



**INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK
OCH SPECIALPEDAGOGIK**

FÖRÄNDRADE LEDNINGSPROCESSER MED VISION, SYFTE OCH MÅL SOM UTGÅNGSPUNKT

Rektorer i förskolan utvecklar sin praktik

Lisa Yngveson

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	Nordiskt masterprogram i pedagogik med inriktning mot aktionsforskning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Mikael Segolsson
Kurs Examinator:	Aimee Haley
Uppsats Examinator:	

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	30 hp
Program och/eller kurs:	Nordiskt masterprogram i pedagogik med inriktning mot aktionsforskning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Mikael Segolsson
Kurs Examinator:	Aimee Haley
Uppsats Examinator:	
Nyckelord:	Förskola, styrning och ledning, rektors ledarskap, aktionsforskning, översättningsteori

- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur rektorer i förskolan beskriver att de genomför förändringar i förskolans ledningsprocesser och sitt ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management. Frågeställningarna söker svar på hur rektorernas översättningsprocess sker samt vad som blir framträdande i översättningarna.
- Teori:** I studien används aktionsforskning som teoretisk ansats. Översättningsteorin (Røviks, 2008) används för att analysera insamlade data. Översättningsteorin är en organisationsteori som beskriver vad som händer när idéer plockas ut från en organisation och tas om hand i en ny. Översättningen sker genom två processer, dekontextualisering och kontextualisering. I studien används kontextualiseringsprocessen för att undersöka hur rektorer i förskolan förändrar och utvecklar sin ledningspraktik. Centralt begrepp för studien är *bärande idé* som används för att beskriva väsentliga delar av översättningsprocessen.
- Metod:** Studien har aktionsforskning som metodologisk ansats. Studien är en del i ett utvecklingsprojekt med syfte att utveckla nya metoder och arbetssätt som kan stödja rektorer i arbetet med att styra, leda och organisera förskolan. I studien ingår sex rektorer i förskolan och insamlingen av data har skett genom intervjuer. Översättningsteorin har använts som analysverktyg.
- Resultat:** Teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management stärker rektorernas ledarskap och de upplever en ökad trygghet vid beslutsfattande. Medvetenheten kring på vilka grunder som beslut fattas och dess betydelse för verksamheten har blivit tydligare för både rektorerna själva och för medarbetarna. Rektorerna har identifierat och påbörjat förändringar i sina respektive verksamheter. Framträdande i översättningarna är en förändrad syn på begrepp där vision, syfte och mål blev särskilt betydelsefulla för planering och organisering av verksamheten. En förändrad syn på kvalitet där nya tankar om uppföljning och målrelaterat arbete blir också framträdande. Rektorerna har fått en ökad förståelse för hur viktigt bemanning och schemaläggning är och har blivit starka i att själva bli ägare över processen där det handlar om att möta och hantera en stark kultur som finns inom förskolan gällande bemanning och schemaläggning.

Förord

Fyra års studier på NoMia-programmet, Nordisk Master program i pedagogik med inriktning mot aktionsforskning, har gett mig nya kunskaper, erfarenheter, möjligheter och utmaningar. Det har varit en upptäcktsresa till nya breddgrader där vetenskapliga teorier och förhållningssätt tillsammans med nya frågeställningar och pedagogiska insikter har utvecklat mig både i min profession och som person.

Det har ibland varit påfrestande att både jobba och studera, samtidigt som det har varit oerhört givande och inspirerande. Tack till alla kurskamrater och lärare som delat med sig av kunskaper, erfarenheter och dilemman. Stort tack till Ulrika, Frida och Helene, våra samtal och dialoger har betytt massor. Det har varit många pedagogiska frågeställningar, bekymmer och a-ha upplevelser som avhandlats, alltid tillsammans med glada skratt och peppning till varandra.

Tack till min handledare Mikael Segolsson som stöttat mig genom uppsatsskrivandet med kritiska och konstruktiva reflektioner. Tack vare din återkoppling har mitt skrivande utvecklats. Jag har gått tillbaka, reflekterat, tänkt i nya banor, formulerat om och reflekterat igen för att sedan komma vidare i mitt skrivande.

Jag vill tacka min chef Christian och alla kollegor på Utvecklingsenheten som stöttat mig under tiden för mitt uppsatsskrivande. Era kunskaper, erfarenheter och positiva inställning har gett mig kraft och energi under skrivprocessen. Tack alla rektorer för att ni tog er tid och för att ni ville delta i studien.

Tack till min familj som outtröttligt stöttat mig genom mina studier. Marcus och Linn, tack för allt ni hjälpt och stöttat mig med. Min man Thomas, som alltid ställer upp och finns till hands.

Lisa Yngvesson 2021-08-11

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Syfte, frågeställning och aktion.....	2
Bakgrund.....	3
Tidigare forskning.....	4
Ledarskap.....	4
Organisation, styrning och ledning.....	6
Översättningar.....	8
Teoretiska utgångspunkter.....	10
Aktionsforskning.....	10
Översättningsteori.....	11
Bärande idé.....	12
Översättningsprocessen.....	13
Kontextualisering.....	14
Metod.....	16
Urval.....	16
Aktion.....	16
Datainsamling.....	18
Genomförande.....	18
Forskning och etik.....	19
Översättningsteorin i studien.....	20
Kontextualisering.....	20
Översättningsteorin som analysverktyg.....	21
Trovärdighet och generaliserbarhet.....	22
Resultat.....	24
Rektorerna som översättare.....	24
Ökad trygghet vid beslutsfattande.....	24
Ökad trygghet i ledarskapet.....	25
Förändrade arbetssätt.....	26
Sammanfattning av rektorerna som översättare.....	28
Vad blir framträdande i rektorernas beskrivningar.....	29
Förändrad syn på begrepp.....	29
Förändrad syn på kvalitet.....	30
Förändring av bemanning och schema.....	32
Sammanfattning av vad som blir framträdande av rektorernas översättningar.....	34
Diskussion.....	35

En pedagogisk idé som utgångspunkt för utveckling och förändring	35
Innovation och nya idéer – ett gemensamt ansvar.....	37
Metoddiskussion.....	38
Fortsatt forskning	39
Referenslista	40
Bilaga 1 Missivbrev	43
Bilaga 2 Intervjuguide.....	44

Inledning

Mitt intresse för skolutveckling har under många år handlat om vad som gör att förändringar och utvecklingsarbeten blir hållbara över tid. I sökandet efter svar har intresset för ledarskap alltid funnits och problematiserats utifrån min egen roll som både förskollärare, handledare inom kvalitetsarbete och rektor i förskolan. Under mina studier på NoMia-programmet vid Göteborgs Universitet har nya frågor och funderingar väckts för vad som sker när nya idéer, kunskaper, lagar, förordningar och policys ska tolkas, förstås och implementeras i praktiken.

Under åren 2015–2017 gjorde Skolinspektionen en granskning av kvalitet och måluppfyllelse inom Sveriges förskolor. Granskningen visade att förskolechef fick fokusera mer på chefskap och administrativa frågor än på det pedagogiska ledarskapet. Skolinspektionen (2018) konstaterade att det fanns ett stort behov av att stärka förskolechefens pedagogiska ledarskap och möjligheter att organisera det inre arbetet med utgångspunkt i det nationella uppdraget.

Förskolan har en viktig samhällsbärande funktion och är en del av det svenska utbildningssystemet. De allra flesta barn idag möter förskolan som sin första utbildning, där syftet är att barnen ska inhämta och utveckla kunskaper och värden (SFS 2010:800). Förskolans uppdrag utgår från en helhetssyn på barnet där omsorg och lärande ska verka parallellt. Ledarskapet har under förskolans historia byggt på ett gemensamt ansvarstagande och fortfarande idag råder en stark kultur som bygger på ett gemensamt ansvar, både i arbetslagen och i organisationen som helhet. Kulturen har inte förändrats i samma takt som förskolans uppdrag. Enligt Tallberg Broman (2016) hänger förutsättningarna för att kunna genomföra uppdraget ihop med den kultur och det förhållningssätt som finns på varje enskild förskola. Utmaningar gällande personalrekrytering, kompetens och stabilitet är exempel på faktorer som enligt författaren påverkar förskolans förutsättningar. För att kunna erbjuda utbildning av hög kvalitet krävs kompetens om ledningsprocesser gällande personalplanering och inre organisation. Rektorer och huvudmän behöver rustas för att möta demografiska utmaningar, kompetensförsörjning och ekonomiska förutsättningar som påverkar förskolan och dess organisation. Skolinspektionen (2018) beskriver att det handlar om att söka nya vägar för att styra och leda förskolan genom att hitta hållbara lösningar som gynnar barnens lärande och utveckling över tid. Tallberg Broman (2016) menar att det behövs stor förståelse för förskolans breda kunskaps- och omsorgsuppdrag samt dess villkor och mål för att på ett framgångsrikt sätt kunna styra och leda förskolan.

