

SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

**»VI VET GANSKA
MYCKET OM SPRÅK-
UTVECKLING – MEN HUR
FÅR VI DET ATT HÄNDA?«**

En utvecklingsartikel om
rektors ledarhandlingar i förskolan

FÖRFATTARE:

Ingela Hultin Sabel
Niclas Jacobsson



SKOLPORTEN

LEDA & LÄRA

15/2026

SAMMANFATTNING

FÖRFATTARNA, OMRÅDESCHEF OCH utvecklingsledare för förskola, undersöker rektorers ledarhandlingar för att öka barns språkutveckling. De betonar att läs- och skrivkunnighet är centralt och att rektors organisatoriska och strukturella förutsättningar är avgörande. Studien i Linköpings kommun, med 16 rektorer, identifierar viktiga ledarhandlingar: att sätta tydlig riktning, skapa forum för kollegialt lärande (nätverk), tillhandahålla gemensamma verktyg och systematiskt följa upp arbetet (ofta indirekt via biträdande rektorer). Största utmaningarna är hög personalomsättning, tidsbrist för reflektion/planering, bristande personalkompetens samt socioekonomiska faktorer. En slutsats är att rektorernas handlingar ibland är för generella och inte tillräckligt kontextuella. Den övre ledningen behöver stödja rektorerna att fokusera på resultat (barnens måluppfyllelse) snarare än aktivitetsmål.

Ingela Hultin Sabel arbetar som områdeschef, Avdelning Förskola i Linköpings kommun.
E-post: ingela.hultin-sabel@utb.linkoping.se.

Niclas Jacobsson arbetar som utvecklingsledare, Avdelning Förskola i Linköpings kommun.
E-post: niclas.jacobsson@utb.linkoping.se.

Denna artikel har den 6 mars 2026 accepterats för publicering i Skolportens nummerade 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
SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD	9
Syfte och frågeställningar	9
Metod	9
RESULTAT	11
Att arbeta systematiskt	11
Nätverk	12
Förutbestämda material	12
Utmaningar som hindrar språkutvecklingen	13
Direkta och indirekta ledarhandlingar	13
Organisatoriska utmaningar	14
DISKUSSION	15
SLUTSATSER	17
REFERENSLISTA	19

INLEDNING

FÖRFATTARE TILL ARTIKELN är Ingela Hultin Sabel och Niclas Jacobsson. Ingela arbetar som områdeschef för förskola och Niclas arbetar som utvecklingsledare för förskola. Under åren 2023–2025 medverkade Linköpings kommun i Ifous FoU-program Språkutvecklande förskola. Det är inom ramen för vår medverkan i FoU-programmet som denna artikel skrivs.

“Vi vet ganska mycket om språkutveckling, men hur får vi det att hända?” Detta citat uttalades av forskargruppen i programmet Språkutvecklande förskola. Det bekräftade vår egen uppfattning kring det omfattande språkarbetet som sker på alla förskolor i relation till varje barns språkutveckling. Kopplat till styrning och strategi ställer vi oss ofta frågorna: Hur vet vi att den undervisning som bedrivs leder till ökad måluppfyllelse? Hur leder rektorer arbetet mot ökad måluppfyllelse gällande barns språkutveckling?

Enligt Snow (2020) är läs- och skrivkunnighet en revolutionerande kraft. Han betonar att förmågan att läsa och skriva har en djupgående inverkan på både individen och samhället som helhet. Förskolan har en viktig roll för varje barns fortsatta lärande och kunskapstillägnande. Därmed bör språkutvecklande arbetssätt ha en central plats i förskolans systematiska kvalitetsarbete.

I förskolans läroplan Lpfö 2018 (Skolverket, 2018) står att förskollärare ska ansvara för att varje barns utveckling och lärande kontinuerligt och systematiskt följs, dokumenteras och analyseras för att det ska vara möjligt att utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål. Vidare står att rektor har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla utbildningen systematiskt och kontinuerligt och därmed verka för ökad måluppfyllelse.

Även om de pedagogiska handlingarna utförs av förskollärarna, är det vår erfarenhet att rektorernas ledarhandlingar skapar de nödvändiga strukturella, organisatoriska och kulturella förutsättningarna för

ett framgångsrikt språkutvecklande arbete. Genom att sätta en tydlig riktning, skapa forum för samarbete och reflektion, tillhandahålla gemensamma verktyg och metoder, följa upp arbetet och ge återkoppling, bidrar rektors ledarhandlingar aktivt till att stärka varje barns språkliga förmåga i förskolan. Detta underbyggs i Specialpedagogiska skolmyndighetens (SPSM) rapport *Rektors betydelse för kollegialt lärande* (SPSM, 2022) där rektors delaktighet och pedagogiska ledarskap beskrivs som avgörande för verksamhetens utveckling på kort och lång sikt. Rektor har ansvar för att organisera och skapa förutsättningar för en språkutvecklande miljö för varje barn. Rektors ledarskap handlar om att skapa motivation och en gemensam drivkraft hos dem de leder (Eidevald et al., 2024). Vi ser att rektors ledarhandlingar påverkar hur väl organisationen lyckas med sitt uppdrag.

