tillhörighet och trygghet i gruppen. Det sociala kapitalet stärks där allas åsikter och kompetenser tas tillvara. Beslutskapital består av förmågan att kunna fatta bra och kloka beslut vilket kräver erfarenhet. Det är genom erfarenheter, praktik och sociala relationer som personer utvecklar ett nytt kapital, som möjliggör för dem att kunna fatta kloka beslut i olika situationer (Hargreaves och Fullan, 2013). För att kunna utöva detta behövs en professionell praktik. Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011) menar att kännetecknen för organisationer som har en professionell praktik är professionella och kollektivt ansvarstagande medarbetare.

Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011) definierar en professionell praktik som en social konstruktion inom vilken pedagogerna tar ansvar för de pågående arbetsuppgifterna, kan leda och samtidigt bli ledda, och där det skapas gemensamma förutsättningar i tid för olika möten. Mötena bör ha olika former med en tydlig agenda där fokus bör ligga på

att kunna använda resurser optimalt och främja allas lärande. Lärande kan i sin tur definieras som den process som leder till att människan förändrar sitt sätt att tänka och handla. En process som genererar kompetens. Enligt Döös, Johansson & Backströms (2014) är processen alltid situationsbunden och sker alltid i någon form av kontext. Samma typ av lärande kan kallas det erfarenhetsbaserade lärandet. Kärnan i det erfarenhetsbaserade lärandet beskrivs av Kolb (1984). Han betonar att människan utgår från det hen redan kan, idéer väcks, formas, omformas och i relation till egna erfarenheter konstrueras sedan ny kunskap. Den nya kunskapen utvecklas genom att erfarenheterna omvandlas utifrån de nya upplevelserna och det nya sättet individen tänker på. Det skapas nya kollektiva kompetenser och pedagogerna får möjlighet att kunna agera för att bli öka professionaliteten i sitt yrkesutövande.

Beträffande det kollektiva lärandet poängterar Ohlsson och Granberg (2016) att människor behöver förändra sitt perspektiv för att kunna utvecklas under lärandeprocesser, samt få möjlighet att lära under liknande förutsättningar. Liksom Hargreaves och Fullan (2013) anser de att den gemensamma kontexten är viktig, att en atmosfär och anda av trygghet blir underlag för att kunna uttrycka skilda meningar och resonemang. Dessa bidrar till utveckling av det kollektiva lärandet. Samma process kallar Wilhelmsson och Döös (2012) för en omvandling av erfarenheter som utmynnar i ett förändrat agerande.

Att en ledare inte kan stå utanför det professionella lärandet och låta lärare bära det ansvaret själv belyser Timperley (2013) som en viktig egenskap av ett starkt

ledarskap. Hon menar att pedagogiska ledare också behöver lära sig att undvika aktivitetsfallor. Ledaren behöver hela tiden analysera hur effektiva de förändringar och arbetsätt som hen genomfört har varit samt vilken effekt det vetenskapliga förhållningssättet haft. Svedberg (2016) beskriver samma processer som etablering av förtroendefulla professionella relationer och professionella roller. Hans tolkning av en skolledares professionella roll består av tre dimensioner i uppdraget: det ålagda, det självförvärvade och det tillskrivna. Utifrån ett sociopsykologiskt rollperspektiv, betonar Svedberg (1994) att det ålagda uppdraget

stys från arbetsgivaren genom lagar och styrdokument. Den självförvärvade erhålles avsiktlig genom utbildning som till exempel rektorsutbildning, och den från personalen tillskrivna genom tillitsfulla relationer. Dessa professionella roller påverkar verksamhetsutvecklingen utifrån styrdokumentens krav på att verksamheten ska utgå från vetenskap och beprövad erfarenhet. Vårt samhälle är i ständig rörelse vilket hela tiden ställer nya krav på vår profession. Det innebär att arbetet med verksamhetsutveckling inte kan hanteras enbart av rektorn eller enskilda medarbetare.

SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR, METOD OCH GENOMFÖRANDE

SYFTE

SYFTET MED DETTA arbete är att öka förståelsen för villkoren av systematiskt utvecklingsarbete genom deltagande i programmet Flerstämmig undervisning i förskolan.