Föreliggande studie baseras på ett utvecklingsprojekt som syftar till att undersöka och pröva om nya metoder och arbetssätt kan stödja rektorer i arbetet med att styra, leda och organisera förskolan. Teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management översätts inom projektet till förskolans kontext, för att undersöka om dessa tillsammans med förskoledidaktisk forskning kan utveckla förskolans ledningsprocesser och rektorernas ledarskap. I projektet ingår förutom rektorer i förskolan även administrativa funktioner från den kommunala förvaltningen som genom olika roller stödjer rektor i sitt arbete. Rektorerna ingår i samma geografiska team och har själva efterfrågat nya kunskaper inom ledning och ledarskap. Studien har aktionsforskning som teoretisk och metodologisk ansats där det under aktionen skapas möjligheter för rektorerna att pröva nya ledarhandlingar. De nya ledarhandlingarna används sedan för gemensamma samtal och reflektioner. I studien undersöks hur förskolans ledningsprocesser och rektorers ledningspraktik översätts och beskrivs när teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management införs för att förstå ledningsprocesser i förskolans ledningspraktik. Studien avser att lyfta fram rektorernas beskrivningar av vad som översätts och vad som blir framträdande i deras ledarskap och ledningsprocesser.

Syfte, frågeställning och aktion

Syftet med studien är att undersöka hur rektorer i förskolan beskriver att de genomför förändringar i förskolans ledningsprocesser och sitt ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management. Syftet nås med hjälp av följande frågeställningar:

- Hur sker rektorernas översättningsprocess av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management till förskolans ledningspraktik?
- Vad blir framträdande i rektorernas beskrivningar av översättningsprocessen utifrån förändrade ledningsprocesser och sitt ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management?

För att utveckla kunskap om översättningsprocessen av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management används översättningsteorin (Røvik, 2008) som analysverktyg. Översättningsteorin kan bidra med att sätta ord på och ge översättningsprocessen en språklig beskrivning. Rektorerna i studien ses som aktörer och aktiva översättare som bär på viktiga kunskaper om förskolans ledningspraktik, vilket är betydelsefullt för en framgångsrik översättning (Lund & Moksnes Furu, 2014).

Aktionen består av att föra in teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management och följa hur översättningsprocessen sker till förskolans ledningspraktik och dess förutsättningar. Teorigenomgångar varvas med praktiska övningar och gemensamma reflektioner kring förskolans förutsättningar, ledarskap och ledningspraktik.

Bakgrund

Förskolans tradition bygger på självstyre och ledare som varit starka förebilder. Förskolan växte fram från privata initiativ och fick på så vis en hög grad av självständighet och en professionalisering där yrkesföreträdare utövade stor makt över verksamhetens mål och innehåll (Tallberg Broman, 2016). Under 1970 och 1980-talet kommunaliserades förskolan och genom en statlig offentlig utredning, Barnstugeutredningen, (SOU 1972:26) introducerades arbetslaget som en modell för samarbete där arbetslaget tilldelades ett stort ansvar för ledning och pedagogiska frågor. Förskolan hade en föreståndare, oftast någon som tidigare arbetat i ett av arbetslagen på förskolan, som fick i uppdrag att föra ”kollegornas talan” längre upp i organisationen. Genom decentraliseringen som skedde under 1980 och 1990-talet förändrades styrningen av både skolan och förskolan i syfte att effektivisera och anpassa undervisning och skolutveckling till mer lokala förutsättningar. Förskolans uppdrag har under åren förändrats men organisationen har inte förändrats i samma takt. Delar av den kultur med rutiner och förhållningssätt som fanns när förskolan kommunaliserades under 1970- och 1980-talet består än idag och kan försvåra ett mer målinriktat arbete med undervisning enligt läroplanens intentioner (*Läroplan för förskolan* [Lpfö 18], 2019). Förskolan fick sin första läroplan 1998 och har sedan dess reviderats ett antal gånger. Förskolans uppdrag har under åren blivit alltmer omfattande och både organisering, uppdrag och rektorns ansvar kan idag jämföras med grundskolan. Förskolan har dock andra förutsättningar än skolan med längre öppettider och mindre tid för planering och dokumentation av undervisning och utbildning. När den nya skollagen (SFS 2010:800) trädde i kraft blev förskolan en egen skolform och förskolechef en reglerad befattning. Sedan den 1 juli 2019 ska förskolechef benämnas rektor. I studien används genomgående rektor som benämning.

När den nya skollagen trädde i kraft den 1 juli 2011 förtydligades rektors ansvar gällande att besluta om sin inre organisation och utbildningens kvalitet (SFS 2010:800). Rektor ansvarar bland annat för budget, personal, arbetsmiljö och kvalitetsutveckling. Förutom skollagens krav på god pedagogisk insikt behövs också kunskaper inom ledarskap, organisation, arbetsmiljöarbete och ekonomi. Förskolans tradition bygger på arbetslagets gemensamma ansvar och stora utmaningar finns att organisera och utveckla nya arbetssätt utifrån det förtydligande uppdraget som tilldelats både förskollärare och rektorer dels genom förskolans inträde i skollagen 2011 (SFS 2010:800), dels genom förskolans nya läroplan (Lpfö 18, 2019) som trädde i kraft den 1 juli 2019.

Inom projektet har teoretiska begrepp från organisationsforskning och management använts för att undersöka om de tillsammans med förskoledidaktisk forskning kan utveckla förskolans ledningsprocesser och rektorernas ledarskap. Projektet kan ses både ur ett bottom-up perspektiv och ett top-down perspektiv då rektorerna som deltar har efterfrågat mer kunskaper kring ledning och ledarskap samtidigt som huvudmannen strävar efter att utveckla och förbättra stödet till rektorerna. Studien syftar till att lyfta fram rektorernas översättningar av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management, samt vad som blir framträdande i översättningarna genom deras beskrivningar. Genom att synliggöra rektorernas beskrivningar kan studien bidra till en ökad förståelse för rektorers arbete och hur förskolan kan organiseras. Studien kan även bidra till att lyfta fram och beskriva förskolan utifrån ett styrnings- och ledningsperspektiv som kan skapa möjligheter till att tänka nytt och utmana förskolans kultur, struktur och arbetssätt.

Tidigare forskning

Förskolans ledarskap och ledning har inte studerats i samma utsträckning som skolans ledarskap och det finns få studier om styrning, organisation och ledarskap i förskolan. Stora delar av tidigare forskning behandlar därför skolans styrning, organisation och ledarskap. Forskningen utgår därmed oftast från en skolkontext, men bedöms vara relevant även utifrån förskolans kontext.

I första avsnittet presenteras tidigare forskning om rektors ledarskap som kan kopplas till rektorers styrning och ledning, hur ledarskapet förklaras och förstås samt faktorer som påverkar ledarskapet. Sedan presenteras forskning om förskola och skola ur ett organisationsperspektiv. Ledningsstrukturer, organisering och förutsättningar som påverkar inre organisation och rektorernas ledarskap. I sista avsnittet presenteras forskning om översättningar inom utbildningsområdet utifrån översättningsteorin som kan kopplas dels till styrning och ledning, dels till utvecklings och förbättringsarbete som bedöms vara relevant för studien.

Forskningen som presenteras i avsnittet behandlar forskning från år 2010 och framåt. Detta för att den ska anses vara relevant ur ett lednings- och ledarskapsperspektiv. I och med att den nya skollagen trädde i kraft kom förskola och skolan att regleras under samma lag (SFS 2010:800).

Ledarskap

Förskolans ledare kommer från en tradition med stark autonomi och utan tydlig statlig styrning. Under det senaste decenniet har en professionalisering skett med en förändrad styrning där både stat och kommun påverkar förskolans styrning. Riddersporre och Sjövik (2011) har undersökt hur den dubbla styrningen från stat och kommun uttrycks vid rekrytering av ledare till förskolan och hur dessa krav balanseras. Resultatet av studien visar att personliga egenskaper och karaktärsdrag värdesätts högt och kan i vissa fall ersätta formell behörighet. Det kan tolkas som att huvudmannens tjänstemän utövar styrning genom rekryteringsprocessen (Riddersporre & Sjövik, 2011). Författarna problematiserar kring att det kanske är precis ett sådant ledarskap som förskolan behöver då arbetet består av många interaktiva processer. Förskolans styrning beskrivs som komplex med ett mångdimensionellt ledarskap där rektor förväntas bedriva kontinuerlig kompetensutveckling utifrån både ett pedagogiskt och didaktiskt perspektiv, samtidigt som kunskaperna ska användas aktivt i det egna ledarskapet. Administrativa arbetsuppgifter såsom bemanningsfrågor, lönesättning, medarbetarsamtal, arbetsmiljöfrågor och kvalitetsutveckling är uppgifter som rektor också förväntas arbeta med (Riddersporre & Sjövik, 2011). Precis som författarna lyfter även Bergs (2018) studie fram styrningen som komplex där rektors arbete och arbetsvillkor beskrivs genom både ett institutions- och organisationsperspektiv. Rektors arbete kan delas upp i *resultatansvar* och *verksamhetsansvar*. *Resultatansvaret* handlar om att följa mål, regler, ramar och de resultatkrav som finns för respektive skolform. Här ligger de arbetsuppgifter som kan kopplas till *chefskapet*. *Verksamhetsansvaret* kan kopplas till *ledarskapet* och handlar om hur den enskilda förskolan och skolan genomför de statliga uppdragen och det operativa arbete som detta medför (Berg, 2018). Det kan förstås som att institutionen styr verksamhetsstyrningen och organisationen styr arbetsledningen. Som ett alternativ till begreppet pedagogiskt ledarskap lyfter Berg (2018) fram rektor som organisationsbyggare. Pedagogiskt ledarskap har inte mycket att göra med rektorers vardagliga arbete som består av *resultat-* och *verksamhetsansvar* samt att bygga en gemensam skolkultur. Rektor som organisationsbyggare ger en mer realistisk bild. Berg (2018) menar att rektorer måste förstå rektorsuppdragets komplexitet och lyfter fram skolutveckling som ett bärande element där de möjligheter som erbjuds i vardagsarbetet måste tillvaratas för att utveckla barn och elevers lärande.