Sedan Ifous FoU-program *Små barns lärande* avslutades 2017 har förskolor inom Linköpings kommun haft fokus på bedömning av barnets utveckling och lärande. Trots detta är det först nu som förskolornas ledningsgrupper (rektor och biträdande rektor) systematiskt börjat följa varje barns progression och leda förskolornas arbete utifrån det resultatet. Björk-Willén (2022) skriver följande:

Här har förskolans huvudmän ett övergripande ansvar att i nära samarbete med förskolans pedagogiskt ansvariga, arbetslag och föräldrar utveckla verksamheten så att alla barn ges möjlighet till en likvärdig utbildning. Trots strukturella hinder går det att bedriva en framgångsrik språkundervisning, men det kräver kunskap, kontinuitet, långsiktighet, samsyn och tydliga undervisningsstrategier. Det krävs också fungerande utvärderingsredskap för att man ska veta om man är på rätt väg. (Björk-Willén, 2022, s.56)

I citatet går det att tolka in flera delar. Å ena sidan handlar det om att det finns möjlighet att utveckla språkundervisningen. Det råder samtidigt delade me-

ningar i Sveriges förskolor om vad som är rätt väg. Språkundervisningen måste anpassas till varje förskolas unika förutsättningar, det behövs en gemensam metodologisk och didaktisk samsyn. Detta är något som är viktigt för rektorsområdets ledning att hantera (Alstad, 2020). För att säkerställa likvärdighet kan förskolans språkundervisning inte fortsätta vara beroende av enskilda individers kunskaper och intressen. Vi upplever att förskolepersonal i kommunen har en generell kunskap om språkutveckling. Enligt logoped Hanna Walsö behöver personalen ett språkutvecklande förhållningssätt i alla delar av undervisningen, där varje möte med barnet har en potential att utveckla språket. För att främja barns språk krävs en medvetenhet och kunskap hos personalen som handlar om att ständigt ha en dialog. De behöver utveckla strategier för att skapa goda förutsättningar för språkutveckling tillsammans med barnen så att språkarbetet blir en naturlig del i undervisningen (Walsö, 2024). Linköping kommuns förskolor har valt en väg som kan beskrivas genom Håkanssons (2023) ord: "Kärnfrågan i det systematiska kvalitetsarbetet är då att få syn på i vilken utsträckning och på vilka sätt undervisningen bidrar till barnens utveckling och lärande." (Håkansson, 2023, s. 365) Han menar att förskolan behöver följa upp, analysera och dokumentera på två nivåer; individnivå samt process- och strukturnivå. Individnivån handlar om barns utveckling och lärande i relation till nationella mål. Process- och strukturnivån handlar om barns progression i relation till förskolans utbildning och den undervisning som erbjuds.

Det har varit svårt att hitta definitioner på begreppet ledarhandling i våra styrdokument. Skolverket har tagit fram ledarhandlingar för rektorer i områden med socioekonomiska utmaningar, men principen är ofta tillämpbar i andra sammanhang (Skolverket, 2018).

Begreppet ledarhandling inom forskning är starkt kopplat till skolledarskap, särskilt rektors roll i att systematiskt utveckla undervisningen och skolans kvalitet. Ett ledarskap innefattar ledarhandlingar som syftar till att aktivt forma medarbetarnas agerande, höja kvaliteten i deras utförande och därmed driva verksamheten framåt (Elvnäs, 2020).

Samtliga rektorer i studien har biträdande rektorer i sin organisation, vilket innebär att rektorer leder sina förskolor genom ett indirekt ledarskap med formella chefer mellan sig och medarbetarna (Larsson et al., 2020). För rektor blir det således viktigt att skapa förståelse för hur rektorer arbetar för att säkerställa en språkutveckling av hög kvalitet.

Utöver det indirekta ledarskapet leder de sin organisation genom ett distribuerat ledarskap där ledarskapet är fördelat mellan formella chefer, mellanledare och medarbetare (Harris, 2018).

En modell för att förstå indirekt ledarskap i svensk kontext har utvecklats av forskare som Gerry Larsson och hans kollegor (Larsson et al., 2020). Enligt denna modell sker det indirekta ledarskapet genom två huvudsakliga processer. Den första processen benämner de som *handlingsinriktad påverkan*, vilken handlar om det direkta samspelet mellan, i vårt fall, rektor och biträdande rektor. Denna påverkan sker genom att rektor ger tydliga instruktioner och vägledning som sedan ska förmedlas vidare i organisationen. Syftet är att säkerställa att uppsatta mål, strategier och riktlinjer kommuniceras, förstås och implementeras utifrån rektors beslut via biträdande rektor. Den andra processen är *imageinriktad påverkan*, där ledaren fungerar som en förebild. Här handlar det inte om direkta instruktioner, utan snarare hur medarbetare på lägre nivåer uppfattar ledningens agerande och ledarstil, vilket i sin tur påverkar organisationskulturen och attityderna.

Sammantaget ger inledningen en bild av att språkutvecklande arbete är centralt i förskolan och att dess betydelse för individ och samhälle är vetenskapligt etablerad. Trots detta kvarstår den centrala utmaningen om hur man systematiskt säkerställer att den bedrivna undervisningen leder till ökad språkutveckling för varje barn. Förskolans läroplan (Lpfö 2018) ger rektor ett särskilt ansvar för att planera, följa upp och utveckla utbildningen, men för att lyckas krävs rektorers ledarhandlingar som skapar de nödvändiga strukturella och organisatoriska förutsättningarna. Mot vetskapen om att rektorerna i Linköping leder genom indirekt och distribuerat ledarskap via biträdande rektorer, blir det avgörande att förstå vilka ledarhandlingar som är effektiva för att säkerställa att intentionerna omsätts i praktik och leder till ökad målluppfyllelse. Detta leder till en kunskapslucka kring vilka specifika och effektiva ledarhandlingar som krävs för att översätta strategier till mätbara resultat i en komplex organisation. Därför behöver vi ta reda på mer om rektors ledarhandlingar gällande språkutvecklande arbete i förskolan.

SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

SYFTET MED DENNA studie är att öka kunskapen om rektorers ledarhandlingar som syftar till att öka måluppfyllelse gällande barns språkutveckling.

Med studien söker vi svar på följande frågeställningar:

- ★ Vilka ledarhandlingar ser rektorer som viktiga för att utveckla barns språkliga förmågor?
- ★ Vilka utmaningar ser rektorer som hindrar förskolans kapacitet att utveckla barns språkliga förmågor?

METOD

I **DETTA AVSNITT** beskrivs urvalet, datainsamlingen och bearbetning av data som artikeln bygger på.

URVAL

I studien valde vi att bjuda in Linköping kommuns samtliga rektorer i förskolan att delta i fokusgrupper. Det är ett bekvämlighetsurval där tillgänglighet har varit utgångspunkten. Fokusgrupperna genomfördes genom semistrukturerade gruppdiskussioner. Datainsamlingen består av videofilmer och ljudupptagningar från fokusgrupper där 16 av 19 inbjudna rektorer deltog. Rektorerna fördelades i tre grupper utifrån rektorernas möjlighet att delta. Varje rektor ansvarar för ett rektorsområde med vardera 4–9 förskolor och leder sitt område tillsammans med 2–3 biträdande rektorer. Antalet år de har varit verksamma som rektorer varierar mellan två och 20 år.

DATAINSAMLING OCH ANALYS

Fokusgrupper ger möjlighet att både fånga innehållet med de olika deltagarnas uppfattningar och att studera själva interaktionen i gruppen. Vi valde att använda fokusgrupper som metod eftersom den ger deltagarna möjlighet att lyssna på varandra och ställa frågor till varandra i komplexa problemställningar. Utöver fokusgrupperna har vi haft tillgång till rektorernas dokumentation av deras systematiska kvalitetsarbete (SKA). I dessa dokument beskriver rektorerna bland annat sina planerade ledarhandlingar, vilket ger oss ytterligare data att bearbeta. Genom att kombinera informationen från fokusgrupperna med analysen av SKA-materialet strävar vi efter att få fatt i en bred bild av hur rektorerna beskriver sina ledarhandlingar.

Samtliga respondenter gav sitt medgivande till att medverka i studien. Respondenterna informerades även om studiens syfte och att de, när som helst, kun-

de avbryta sin medverkan. Ingen av respondenterna har gjort så. (Vetenskapsrådet, 2017)

Enligt Wibeck (2010) är målet med fokusgrupper att gruppdeltagarna ska få samtala fritt utifrån ett givet ämne. Resultaten från de olika gruppernas samtal har analyserats både var för sig och samlat som en helhet. Utöver fokusgrupperna har rektorernas verksamhetsrapporter bearbetats genom en kvalitativ innehållsanalys med syfte att identifiera rektorernas ledarhandlingar.

METODDISKUSSION

Studien följer Vetenskapsrådets (2017) etiska principer. Det finns en risk vid bekvämlighetsurval utifrån ett maktförhållande, i vårt fall mellan samtalsledare och respondenter, som kan påverka resultatet. För att minska den risken leddes fokusgrupperna av en lektor på utbildningsförvaltningen. Vid samtalen närvarade även utvecklingsledaren som ansvarade för ljud- och bildinspelning. För att avidentifiera datan ansvarade utvecklingsledaren för transkribering och sammanställning av text inför analysarbetet.

Det medvetna valet av öppna frågor om ett specifikt tema har färgat innehållet i dialogen i de olika fokusgrupperna. Vi kan se hur rektorerna påverkar varandra i samtalen, vilket gör att innehållet har skiftat i de tre grupperna.

Fokusgruppernas samtal utgick från följande frågeställningar:

- ★ Trots våra ansträngningar och våra insatser sker ingen större förbättring när det gäller resultaten gällande barns språkutveckling. Vad tänker ni att det beror på?
- ★ Vilka av dina ledarhandlingar skapar förutsättningar för ett språkutvecklande arbete på förskolan?
- ★ Vilka framgångsfaktorer ser du i arbetet?
Vilka utmaningar ser du i arbetet?

Kopplat till frågan om hur språkutvecklande arbetssätt beskrivs har vi valt att vara försiktiga med att styra respondenternas diskussion alltför mycket. Fokusgrupp 1 hade en särskild betoning på analysprocessen och inkluderande arbetssätt, fokusgrupp 2 fokuserade på organisatoriska ramar, konkret stödmaterial och hantering av personalresurser medan fokusgrupp 3 lyfte fram personalens kompetens, vikten av att våga ställa krav och kopplingen mellan förskolans arbete samt barnens behov inför grundskolan. Samtidigt hittar vi två gemensamma kategorier som rektorerna lyfte i samtliga grupper. Kategorierna presenteras under egna rubriker i resultatdelen nedan.