FRÅGESTÄLLNINGAR

- ★ Hur upplevde förskolerektorer utvecklingen av sitt eget pedagogiska ledarskap som baserar sig på ett vetenskapligt förhållningssätt
- ★ Hur upplevde förskolerektorer utvecklingsarbete i sin egen organisation baserat på ett vetenskapligt förhållningssätt

METOD OCH GENOMFÖRANDE

FÖR ATT ERHÅLLA svar på givna forskningsfrågor valdes en kvalitativ ansats. Enligt Backman (2018) är det kvalitativa synsättet något som är riktat mot individen och frågan hur en objektiv verklighet ser ut ersätts med frågan hur individen tolkar och utformar verkligheten hen befinner sig i. Eftersom det är rektorernas beskrivningar som är av intresse och det är kunskap om deras subjektiva upplevelse som undersökningen avser att inhämta var en kvalitativ ansats

därför mest passande. Empirin samlades in med hjälp av ett frågeformulär med öppna frågor. Frågeformuläret användes för att erhålla ett beskrivande textmaterial, som således kunde analyseras kvalitativt. Valet av öppna frågor gjordes för att skapa förutsättningar att få insikt om vad intervjupersonerna upplever och uppfattar utan de begränsningar andra typer av frågor skulle gett upphov till. Bjørndal (2002) menar att en av fördelarna med att ställa öppna frågor är att de

oftast ger mer information. Själva tolkningsprocessen i en kvalitativ analys ”kan ses som en ordningsskapande aktivitet dvs. man försöker ge en struktur och en innebörd åt det budskap som uppfattas i texten.” (Patel & Tebelius 1987, s. 127).

URVAL

Urvalet av informanter omfattade samtliga rektorer vid de kommunala förskolorna i Jönköping, 30 tillfrågades varav 27 valde att delta. Ålder och kön på informanterna var oväsentlig i denna studie. Yrkeserfarenheten hos de 27 rektorer som deltog varierade, de hade som minst arbetat ett år inom rektorsyrket och som mest 37 år. Rektorerna informerades om undersökningens syfte i ett brev som skickades ut till alla. Vid ett ledarseminarium i mars 2020 presenterade jag sedan undersökningsfrågorna och därefter fick deltagarna i uppgift att besvara dem skriftligen. Som stöd i sitt skrivande fick rektorerna följande tre underfrågor att utgå ifrån:

- ★ Hur har du med hjälp av programmet Flerstämmig undervisning i förskolan arbetat med forskningsbaserat arbetssätt i ditt pedagogiska ledarskap?
- ★ Vilka möjligheter upplever du har bidragit till att du kunde fokusera och utöva ett forskningsbaserat förhållningssätt i ditt pedagogiska ledarskap?
- ★ Vilka utmaningar upplever du har uppstått under pågående arbete som påverkade ditt forskningsbaserade förhållningssätt i det pedagogiska ledarskapet?

DATABEARBETNING

Arbetet med sorteringen och reduceringen av det empiriska materialet (27 dokument, 13 dataskrivna sidor, sammanlagt 4991 ord) sammanställdes efter upprepade granskningar av rektorernas beskrivningar. Som en del av analysprocessen organiserades materialet därför utifrån likheter och skillnader i rektorernas beskrivningar. Efter det att processen med att sortera rektorernas svar var klar, gjorde jag egna beskrivningar av vad de sagt. Sedan började arbetet med diskussionsdelen. I dialog med tidigare forskning som jag använde mig av i inledningen, tolkade jag rektorernas beskrivningar ytterligare. Avslutningsvis skrev jag mina egna tolkningar och konklusioner med fokus på att blicka framåt och resonerade kring vad våra nya utmaningar kan vara och vad vi tillsammans behöver utveckla kring ett vetenskapligt förhållningssätt inom kommunala förskolor i Jönköpings kommun.