I Ståhlkrantz (2019) studie jämförs rektorns roll med företagsledarrollen, vilket är ett annat sätt att beskriva organisationsbyggare. Rektorer förväntas arbeta med kostandseffektiviseringar och ta ekonomiskt ansvar för sin produktionsenhet. Nya krav som medför ett helhetsansvar för resultat, ekonomi och utveckling. Rektors handlingsfrihet har ökat och förväntningar finns på att rektor ska leda sin personal på samma sätt som inom det privata näringslivet. Stor uppmärksamhet har riktats mot det administrativa chefskapet istället för ett ledarskap som utvecklar kärnverksamheten, där arbetet med att tolka lagar, policys och mål lyfts fram för att stärka rektorernas ställning. Med ett starkare fokus på kunskapsbedömning och resultatfokus kan läroplanen uttryckas som en översättning till ekonomiska termer (Ståhlkrantz, 2019).

Forsstein Seiser (2017) har studerat rektorers ledningspraktik och beskriver rektorers uppdrag som mångdimensionellt och motsägelsefullt. En del arbetsuppgifter handlar om att stabilisera och bevara det som redan finns samtidigt som arbetet innebär att främja förbättring och utveckling. Därmed kan det enligt Forsstein Seiser (2017) antas att det krävs en stor arbetsinsats av rektor för att få till ett förbättringsarbete som stödjer och utmanar exempelvis undervisningspraktiken. Många gånger kan ledarskapet handla om att bygga strukturer som stödjer, bidrar och utvecklar effektiva arbetsformer. Det kan exempelvis vara att bryta traditioner och rutiner som finns för att skapa och ge utrymme för nya strukturer mer anpassade utifrån nya behov och förutsättningar. Forsstein Seiser (2017) menar att rektorer behöver erövra legitimitet då rollen som rektor har förändrats, från att vara en ledare i verksamheten till att vara en ledare för verksamheten. Rektor förväntas stödja och utmana lärarnas undervisningspraktik och samtidigt genomföra förändrings- och utvecklingsarbete. Ett sätt att erövra legitimitet kan vara att utveckla sin kommunikation. Många förändringar kommer utifrån och rektorer förväntas kunna omsätta nationella mål till en lokal kontext. Det blir då viktigt att kunna tolka och förstå hur beslut och nya förutsättningar hänger ihop samt kunna skapa meningsfullhet och hantera oro i organisationen (Ärlestig, 2020). Många olika intressenter vill vara med och påverka förutsättningar och vardagsarbetet i dagens förskola och skola. Ärlestig (2020) lyfter fram rektorers förmåga att tolka, samspela och kommunicera som allt viktigare för att kunna hantera den komplexitet som finns i utbildningsorganisationer. För att lyckas leda och styra på lång sikt behövs ett helhetsperspektiv och alternativa lösningar behöver nyttjas som en tillgång då förändringar från olika håll kan komma snabbt. En mer långsiktig och förståelsebaserad styrning och ledning kräver ett gemensamt ansvar och engagemang från varje enskild medarbetare. Rektor behöver lyfta fram organisationens idé, vision, mål och policys i kombination med vetenskapliga och pedagogiska utgångspunkter. Att kunna kombinera styrning och ledning krävs för att skapa en handlingskraftig organisation. Ledarskap kopplas ofta samman med social interaktion och styrning med administration och regelverk. Ärlestig (2020) menar att administration kräver ledarskap och pedagogiskt ledarskap kräver styrning för att fungera på ett optimalt sätt.

Förmågan att snabbt kunna sätta svåra begrepp i rätt perspektiv och att kunna sammanställa information på ett sätt som ger nya insikter är exempel på hur perspektivväxling kan användas som stöd i ledarskapet. Bolman och Deal (2017) presenterar fyra olika perspektiv som kan stödja ledare i att hantera komplexa system genom att inta olika perspektiv. De fyra perspektiven är *strukturellt* perspektiv, *HR*-perspektiv, *politiskt* perspektiv och *symboliskt* perspektivet. Det *strukturella* perspektivet handlar om hur ledare organiserar och strukturer grupper och arbetslag för att uppnå organisationens mål och resultat. Ett *HR*-perspektiv fokuserar på hur man kan anpassa organisationen efter mänskliga behov för att på så vis kunna påverka gruppdynamiken på ett positivt sätt. Det *politiska* perspektivet handlar om hur ledaren hanterar frågor om makt och konflikter i organisationen. *Symboliska* perspektivet lyfter fram ledaren som förebild, kulturskapare och visionär. Utifrån de fyra perspektiven har Törnsén (2011) undersökt om

framgångsrika skolor har framgångsrika rektorer. Skolorna var genom forskningsprojektet ”Struktur, kultur, ledarskap –förutsättningar för framgångsrika skolor” identifierade som framgångsrika med höga meritvärden avseende kunskapsmålen hos eleverna och ett framgångsrikt arbete med skolans sociala mål. Ett mångsidigt ledarskap där rektor använder sig av de fyra ledarskapsperspektiven anses ge förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap. Rektorer som klara av att arbeta med skolans struktur och kultur på ett fruktbart sätt genom att inta olika perspektiv i sitt ledarskap, skapar synergieffekter på skolan (Törnsén, 2011). Boleman och Deal (2017) menar att varje perspektiv ger upphov till många olika möjligheter, men att de även kan tillämpas på fel sätt. Hur ledaren lyckas beror på ledarens skicklighet att använda sig av de olika perspektiven. Varje ny färdighet som man försöker lära sig kräver träning, så även perspektivväxling, men i takt med att man övar upp sin förmåga och skicklighet går det lättare och snabbare.

Organisation, styrning och ledning

Staf (2011) har studerat förskolans ledningsstrukturer, både till form och funktion, med avsikten att undersöka om kommuner utformat ledningsstrukturer utifrån intentionen att skapa en pedagogisk ledning för förskolan och dess verksamhet eller om andra syften och faktorer påverkat utformningen. Struktur förklaras som en del av en organisation där arbete och auktoritet fördelas och definieras. Genom strukturerna organiseras ledningen mot verksamhetens mål och uppgifter. Ledningen är de positioner som utför uppdraget (Staf, 2011). Kommunerna ses som aktörer med både handlingsförmåga och handlingsutrymme, men kommunerna kan inte agera självständigt, utan människorna i organisationen som utför de handlingar som ska genomföras. Förskolan liknar numera skolan genom statlig styrning, ideologiska formuleringar och tydligare fokus på lärande och undervisning. Kommunerna har ett stort ansvar för förskolans form och ledning. En komplex fråga för kommuner att förhålla sig till, består av relationen mellan att vara en organisation med egna mål och att vara huvudman för förskolan som i sig har egna mål och intentioner (Staf, 2011). Det blir ett dilemma som inte bara påverkar ledarskapet utan även ledningsstrukturernas utformning. Beroende på vilka mål och intentioner som finns i förgrunden, kommunernas mål och intentioner eller förskolans, kan ledningsstrukturernas form och funktion variera. Staf (2011) anser att frågorna *för vem* kommunen organiserar arbetsledning och samordning för och *för vad*, blir av stor betydelse för hur ledningsstrukturerna utformas. Ledningsstrukturen är enligt Staf (2011) komplex med många individuella lösningar i olika kommuner. Kommunernas storlek, geografiska avstånd, socioekonomiska omständigheter och en strävan efter att utforma en organisering liknande den för skolan är några aspekter som påverkar hur kommunernas olika lösningar utformas.

