

SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

ATT RUSTA FÖR HÅLLBARHET

FÖRFATTARE:
Yvonne Sjövik Axelsson



SKOLPORTEN

LEDA & LÄRA

3/2025

SAMMANFATTNING

ATT RUSTA FÖR hållbarhet kan ses som en av rektors viktigaste uppgifter att organisera undervisningspraktiken för. Den här studien är en kvalitativ undersökning som bygger på förskollärares enkätsvar om hållbarhetsarbete med exempel från den egna praktiken. Intresseområdet handlar om att se effekter av att initiera, leda och utveckla processer som intensifieras genom dialog och samverkan utifrån beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund. Syftet är att öka kunskapen om olika aspekter av utvecklingsarbete i förskolan. Studien visar att teori och praktik är starkt sammanflätade och att samverkansforskning har bidragit till kompetensförnyelse och fördjupning inom området. Ambitionen är att utvecklingsarbetet bidrar till en förändrad undervisningspraktik med ökad kvalitet och att kunskapen som genereras inspirerar till fortsatt utveckling.

Yvonne Sjövik Axelsson är rektor i Hässelby-Vällingby, Stockholms Stad.
E-post: yvonne.sjovik-axelsson@edu.stockholm.se

Denna artikel har den 29 november 2024 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 artikels 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
BAKGRUND – FORSKNING OCH STYRDOKUMENT	9
Syfte och frågeställning.....	11
Metod och genomförande.....	11
RESULTAT	13
Resurser för utveckling.....	13
Resultat inom organisationen	15
DISKUSSION	19
Sociala kunskapsprocesser.....	19
Temporärt ledningsteam.....	19
Delaktighet och inflytande.....	20
Lärande i samverkan.....	20
Tidsaspekter	21
Meningsskapande	21
SLUTSATSER	23
REFERENSLISTA	25

INLEDNING

SAMHÄLLSAKTUELLA UTMANINGAR, SOM hållbarhetsfrågor, återspeglas inom förskolan och kräver aktuella och relevanta kunskaper. Förskolan är en viktig arena för barnen att lära om och för en hållbar utveckling. Genom att exempelvis medverka i praktisknära forskning kan rektor rikta blicken mot verksamhets- och samhällsaktuella frågor och ge en tydlig indikation till medarbetarna att deras arbete är viktigt. Det går i linje med Forssten Seiser, som anser att praktisknära forskning ”avvisar tanken om en värld uppdelad i individer med rätten att tala om vad som fungerar bäst och andra som får det berättat för sig” (Forssten Seiser, 2017, sid. 29). Von Greiff (2020) menar att praktisknära forskning ger förutsättningar att förfinas redan god undervisning och även för att stå emot, vad han kallar, svagt underbyggda pedagogiska modeflugor som riskerar att få fäste och alltför oreflekterat användas och spridas i förskola och skola. Den praktisknära forskningen synliggör på så sätt den yrkesrelaterade erfarenheten, inklusive professionens ”tysta kunskap”. I den här kontexten innebär tyst kunskap själva hantverket i förskolans undervisningspraktik, det vill säga den rika erfarenhet som finns inom och mellan pedagoger, men som sällan formuleras i teoretiska termer. Den tysta kunskapen är en omfattande erfarenhets- och kunskapsbank, som utgör grunden för hur pedagoger reagerar och agerar i mötet med barnen.

Studien som denna artikel bygger på tar sitt avstamp i förändrings- och fördjupningsarbete under medverkan i Ifous forsknings- och utvecklingsprogram *Hållbar förskola* under åren 2021–2024. Den enhet som refereras till består av fyra förskolor med omkring 65 anställda och finns i Stockholms stad. Samtliga medarbetare inom enheten inkluderas i utvecklingsarbetet, men rektor, processledare och ett projektteam utvalt av rektor är i direkt samverkan med FoU-programmets forskargrupp. För att beskriva

interaktionen mellan forskare och profession, används i artikeln benämningarna ”praktisknära forskning” och ”samverkansforskning”. Dessa termer används synonymt, trots vissa nyansskillnader i litteraturen. Den 3-åriga iterativa samverkansmodellen innebär att forskare fångar upp utvecklingsbehov, analyserar och tematiserar dessa för att vidare stötta och utmana de medverkande i programmet. Målsättningen med denna form av praktisknära forskning är att förändra och förbättra förskolans verksamhet.

I den här artikeln undersöks hur förskollärare resonerar om enhetens utvecklingsarbete. Referenser till forskning och styrdokument bygger delvis på studier som genomförts av rektor inom ramen för kurser som ingår i masterprogrammet i pedagogiskt ledarskap vid Uppsala universitet. Målgrupp för artikeln är skolchefer, rektorer, ledningsgrupper och pedagoger inom förskolan. Studien är en kvalitativ undersökning utifrån förskollärares enkätsvar med exempel från den egna praktiken. Intresseområdet handlar om att se effekter av att initiera, leda och utveckla processer som intensifieras genom dialog och samverkan utifrån beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund. Utifrån resultatet diskuteras hur rektor behöver förhålla sig som ledare för det lokala systematiska kvalitetsarbetet relaterat till medverkan i praktisknära forskning. Syftet är att öka kunskapen om olika aspekter av utvecklingsarbete i förskolan. Ambitionen är att utvecklingsarbetet bidrar till en förändrad undervisningspraktik med ökad kvalitet och att kunskapen som genereras inspirerar till fortsatt utveckling.

BAKGRUND – FORSKNING OCH STYRDOKUMENT

HÅLLBARHET I FORM av social trygghet, lek och lärande spelar en avgörande roll i förskolans barn- och kunskapssyn. I enlighet med den politiska styrningen och läroplanens intentioner aktualiseras hållbarhetsarbetet:

Utbildningen ska genomföras i demokratiska former och lägga grunden till ett växande intresse och ansvar hos barnen för att aktivt delta i samhället och för en hållbar utveckling – såväl ekonomisk och social som miljömässig. Både ett långsiktigt och globalt framtidsperspektiv ska synliggöras i utbildningen. Förskolans läroplan (Skolverket 2018, sid. 1)

En positiv framtidstro ska prägla utbildningen. Utbildningen ska ge barnen möjlighet att tillägna sig ett ekologiskt och varsamt förhållningssätt till sin omgivande miljö och till natur och samhälle. Barnen ska också ges möjlighet att utveckla kunskaper om hur de olika val som människor gör kan bidra till en hållbar utveckling (...). Förskolans läroplan (Skolverket 2018, sid 5)