En svårighet för mig under arbetets gång var att förbli opartisk och behålla ett ”utifrånperspektiv” med tanke på att deltagarna i intervjuerna var mina kollegor och att jag själv var en av deltagare i programmet. Mina egna synpunkter faller därför bort, och mina tolkningar sätts i relation till den forskning som jag använde mig av i inledningen, liksom till rektorernas utsagor.

Alla deltagare fick information om att svaren skulle komma att användas konfidentiellt och bli avidentifierade enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (God forskningssed, 2017), och att materialet skulle förvaras oåtkomligt för obehöriga. Informerat samtycke erhöles muntlig av deltagare. Deltagarna fick även information om att utvecklingsartikeln kommer att publiceras på Skolportens webbplats under våren 2021.

RESULTAT

REKTORERNA BESKRIVER I sina reflektioner olika förutsättningar och processer som bidrog till att de kunde fokusera och utöva ett forskningsbaserat förhållningssätt. Bland annat nämnde de tydlighet i programmets innehåll, kommungemensam organisation av tiden, gemensamt fokus med en tydlig vision och tydlighet i rollfördelningen. Några andra förutsättningar som nämndes var möjlighet att träffas i olika nätverksgrupper/ledarseminarier, att kunna ha fokus på analysarbetet med ”kritiska” glasögon och få stöd från teamledare. Dessa sistnämnda möjligheter upplevde majoriteten av rektorerna var av avgörande betydelse för att kunna förstärka likvärdigheten i den pedagogiska utvecklingen på Jönköpings kommunala förskolor.

Av beskrivningarna framkommer det tydligt hur rektorerna själva uppfattar sitt eget liksom även den egna organisationens arbete med ett forskningsbaserat arbetssätt, och hur det har utvecklats under FoU-programmet. Detta behandlas under dessa rubriker:

- ★ Rektorernas egen utveckling gällande ett forskningsbaserat arbetssätt
- ★ Rektorernas egen organisationsutveckling gällande ett forskningsbaserat arbetssätt
- ★ Hindrande faktorer

REKTORERNAS EGEN UTVECKLING GÄLLANDE ETT FORSKNINGSBASERAT ARBETSSÄTT

REKTORERNA UPPLEVER ATT det har skett någon form av egen utveckling. Dels på grund av en fördjupad kunskap om de olika teorierna del utifrån en utvecklad kunskap om ett vetenskapligt förhållningssätt. De upplever att sociala sammanhang som till exempel ledarseminarier har bidragit till en ökad medvetenhet kring ett kritisk granskande processinriktat arbetssätt. Exempel på detta ser vi i följande citat:

Jag tycker att FundiF har bidragit till utveckling och förändring av mitt eget pedagogiska ledarskap och det har främjat professionell utveckling/.../ genom samtal av olika slag. (informant 6)

Programmet Flerstämmig undervisning i förskolan har för mig inneburit en möjlighet/chans/utrymme för att arbeta mer medvetet med ett pedagogiskt le-

darskap utifrån en vetenskaplig och forskningsbaserad ingång. Att samtliga förskolor ska vara delaktiga har för mig gjort att en organisation med tid och möjlighet för reflektion, diskussion, samtal, inspiration och utvecklingsarbete har möjliggjorts. (informant 16)

En av rektorerna beskriver tydligt att hens utveckling av det kritiska didaktiska förhållningssättet ledde till en ökad medvetenhet om metoder och verktyg som hade en direkt påverkan på barns lärande. En annan lyfter upp samband mellan FundiF och det systematiska kvalitetsarbetet. Hen menar att båda arbeten går hand i hand samt bidrar till att stärka yrkesrollen på ett utvecklande sätt. Detta leder till att man mer rustad kan bemöta de förändrade kraven på vår professionella kompetens. Ytterligare en åsikt som kommer

fram är att själva organisation kring roller inom Jönköpings kommun har haft betydelse för deras egen utveckling.

Att jag har förmånen att vara teamledare har givetvis påverkat mina möjligheter, jag upplever att jag haft ett försprång i förståelsen kring upplägg och de olika teorierna samt undervisningsaktiviteterna. (informant 15).