Eriksson m.fl. (2015) menar, likt Staf (2011) att det finns olika idéer från huvudman och förvaltningar kring hur kommunala organisationer kan eller bör styras. Därmed tolkas, omsätts och delegeras ansvaret till förskolans rektorer olika (Eriksson m.fl., 2015). Två olika styrformer beskrivs av författarna, en styrform med tilltro till rektors kunskap och kompetens, där ansvaret utifrån nationella styrdokument och policys överlåtits till rektorerna att tolka. Den andra styrformen utövas genom att övergripande riktlinjer utarbetas på förvaltningsnivå där rektorerna sedan ges möjlighet att påverka. Båda styrformerna innebär en ansvarsförskjutning med en decentralisering av beslutsrätt och delegering av ansvar. Därmed ges också möjligheten att utkräva ansvar för utbildningens måluppfyllelse och kvalitet. Det blir viktigt att lyfta fram och problematisera rektorers professionalisering och kunskaper i att kunna tolka och axla både statliga och kommunala krav och förväntningar (Eriksson m.fl., 2015). Samtidigt har kommunernas förvaltningar behov av att styra och organisera delar av verksamheten för att nå upp till både de statliga och kommunala kraven som förväntas. Det finns både en tilltro till och en förväntan på att rektorer ska vara både kunniga och kompetenta.

Framgångsrika rektorer behöver ha ett systemtänkande där ledningen av den inre organisationen och strukturen går hand i hand med ledningen av utvecklingsuppdrag och kulturen på respektive förskola och skola. Leos (2014) studie visar att rektorer rankar arbetet med inre organisation högt. De delar som lyfts fram som betydelsefulla består främst av formella strukturer så som arbetslag, lednings- och utvecklingsgrupper som kopplas till olika uppdrag. Andra delar som också lyfts fram är visionsarbete och arbetet med att etablera normer och kulturer som stödjer arbetet mot uppsatta mål. Både *yttre* och *inre motivation* kan styra rektors arbete. *Yttre motivation* kan ses i termer av kontroll och granskningar av olika slag, medan *inre motivation* handlar om att lösa de problem som uppkommer i vardagen och dagliga möten med personal, barn och vårdnadshavare (Leo, 2014). Rektors arbete med att leda den inre organisationen handlar inte om att välja mellan *yttre* och *inre motivation*, utan att arbeta parallellt med dem båda. Det behövs enligt Leo (2014) samspel och tydliga roller mellan politiker och tjänstemän på olika nivåer för att rektorer ska kunna hantera sitt handlingsutrymme i förhållande till sin personal, sina chefer och huvudmannen. Rektor och huvudman behöver tillsammans definiera ansvar och etablera normer för vad respektive nivå bör göra. Även Svedberg (2016) lyfter fram rektorns ansvar för förskolan och skolans inre organisation, och därmed också ansvaret att kunna fatta beslut om hur skolans organisation ska utformas. Som stöd för rektorernas styrning finns två olika styrmedel, *formella* och *informella* styrmedel. *Formella* styrmedel handlar om mål, budget, regler och belöningsystem. *Informella* styrmedel handlar om ledningsfilosofi, kultur, kunskap och attityd. Den inre organisationen är komplex och rektors väg fram till en målformulering beskrivs av Svedberg (2016) som ett pusslande, kompromissande, prioriterande, hänsynstagande och en fingertoppskänslig hantering av olika dilemman.

Nihlfors m.fl. (2015) har studerat rektorers förutsättningar och villkor för att leda förskolans verksamhet. Resultat lyfter fram behovet av att ansvar och befogenheter tydliggörs i hela styrkedjan i syfte att skapa och bygga förtroende mellan alla aktörer. Rektorers möjligheter att agera som ledare bör stärkas och författarna lyfter fram att det finns en konflikt mellan rektor som tjänsteman och ansvaret som ges via den statliga lagstiftningen. Rektorer behöver ges större möjligheter att styra sin egen verksamhet för att kunna skapa och utveckla ledningsgrupper och ett administrativt stöd. Kunskaper i strategiska analyser och beslutsfattande är en grundförutsättning för förskolans verksamhetsutveckling och behöver stärkas på olika nivåer i styrsystemet (Nihlfors m.fl., 2015). Förtroendet i hela organisationen behöver utvecklas till ett rättssäkert och transparent system som bygger på tillit och förtroende med barnens kunskapsutveckling och lärande som ett tydligt fokus.

Alvesson (2013) beskriver att styrning handlar om att hantera två grundläggande organisationsproblem, *kooperationsproblemet* och *koordinationsproblemet*. *Kooperationsproblemet* handlar om att säkerställa att medarbetare gör rätt saker utifrån ett ledningsperspektiv. Det handlar om att skapa samarbete trots att det kan finnas intressekonflikter och motsättningar av olika slag. Det kan exempelvis handla om att definiera och specificera mål, att fatta beslut, fastställa spelregler, skipa rättvisa och fördela belöningar på bästa lämpliga sätt. *Koordinationsproblemet* handlar om den organisatoriska komplexiteten som gör det svårt att samordna verksamheten. Även om man arbetar med helheten kan det vara svårt att överblicka och vara insatt i andra enheter och gruppers arbete. *Koordinationsproblem* går sällan att undvika, istället handlar det om att hitta tillräckligt bra lösningar där de positiva överväger de negativa (Alvesson, 2013). En stor del av de problem som uppstår tas om hand av ledning och chef. När system, mål och generella inslag av organisatorisk styrning inte är tillräckligt effektiva behövs mer flexibla insatser. I föreliggande studie används teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management som ledningsverktyg för att förstå och beskriva förskolan. Både *kooperationsproblemet* och *koordinationsproblemet* bearbetas inom organisationsforskning och management på ett sätt som liknar

Alvessons (2013) beskrivning. Ett tydligt *kooperationsarbete* ska underlätta arbetsprocesserna och tydliggöra syfte och mål med verksamheten samt minska intressekonflikter. *Koordinering* och samordning av aktiviteter, insatser och kunskaper ska tydliggöras så att verksamheten kan nyttjas så effektivt som möjligt.

Översättningar

Det finns få studier som riktar intresset mot implementeringsprocesser inom skolan och utbildningsområdet. Detta trots att skolan och utbildningsområdet genomgår många implementeringsprocesser då nya idéer, kunskaper och reformer ska förvärfvas och implementeras. Implementeringsprocesser sker med varierad framgång, en del lyckas och andra misslyckas (Røvik, 2014). Det är också få som visat ett intresse för att utveckla teorier och begrepp som kan hjälpa oss att förstå vad det är som sker vid en implementeringsprocess. Inom skolans område finns många olika idéer som påverkar struktur och organisering, ledarskap och undervisning. Røvik (2014) har använt sig av översättningsteorin som analysverktyg för att undersöka varför skolor i Norge är särskilt mottagliga för olika reformer och nya idéer, och vad som händer när olika reformer tas om hand och implementeras i skolans praktik. Med reform menas, ett iscensatt förändringsförsök med målsättningen att någon form av förändring ska ske. En reform kan variera i omfattning, allt från ett litet lokalt skolutvecklingsarbete till större och omfattande reformer som ska implementeras på alla skolor nationellt. Författaren har identifierat ett antal gemensamma igenkänningsfaktorer hos reformidéer. En är den *globala utbredningen* där reformidéer har brett ut sig stort över hela världen. Exempel på det är mål- och resultatstyrning samt kvalitetssäkringar av olika former. En annan igenkänningsfaktor är att de har en *kraft som triggar igång en implementering*. Det hänger samman med den igenkänning som finns hos den mottagande organisationen, där man adopterar själva problembeskrivningen som då blir giltig även i sin egen organisation. På så vis menar Røvik (2014) att man blir mottaglig. En annan igenkänningsfaktor är att reformidéerna snabbt blir *institutionaliserade*, vilket kan tyda på att det tas för givet att det är så här vi ska arbeta framöver. På så vis blir reformidén självberättigande och uppfattas som en självklarhet. Det som då ofta uteblir är en närmare eftertanke eller reflektion kring vad reformidén betyder just för oss och vår organisation. Många reformidéer har inte några klara och säkra förklaringar till vad de ska leda fram till och på vilket sätt de är framgångsrika. Detta beror på att utformningen varierar i olika organisationer och i olika kontexter (Røvik, 2014). En stor del av de förändringar som berör skolan handlar om strategiska reformer och kan sägas påverka skolan indirekt genom olika strukturella förändringar som till exempel förändringar i kommunernas organisering. Förändringarna har inte primärt något med skolans kärnuppdrag att göra, men har enligt Røvik (2014) haft stor betydelse för rektorns förutsättningar där bilden av rektor som företagsledare har vuxit fram med tydligare ansvar och prestationskrav.

I Moss och Nihlfors (2017) studie har översättningsteorin använts för att identifiera och synliggöra de svårigheter som finns med att omvandla och översätta reformer från en organisation till en annan. Precis som Røvik (2014), beskriver författarna att överföringar och översättningar av beslut och nya idéer kan ske på många olika sätt. Inom offentlig styrning har det under de senaste åren skett många förändringar och på så vis tvingas dess aktörer göra förändringar som de kanske inte alls är i behov av eller anser vara nödvändiga. Reformerna som ska hanteras i en ny organisation stärks av att sättas i ett meningsfullt sammanhang inom den aktuella praktiken och leder då till ökad förståelse. Reformerna har också större chans att lyckas om den grundläggande logiken stämmer överens med deltagarnas professionella syn (Moss & Nihlfors, 2017).