RESULTAT

ANALYSEN AV SAMTALEN i fokusgrupperna samt rektorernas verksamhetsrapporter visar hur rektorer inom förskolan ser på sitt ledarskap i relation till språkutvecklande arbete.

Resultatet redovisas genom följande kategorier:

- ★ Att arbeta systematiskt
- ★ Nätverk
- ★ Förutbestämda material
- ★ Utmaningar som hindrar språkutvecklingen
- ★ Direkta och indirekta ledarhandlingar
- ★ Organisatoriska utmaningar

ATT ARBETA SYSTEMATISKT

ANALYSEN VISAR RESPONDENTERNAS uppfattningar av avgörande ledarhandlingar för att varje barns språkliga förmåga ska kunna utvecklas. Att arbeta systematiskt och långsiktigt med språkutveckling, snarare än att byta fokus ofta, uppfattas som en framgångsfaktor. Respondenterna understryker betydelsen av ett kontinuerligt arbete och medvetna ledarhandlingar för att säkerställa en långsiktig och effektiv språkutveckling i förskolan. Vikten av att förmedla förväntningar och följa upp sina resultat och att kontinuerligt utvärdera hur väl språkarbetet fortlöper ses som centrala ledarhandlingar, ibland direkt och ibland via sina biträdande rektorer. Respondenterna diskuterar även vikten av att ha tydliga mål och avgränsade målområden för att skapa högre måluppfyllelse. Det är en variation i hur respondenterna beskriver systematiken i det språkutvecklande arbetet. Samtliga beskrivningar grundar sig i en målstyrning utifrån ett avgränsat språkmål för att följa varje barns progression. ”En framgångsfaktor är att vi alla har samma fokus, med språk och att vi får draghjälp uppifrån.” (Rektor)

Respondenterna lyfter uppföljning som en viktig ledarhandling, även om de har olika perspektiv på syftet med den. I en fokusgrupp lyfter respondenterna värdet av att kunna jämföra resultat över tid, en annan grupp betonar vikten av att följa upp för att kunna sätta in insatser där resultatet uteblir. Flertalet

respondenter pratar om en röd tråd med möten och olika forum som grund för att skapa samsyn gällande de mål som upprättats i rektorsområdet. Samtliga fokusgrupper uttrycker att de använder ett gemensamt sätt att dokumentera det språkutvecklande arbetet på, vilket ger större möjlighet att ta stöd av kollegor i sitt eget utvecklingsarbete.

Rektorerna ser det som en framgångsfaktor att systematiken i det språkutvecklande arbetet finns i hela styrkedjan från förvaltningen hela vägen ut till varje förskola. Det som vi kallar Skolutveckling från mitten (SFM). ”Framgångsfaktorn är, tror jag, är att vi kan hämta stöd i och att vi pratar samma, ända uppifrån och ner liksom till varenda kotte.” (Rektor)

Analysen visar tydligt att respondenterna anser att det är viktigt att skapa förutsättningar för förskolepersonalen att samtala om hur språkundervisningen ska ske. Detta bekräftas av rektorernas verksamhetsrapporter med exempel på ledarhandlingar för att implementera nya arbetssätt eller material. Respondenterna uttrycker att ett medvetet arbete med organisation och strukturella förutsättningar gynnar språkutvecklingen, vilket, enligt respondenterna, bidrar till att personalen arbetar mer språkutvecklande nu än tidigare. De konstaterar även att medarbetarna pratar om språkutveckling på olika sätt i flera sammanhang än tidigare. Respondenterna lyfter på olika sätt hur det språkut-

vecklande arbetet planeras och genomförs i respektive rektorsområde. Ledarhandlingar kan även de se ut på olika sätt. Ibland planeras arbetet av rektor själv, ibland tillsammans med biträdande rektorer. Planeringen för vilket innehåll språkarbetet ska ha, genomförs däremot nästan alltid tillsammans i rektorsområdets ledningsgrupp. Rektorer använder ledningsgruppens möten för att samla in information om var det språkutvecklande arbetet befinner sig och för att leda sina biträdande rektorer vidare i arbetet. ”...likväl som de biträdande behöver samla ihop personalen för att de ska hamna rätt i resultatmålet så behöver ju vi eller jag då samla ihop mina biträdande.” (Rektor)

Respondenterna ser det som en avgörande ledarhandling att skapa förutsättningar för det språkutvecklande arbetet. Exempelvis: Vid höstterminens start redogör rektor för organisation och struktur av

rektorsområdets språkutvecklande arbete. I samband med detta presenteras mål för det språkutvecklande arbetet och de förväntningar som finns på utbildning och undervisning. Uppföljning av förväntningarna på språkarbetet sker när biträdande rektorer deltar på nätverk, reflektionstillfällen eller när de deltar fysiskt i undervisningen och utbildningen. Flera respondenter lyfter att återkoppling är en viktig ledarhandling i det språkutvecklande arbetet, som de ser som en framgångsfaktor för att skapa likvärdighet i området. Det operativa arbetet sker därefter genom de biträdande rektorerna som är närmast chef över personalen på förskolan. Återkopplingen ska leda till att medarbetarna arbetar i riktning mot uppsatta språkmål. Det skiljer sig mellan olika rektorsområden vilka som ger den skriftliga återkopplingen. Ibland är rektor delaktig, ibland biträdande rektor eller förste förskollärare.