Som ytterligare ett led i läroplanens intentioner beskrivs hur undervisningen inom lärande för hållbar utveckling kan utvecklas (Skolverket, 2024). Arbetet med hållbarhetsfrågor ska stärka demokratiska arbetsätt och möjliggöra barns och elevers delaktighet och inflytande. Hållbarhetsarbetet uppmanar till reflektion kring förskolans och skolans värdegrund och är tänkt att utveckla kritiska förhållningssätt. Skolverket framhåller vikten av att belysa flera perspektiv av hållbarhet och att använda flera pedagogiska metoder så att barn och elever får möta frågor om hållbarhet på ett didaktiskt varierat sätt. Dessutom förväntas skollärarna ha en öppenhet mot det omgivande samhället och en pedagogisk idé om hållbarhet som beskriver

verksamhetens syfte i sin helhet. Därtill krävs förmåga att skapa goda organisatoriska förutsättningar som gynnar kommunikation och kollegialt samarbete.

Centralt för undervisning mot hållbar utveckling är att hela verksamheten involveras; såväl barn/elever, som ledning och alla personalgrupper. I Lärportalen, Skolverkets inspirations- och stödmaterial, finns förslag på hur skolledare/rektor kan leda förändringsarbete och lärande för hållbar utveckling. För att skapa kvalitet i förändringsarbetet behövs organisatoriskt stöd för att effektivt påverka utbildningen i riktning mot hållbarhet. Ett exempel på organisatoriskt stöd är att inkludera förändringsarbetet i verksamhetens systematiska kvalitetsarbete, som säkerställer att nödvändiga prioriteringar görs. Det i sin tur underlättar för långsiktighet och kontinuitet i arbetet med lärande för hållbar utveckling (Skolverket, 2024).

För att framgångsrikt kunna leda kunskapsprocesser och genomföra utvecklingsarbete krävs noggrann förberedelse och uttänkta strategier, som i förlängningen lägger grunden för kontinuitet och långsiktighet i arbetet. Enligt Kotter (2012) behövs ett starkt team bestående av nyckelpersoner med rätt kompetens för att ta riktning mot förändring. Tillit inom gruppen möjliggör samarbete. För att teamet ska kunna genomföra förändring krävs:

- ★ Rätt personer med stark position (makt), bred expertis, hög trovärdighet och kompetens i ledarskap
- ★ Förmåga att skapa förtroende
- ★ Förmåga att driva förändringsprocesser och utveckla gemensamma mål

Ett sådant temporärt ledningsteam bildas i syfte att fungera som spjutspets för utvecklingsarbetet. Den professionella lärandegemenskapen genom det temporära systemets innovativa och lärande funktioner beskrivs även av Nordholm & Blossing (2014). Artikeln handlar om hur mål och processer som är för krävande och komplexa för att hantera i den permanenta organisationen kan resultera i att en tillfällig organisation etableras, utformad för att klara specifika utmaningar. Begreppet team innebär att det tillfälliga systemet är beroende av individuella förmågor med engagemang och motivation. Den tillfälliga gruppen är kopplad till ett specifikt uppdrag som behöver vissa färdigheter. Teamet i det tillfälliga systemet består med andra ord inte av vem som helst; det består av specifika personer med specifika färdigheter. En grundläggande uppgift är att på sikt slå samman de permanenta och temporära systemen och därmed få lärandet att bestå.

Om lärandet ska bli bestående, behöver hela organisationen omfattas av utvecklingsarbetet. Ett tydligt kännetecken för den lärande organisationen är att information ska vara tillgänglig för alla. Det är av betydelse att det finns tillåtande, flexibla strukturer som lätt kan ändras för att kunna möta nya förutsättningar. En kultur som främjar lärande och ger möjlighet till utveckling för alla, är andra viktiga komponenter. Kritik mot den lärande organisationen handlar bland annat om att den kollektiva kunskapsbasen i en organisation anses kontrolleras av personer i nyckelpositioner. Lärandet uppfattas därför styras av de diskurser och maktförhållanden som finns i organisationen (Granberg & Ohlsson, 2014).

Det finns dock fördelar med att tilldela individer och grupper specifika arbetsuppgifter, menar Alvesson & Sveningsson (2019). Det skapar ramar inom organisationsstrukturen och ger möjlighet till inriktning, men också viss styrning och kontroll. Medarbetarnas delaktighet i kunskapsprocessen förutsätter dels att ledningen känner förtroende för dem, dels att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling. Det stämmer överens med Granberg & Ohlsson (2014), som menar att ansvar och förtroende är nyckelbegrepp, som ger medarbetare och ledning utrymme att lära tillsammans.

I rapporten *Skolors arbete med lärande för hållbar utveckling* uppmärksammar Skolinspektionen (2023) samtidigt att:

- ★ För att kunna ge eleverna verktyg att kunna göra självständiga och reflekterade val i olika hållbarhetsfrågor behöver lärare ha goda kunskaper inom ämnesområdet.
- ★ Få skolor når hög kvalitet i sitt arbete med lärande för hållbar utveckling – rektor kan i många fall utveckla sitt arbete med att skapa en gemensam förståelse för detta på skolan och få bättre kännedom om lärarnas kompetens.
- ★ En mer uttalad styrning och/eller mer stöd skulle kunna främja skolors arbete med lärande för hållbar utveckling.

Rapporten beskriver visserligen *grundskolans* undervisning av hållbarhet, men ger ändå en uppfattning om hur förskolan kan arbeta grundläggande inom ramen för förskolans läroplan (Skolverket, 2018) för att barnen som samhällets unga medborgare och framtida skolelever ska vara rustade inom området hållbarhet. Rapporten visar också på vikten av rektors styrning och innehållet kan till viss del översättas till förskolans kontext.

Med stöd av forskning och styrdokument, syftar den här studien till att öka kunskapen om aspekter av utvecklingsarbete i förskolan, med fokus på hållbar utveckling. Studien visar exempel på hur ledning och pedagoger kan arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål för att skapa förståelse och mening i en lärande process. Det handlar om att skapa goda förutsättningar för medarbetarnas lärande, där förskoleenhetens samlade yrkeskunskap utvecklas genom samverkansforskning och på så sätt förstärker arbetsplatsens kunskapsbas.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

STUDIEN SYFTAR TILL att öka kunskapen om aspekter av utvecklingsarbete i förskolan. Intresseområdet belyser förskollärares resonemang om utvecklingsarbete, som i den här studien koncentreras till undervisning i en hållbar riktning. Utifrån det ställs följande frågeställningar:

- ★ Hur resonerar förskollärare om resurser för utvecklingsarbete i förskolan?
- ★ Vilka resultat lyfts av förskollärare vid medverkan i forsknings- och utvecklingsprogram?