Med hjälp av översättningsteorin har Lund och Moksnes Furu (2014) undersökt *översättningens* och *arenans* betydelse för kunskapsöverföring vid implementering av skolutvecklingsprojekt. Författarna anser att *översättningskompetensen* ofta försummas av både utövare och forskare. *Översättaren*, behöver ha många olika kompetenser, kunskaper och färdigheter. Dels kunskaper om innehållet som ska översättas, dels kunskaper om de sammanhang som idéerna kommer från och ska översättas till. Med *översättare* menar författarna den eller de personer som är aktiva översättare av den nya kunskapen från ett sammanhang till ett annat. I föreliggande studie handlar det om rektorer som översätter ny kunskap i form av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management till förskolans ledningspraktik. *Översättaren* behöver också ha kunskaper kring hur man introducerar nya idéer i ett nytt sammanhang och kunskaper om arbetssätt och arbetsformer som redan finns inom det område där implementeringen ska ske. Processen kan också möta ett visst motstånd och därför behövs kunskaper om organisationens normer och kultur. För att de nya idéerna ska kunna införlivas i den befintliga praktiken måste de justeras och anpassas till det som redan finns (Lund & Moksnes Furu 2014). Det behöver finnas specifika termer, en terminologi, att använda sig av när nya idéer och metoder ska översättas till praktiken. Både mer allmänna idéer och konkreta exempel från praktiken, där idén först och främst sprids och syns genom samtal om de nya idéerna. Översättningar är en lång process som måste ordnas och planeras av *översättarna*, för att de nya idéerna ska kunna konkretiseras.

Arenan där översättningen sker påverkar översättningsprocessen och dess förutsättningar. Det är viktigt att lyfta fram vad som kännetecknar *arenan* och vilka förutsättningar som därigenom skapas. Resultatet i Lund och Moksnes Furu (2014) studie visar att översättningsprocessen är mycket komplex och att deltagarna utvecklade varierad *översättningskompetens*. Kompetensen som erövrats på den första *arenan* utvecklades sedan vidare till olika *arenor* på skolorna och anpassades där till lokala förhållanden. Enligt Lund och Moksnes Furu (2014) använde sig *översättarna* av tre olika vägar, *den första* var att göra en lokal anpassning av de nya idéerna för att kunna anpassas till klassrumspraktiken, *den andra* var att leda personalmöten där det skapades ett kollektivt utrymme för reflektion. *Den tredje* var översättarnas deltagande i informella *arenor* där de fick möjlighet att fläta samman sina egna idéer med de andra deltagarnas idéer. *Översättaren* och *översättningsarenorna* har stor betydelse under implementeringsprocessen. Det behöver finnas kollektiva *arenor* där det finns plats och utrymme att dela erfarenheter med varandra och få möjlighet att arbeta tillsammans med översättningen (Lund & Moksnes Furu, 2014).

Andreassen (2014) har undersökt hur lärare översätter mål i läroplanen till klassrumspraktiken genom översättningsteorin som analysverktyg. Studien lyfter fram att forskning om förhållandet mellan nationella källor och lokala översättningar har stor betydelse. Lokala översättningar kan leda till en bristande överrensstämmelse mellan intentionen på nationell nivå och översättningen som görs på lokal nivå (Andreassen, 2014). Översättningsteorin lyfter fram tre olika omvandlingsmoder, former eller lägen av översättningar, som kan ske vid översättningar; *reproducerande*, *modifierande* och *radikalt* modus. Andreassen (2014) lyfter fram ett fjärde modus som han kallar för ett *symboliskt* modus och menar att idéer som översätts inte alltid har som syfte att förbättra något i en organisation, utan översätts av andra anledningar, som till exempel när nya nationella reformer ska implementeras. Det *symboliska* moduset öppnar upp för en vidare syn på hur översättning som sker genom kopiering kan genomföras utan att implementeringen känns tvingande. På så sätt kommer de nya idéerna in i organisationen genom dagliga samtal, oberoende av praktiken (Andreassen, 2014).

Teoretiska utgångspunkter

I studien används aktionsforskning som teoretisk och metodisk utgångspunkt. I följande kapitel presenteras aktionsforskning som teoretisk utgångspunkt för studien samt en redogörelse för vad det innebär för studien. Den metodologiska utgångspunkten presenteras under metodavsnittet där aktionen beskrivs utförligare.aktionen baseras på ett utvecklingsprojekt som syftar till att skapa en förståelse för teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management samt ett undersökande av hur begreppen kan användas i förskolan och rektorernas ledningsprocesser. Genom aktionen sätts en förändringsprocess igång där rektorerna prövar att göra förändringar i sina ledningspraktiker som jag som forskare har följt över tid och studerat. Vidare presenteras översättningsteorin som används som analysverktyg, utifrån ett teoretiskt perspektiv.

Aktionsforskning

Aktionsforskning syftar till att förändra och förbättra verksamheter och finns inom många olika samhällsvetenskapliga discipliner. Genom att använda en teori för att förstå ett problem i sin praktik kan en djupare förståelse ges som kan leda till nya lösningar och arbetssätt. Inom aktionsforskning används olika teorier beroende på vad som ska utvecklas och förändras. Aktionsforskning består av två begrepp, aktion och handling, och kan beskrivas som ett möte mellan två kunskapsfält, teoretisk kunskap och praktikgrundad kunskap. Två processer pågår samtidigt, en förändringsprocess och en forskningsprocess, som tillsammans bildar en helhet och bygger på ett samspel mellan forskare och praktiker. Deltagarna involveras att vara med och förändra sin praktik som samtidigt förankras i relevant forskning på ett systematiskt sätt (Somekh, 2006). Rönnerman (2012) beskriver att aktionsforskning lyfter fram relationen mellan tänkandet om praktiken och handlandet i praktiken. Kunskaperna kan förklaras med stöd av vetenskapliga teorier och begrepp som kan användas för att få syn på hur förändrings- och utvecklingsarbeten har bedrivits. Förändringarna som skett i praktiken kan synliggöras och kunskaperna som fås om praktiken kan användas för att förklara vardagskunskaper, erfarenheter, traditioner, kulturer och så kallad tyst kunskap. Det handlar enligt Rönnerman (2012) om att både ta tillvara den professionella kunskap och kompetens som redan finns, men också att utmana och utveckla den. Aktionsforskningens lärande kan då bli ett sätt att överbrygga glappet mellan teori och praktik.

I Norden har aktionsforskning sina rötter från arbetsvetenskap med studiecirkel och bildningsidealet som föregångare (Holmer & Starrin 1993). Som betydelsefulla grundstenar ses både ett personligt och ett professionellt lärande. Inom utbildningsvetenskapen blev aktionsforskning synlig under 1990-talet då ett antal reformer genomfördes som syftade till att decentralisera skolutvecklingen (Rönnerman, 2012). Deltagarens roll blir central för utveckling av praktiken genom att denne deltar i dialoger och sammanhang som tillåter reflektion och erfarenhetsutbyte. Forskningen som bedrivs sker till stora delar i nätverksform genom samarbeten mellan både kommuner och praktiker. Dialogen har stor betydelse inom nordisk aktionsforskning som bygger på en ömsesidig respekt för varandras kunskaper där allas bidrag ses som lika betydelsefulla. Vanliga samverkansformer är dialogkonferenser och forskningscirkel.

Noffke (2009) beskriver aktionsforskning genom tre olika dimensioner; *personlig*, *professionell* och *politisk*. De tre dimensionerna går inte att dela upp hierarkiskt utan går in i varandra och tar olika plats vid olika tider. Genom att vara delaktig i en process som verkar för att förbättra en verksamhet, kan den *personliga dimensionen*, medverka till en fördjupad förståelse och ett ökat engagemang. Den personliga kunskapen ökar förståelsen för vem jag är som människa och varför jag tänker och handlar som jag gör.

Här kan förhållandet mellan personliga föreställningar om lärande synliggöras och sättas i relation till hur det utförs i praktiken (Noffke, 2009). Inom den *professionella dimensionen* skapas djupare förståelse för den egna praktiken genom kollaborativ gemenskap som utvecklas i samspel och gemenskap. *Den politiska dimensionen* beskriver aktionsforskningen ur ett historiskt perspektiv med ett emancipatoriskt och demokratiskt förhållningssätt som utgångspunkt och möjliggörare av förändringar i samhället. Inom utbildningsområdet handlar det om att kunna påverka sin egen arbetsituation och därmed kan både engagemang och lusten till sitt arbete öka (Noffke, 2009). I studien handlar *den politiska dimensionen* om att översätta teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management till förskolans kontext och undersöka hur rektorerna beskriver översättningsprocessen.