I ett par av rektorernas utsagor framgår inte att det skett någon utveckling. Någon har till exempel svarat på frågorna på så vis att hen beskrev processer i generella termer i stället för att konkret besvara de aktuella frågorna. Någon annan beskrev att möjligheterna för att fokusera och utöva ett forskningsbaserat förhållningssätt varit minimal då personen inte kunnat ta del av ledarseminarier på grund av sin roll som biträdande rektor. Att utvecklas genom ett sådant arbete tycks då inte heller finnas med som en möjlighet.

REKTORERNAS EGEN ORGANISATIONSUTVECKLING GÄLLANDE ETT FORSKNINGSBASERAT ARBETSSÄTT

UNGEFÄR HÄLFTEN AV rektorerna beskriver lärande kring ett forskningsbaserat arbetssätt i termer av en gemensam utveckling där de inbegriper sig själv som en del i gruppen. Till exempel genom att de kritiskt har granskat pågående arbete på förskolorna och använt sig av olika undervisningsupplägg som de kopplat till relevant forskning. I denna kategori av resultat framkommer också att deltagande i programmet har gett verksamheten många bra verktyg för att pröva olika teorier i undervisningen. Man har också sett i praktiken att undervisningen har granskats utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt. Denna vetenskapliga koppling tror de inte skulle skett om de inte deltagit i FoU-programmet.

Vi har fått granska oss själva kritiskt, använda olika undervisningsupplägg kopplat till relevant forskning. Fått stöta och blöta nya frågeställningar och utmaningar och förändrat och utvecklat vår undervisning. (informant 3)

Två av rektorerna beskriver i sina texter situationer där de pratar om sina anställda i kollektiva termer och då inte direkt i det sammanhanget inbegriper sig själv i den utveckling de observerat. Vilket är en skillnad jämfört med ovan nämnda exempel. Ett exempel på detta återfinns i beskrivningen av följande utveckling:

I årets bedömningsamtal har majoriteten av personalen lyft undervisning och det gångna årets aktiviteter/teorier – här ser jag en stor skillnad jämfört med tidigare år! (Informant 16).

Ytterligare ett exempel är:

Tack vare att all personal har arbetat med forskning har det i en betydligt högre utsträckning än vad annars varit funnits med i diskussioner (Informant 11).

HINDRANDE FAKTORER

I BESKRIVNINGAR FRÅN alla rektorer framkommer att det har funnits en del hindrande faktorer till utvecklingen av ett forskningsbaserat arbetssätt under programmets gång. Trots det stora engagemanget som jag kunde uppleva genom att läsa resultatet visar det sig att många rektorer beskriver liknande utma-

ningar som negativt påverkade hur de kunde utöva sitt pedagogiska ledarskap med fokus på utveckling. Komplexiteten i uppdraget, akuta ärenden, minskad tid för utövande av det pedagogiska uppdraget liksom olika kunskapsnivåer i den egen organisationen, var faktorer som en del lyfte som bidragande orsak

till svårigheterna att hitta en balans i det pedagogiska uppdraget. En balans som gör att alla kan utföra ett utvecklande och meningsfullt arbete.

Utmaningarna finns ju som alltid i vårt komplexa uppdrag där vi är i många olika delar samtidigt. Andra viktiga och akuta ärenden som hindrar och försvårar just det pedagogiska ledarskapet. Andra utmaningar är att få med alla på tåget. Det kan skilja mycket på förståelse, medvetenhet och engagemang hos medarbetarna och det kan vara svårt att lägga sig på en nivå som är meningsfull och utvecklande för alla. Steget kan också vara långt mellan tanke och handling. Även om den teoretiska kunskapen ökar hos medarbetarna kan det ta tid att införliva den kunskapen i sitt eget yrkesutövande så det verkligen blir en skillnad för barnen. (informant 8)

Några rektorer upplevde inlämningsuppgifterna som de fick under pågående program som en utmaning. Inlämningsuppgifterna kunde bidra till ökad prestationsångest och stress både hos rektor och medarbetare. Tiden, egen struktur, och tempot framstår också som utmaningar. Ytterligare en utmaning som flera beskrev var svårigheter att tolka forskningstexter och litteratur, vilket illustreras i följande citat:

Programmets forskning är något otydlig, försvårar för min egen förståelse. Vad är deras syfte? Jag ser inte att de forskar utan mer att de gör en sammanställning kring när förskollärare gör på vissa sätt. Detta skapar en osäkerhet i mig (Informant 1).