METOD OCH GENOMFÖRANDE

I STUDIEN STÄLLS frågor om hållbara utvecklingsprocesser till ett urval förskollärare inom enheten. Endast förskollärare tillfrågas, eftersom de i enlighet med förskolans läroplan (Skolverket, 2018) har ett särskilt ansvar att leda arbetslagets pedagogiska arbete och därför likvärdiga arbets- och ansvarsuppgifter inom enheten. Ett strategiskt urval av en medverkande förskollärare i FoU-programmet och en icke-medverkande förskollärare per förskola väljs ut som respondenter (n=8) för en kvalitativ enkät för att få representation från samtliga förskolor i enheten. I urvalet bland medverkande förskollärare i FoU-programmet väljs personer som har deltagit sedan start. Anledningen till att icke-medverkande förskollärare tas med i studien är att säkerställa ett resultat som inte enbart bygger på enkätsvar från förskollärare som är direkt medverkande i FoU-programmet. En sådan undersökning skulle visa ett fåtal förskollärares individuella möjligheter till fördjupning och kompetensförnyelse, snarare än de eventuella spridningseffekter samverkansprogrammet kan ha bidragit med för enheten i stort.

För att kunna genomföra den digitala undersökningen och rigga för hundra procentig svarsfrekvens, förlängs svarstiden från en till tre veckor. Enkäten innehåller fem frågor om förskollärares uppfattning om utvecklingsprocesser i enhetens hållbarhetsarbete. Frågorna i enkäten söker svar på vilka möjligheter respektive hinder som förskollärare har sett under enhetens medverkan i FoU-programmet. Det efterfrågas också exempel på fördjupad kunskap i arbetslagets samtal och planering av undervisningen/temaarbetet inom hållbarhet. Därtill ställs frågan om vem förskollärare tolkar ska ansvara för att alla barn utvecklas

och lär sig i en hållbar riktning. Även rektors ledarskap kopplat till att leda utvecklingsarbetet finns med som enkätfråga. Samtliga tillfrågade svarar på enkäten. Detta ges utrymme för inom ordinarie arbetstid.

De etiska överväganden som görs inför studien handlar framför allt om lämpligheten i att rektor, det vill säga närmaste chef, såväl levererar enkäten som samlar in enkätsvaren. Eftersom detta görs per mejl, sker undersökningen inte anonymt. Detta skulle kunna påverka hur svaren skrivs fram, med andra ord hur ärliga förskollärarna vågar vara. Rektor är också medveten om att det är sitt eget ledarskap i förändringsprocessen som är under lupp och att det dessutom finns ett etablerat nära samarbete med enhetens processledare och programmets medverkande förskollärare, vilket naturligtvis påverkar förståelse, tolkningar och bearbetning av enkätmaterial. Trots detta har rektor, i enlighet med Kvale (2006), försökt säkerställa objektivitet genom att söka och bearbeta information enligt vedertagna etiska regler för forskning. För att tillförsäkra ärliga enkätsvar har respondenterna fått information om artikelns innehåll och syfte samt hur deras svar behandlas och tas om hand under och efter studien. Samtliga respondenter har gett skriftligt medgivande till att delta i studien och att deras oidentifierade enkätsvar i forskningsartikeln får publiceras. För att beakta etiska hänsyn har Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed använts (Vetenskapsrådet, 2024).

Fördelen med en undersökning i form av en enkät är att pedagogerna i större utsträckning än vid intervju kan styra över när de ska besvara frågorna. De har också tid att fundera på och formulera sina

svar och kan gå tillbaka till enkäten flera gånger och lägga till eller ta bort text tills de har ringat in vad de vill få fram. De påverkas heller inte av andras svar och upplever kanske inte samma press att prestera som vid en intervju. Nackdelen är att respondenterna kan misstolka frågorna, eftersom enkäten besvaras enskilt och utan inblandning av den som har sammanställt frågorna. Enkätsvaren lämnar också utrymme för tolkningar hos rektor och det går inte att helt utesluta att någon respondent har menat något annat än de resultat som uppfattas och analyseras i studien. Utifrån sammanställning av de anonymiserade enkätsvaren vaskas resultaten fram genom upprepade genom-

läsningar och en tematisk innehållsanalys. Rektors kännedom om såväl pedagoger som praktik kan både underlätta och försvåra analysarbetet. Materialet analyseras därför av rektor i dialog med en grupp bestående av biträdande rektor (som inte medverkar i FoU-programmet), enhetens processledare samt en av de medverkande förskollärare som inte utsågs att svara på enkäten. Gruppen bidrar med ”utifrån-ögon” och analyserar tillsammans med rektor respondenternas uppfattningar om att ingå i en utvecklingsinsats, fångar upp mönster i enkätsvaren och undersöker om det finns kopplingar mellan enhetens utvecklingsarbete och rektors ledarskap.

RESULTAT

INNEHÅLLSMÄSSIGT VISAR RESULTATEN en analys av åtta förskollärares svar på de frågor rektor ställer skriftligt, där informanterna utan svarsalternativ fritt får formulera sina tankar. En viss skillnad finns i hur svaren skrivs fram. De förskollärare som medverkar i FoU-programmet (FoU-pedagoger) skriver generellt sett mer övergripande och teoretiskt, medan övriga förskollärare i större utsträckning kopplar till det praktiska arbetet med barnen och vad programmet har medfört till dem. Återkommande svar på frågorna i enkäten handlar om kompetensutveckling, fördjupning, förändringar i upplägg av arbetssätt och kollegialt, kollaborativt lärande. Samtliga förskollärare som tillfrågas via enkäten upplever en större likvärdighet inom enheten med hjälp av utvecklingsprogrammet. Bland annat lyfts att fokusområdet hållbarhet har medfört ett gemensamt ”språk”, som förenar enhetens medarbetare: ”Alla i enheten har kunnat inspirera varandra i arbetet, vilket medfört en större likvärdighet mellan de olika förskolorna och ett gott kollegialt lärande/kunskapsutbyte.” (Respondent 4). Vid analys av insamlad data, framkommer vidare att

en av rektors föreställningar inte finns belägg för i enkätsvaren. Det handlar om rektors idé om att de ledande pedagogerna i princip behöver vara de samma för att få kontinuitet och långsiktighet i utvecklingsarbetet under det treåriga FoU-programmet.