Inom aktionsforskning beskrivs tre olika kunskapsintressen *teknisk*, *praktisk* och *emancipatorisk* (frigörande). Den *tekniska* aktionsforskningen kan beskrivas som instrumentell och genomförs då som aktivitet eller metod utifrån en naturvetenskaplig syn på kunskap (Rönnerman, 2018). *Praktisk* aktionsforskning kan kopplas till en hermeneutisk syn på kunskap och handlar då om att utveckla en förståelse för praktiken genom reflektion och dialog. På så vis kan värderingar och traditioner av den egna praktiken synliggöras. Carr (2006) beskriver det som en praktisk filosofi där erfarenhetsbaserad kunskap tas tillvara. Enligt Rönnerman (2018) har *emancipatorisk aktionsforskning* två mål som är nära sammanflätade, förbättra och involvera. Syftet är att förändra praktiken genom emancipation och det är betydelsefullt att de som ingår i praktiken involveras under hela processen. De olika stegen kan beskrivas genom att planera, agera, observera och reflektera. I en svensk kontext kan *emancipatorisk* aktionsforskning kopplas till formuleringarna i skollagen (SFS 2010:800) 1 kap 5§, att förändring av utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet (Rönnerman, 2018). Denna studie kan kopplas till *emancipatorisk aktionsforskning* genom att aktionen syftar till att ge rektorerna nya kunskaper som ett stöd i deras ledningsprocesser utifrån att teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management används som teoretisk grund. Studien kan också kopplas till *praktisk aktionsforskning* då studien undersöker hur rektorerna beskriver förskolans ledningsprocesser och ledningspraktik. Alvesson (2013) menar att det är nödvändigt att kombinera teknisk och instrumentell kunskap med undersökande och förståelseorienterad kunskap samt med kritisk och prövande kunskap. Det är även betydelsefullt att kunna beakta och förstå kunskap utifrån olika grundläggande syften. De som jobbar med och i organisationer måste tänka självständigt och vara medvetna om lokala förutsättningar och de processer som finns där. För att arbeta med problem och lösningar samt utveckla organisationer behöver man förstå vad som händer, först då kan man få syn på vad som behöver förbättras och utvecklas (Alvesson, 2013).

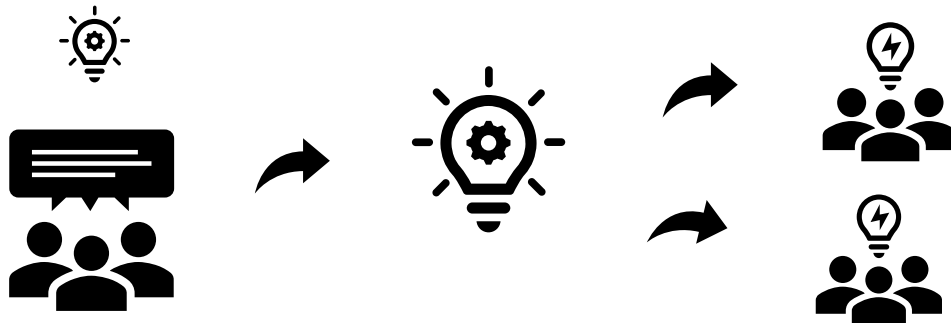
Översättningsteori

Translationsteorin skapades av den norska organisationsteoretikern Røvik (2008) som intresserade sig för vad som händer när organisationsidéer flyttas från en organisation till en annan. Översättning är enligt Røvik (2008) en komplex process som genomförs av olika aktörer över lång tid. I studien väljer jag att använda det svenska namnet översättningsteori istället för Røviks translationsteori.

Översättningsteorin är en pragmatisk organisationsteori som beskriver vad som händer när idéer och kunskaper överförs från en organisation till en annan och hur dessa idéer tas emot i den nya organisationen. Røvik (2008) menar att överföring består av något mer än bara en transport mellan organisationer och liknar idéer och ny kunskap vid organisationsrecept som omformas och omformuleras av olika aktörer under översättningsprocessen. Framgångar i en organisation blir per

automatik inte framgångsrika i nästa organisation och vid en överföring sker alltid någon form av förändring från den ursprungliga idén.

Teorin ger kunskaper kring vad som sker med förståelse och kunskapsöverföring när idéer och ny kunskap överförs från en organisation till en annan eller från en nivå i organisationen till en annan. Den skapar möjligheter att kunna undersöka i vilken grad förändring har skett från ursprungsidén och hur förändringen har gått till. I figuren nedan beskrivs vad som händer när nya idéer och kunskaper ska förstås och översättas i en ny praktik.

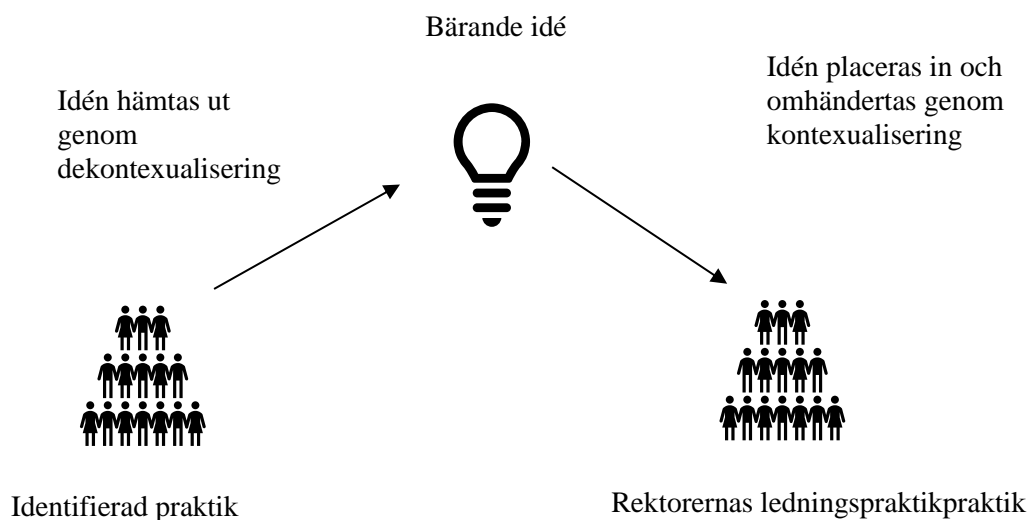


Figur 1. Beskriver hur idéer och ny kunskap kan tolkas och därmed användas på olika sätt när de översätts och implementeras i en ny organisation. Till vänster i figuren symboliserar hur idén används i den ursprungliga praktiken. Därefter vad som händer vid en översättning som tolkas och förstås på olika sätt i olika organisationer. Hur idéerna och kunskaperna tas omhand i den nya praktiken ser därmed olika ut (fritt efter Røvik, 2008).

Organisationers kapacitet och kompetens är en viktig resurs för att lyckas med kunskapsöverföring. Översättaren (kan vara flera fysiska personer) behöver kunna kombinera kunskap om både den ursprungliga och den mottagande praktiken och dess kontext samtidigt som det behövs insikter och kunskaper om själva översättningsprocessen (Gyllander Torkildsen & Nehez, 2020; Lund & Moksnes Furu, 2014). Insikter och kunskaper som handlar om hur man går tillväga för att hämta ut något från en kontext och hur man sedan introducerar och implementerar något i en ny kontext.

Bärande idé

Ett centralt begrepp i översättningsprocessen är *bärande idé*, som hämtats från översättningsteorin (Røvik, 2008). Begreppet används för att beskriva den språkliga översättning av de väsentligaste aspekterna som görs när man plockar ut en idé eller ny kunskap från en praktik och överför den till en annan. Översättningen startar med att idén tas ut från den ursprungliga kontexten där den dekontextualiseras och formuleras med ord som en *bärande idé* (Gyllander Torkildsen & Nehez, 2020). På så vis får den *bärande idén* en anknytning till den nya praktiken och dess kontext. I studien handlar den *bärande idén* om teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management som blir språkligt översatta och formulerade i ord och består av de väsentligaste aspekterna av begreppen i en förskolekontext. Røvik (2008) använder sig av begreppet *idémässig representation* för att beskriva samma sak. I studien väljer jag att använda mig av *bärande idé* som begrepp. Figuren nedan beskriver hur en *bärande idé* blir till, då den tas från en praktik och implementeras i en annan.