DISKUSSION

VALET ATT SAMLA in ett deskriptivt, beskrivande textmaterial. föreföll lämpligt för att erhålla svar på forskningsfrågorna. I efterhand tycks ett val av en kombinerad metod med både frågeformulär och semistrukturerade intervjuer lämpligare. Det skulle genererat ett rikare material och öppnat upp för möjligheten att ställa följdfrågor. Många av rektorerna besvarade frågorna utförligt, men då några uttryckte sig kortfattat, kunde möjligheten för att ställa följdfrågor varit önskvärd.

I diskussionsdelen gör jag egna tolkningar av det insamlade empiriska materialet och har en dialog med tidigare forskning som jag beskrev i inledningen.

Jag synliggör framgångsfaktorer som bidrog till forskningsbaserad förbättring i rektorernas arbete. I deras beskrivningar framkommer tydligt att trots givna likvärdiga ramar så finns det olikheter i tolkningar och prioriteringar av själva uppdraget med programmet. En uttalad definition kring själva innebörden av begreppet forskningsbaserat arbetsätt framkommer ej i kommunens vision. Detta tolkar jag som det som i huvudsak påverkade och bidrog till att rektorernas fokus blev väldigt brett. I resultatredovisningen urskiljer sig fyra betydelsefulla områden som diskuteras mer utförligt nedan. Många rektorer lyfter upp dessa som framgångsfaktorer alternativt hindrande faktorer.

DET SOCIALA SAMMANHANGET OCH STRUKTUREN

ETT FORSKNINGSBASERAT ARBETSSÄTT är ett sätt att arbeta som kräver en hög grad av systematik, begreppsmedvetenhet, och struktur. Det är den innebörd Skolinspektionen (2016) tillskriver begreppet. Skolinspektionen förklarar att strukturen synliggörs genom att identifiera, formulera och lösa problem, bygga kunskaper, öka transparens och kritiskt granska resultat. Utifrån det rektorerna beskriver framgår det tydligt att många har på liknande sätt prioriterat strukturen i sitt arbete med programmet Flerstämig undervisning i förskolan. Till exempel genom att skapa och fokusera på organisatoriska förutsättningar utifrån de givna ramarna i sin egen verksamhet och använda tiden till att bygga nya kunskaper i kollegial anda.

Transparens i de pågående processerna bidrog till att rektorerna fokuserade på arbetet med att synliggöra skillnader mellan vetenskap och beprövad erfarenhet, samt lyfta ett evidensinformerat arbetsätt. Rektorerna lyfte fram vikten av de kollektiva mötena där alla deltagare fick möjlighet att tänka och agera

på nya sätt och därigenom utveckla nya kompetenser. Detta tolkar jag som att fokus för många rektorer var att arbeta med erfarenhetsbaserade lärande, utifrån kärnan i detta som beskrivs av Kolb (1984).

En del av rektorerna lyfter fram det systematiska arbetet med att beprövad erfarenhet sättes ihop med en vetenskaplig grund. Deras forskningsbaserade förhållningssätt bidrog till att bedöma relevansen i de olika teoretiska perspektiven och utgick ifrån de behov som fanns i verksamheten. Min uppfattning är att de byggde undersökande kulturer inom professionen inom vilka man diskuterar, gör kritiska granskningar och utvärderar de pågående arbetsprocesserna. I dessa processer användes forskningsresultat utifrån egen erfarenhet och olika sammanhang. I enlighet med Strannegård och Eriksson-Zetterquist (2011), framgår det att det pågående arbetet med programmet har bidragit till utvecklingen av en professionell praktik och en social konstruktion. Professionella yrkesutövare kan agera inom den och höja sin professionalitet i utövandet av sitt yrkesuppdrag.