Analysen av enkätsvaren visar två huvudkategorier, dels förskollärares uppfattningar om viktiga *Resurser för utveckling*, dels förskollärares uppfattningar om vad medverkan i FoU-programmet har gett för *Resultat inom organisationen*.

Uppfattningar av resurser kan delas in i underkategorierna:

- ★ Katalysator – Extern input
- ★ Nya verktyg
- ★ Rektors medverkan

Uppfattningar av resultat kan delas in i underkategorierna:

- ★ Fördjupad kunskap
- ★ Försvårande omständigheter
- ★ Samsyn

RESURSER FÖR UTVECKLING

KATALYSATOR – EXTERN INPUT

Respondenterna tar upp fördelar med enhetens medverkan i FoU-programmet och lyfter särskilt möjligheten att ingå i ett utbildningssammanhang som bygger på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet: ”Vi är mer aktiva när det gäller att ta del av ny forskning och använda nya begrepp i undervisningssituationer, exempelvis deliberation.” (Respondent 6). En FoU-medverkande pedagog har märkt en förskjutning från enskilt ”tyckande” till mer professionellt och samstämmigt ställningstagande för och i håll-

barhetsfrågor: ”Ibland är det extra bra med insatser som kommer utifrån (extern input), eftersom det blir mindre diskussioner om tyckande och mer kring förståelse och implementering.” (Respondent 7). Denna externa input, eller katalysator, tyder med andra ord på att det blir ett större fokus på själva utvecklingsområdet, inte på individuella åsikter. Genom att delta i programmet kan forskare och profession samverka för ökad kunskap inom och utanför det egna fältet. Förutom att samverka med forskare och ta del av aktuell forskning är en annan viktig del, enligt en-

kätsvaren, ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter och lärdomar med andra som deltar i programmet.

NYA VERKTYG

I flera enkätsvar beskrivs hur enhetens förskollärare har fått verktyg att leda det pedagogiska arbetet i utvecklings- och förändringstider. Utifrån olika perspektiv arbetar pedagogerna med de sociala/kulturella, ekologiska/miljömässiga samt ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. De olika delarna inom hållbarhet går in i varandra och bildar tillsammans en helhet.

När pedagogerna planerar undervisningen utgår de från de olika dimensionerna (av hållbarhet, författarens kommentar) och ser också hur de påverkar och går in i varandra. Begreppet hållbarhet har bredats innehållsmässigt. Från att tidigare handla om "återvinning/återbruk" och "inte slösa papper" utgår man idag från exempelvis social och kulturell mångfald, jämställdhet och jämlikhet, representation i böcker och leksaker, konsumtion, sambruk, hälsa med mera (Respondent 4).

Införandet av OMEP-skalan och dess betydelse för utvecklingsarbetet lyfts av samtliga respondenter: "Vi har lärt oss att använda OMEP-skalan för att tydliggöra de olika områdena, hur långt vi har kommit i hållbarhetsfrågor och hur vi kan arbeta vidare." (Respondent 2). Skalan är ett självvärderingsverktyg, en sorts kvalitetsskattning av utbildningen i förskolan, som görs både individuellt och gemensamt i arbetslagen för att sedan sammanställas på enhetsnivå. OMEP-skalan ger en bredare förståelse för vad som ryms i begreppet hållbar utveckling, samtidigt som utbildningens styrkor och svagheter framträder genom skattningen. Självvärderingsverktyget bidrar också till ett gemensamt yrkesspråk i förskolan.

Det är tydligt att informanterna ser styrkan i att ha ett gemensamt, enhetsövergripande tema. Nödvändiga prioriteringar görs för att skapa kontinuitet och långsiktighet i hållbarhetsfrågor. Nya kunskaper genom medverkan i FoU-programmet fördjupar pedagogernas kompetenser och förbättrar undervisningen av barnen, enligt respondenterna. Medarbetarna är motiverade och tar själva ansvar för planering och utformning av arbetsuppgifterna. Utifrån förutsättningar, intressen och behov i respektive barngrupp formas undervisningen i en kontext av hållbar förskola. För att skapa kvalitet i enhetens förändringsprocesser syn-

liggörs hållbarhetsfrågor i det systematiska kvalitetsarbetet. Enhetens dokumentationsarbete, mallar och reflektionsprotokoll har till viss del uppdaterats och kopplats till nya erfarenheter och kunskaper. Dessa kvalitetshöjande insatser beskrivs i termer som att det har funnits "stora möjligheter att gemensamt utveckla arbetet på förskolan och att faktiskt förändra arbetssätt" (Respondent 7). Allt som planeras, görs och följs upp, relateras till olika hållbarhetsperspektiv. Flertalet respondenter lyfter också ett förfinat kvalitetssäkringsarbete tack vare ökad förmåga att få syn på resultat och analysera dessa. Denna fördjupning i kvalitetsarbetet menar informanterna har sin grund i ny praktisk erfarenhet till följd av medverkan i FoU-programmet. De nya verktygen handlar således om såväl organisering som tillämpning i praktiken.

REKTORS MEDVERKAN

Vikten av att rektor har god kännedom om verksamheten, ser utvecklingsbehov och möjliggör förändringsarbete, tas upp i enkätsvaren. Engagemang för hållbarhetsfrågor från rektors sida ökar motivationen bland medarbetarna, menar flera respondenter: "Rektorn har med sitt engagemang kring hållbarhetsfrågor spridit ett intresse för arbete med hållbar utveckling i förskolan." (Respondent 3). Som exempel lyfts också likvärdighet, att rektor i sin ledarhandling skapar lika förutsättningar för personalens yrkesutövande och därmed också för barnens lärande. Att leda genom verksamhetsnära frågor – i dialog med pedagogerna – och föra in nya tankar och frågeställningar, anses viktigt: "Rektorn har fört in nya tankar om innehåll och arbetssätt i undervisningen av barnen och med det gett oss möjlighet att utveckla vårt arbete." (Respondent 6). Det kan relateras till Kotter (2012), som beskriver hur chefen skapar trovärdighet genom att leva visionen och vara en god förebild; "leadership by example". Enligt enkätsvaren är dessutom rektors överblick över hela organisationen och hur rektor strukturerar arbetet av stor betydelse för det långsiktiga utvecklingsarbetet med gemensamt fokus och pedagogisk fördjupning.