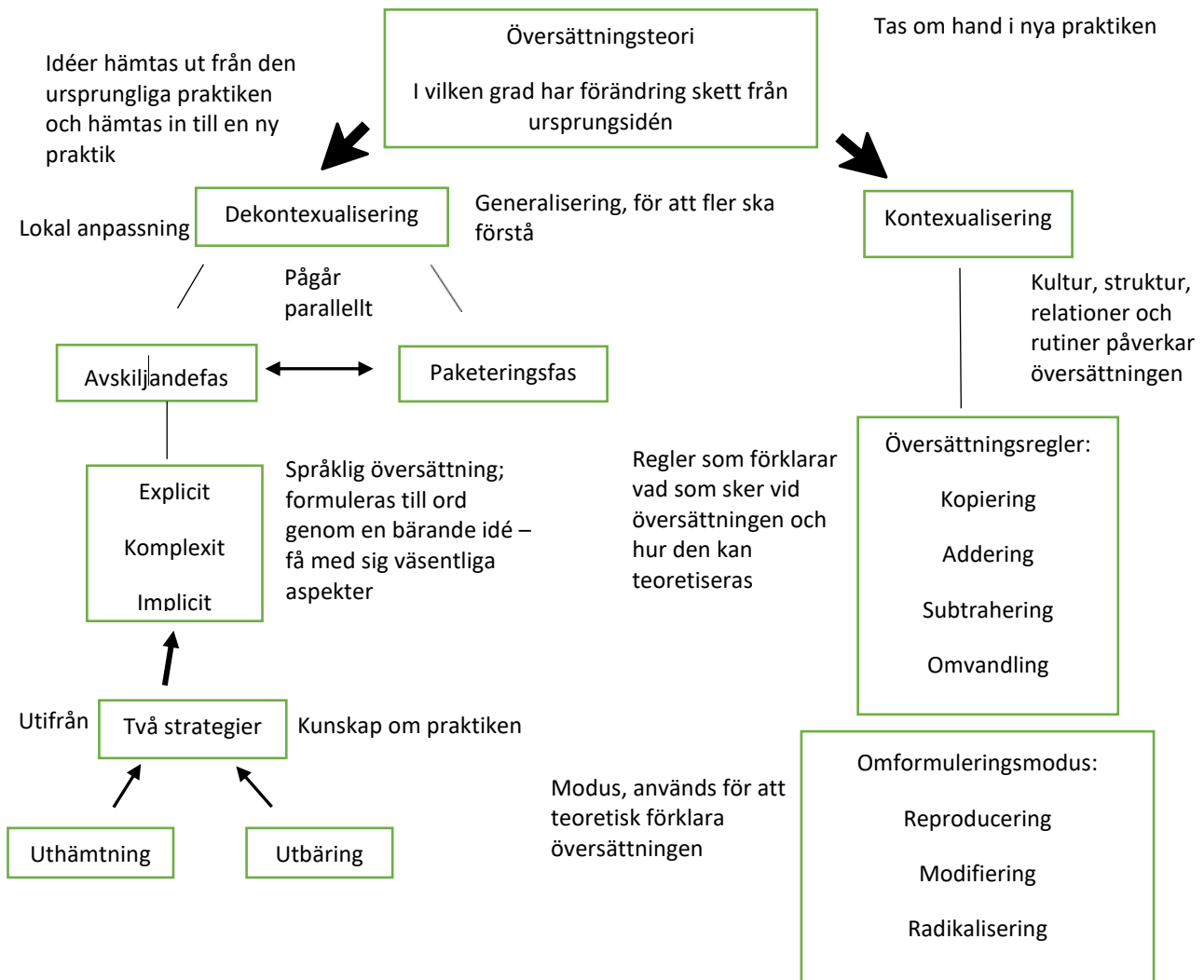
Figur 2. Beskriver en visualisering av hur en bärande idé blir till, från en praktik till en annan praktik. I Studien handlar det om rektorernas ledningspraktik (fritt från Gyllander Torkildsen & Nehez, 2020).

I studiens analys används begreppet som ett verktyg för att förstå och få syn på hur teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management implementeras i praktiken, i förhållande till den *bärande idén* och översättningsteorins översättningsregler. I resultatredovisningen används begreppet för att kunna beskriva vad som översatts och vad som blir framträdande när översättningarna implementeras i ledningspraktiken.

Översättningsprocessen

Överföring sker genom två olika processer, *dekontextualisering* och *kontextualisering* (Røvik, 2008). *Dekontextualisering* beskriver vad som sker när nya idéer och kunskaper hämtas från den ursprungliga praktiken eller kunskapskällan och får en språklig översättning som sedan ska tas om hand och implementeras i en ny praktik. *Kontextualisering* synliggör vad som sker när de nya idéerna och kunskaperna tas om hand i den nya praktiken och hur de påverkas av rutiner, strukturer och kulturer som redan finns där.

I utvecklingsprojektet som denna studie är en del av innebar *dekontextualiseringsprocessen* att översättningen av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management hämtas in och ges en språklig översättning anpassad till förskolans kontext och ledningspraktik. Den formuleras med ord som en bärande idé i syfte att utgöra grund för kontextualiseringsprocessen (Gyllander Torkildsen & Nehez, 2020). Denna studie fokuserar på och hämtar data från *kontextualiseringsprocessen* och undersöker hur den bärande idén, tas om hand och implementeras i förskolans ledningspraktik genom rektorernas beskrivningar av ledningsprocesser och ledarskap. Figuren nedan beskriver hur översättning sker genom *dekontextualisering* och *kontextualisering*.



Figur 3. Beskriver vad som sker när nya idéer och kunskaper tas ut från en praktik genom dekontextualiseringsprocessen, tas omhand och implementeras i den nya praktiken genom kontextualiseringsprocessen.

Kontextualisering

Kontextualiseringsprocessen beskriver vad som sker när nya idéer och kunskaper tas om hand och implementeras i den nya praktiken. Översättningen påverkar och påverkas av strukturer, kulturer, rutiner och relationer som redan finns. Översättaren behöver ha kännedom om vilka förutsättningar som finns i den mottagande praktiken där olika översättningsregler kan användas för att anpassa översättningen till rådande förutsättningar. Översättarens kompetens blir därför en viktig del i översättningsprocessen (Lund m.fl., 2018).

Inom översättningsteorin finns fyra grundläggande översättningsregler som representerar olika grader av omformulering som sker vid översättningen, *kopiering*, *addering*, *subtrahering* och *omvandling*. Omformuleringar kan ha en stor spännvidd utan fasta gränser mellan de olika stegen och kan ske genom ingen eller svag omformulering ända till att en betydande omformulering görs. Reglernas sammanfattas och teoretiseras genom tre olika omformuleringsmodus, *reproducering*, *modifiering* och *radikalisering*. De tre olika modusen blir ett sätt att språkligt kunna förklara och beskriva översättningen.

Reproducering kan användas om förutsättningarna i de olika praktikerna ser likadana ut. När översättningen har fått en språklig översättning och blivit till en bärande idé ska den tas omhand i den nya praktiken genom kontextualiseringsprocessen. Med översättningsregeln *kopiering* återskapas praktiken i en ny kontext och det sker inga eller endast några få förändringar. Røvik (2008) menar att förutsättningarna för en lyckad *kopiering* ökar om organisationerna liknar varandra och om idén är tänkt att användas och utföras på ungefär samma sätt i båda praktikerna. Ibland kan översättare tvingas *kopiera* då vissa praktiker kan vara svåra att omforma. Det finns också översättare som har för avsikt att *kopiera*, men som senare upptäcker att vissa delar har tagits bort eller lagts till. Då har man istället använt sig av ett *modifierat* omformuleringsmodus och andra översättningsregler.

Vid *modifiering* anpassar man idén till den nya praktiken och dess kontext. Översättningsreglerna som används är *addering*, som innebär att man lägger till vissa element och *subtrahering*, som innebär att man tar bort vissa element. *Modifiering* kan användas för att tydliggöra och förstärka information eller för att tona ner eller generalisera något som varit mer tydligt i den ursprungliga praktiken. *Modifiering* kan också användas för att undvika en alltför omfattande och tidskrävande introducering och implementering i en organisation.

Radikalisering sker när idéer omvandlas och omformas av översättaren eller den mottagande organisationen. Idéerna tas tillvara som en inspirationskälla och *omvandling* används som översättningsregel, vilket ger stor frihet att översätta och anpassa idéerna till den nya praktiken. Ofta förändras både form och innehåll som då gör att den kan framstå som en lokal innovation.

Metod

Metodkapitlet beskriver hur studien, med aktionsforskning som metodologisk utgångspunkt, har genomförts. Kapitlet inleds med att beskriva studiens urval och aktionen som ligger till grund för studien. Sedan beskrivs hur datainsamlingen gått till samt hur studien genomförts. Därefter följer ett avsnitt om forskning och etik. I efterföljande avsnitt beskrivs hur översättningsteorin använts som analysverktyg tillsammans med själva analysförfarandet. Avslutningsvis behandlas studiens trovärdighet och generaliserbarhet.

Urval

I studien har sex rektorer deltagit. Rektorererna har tillsammans med olika administrativa funktioner inom kommunens förvaltning, deltagit i ett utvecklingsprojekt som syftar till att undersöka om teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management kan användas för att utveckla förskolans ledningsprocesser och rektorernas ledarskap. Rektorererna ansvarar för två eller tre förskolor beroende på storleken och har arbetat tillsammans som ett team under ett par års tid. De har varierade erfarenheter av att vara rektor, allt från lång erfarenhet, över tio år, till kortare erfarenhet runt fem år. De hade tidigare efterfrågat kompetensutveckling kring ledarskap och tillfrågades därför om de ville delta i projektet. Studien baseras på rektorernas beskrivningar av översättningsprocessen där de nya begreppen prövats i deras ledningspraktik.