DELTAGANDET I PROGRAMMET och det forskningsbase-
rade arbets sättet synliggjordes också genom organi-
sationens professionella kapital som enligt Hargrea-
ves och Fullan (2013) är uppbyggt och beroende av
mänskligt och socialt kapital samt besluts kapital. Det
mänskliga kapitalet handlar om enskilda individers
ambitioner, förmågor och talanger. Rektorer nas re-
flek tioner visade tydligt att det finns behov av att den
egna och andras kunskapsutveckling får fortgå i en
organisation som vill stärka det professionella kapita-
let på ett radikalt sätt.

Organisatoriska förutsättningar och kompetensut-
veckling, var de faktorer som enligt rektorerna kon-
kret påverkade deras utövning av ett forskningsbase-
rat förhållningssätt i det pedagogiska ledarskapet. Fokus
låg på det kollektiva lärandet för både rektorer och
pedagoger. De fick möjligheter att lära av varandra i
olika samverkansformer. Det skapades goda relationer
inom gruppen och alla kunde känna en tillhörighet
och trygghet. Detta tyder på att det sociala kapitalet
har blivit starkare. Rektorerna lyfte också fram be-
sluts kapital som en framgångsfaktor. De beskriver att
deras egna arbetserfarenheter från yrket bidrog till att
beslut som fattades grundade sig på de egna organi-
sationernas behov. I enlighet med Strannegård och
Eriksson-Zetterquist (2011) ser jag en professionell
praktik som kontinuerligt arbetar med att behålla och
utveckla professionella ledare och pedagoger, som alla
tar kollektivt ansvar.

I beskrivningarna framträder tydligt olika indivi-
duella egenskaper, kunskaper, förmågor och engage-
ment. Vilket är något som behövs för att bidra till
utvecklingen av det kollektiva lärandet. Rektorerna
lyfte upp kollegiala nätverk, tvärgrupper, där olika
erfarenheter, idéer, kunskaper och kompetenser om-
prövas. De beskriver att det under arbetsprocessernas
gång var olikheterna i sättet att tolka och resonera
som bidrog till att människor förändrade sina per-
spektiv och utvecklade nya kunskaper. Detta överens-
stämmer med Ohlsson och Granbergs (2016) beskriv-
ning av kollektivt lärande.

Men det är också intressant att här notera att det
finns en betydlig skillnad i rektorernas uppfattningar
om hur de kunnat arbeta. Medan flertalet ansåg att
de varit i processer som fört arbete framåt genom det
kollegiala lärande bland annat, fanns det några som
ansåg att de var för pressade i sin arbetssituation för

att hinna med att arbeta aktivt på ett forskningsbase-
rat sätt. För dessa rektorer fanns då inte möjligheten
att utvecklas genom ett sådant arbete. Det visar att
det fanns ett behov av någon form av ytterligare stöd.
Hjälp kanske borde erbjudas till rektorer på vissa för-
skoleområden, om de så önskat.

I berättelserna framkommer olikheter som kan
kopplas till varje individs kunskaps- och kompetens-
repertoar, till tidigare erfarenheter och interna för-
utsättningar i varje organisation. Dessa olikheter har
och kommer i fortsättningen att ha en direkt inver-
kan på utvecklingen av ett vetenskapligt förhållnings-
sätt. Rektorerna lyfte upp att det fanns engagemang
och mod hos många, men att de befann sig i början
av en långvarig process, vilket är något jag instämmer
i. Men utifrån de beskrivningar som rektorerna de-
lade med mig, ser jag ändå i stort sett att det finns en
röd tråd och att det funnits systematik i arbetet under
programmets gång. Rektorerna har arbetat med olika
former av kollegiala nätverk och påbörjat en resa som
leder till att det kollegiala lärandet kommer att bli en
befäst arbetsform.