Rektor har gett mycket utrymme att fokusera på det pedagogiska arbetet med hållbarhet. SKA (systematiskt kvalitetsarbete, författarens kommentar) har exempelvis styrts om och idag fokuserar vi på läroplansområdena med utgångsläge i hållbarhetsfrågor. (Respondent 7).

Vidare visar enkätsvaren att rektor har skapat ett sorts behov av förändringsarbete hos pedagogerna. Nyckelpersonerna i det tillfälliga teamet används för att föra processen framåt. En viktig aspekt är tid – att rektor skapar utrymme för pedagogerna att ta sig an och fördjupa sina kunskaper, vilket enkätsvaren visar är en utmaning. Trots en tydlig och förankrad mötesstruktur för att underlätta kollaborativt lärande, visar enkätsvaren att det ibland har varit svårt att frigöra

tid, inte minst på grund av tidvis hög frånvaro bland personalen. Förutom tidsaspekten har rektor också att förhålla sig till arbetsplatsen som lärmiljö och frågeställningen om all personal i praktiken vågar och vill utmanas i invanda rutiner. Att vara mottaglig för nya idéer är inte det samma som att faktiskt förändra sitt förhållnings- och arbetssätt. Detta faktum ställer krav på ledarskapet under utvecklings- och förändringsarbete.

RESULTAT INOM ORGANISATIONEN

FÖRDJUPAD KUNSKAP

Effekter av medverkan i FoU-programmet rör såväl eget som kollektivt kunnande: "Många av föreläsningarna/diskussionerna inom programmet har lett till fördjupning i vårt arbetssätt, till exempel utveckling av lekresponsiv undervisning och deliberering med barnen." (Respondent 1).

Något som verkar vara betydelsefullt mot bakgrund av enkätsvaren är att enhetens pedagoger har getts möjlighet att formulera egna erfarenheter kring arbetet med hållbar utveckling: "Programmet har hjälpt oss sätta ord på det vi gör." (Respondent 8). Det har synlig- och tydliggjort deras pedagogiska arbete, vilket beskrivs som viktigt för självkänsla och yrkesstolthet. Samtliga enkätsvar lyfter behållningen av att identifiera styrkor och svagheter med hjälp av OMEP-skalan och på så sätt ringa in utvecklings- och förbättringsområden. Detta har sedan använts som underlag för att utveckla olika strategier i undervisningen kopplad till hållbarhet: "Kompetensutveckling med teoretiska kunskaper som lett till didaktiska färdigheter i undervisning om hållbar utveckling." (Respondent 3). Enkätsvaren tyder på att organisationen genom medverkan i FoU-programmet har haft en röd tråd genom hela verksamheten. Därmed har det funnits möjlighet att förbättra kvaliteten i undervisningen och hitta en gemensam nämnare för likvärdighet på enhetens förskolor.

Forskningsprogrammet har gett oss pedagoger en djupare förståelse kring hur alla dimensioner (av hållbarhet, författarens kommentar) hänger ihop och vi har planerat och utvärderat verksamheten utifrån dessa, vilket i sin tur leder till ökad kunskap och

förståelse hos barnen. Arbetet med hållbarhet har blivit ännu tydligare både i reflektioner och den praktiska verksamheten/undervisningen/ pedagogiska miljön. Både pedagoger och barn är mer medvetna. Jag upplever att hållbarhetsperspektivet i alla dimensioner genomsyrar verksamhetens alla delar. (Respondent 4).

Fördjupad kunskap, som lyfts i enkätsvaren av såväl FoU-programmets medverkande som icke-medverkande forskollärare, exemplifieras i citatet ovan. Det finns flera liknande enkätsvar, vilka kan tolkas som tecken på att enheten generellt sett har förflyttat sig kunskapsmässigt inom hållbarhetsarbetet.

FÖRSVÅRANDE OMSTÄNDIGHETER

En problematik som identifieras av respondenterna är svårigheter att sprida information och ny kunskap från programmet till kollegor i hela enheten. Orsaken är främst tidsbrist.

Flera pedagoger uttrycker att tiden för gemensam reflektion inte alltid räcker till. Det har varit svårt att hitta tid där FoU-pedagogen har kunnat förmedla sina fördjupade kunskaper och insikter. Svårigheter att sammanväva delar i FoU-programmet med den pågående verksamheten, då det ibland kan ha upplevts som dubbelt arbete (trots att dessa kan och ska vävas ihop) – detta var dock en större svårighet i början och något som blev lättare med tiden när alla börjat förstå innebörden i de olika dimensionerna (Respondent 4).

Det är med andra ord svårt att frigöra planerings- och reflektionstid för utvecklingsarbetet till all personal, enligt respondenterna. Under enhetens medverkan i programmet har det inte alltid funnits tillräckligt med tid för ett fördjupat utbyte av tankar och erfarenheter mellan FoU-pedagoger och kollegor på hemmaplan, vilket har resulterat i ”utmaningar att omsätta teori i praktik samt att öka spridningen av kunskap till de kollegor som inte är direkt medverkande i programmet” (Respondent 3). Samtidigt tyder flera enkätsvar på att förväntningarna är olika. FoU-pedagoger ser sig mer som inspiratörer, idéspidare, stöttepelare i utvecklingsarbetet med fördjupad kunskap inom området, medan övriga pedagoger i högre utsträckning förväntar sig att få information och vägledning, inte i första hand att söka den och bidra själva.

Vidare kommer det fram att orsaker som personalfrånvaro kopplat till prioriteringar för barnens bästa ibland har gjort att spridningen inte har genomförts på önskat sätt. I några enkätsvar tas även andra möjliga hinder upp: inställning och engagemang; förmåga att ta till sig, reflektera, diskutera, pröva och ompröva nya rön tillsammans med kollegor och barn; tolkningar som skiljer sig; varierande initiativ och drivkraft hos enskilda individer respektive arbetslag. Detta kan tolkas som att förskolans mångfacetterade uppdrag, där lek och lärande går hand i hand i en väv av relationer mellan barn och vuxna, barn och barn, vuxna och vuxna, ger pedagogerna spännande – men ibland också tuffa – utmaningar i utvecklingsarbetet.

Dessutom framkommer i ett par enkätsvar att det finns risk för att vissa pedagoger ges bättre förutsättningar än andra att erövra ny kunskap och därmed tolkningsföreträde i det pedagogiska utvecklingsarbetet.