NÄTVERK

FLERA RESPONDENTER LYFTER fram nätverk för förskollärare som en framgångsfaktor. För någon respondent är syftet med nätverken att öka kompetensen i att analysera, för någon annan att öka förmågan att leda andra. De flesta rektorsområden har nätverk för samtliga förskollärare där bland annat språkutveckling diskuteras med avsikt att resonera kring undervisningen och hur arbetet i praktiken ska ske.

Nu har vi äntligen lyckats få till nätverk. Vi har kopierat ett annat områdes koncept och lägger det på fredagar mellan ett och halv tre. När några barn har gått hem i alla fall. Och vi har schemalagt alla till det. Och där får de reflektera och så har vi det digitalt. Så det är en framgångsfaktor. (Rektor)

Respondenterna ser vikten av att skapa förutsätt-

ningar för samtal om språkundervisningen samt att skapa struktur som möjliggör kollegialt lärande. Att avsätta tid för planering och att organisera nätverk för förskollärare är konkreta exempel på hur de underlättar detta utbyte av erfarenheter och metoder. Analysen visar att avsaknad av eller begränsad gemensam tid för reflektion och planering i arbetslagen skapar mindre samsyn för språkutvecklande arbete i arbetslaget. ”Att kunna reflektera tillsammans och kunna ta nästa steg utifrån det vi ser just nu. Det kräver ju att man har tid att sitta ner...” (Rektor)

En utmaning som lyfts är att det ibland är svårt att få tid till exempelvis nätverk för förskollärare där forskning kopplas till den egna praktiken och i nästa steg att få gemensam tid till arbetslaget.

FÖRUTBESTÄMDA MATERIAL

ANALYSEN VISAR ATT genom att använda ett gemensamt material för att följa barnens språkutveckling skapas förutsättningar för att leda analysarbetet. Att använda ett förutbestämt material i sitt språkutvecklande arbete

i rektorsområdet framhålls som en framgångsfaktor. Respondenterna menar att det ger förskolepersonalen en utgångspunkt vid diskussioner och reflektioner samt att det ger ledningen ett stöd i att följa upp arbetet.

UTMANINGAR SOM HINDRAR SPRÅKUTVECKLINGEN

DET SKILJER SIG mellan respondenterna i vilken utsträckning de skapar egna ledarhandlingar utifrån huvudmannens strukturer i kombination med den egna kontexten. Flera respondenter nämner hur förändringar i arbetslagen och hög personalomsättning påverkar kontinuiteten och möjligheten att arbeta effektivt med språkutveckling. De påpekar också att det kan vara svårt att skapa en gemensam syn vid hög personalomsättning. De lyfter att yttre faktorer som de inte har rådighet över påverkar i en negativ riktning som gör att fokuset på språkutveckling ibland kommer i andra hand. Respondenter med förskolor belägna i socioekonomiskt utsatta områden beskriver att de har sett behov av att se över fördelningen av arbetslagets språkliga kompetens och utbildning. Detta

har inneburit att de har flyttat personal mellan arbetslagen. En av respondenterna uttrycker sig så här i en av fokusgrupperna: ”Så att det inte blir en slump att barnen får goda språkliga förebilder eller inte.” Enligt respondenterna är hög personalomsättning, personalens kompetens och socioekonomiska faktorer de mest framträdande utmaningarna som hindrar förskolans kapacitet att utveckla barns språkliga förmågor. De är medvetna om hur detta påverkar språkarbetet, och deras aktiva agerande för att omfördela språklig kompetens, vilket de ser som en avgörande ledarhandling. Det handlar om att identifiera och hantera hinder för språkutveckling samt att sträva efter en mer likvärdig utbildning för alla barn.

DIREKTA OCH INDIREKTA LEDARHANDLINGAR

I SITT UPPDRAG beskriver respondenterna direkta ledarhandlingar som en utmaning då rektorerna arbetar mer strategiskt och det operativa ledarskapet utförs i första hand av biträdande rektorer. Att leda genom andra kräver en förmåga att tydligt kommunicera förväntningar, vilket i sin tur skapar behov av uppföljning om hur arbetet fortlöper. Uppföljningen, oavsett om den sker individuellt eller i grupp och hur ofta, är en viktig del i att säkerställa att intentionerna omsätts i praktik. Det skiljer sig mellan hur ofta dessa uppföljningar sker och om de genomförs individuellt eller i grupp. Respondenterna lyfter också värdet av att involvera samtliga funktioner i deras organisation i arbetet med att skapa samsyn där biträdande rektorer, förste förskollärare och specialpedagoger är lika viktiga. Några respondenter beskriver även hur de har tagit beslut om att varje medarbetares individuella mål kopplas till förskolans gemensamma språkmål. De individuella målen följs upp vid medarbetar- och lönesamtal. De respondenter som lyckas med en organisation med nätverk som fokuserar på det praktiska språkutvecklande arbetet kopplat till forskning ser det som en framgångsfaktor. Det skapar en djupare förståelse för det språkutvecklande arbetet hos medarbetarna.

Jag tycker...när de får tiden, då börjar de ju också se hur roligt det här arbetet är. Och att man blir engagerad, att det är meningsfullt och viktigt. Och då tar de ju nästa steg också. Så det handlar ju väldigt mycket om det att ändå försöka ge dem förutsättningar. Så våra ledarhandlingar är ju oerhört viktiga tänker jag. (Rektor)

Det framgår tydligt att respondenterna ser sin centrala roll i att skapa de nödvändiga förutsättningarna, även om de sällan är direkt involverade i utbildningen och undervisningen. Vi ser att rektorer framhåller arbetet med organisation och struktur som en grundläggande ledarhandling för att främja barnens språkutveckling.