De flesta rektorer lyfte upp komplexiteten i re-
torsuppdraget och gav följande exempel på det mest
aktuella utmaningarna, avsaknad av kunskaper, sämre
prioriterad och planerad egen tid samt pedagogiskt
ledarskap. Dessa områden lyfts också fram av Timper-
ley (2013). Hon påpekar vikten av att som pedago-
gisk ledare lära sig undvika aktivitetsfallor. Det behövs
både gamla och nya kunskaper för att kunna analysera
effektiviteten kring arbetssättet, metoder, förändringar
av undervisningen och utvecklingen av ett vetenskap-
ligt förhållningssätt.

Svedberg (2016) gör en egen tolkning av det kom-
plexa uppdraget för alla skolledare. Han fokuserar på
en skolledares professionella roll. Enligt honom består
den av det ålagda, det förvärvade och det tillskrivna
uppdraget. I det förvärvade uppdraget ser jag att alla
rektorer, trots att de upplevde att det var svårt, har
fokuserat på kollektivets kraft, en lärmiljö som möj-
liggör att det uppstår interaktioner mellan pedagoger
kring en specifik uppgift. Det byggdes upp kompe-
tensbärande relationer som bidrog till att det kunde
uppstå kollektiva lärprocesser. Samverkanskulturen
inom deras organisationer består både av informella
möten och möten av mer formell karaktär. Det be-
skrivs att det under dessa möten uppstod interaktio-

ner mellan deltagare som fokuserade på utveckling av nya kunskaper. Deltagarna tränade på att omvandla teori till praktik. För att kunna lyckas med uppdraget i programmet krävdes dels mod att avstå uppdrag, dels förmåga att sålla bort befintliga uppdrag från mängden. Att våga fokusera på de gemensamma prioriterade målen. Med utgångspunkt i detta tolkar jag det som att många rektorer upplevde det lättare att fokusera på att skapa förutsättningar till medarbetare, än att prioritera den egna kompetensutvecklingen. Detta kallar Svedberg för det ålagda uppdraget. Det tillskrivna uppdraget i rollen lyfts fram av några rektorer som själv fick teamledarroll i början av programmet. De blev valda av andra rektorer. Deras egna och deras kollegors upplevelse av det tillskrivna uppdraget bekräftar att det under pågående program har utvecklats tillitsfulla relationer inom professionen.

Som teamledare har jag fått med mig mycket från seminarierna av förståelse, jag har också haft mina nyckelpersoner att samplanera och bolla teorierna med. Våra teamledarträffar och ledarseminarier har också hjälpt till att hålla fokus. (informant 12)

Dialog och samverkan i spåret har varit mycket givande där vi har en engagerad teamledare med stor kunskap och härliga nyckelpersoner som delar med sig. (informant 2)

Utmaningarna i det pedagogiska ledarskapet som uppstod under FoUs pågående program Flerstämmig undervisning i förskolan och som framkommer i beskrivningarna bör ligga som underlag för vidare arbete i rektorsgruppen i Jönköpings kommun. Detta arbete bör fokusera på varje rektors analys av sitt eget arbetssätt med syfte att förädla och förändra befästa arbets- och förhållningssätt. Således resonera med fokus på att våga analysera, problematisera och kritiskt granska sitt eget arbetssätt.

AVSLUTANDE KOMMENTARER

GENOM ATT SATSA på vidareutbildning genom kompetenshöjande aktiviteter både enskilt och kollegialt bör det vara rimligt att anta att organisationens professionella kapital med tiden blir starkare. Ett villkor för att lyckas med detta arbete, kan handla om att skapa tillit mellan olika delar och nivåer i varje organisation som ska dra åt samma håll. I Jönköpings kommun är det en pågående process. Jönköping kommun har börjat arbeta med att bygga en trygg identitet och även med att skapa förutsättningar för att bli en enhetlig organisation med ett gemensamt vetenskapligt arbets- och förhållningsätt. En gemensam strategi för kvalitetsarbetet är också något som eftersträvas inom organisationen.