Att få med sig kollegor är en utmaning och flera känner sig utanför/inte delaktiga, trots att de egentligen har möjlighet att delta aktivt. Kanske skulle vissa pedagoger behöva mer utrymme/tid än vad som är görbart rent praktiskt? (Respondent 7).

Analysgruppen menar dock att det är en omöjlighet att ge all personal samtidig fördjupning, eftersom förskolans verksamhet bygger på att barnen är på plats hela dagen och att pedagogerna i första hand har omsorg om och undervisar barnen. Fortbildning bland personalen behöver därför ske stegvis i mindre grupper. Det är naturligt att välja ut intresserade, drivande och kunniga pedagoger att leda utvecklingsarbete,

menar processledaren, men poängterar samtidigt att det är viktigt att alla medarbetare bjuds in i kunskapsprocessen.

SAMSYN

Trots vissa försvårande omständigheter med spridning och delvis ojämn kunskapsnivå märks ett fördjupat kunnande inom hela verksamheten, menar respondenterna. Enkätsvaren visar till övervägande del på positiva effekter av utvecklingssatsningen. Medverkan i FoU-programmet har lett till en mer enhetlig samsyn kring hållbarhet, men också till kunskapsspridning inom och utanför enheten, enligt informanterna. Det ger större likvärdighet för enhetens barn. Genom enhetens hållbarhetsarbete erbjuds barnen en varierande och meningsfull undervisning, där deras tankar och idéer får utrymme: ”Helhetsperspektiv på vad hållbar utveckling på förskola innebär, större säkerhet när det gäller att ta vara på barnens tankar och idéer och applicera dem i undervisningen.” (Respondent 5). Pedagogerna som har svarat på enkäten ser det som att barnen får en bred och trygg bas, från vilken de kan vidareutveckla sina kunskaper och förmågor. Insikten om hur livsviktig naturen är för människan och betydelsen av att ta hand om den är djupt rotad bland personal och barn, visar enkätsvaren. Inte minst arbetet med de tre dimensionerna av hållbarhet lyfts: ”Den absolut största skillnaden är att vi fått en ökad förståelse och kunskap om de tre dimensionerna av hållbarhet och hur de måste samspela.” (Respondent 1). Det kollegiala lärandet har en framträdande roll i enkätsvaren: ”Det gemensamma arbetet har gjort att jag som pedagog i mycket högre utsträckning än tidigare tar del av och bidrar till förskolans kollegiala och kollektiva kunskapande.” (Respondent 6). Det märks på respondenternas svar att de upplevde sig ha en mer begränsad kunskap om hållbarhetsarbete innan programmet. Större förståelse, annan vokabulär och ökad medvetenhet om innebörden av hållbarhetsfrågor, är exempel som tas upp som positiva effekter av enhetens medverkan i FoU-programmet.

Vad gäller samsyn är särskilt frågan om ansvar något som enar samtliga respondenter. Alla informanter anser att det är ett gemensamt ansvar att undervisa barnen i en hållbar riktning, men förskollärares och/eller FoU-pedagogens särskilda roll betonas i flera av svaren. Även rektor/ledning, politiker och vårdnadshavare har ansvar för detta, visar enkätsvaren.

Alla som verkar i förskolan. Hela styrkedjan ansvarar på olika sätt: rektor/ledning med organisering och fortbildning för att skapa förutsättningar för detta, förskollärare för planering av den dagliga undervisningen och förskollärare och barnskötare gemensamt för att faktiskt genomföra arbetet (Respondent 7).

SAMMANFATTANDE ANALYS

Sammanfattningsvis behandlar studien två frågeställningar med hjälp av förskollärares enkätsvar: *Hur resonerar förskollärare om resurser för utvecklingsarbete i förskolan?* samt *Vilka resultat lyfts av förskollärare vid medverkan i forsknings- och utvecklingsprogram?* Analysen av enkätsvaren ger exempel på de resurser och den utveckling som respondenterna lyfter som viktiga resultat inom organisationen genom enhetens medverkan i FoU-programmet *Hållbar förskola*.

I korta drag pekar resultaten i studien på att medverkande forskare och yrkesverksamma pedagoger i

FoU-programmet tydliggör och förankrar frågor om hållbarhet såväl utifrån befast vetenskap som professionens kunskap och erfarenhet. Inom enheten skapas ett gott undervisningsklimat genom att tillvarata befintlig kunskap hos pedagogerna själva och vidareutveckla praktiken med hjälp av samverkansforskning, snarare än att enbart implementera färdig kunskap utifrån. Identifierade utmaningar är svårighet till spridning och fördjupning mot bakgrund av tidsbrist och pedagogers varierande kunskapsnivå. Detta kan orsaka kunskapsglapp inom organisationen. Samtliga förskollärare som tillfrågas via enkäten upplever dock en större likvärdighet inom enheten med hjälp av FoU-programmet. Av enkätsvaren framgår att akademisk samverkan har gett ökad vetenskaplig medvetenhet i relation till enhetens praktik när programmet närmar sig sitt slut. Studien visar således att teori och praktik är starkt sammanflätade och att samverkansforskning kan bidra till kompetensförnyelse.

DISKUSSION

OVANSTÅENDE RESULTAT SKULLE kunna förstås med hjälp av vad Ellström (2010) kallar praxisbaserad innovation. Begreppet speglar en bredare syn på relationen mellan innovation och lärande. Här avses förnyelse av

verksamheten, till exempel genom utveckling av nya arbetssätt, och att våga utmana den trygghet som följer med väl inlärd, rutinemässiga arbetssätt.

SOCIALA KUNSKAPSPROCESSER

DET KOLLABORATIVA LÄRANDET benämns i termer av kollegialt och kollektivt lärande och är återkommande i förskollärarnas beskrivningar av professionens kompetensförnyelse inom enheten. Kemmis, McTaggart & Nixon (2014) beskriver kunskapandet som en kollaborativ, social process, där deltagarna successivt utvecklar en förståelse för hur de själva formar och formas av praktiken. I det ingår att utveckla ett kritiskt förhållningssätt till sin egen praktik. Resultaten

kan förstås mot bakgrund av denna teori, som innebär att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål för att skapa förståelse och mening i en lärande process. Vidare lyfter respondenterna vikten av tillit till varandra och viljan att aktivt interagera genom att dela med sig av kunskaper. Varje röst har rätt att bli hörd. Att ta gemensamt ansvar och visa omsorg om varandras arbete gynnar således hela organisationen.