ORGANISATORISKA UTMANINGAR

I **SITT UPPDRAG** beskriver respondenterna direkta ledarhandlingar som en utmaning... (från första punkten under ”Att arbeta systematiskt” som också berörde utmaningen med direkta ledarhandlingar). I studiens analysarbete framkommer att flera respondenter upplever sin roll som något distanserad från verksamheten. Vi kan se att de önskar att de var mer delaktiga i det operativa arbetet. Någon uttrycker att det ibland är otydligt vad som är ledarhandlingar i rollen som rektor.

Jag tycker att det kan vara ett litet dilemma. För jag känner där att ibland skulle man ju vilja ut och göra... Ibland kan jag känna att jag kontrollerar mina biträdande. Men det blir ju liksom... jag stämmer av. (Rektor)

Vi upplever att det är en varierande grad av hur de lyckas med att skapa en önskvärd organisation. Det påverkas bland annat av personalfrånvaro och hög personalomsättning.

Hos oss har vi identifierat två saker. Förutom det där, att det inte finns någon kontinuitet. Men också att vi har under de sista...egentligen sen hösten 2021 fått ändra i arbetslagen i princip varje termin. (Rektor)

De största utmaningarna som hindrar arbetet är hög personalomsättning, socioekonomiska förhållanden, bristen på gemensam tid för reflektion samt rektors distans till verksamheten.

Sammanfattningsvis visar analysen att respondenterna anser att det är viktigt att skapa förutsättningar för personalen, arbeta systematiskt och leda genom andra för att utveckla barns språkliga förmågor. De största utmaningarna som hindrar arbetet är hög personalomsättning, socioekonomiska förhållanden, bristen på gemensam tid för reflektion samt rektors distans till verksamheten. Resultatens relation till studiens frågeställning diskuteras vidare i nästa avsnitt.

DISKUSSION

STUDIENS RESULTAT VISAR på liknande slutsatser som flera forskare kommit fram till: Rektorer uppfattar att skapandet av strukturella, organisatoriska och kulturella förutsättningar är en väsentlig del för ett framgångsrikt språkutvecklande arbete

VILKA LEDARHANDLINGAR SER REKTORER SOM VIKTIGA FÖR ATT UTVECKLA BARNES SPRÅKLIGA FÖRMÅGOR?

Enligt resultaten framkommer följande ledarhandlingar som centrala för att utveckla barns språkliga förmågor; att sätta tydlig riktning, skapa forum för samarbete och reflektion, tillhandahålla verktyg, följa upp arbetet, ge återkoppling samt arbeta systematiskt mot måluppfyllelse.

Resultaten visar att respondenterna använder ledarhandlingar som främjar språkutveckling generellt, men de utgår inte alltid från den egna kontexten eller genomförd resultatanalys.

I verksamhetsrapporterna ser vi att ledarhandlingar ibland utgår från tidigare erfarenheter, kollegors ledarhandlingar eller kompetensutveckling. Vi kan se en tendens i resultaten av generella ledarhandlingar. Det ger anledning att ifrågasätta behovet av en fördjupad diskussion kring hur rektorer genomför en sammanhållen analys och bedömning av sina resultat. Risken med generella ledarhandlingar är att rektorer missar vad som ska följas upp och vad som blir nästa steg för att öka måluppfyllelse inom språkutveckling. Samtidigt kan vi inte med säkerhet säga att respondenterna tillämpar generella ledarhandlingar eftersom vi valt att ha fokusgrupper framför att intervjua varje enskild rektor, vilket kan innebära att vi inte får information om varje enskild rektors kontext.

VILKA UTMANINGAR SER REKTORER SOM HINDRAR FÖRSKOLANS KAPACITET ATT UTVECKLA BARNES SPRÅKLIGA FÖRMÅGOR?

Respondenter med förskolor i socioekonomiskt utsatta områden beskriver en uppfattning av att flerspråkiga familjer ofta väljer att skriva in sina barn senare på förskolan och att vårdnadshavares bakgrund och engagemang påverkar barnens språkliga utveckling, vilket ses som ett hinder för förskolans kapacitet att utveckla barns språkliga förmågor.

Barnens närvaro på förskolan och att de deltar i undervisningen är en förutsättning för att varje barns språkliga förmåga ska öka. Under covidpandemin var det många som under våren 2020 höll sina barn hemma. Efter någon månad kom de flesta barnen tillbaka. I socioekonomiskt utsatta områden var det dock flera som fortsatte att hålla sina barn hemma från förskolan (Eidevald et al., 2024). Respondenter med förskolor i socioekonomiskt starka områden lyfter inte fram yttre förutsättningar som påverkar det språkutvecklande arbetet i någon högre grad. Det ger anledning att ifrågasätta hur vi arbetar med det kompensatoriska i förhållande till det kompletterande uppdraget i förskolan.

Gemensamt för respondenterna är uppfattningen om att den begränsade mötestiden konkurreras ut av bland annat andra obligatoriska åtaganden, såsom HLR och brandutbildningar, som inte kan väljas bort.