Studien visar att det finns områden som med fördel kan arbetas med för att främja arbetet för alla rektorer och skapa förutsättningarna för att ledarskapet på kommunens förskolor i sin tur ska gynna verksamheten mer framgångsrikt. Som verksam rektor i Jönköpings kommun och deltagare i FoU-programmet, med erfarenhet av diskussionerna som förts i vår rektorsgrupp har jag därför följande förslag att jobba vidare med för att möjliggöra en sådan utveckling:

- ★ Fokusera på att arbeta strategiskt med att skapa en känsla av sammanhang, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för det komplexa uppdraget för alla rektorer.
- ★ Fortsätta utveckla och stödja rektorernas analytiska förmåga med syfte att kunna bedöma om arbetet sker i enlighet med målen (på alla nivåer inom verksamheten). Koppla allt arbete till forskningsresultat och vetenskapligt beprövad erfarenhet.

- ★ Erbjud alla anställda inom kommunala förskolor kompetenshöjande insatser inom området förskoledidaktik.

Rektorerna beskriver tydligt att pedagogernas didaktiska kompetens direkt påverkar kvaliteten på undervisningen. Ett väl fungerande kollektivt lärande bidrar till en minskad skillnad mellan pedagogernas kompetenser. Kompetenta pedagoger skapar mer likvärdiga förutsättningar för barns utveckling och lärande. Något som i sin tur leder till en likvärdig utbildning.

Avslutningsvis kommer många instämma med mig om att olika uppdrag kräver olika ledarskap. Olika grupper kräver också olika ledarskap. Grupper förändras med tiden och för att lyckas som ledare behöver man utveckla en bred repertoar av roller som ”spelas upp” olika beroende på sammanhanget. Detta kräver att man använder varje möjlighet att förverkliga de inneboende unika kompetenser man bär på som professionell ledare.

Med syftet att förbättra villkoren för systematiskt utvecklingsarbete och att stärka rektorernas pedagogiska ledarskap utifrån ett vetenskapligt förhållningsätt, skulle hela artikelns underlag kunna användas som en påbörjad analys inom Jönköpings kommun. Att utveckla genuina ledare som har mod och som vågar bör vara ett av prioriterade områden inom Utbildningsförvaltningen i framtiden.

REFERENSLISTA

- ★ Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 2. Uppl., Lund: Studentlitteratur.
- ★ Bjørndal, C.R.P. (2002). *Det värderande ögat. Observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. Stockholm: Liber.
- ★ Döös, M., Johansson, P., Backström, T. (2014). Organisationsbilder och förståelse vid förändring-visualisering av arbetsintegrerande relationer. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 20 (3), 7–26.
- ★ Granberg, O., Ohlsson, J. (2016). *Kollektivt lärande-i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- ★ Hargreaves, A., Fullan, M. (2013). *Professionellt kapital – att utveckla undervisningen i alla skolor*. Lund: Studentlitteratur.
- ★ Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ★ Patel, R., Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- ★ SFS 2010:800. *Skollag*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- ★ Skolinspektionen (2016). *Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten, kvalitetsgranskning*. Stockholm: Skolinspektionen.
- ★ Skolverket (2018). *Att arbeta forskningsbaserat*. Hämtad från <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning-och-utvarderingar/forskningsbaserat-arbetssatt/att-arbetaforskningsbaserat>, senast uppdaterad 2018-11-29, tillgänglig 2019-03-15.
- ★ Strannegård, L., Eriksson-Zetterquist, U. (2011). *Organisering*. Serien Begreppbart. Malmö: Liber.
- ★ Svedberg, L. (2016). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- ★ Svedberg, L., (1996): *The arena of school leadership*. Stockholm, HLS. (Häftet för didaktiska studier; 56)
- ★ Timperley, H. (2013). *Det professionella lärandets inneboende kraft*. Lund: Studentlitteratur.
- ★ Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- ★ Wilhelmson, L., Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

The background is a light teal color with a pattern of white, hand-drawn icons representing various school subjects and items. These include a pencil holder with pens, a book, a lightbulb, a pair of glasses, a musical note, a paperclip, a globe, a backpack, a test tube, a soccer ball, a notepad, a pushpin, a briefcase, an apple, a thumbtack, a paperclip, a book, a pencil holder, a pair of glasses, a musical note, a lightbulb, a test tube, a paperclip, and a book.


SKOLPORTEN