TEMPORÄRT LEDNINGSTEAM

DET GÅR ATT dra paralleller mellan Kotters (2012) modell, resultaten och rektors ledarhandling. I enlighet med Kotters idé tillsätter rektor ett temporärt ledningsteam, som ska fungera som spjutspets för utvecklingsarbetet. Representanterna i teamet, tillika medverkande i FoU-programmet, är handplockade av rektor utifrån intresse och förändringsbenägenhet. I teamet ingår åtta förskollärare med rätt sammansättning av kompetens, erfarenhet och förståelse för uppdraget. Inom organisationen finns sedan tidigare tillit till de utvalda förskollärarna, som har mandat att driva verksamheten framåt och skapa likvärdighet inom enheten. De har en utvecklad vana att ta hjälp och stöd

av varandra, dela med sig av lärande exempel och fungera som rektors ”förlängda armar”. I linje med upplägget i FoU-programmet tillsätts en processledare för gruppen. Processledaren har ett övergripande fokus på utvecklingsfrågor kopplade till hållbarhet. Rektor är huvudansvarig för utvecklingsarbetet, skapar tydlighet och riktning och visar att hållbarhet är ett prioriterat område, medan processledaren är mer ”hands-on”.

Resultaten visar på att teamet tillsammans med rektor och processledare tar ansvar för att initiera, driva och utveckla ett fördjupat forskningsbaserat arbetssätt kring hållbarhetsfrågor inom enheten. Rektor

är medveten om att ledarskapet är viktigt, men har samtidigt stor tillit till pedagogernas erfarenhet och kompetens och utgår från att det är medarbetarnas gemensamma ansträngningar som driver verksamheten framåt, inte nödvändigtvis ledarskapet i sig. Det motsäger i någon mån Kotters tankar om ledarskapets avgörande betydelse.

Fördelen med en genomtänkt strategi för upplägg och genomförande av ett utvecklingsarbete, som exempelvis Kotters (2012) modell för ledning av kunskapsprocesser, är att det blir tydligt vad som behöver göras och hur det ska gå till. Detta behöver kom-

municeras i hela organisationen och alla berörda behöver ha den information som krävs för att kunna delta i förändringsprocessen, vilket också framträder i resultaten. En nödvändighet är att rektor har pålitliga, kunniga och drivande pedagoger i ledningsteamet. I det här exemplet har rektor enhälligt bestämt vilka dessa nyckelpersoner ska vara, utifrån det helhetsperspektiv rektor har som ledare. En nackdel, sett från medarbetarnas sida, skulle kunna vara att inte få möjlighet att ingå i teamet även om viljan finns. På så sätt är det ett enväldigt beslut, som inte speglar förskolans/rektors demokratiska uppdrag i övrigt.

DELAKTIGHET OCH INFLYTANDE

DENNA PROBLEMATISKA MAKTRELATERADE fråga framkommer i resultatdelen, som visar att det finns risk för att någon kan känna sig utanför då en liten klick pedagoger tillskrivs stort mandat. Rektor behöver se till att nyckelpersonerna driver arbetet framåt utan att få för stort inflytande på övriga medarbetares bekostnad. Starka värden inom förskolan är att arbeta enligt demokratiska principer, en viktig grundregel även i samverkansforskning. Gunnarsson m.fl. (2016) framhåller att det övergripande syftet är att bidra till demokratisk och hållbar utveckling genom att göra människor delaktiga i kunskapande och ta tillvara lo-

kal praktikkunskap. Hur rektor organiserar för detta på hemmaplan är med andra ord avgörande för hur väl satsningen får genomslag i verksamheten.

Här aktualiseras "*Adaptivt ledarskap*" (Northouse, 2016), som handlar om att hjälpa människor att förändras och anpassa sig till nya situationer. Sådana viktiga adaptiva ledarbeteenden inkluderar bland annat att ange riktning, hålla människor fokuserade på viktiga frågor, skapa en hållbar (arbets)miljö och reglera stress, stärka människor och ge röst åt dem som känner sig osynliga eller marginaliserade. Rektor ser detta som en inkluderande process, där all personal ingår.

LÄRANDE I SAMVERKAN

DESSUTOM VISAR DEN här studiens resultat att rektors styrning vad gäller FoU-arbetet kanske är större än det kan verka, oaktat att pedagogerna själva uttrycker att de vill delta i utvecklingsarbetet. Efter flerårigt fokus på hållbarhetsfrågor, behövs ett sätt att fortsätta "hålla lågan uppe". Att genom samverkansforskning koppla ihop enhetens samlade yrkeskunskap med inspel från forskning inom området, ger ytterligare fördjupning i utvecklingsarbetet. I resultaten syns tydligt att satsningen möjliggör utvecklings- och fördjupningsarbete. Lärandets processer och kollektiv kompetens kan förstås med hjälp av Granberg & Ohlsson

(2014). Det handlar om att skapa goda förutsättningar för medarbetarnas lärande. I resultaten lyfts kollektivt lärande och hur nya lärdomar utvecklar arbetsplatsens kunskapsbas. I analys av resultaten framgår att respondenter ser samverkan mellan forskare och yrkesprofession som värdefull. Samverkan skapar tyngd och trovärdighet och manar till fördjupat lärande.

Däremot ger resultaten ingen information om att byte av personer inom det temporära ledningsteamet kan försvåra eller försvaga processen. Ett hinder skulle kunna vara att rektor eller processledare lämnar sitt uppdrag i enheten. Detta skulle kunna påverka

styrningen av teamets och enhetens fortsatta förändringsarbete kring hållbarhet och skapa oro i organisationen. Tvärtom vad rektor har förväntat sig tas inga sådana aspekter upp i enkätsvaren. Detta trots byte av både processledare och en medverkande pedagog un-

der programmets gång. I dialog med den grupp som hjälper rektor att analysera resultaten kan detta tolkas som att organisationsstrukturen är så väl etablerad att enstaka byten i det temporära teamet inte påverkar utvecklingsarbetet nämnvärt.