Eidevald et al. (2024) menar att de yttre förutsättningarna har försämrats över tid. I sin bok tar de upp att förskolans läroplan har reviderats ett flertal tillfällen med bland annat ett förtydligat ansvar för förskollärare. Samtidigt har barnen längre vistelsetider på förskolan, vilket gör att det blir svårare att schemalägga förskollärarnas planeringstid och gemensam tid till arbetslagen.

RESULTATENS BETYDELSE FÖR STYRNING PÅ HUVUDMANNANIVÅ

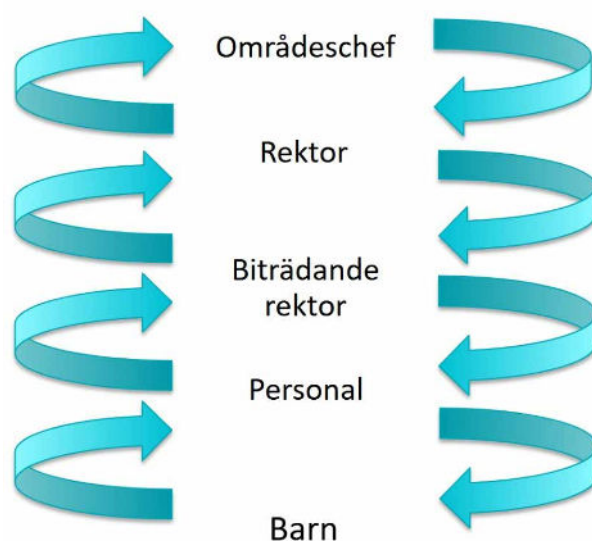
I Linköpings kommun har rektor en mer strategisk roll och är inte ute på förskolorna i samma utsträckning som biträdande rektor. De utövar ett indirekt ledarskap genom sina biträdande rektorer. Även om rektor har en strategisk roll behöver hen skapa förståelse och kunskap kring sin organisations kontext. I studiens resultat framgår att det skiljer sig mellan respondenternas uppfattning om hur de skapar egna ledarhandlingar utifrån huvudmannens strukturer i kombination med den egna kontexten. Respondenterna ser gemensamma strukturer och stödmaterial som framgångsfaktorer i det språkutvecklande arbetet. Exempelvis nämns i de tre fokusgrupperna det kommunala projektet *Språkutvecklande förhållningssätt i förskolan* (Walsö, 2024). I samband med projektet togs ett material fram med syfte att ge förskolans personal metoder i undervisningen för att öka varje barns språkliga förmåga. Utifrån materialet *Språkutvecklande förhållningssätt i förskolan* väljer rektor vilken del som ska vara i fokus. Detta val ser vi som en tydlig ledarhandling utifrån den egna kontexten, men vi är osäkra på om det uppfattas som en ledarhandling av rektor.

ÄR DET EN UTMANING FÖR REKTOR ATT SE SINA EGNA LEDARHANDLINGAR I ETT STRATEGISKT LEDARSKAP?

Utifrån perspektivet hela utbildningskedjan från områdeschef till varje barn, vilka utmaningar i rektorernas ledarhandlingar behöver den övre nivån identifiera och stödja?

I vår kommun har områdeschefer och utvecklingsledare sedan flera år tillbaka utmanat rektorer med frågeställningar kring ökad måluppfyllelse och förväntat resultat. Vad är ens ett resultat i förskolan? Enligt Eidevald (2024) är den stora utmaningen med analysarbete att vi sätter mål som handlar om att genomföra aktiviteter, inte vad själva aktiviteten förväntas leda till. I studiens resultat kan vi se att det fortfarande är ett utvecklingsområde att skifta perspektiv till den förväntade effekten utifrån aktiviteten istället för att enbart analysera om den är genomförd. Vi upplever att det har varit utmanande att arbeta med bedömning av varje barns språkutveckling och att titta på individen före gruppen. Genom ett långsiktigt och strukturerat arbete av rektorerna ser vi idag många förskollärare som gör bedömningar på varje barns språkutveckling som sedan leder till planering av undervisning på gruppnivå. Förskollärares möjlighet till planeringstid är en förutsättning för att skapa utveckling och lärande för varje barn.

Figur 1: Sedan läsåret 2018/19 har kvalitetsarbetet i förskolan och grundskolan stärkts genom processen Skolutveckling från mitten. Vid gemensamma träffar stödjer ledningsgrupper varandra i att utveckla undervisningen för ökad måluppfyllelse. Det är genom det dagliga arbetet i mötet med barnet/eleven som skillnaden görs och forskning visar att det är genom att sätta utvecklingen av undervisningen i centrum som fler elever kan lyckas. En av grundtankarna med SFM är att hitta ett tredje alternativ till top down-styrning och bottom up-styrning, då båda dessa modeller har sina svagheter.



SLUTSATSER

DE LEDARHANDLINGAR SOM rektorerna i studien ser som viktiga för att utveckla barns språkliga förmågor sammanfaller med forskningens slutsatser om att skapa strukturella, organisatoriska och kulturella förutsättningar.

- ★ **Tydlig riktning och målstyrning:** Att arbeta systematiskt och långsiktigt mot måluppfyllelse.
- ★ **Samarbete och reflektion:** Att skapa forum för kollegialt lärande, exempelvis nätverk för förskollärare.
- ★ **Verktyg och material:** Att tillhandahålla gemensamma strukturer och stödmaterial för att följa och analysera barns språkutveckling.
- ★ **Uppföljning och återkoppling:** Att kontinuerligt följa upp arbetet, ge återkoppling och säkerställa att intentionerna omsätts i praktik, ofta genom biträdande rektorer (indirekt ledarskap).

En kritisk slutsats är dock att varje rektors ledarhandlingar inte alltid utgår från den egna kontexten eller genomförd resultatanalys, utan ibland blir för generella. Detta väcker frågan om hur rektor då vet vad som ska följas upp och vad nästa steg blir för att öka måluppfyllelsen.

De mest framträdande utmaningarna som hindrar förskolans kapacitet att utveckla barns språkliga förmågor är:

- ★ **Tidsbrist för kollegialt lärande:** Svårt att avsätta tid för nätverk där forskning kopplas till praktiken och att få gemensam reflektionstid i arbetslagen.
- ★ **Bristande kompetens och förståelse för det språkutvecklande arbetet.**
- ★ **Personalomsättning och kontinuitet:** Hög personalomsättning och förändringar i arbetslagen påverkar kontinuiteten i det språkutvecklande arbetet.

- ★ **Socioekonomiska faktorer:** Rektorer i socioekonomiskt utsatta områden upplever utmaningar kopplade till flerspråkiga barns frånvaro samt sen inskrivning i förskolan.

Rektors chef behöver identifiera och stödja följande utmaningar i rektorernas ledarhandlingar:

Stödja resultatnriktad analys:

- ★ **Utmaning:** Den stora utmaningen i analysarbetet är att mål ofta handlar om att genomföra aktiviteter (exempelvis att ha nätverksträffar) istället för att fokusera på vad aktiviteten ska leda till i form av ökad måluppfyllelse för barnen.
- ★ **Stödbehov:** Rektors chef behöver fortsätta att utmana rektorerna att skifta fokus från aktivitet till resultat (barnens utveckling och lärande) och tillhandahålla stöd i hur en sådan resultatanalys ska genomföras.

Synliggöra och stärka det

strategiska/indirekta ledarskapet:

- ★ **Utmaning:** Vissa rektorer upplever sin strategiska roll som distanserad från verksamheten och är osäkra på om deras egna strategier uppfattas som ledarhandlingar. De känner ibland att de "kontrollerar" sina biträdande rektorer.
- ★ **Stödbehov:** Rektors chef behöver aktivt arbeta med rektorerna för att stärka deras förståelse för sitt indirekta ledarskap samt bli mer kontextuell för att kunna möta varje rektor där den befinner sig. Utöver det behöver rektor stöd i att omvandla känslan av kontroll till kvalitetssäkring.

REFERENSLISTA

- ★ Alstad, G. T. (2020). *Preparing teachers for early language education*. I M. Schwartz (red.) *Handbook of Early Language Education*. Springer International Handbooks of Education. New York City: Springer.
- ★ Björk-Willén, P. (2022) *Ifous fokuserar: Språkutvecklande förskola – en kunskapsöversikt om språkutvecklande arbete i förskola*. Ifous rapportserie 2022:1. Stockholm: Ifous. Tillgänglig på: <https://www.ifous.se/wp-content/uploads/2022/01/202201-ifous-fokuserar-sprakutve-cklande-arbete-i-forskolan-f.pdf>
- ★ Eidevald, C., Engdahl, I. och Geijer, C. (2024) *En likvärdig och hållbar förskola: rolig, trygg och lärorik utbildning och undervisning*. 1. uppl. Stockholm: Liber.
- ★ Elvnäs, S. (2017) *Effektfull – Detaljerade studier av ledarskap-så ökar du effekten av din tid*. Stockholm: Volante.
- ★ Harris, A. (2018) *Distribuerat ledarskap – Perspektiv, förutsättningar och möjligheter*. Översatt av N-M. Lundsgård. Lund: Studentlitteratur.
- ★ Håkansson, J. (2023) 'Förskolans systematiska kvalitetsarbete'. I: Kjällander, S., Riddersporre, B. och Stier, J. (red.) *Den utbildningsvetenskapliga kärnan för förskolan*. Stockholm: Natur & Kultur, s. 356–379.
- ★ Håkansson, J. och Sundberg, D. (2018) *Utmärkt ledarskap i skolan – Forskning om att leda för elevers målpuppfyllelse*. Stockholm: Natur & Kultur.
- ★ Skolverket. (2018). *Läroplan för förskolan: Lpfö 18* (Reviderad version, 2025). Stockholm: Skolverket.
- ★ Snow, P. C. (2020). SOLAR: The science of language and reading. *Child Language Teaching and Therapy*, 37(3), 222–233. <https://doi.org/10.1177/0265659020947817>
- ★ Specialpedagogiska skolmyndigheten (2022) *Rektors betydelse för kollegialt lärande*. Solna: Specialpedagogiska skolmyndigheten. Tillgänglig på: <https://webbutiken.spsm.se/globalassets/publikationer/filer/rektors-betydelse-for-kollegialt-larande.pdf>
- ★ Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*. Reviderad utgåva. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig på: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>
- ★ Walsö, H. (2024) 'Språkutvecklande förhållningssätt i förskolan'. I: Björk-Willén, P. m.fl. (red.). *Svenska som andraspråk i praktiken*. Stockholm: Natur & Kultur, s. 169–189.
- ★ Wibeck, V. (2010) *Fokusgrupper – Om fokuserade gruppintervjuer som studiemetod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.



SKOLPORTEN