TIDSASPEKTER

SVÅRIGHETER ATT SOM pedagog få tiden att räcka till för ett fördjupat utvecklings- och förändringsarbete syns i resultaten. I motsats till informanternas beskrivningar av pedagogers brist på tid nämns inget om att även rektor hamnar i tidsbrist. Ansvarsbördan på rektor utifrån enkätsvaren är dock tydlig: att som ledare – oavsett begränsat tidsutrymme – prioritera utvecklingsarbetet är avgörande för hur väl förändringssatsningen lyckas. Rektors förmåga att stödja, engagera och skapa ett förändringsklimat är med andra ord av

betydelse för pedagogerna. Vikten av en miljö som är tillåtande och främjar kreativitet, experimenterande och innovation poängteras av Alvesson & Sveningsson (2019). Det handlar om att strukturellt fördela och samordna arbets- och ansvarsuppgifter mellan människor, roller och funktioner inom organisationen. Normativ styrning, där styrningen riktas mot de anställdas förståelse, tankar, föreställningar, tolkningar och uppfattningar, handlar om att få människor att tänka, känna och förstå på ett specifikt sätt.

MENINGSSKAPANDE

VIDARE MENAR FÖRFATTARNA att delad förståelse är viktig i denna form av styrning. Centrala aspekter i organisationskulturen är engagemang, inriktning, prioriteringar, sammanhållning, gemensamma mål och förhållningssätt. Dessa påverkar hur ledning tänker och prioriterar i strategifrågor. Meningsskapande sker genom kommunikation och interaktion. Chefens symbolhandlande är centralt, eftersom det ger riktmärken för verksamheten (Alvesson & Sveningsson, 2019). Det rektor anser är viktigt och meningsfullt

är en stark drivkraft för pedagogerna i enheten, visar enkätsvaren, vilket överensstämmer med ovanstående forskning. Rektor, å sin sida, kan genom enhetens medverkan i praktisknära forskning rikta blicken mot verksamhets- och samhällsaktuella frågor och ge en tydlig indikation till enhetens medarbetare att deras arbete är viktigt. Den interaktiva forskningen synliggör på så sätt den praktiska kunskapen, inklusive professionens ”tysta kunskap”.

SLUTSATSER

YRKESKICKLIGA, DRIVANDE PEDAGOGER är viktiga medaktörer i FoU-programmet *Hållbar förskolas* praktiska forskning med syfte att bidra till att förändra och utveckla undervisningen i förskolan. Samtidigt får rektor genom programmet draghjälp med att vidareutveckla ett kritiskt förhållningssätt till den egna praktiken och det akademiska sammanhanget ger hela organisationen ökad kunskap inom de olika dimensionerna av hållbarhet.

Den omfattande fortbildningssatsningen inom enheten bygger på att alla arbetar tillsammans för en gemensam sak i en organisation som genomsyras av kunskap, glädje och framtidshopp. Styrkan ligger inte i att kunna och göra allt själv, utan att arbeta gemensamt mot samma mål, där kompetenser och kunskaper tas tillvara. En sådan hållning kräver inbördes prestigelöshet, ömsesidigt förtroende och gemensamma värderingar.

Den här studien visar att de processer som pågår inom området hållbarhet förändrar människors känslor, förståelse, kunskap och handlingar. För att upplevas trovärdig, kan inte heller rektor driva utvecklingsarbetet utan att förändra sig själv i riktning mot de gemensamma målen. Med avstamp i enhetens hållbarhetsarbete och medverkan i forsknings- och utvecklingsprogrammet, fortsätter undervisningen inom samtliga läroplansområden att utmanas och utvecklas.

Avslutningsvis bör denna studie sättas i sitt sammanhang. När artikeln skrivs är FoU-programmet i slutfasen och arbetet med hållbar utveckling är väl etablerat inom enhetens förskolor. I artikeln har ett urval av respondenternas enkätsvar behandlats. Det finns naturligtvis andra trådar att följa. Det finns också andra tänkbara sätt att undersöka förskollärares resonemang kring utvecklingsarbete kopplat till hållbarhetsfrågor. Med tanke på studiens ringa omfattning går det inte att generalisera resultatet, men det kan ändå ge en fingervisning om en utbildningssatsnings effekter. En fortsättning på den här studien skulle

kunna vara att följa upp arbetet en tid efter avslutat program för att se om pedagogerna har gått från att pröva till att varaktigt göra. Står de stadigt i sitt hållbarhetsarbete och bär vingarna över ny, okänd mark? Vilka framtida frågor är aktuella och vilka prioriteringar görs?

REFERENSLISTA

- ★ Alvesson, M.; Sveningsson, S. (2019): *Organisationer, ledning och processer*. 3. uppl.: Lund: Studentlitteratur.
- ★ Ellström, P.-E. (2010): "*Practice-based innovation: a learning perspective*". The Journal of Workplace learning, Vol 22, No.1/2, pp. 27–40.
- ★ Forssten Seiser, A. (2017): *Stärkt pedagogiskt ledarskap: rektorer granskar sin egen praktik*. Doktorsavhandling, Karlstad University studies, 2017:38. Karlstad: Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap.
- ★ Granberg, O.; Ohlsson, J. (2014): *Från lärandets loopar till lärande organisationer* 4., [rev.] uppl.: Lund: Studentlitteratur.
- ★ von Greiff, C. (2020): *Praktiknära forskning – ett område med vind i ryggen!* Pedagogisk forskning i Sverige, Vol. 25 No 2–3. ISSN 1401–6788.
- ★ Gunnarsson, E.; Hansen, H. P.; Nielsen, B. S. & Sriskandarajah, N. (2016): *Action research for democracy*. New York: Routledge.
- ★ Kemmis, S.; McTaggart, R. & Nixon, R. (2014): *The Action Research Planner. Doing Critical Participatory Action Research*.
- ★ Kotter, J. P. (2012): *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- ★ Kvale, S. (2006): "*Dominance through interviews and dialogues*". Ingår i: Qualitative inquiry, Vol. 12, No. 3, pp. 480–500. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- ★ Nordholm, D.; Blossing U. (2014): "*Designing temporary systems: Exploring local school improvement intentions in the Swedish context*". Journal of Educational Change, Vol. 15, pp. 57–75.
- ★ Northouse, P. G. (2016): *Leadership: theory and practice*. 7. ed.: Thousand Oaks, California: SAGE.

ÖVRIGA KÄLLOR

- ★ Skolinspektionen. (2023): *Skolors arbete med lärande för hållbar utveckling*.
- ★ Skolverket. (2018): *Läroplan för förskolan. Lpfö 18*. Stockholm: Skolverket.
- ★ Skolverket. (2024): *Lärportalen (inspirations- och stödmaterial)*. Stockholm: Skolverket.
- ★ Vetenskapsrådet. (2024): <https://www.vr.se/uppdrag/etik/god-forskningssed---ny-utgava.html>



SKOLPORTEN