Aktion

Studien har aktionsforskning som metodologisk utgångspunkt med en strävan efter att förstå praktiken, men också att i förlängningen förbättra och utveckla praktiken (Rönnerman, 2012). Syftet med aktionen har varit att undersöka om teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management kan utveckla förskolans ledarskap och ledningsprocesser. De administrativa funktionerna har deltagit med syfte att skapa en ökad förståelse för rektorernas ledningspraktik, för att kunna förbättra och utveckla det administrativa stödet till rektorererna. Aktionen har bestått av sju workshopstillfällen som genomfördes under nio månader. Rektorererna har under tiden mellan de olika tillfällena prövat olika förändringar i sina ledningspraktiker. Förändringarna problematiserades och kopplades till förskolans kontext och ledningspraktik med de nya begreppen som teoretiskt ramverk. På så vis skapades en teoretisk förståelse för rektorernas prövande. Med stöd av översättningsteorin som analysverktyg kan översättningsprocessen förstås och synliggöras. I avsnittet om översättningsteorin som analysverktyg presenteras hur teorin har använts i analysarbetet.

Alla workshops har haft samma upplägg:

- Teori
- Grupparbete och gemensam reflektion
- Genomföra och pröva en förändring i egen verksamhet

Rektorererna har varit aktiva aktörer i översättningsprocessen med goda kunskaper kring de förutsättningar som finns i den mottagande organisationen och den lokala kontexten. Under processen, översattes de teoretiska begreppen språkligt till förskolans kontext och ledningspraktik. Översättningen dokumenterades som en löpande text i en projektjournal. Projektjournalen kan ses som en språklig översättning och bärare av idéerna inom organisationsforskning och management i förskolans kontext och ledningspraktik. Gyllander Torkildsson och Nehez (2020) kallar detta för *en bärande idé*, och blir

stommen i den översättning som görs när idéer och kunskaper överförs från en praktik till en annan. Projektjournalen innehåller över 100 sidor text och är ett internt arbetsdokument för deltagarna i utvecklingsprojektet. Tabell 1 visar en sammanställning över aktionen och de olika workshopstillfällena, och har fungerat som utgångspunkt vid insamlandet av studiens data. Nedanstående tabell visar en sammanställning över aktionen och innehållet vid workshopstillfällena. Tabellen visar också de teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management som bearbetades inom projektet.

Tabell 1: Sammanställning av aktion och workshops, sammanfattning av projektjournalens innehåll

Workshop	Teori	Innehåll och begrepp
Workshop 1	Management som ett ledarverktyg	-Management -Komplexa system -Syfte, uppdrag, vision och mål, vad är skillnaden? -Produktionsprocesser
Workshop 2	Från mål till aktivitet	-Målområden -Målkonflikter -Principer vid målkonflikter -Från mål till aktivitet -Styrning och uppföljning
Workshop 3	Allmänna målområden - Att utgå från barnens behov	-Organisationsbeskrivningar för principer -Hur organiserar vi arbetet för att uppnå våra mål? -Produkter och processer -Barns behov som generella eller unikt individualiserade processer?
Workshops 4	Från mätning till prognos	-Prioriteringar i ledarskap -Variationsbehov, hur gör vi? -Tankar om verksamheten och medarbetare -Tre olika beslutsnivåer
Workshops 5	Planering på olika nivåer - Planeringsprocessens olika steg	-Bemanningsgraf och planeringsprocess -Hur öka tilliten i verksamheten? -Hur stänga gapet?
Workshops 6	Från graf till schema Planeringsprocessen - översatt till förskolan	-Behovsmatris, fördelningsmatris, aktivitetsmatris -Olika beslutsnivåer -Schemaläggning av personal -Fördelningsmatris -Hur kan vi aktivt påverka kultur och attityder?
Workshops 7	Förbättringsområde, innovation och uppföljning	-Flaskhalsteorin -Hur hanteras gapet? -Hur mycket kan vi förbättra? -Innovation och uppföljning

Mitt deltagande under aktionen har varit i rollen som utvecklingsledare där jag har varit en av de administrativa funktioner som deltagit i projektet. Det innebär att jag har varit en aktiv deltagare i aktionen tillsammans med rektorer och övriga administrativa funktioner, där vi tillsammans utvecklat och skapat en förståelse för hur teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management kan förstås i förskolan och dess ledningspraktik.

Datainsamling

Studiens data består av intervjuer med rektorerna som deltog i utvecklingsprojektet och aktionen. Intervjuerna har genomförts digitalt via TEAMS, då omständigheter kring pandemi (Covid-19) påverkade möjligheterna att kunna träffas fysiskt.

Som utgångspunkt för intervjuerna användes innehållet vid de olika workshopstillfällena, där jag som intervjuare startade med en öppen fråga kring innehållet vid de olika tillfällena, se bilaga 2. Öppna frågor lämnar ett stort utrymme för intervjupersonen att svara och beskriva fritt. Patel och Davidsson (2011) menar att intervjuaren kan skapa olika typer av intervjuer genom att kombinera graden av standardisering och graden av strukturering. Olika typer av intervjuer lämpar sig för olika användningsområden. Mina intervjuer innehöll både låg grad av standardisering och låg grad av strukturering där jag strävade efter att ha en följsamhet i intervjuerna med utgångspunkt i rektorernas egna beskrivningar. Ett sätt att benämna intervjun på är semistrukturerad intervju, där forskaren har en lista över specifika intervjuteman som ska beröras, men där intervjupersonen ändå har stor frihet att svara på frågorna (Patel & Davidsson, 2011).

Dokumentationen av intervjuerna skedde med hjälp av TEAMS inspelningsverktyg och spelades in som digitala videosamtal. Genom inspelningarna kunde jag säkerställa att jag vid intervjuerna kunde fokusera på rektorerna och deras svar istället för att behöva anteckna löpande under tiden. Dels för att intervjuerna skulle flyta på med fokus på deras beskrivningar, dels för att vara säker på att inte missa eller missuppfatta viktiga detaljer och aspekter. En ambition var att rektorerna skulle uppleva intervjuerna som meningsfulla med möjlighet att få beskriva, sätta ord på och prata om sitt ledarskap och sin ledningspraktik. Förutsättningarna vid digitala samtal är annorlunda jämfört med de som sker genom fysiska möten. Vid fysiska möten kan det vara lättare att direkt läsa av kroppsspråk, mimik, tonläge, gester och rörelser. Det kan också vara lättare att inge trygghet och få intervjupersonen att känna förtroende. Vid digitala möten är det betydelsefullt att skapa interaktion och samförstånd mellan deltagarna genom att som intervjuare vara extra uppmärksam på samspel och engagemang genom att visa intresse för det intervjupersonen berättar och beskriver. Det handlar också om att skapa en relation som bygger på tillit och förtroende så att intervjupersonen känner sig bekväm, dels med att bli intervjuad, dels att intervjun spelas in. En videoinspelning kan fånga både verbala och icke verbala signaler, kommunikationens komplexitet kan på så vis uppmärksammas (Björndal, 2018). Videoinspelningen kan också bli ett stöd i utvärderingen av den egna rollen som intervjuare då interaktion och samspel synliggörs.

Aktionsforskning lyfter fram självreflektion som en betydelsefull aspekt för att få nya insikter om sin praktik (Rönnerman, 2012). Under aktionen uppmanades deltagarna att skriva loggbok för att kunna följa sin egen förändringsprocess och kunna reflektera över de förändringar som skett. Loggböckerna har varit deltagarnas personliga och var möjliga för rektorerna använda som underlag vid intervjutillfället för att kunna beskriva sin egen process. För att få syn på min egen kunskapsprocess och för att kunna skilja på min roll som deltagare och forskare har jag skrivit loggbok under hela processen. Loggboken har varit strukturerad i form av fasta frågor Vad hände? Vad kände jag? Vad lärde jag mig? Rönnerman (2012) lyfter fram att självreflektion genom loggbok ger självinsikt och distans till sitt vardagsarbete. Loggboksskrivandet gav mig möjlighet att få distans till mina olika roller, inom utvecklingsarbetet och som forskare. Loggboksanteckningarna har inte ingått som datamaterial i studien.

Genomförande

Cirka en månad efter avslutat aktion kontaktade jag rektorerna via mejl, presenterade syftet med studien och ställde frågan om de ville delta i studien genom att ställa upp på en intervju. I samma mejl beskrevs

hur intervjun var tänkt att läggas upp och att den skulle ta ca en timme att genomföra. I samband med intervjutillfällena informerades rektorerna om att deltagandet i studien var frivilligt och att de när som helst har möjlighet att avbryta sitt deltagande.

Vid intervjuerna ville jag lyssna till rektorernas beskrivningar av översättningsprocessen och deras språkliga översättningar av begreppen när de mötte förskolans ledningspraktik. De specifika intervjuteman som användes utgick från innehållet och de teman som var aktuella vid respektive workshopptillfälle. Dessa teman blev ett viktigt inslag i att kunna skapa en gemensam utgångspunkt och samsyn kring olika företeelser, begrepp och referenspunkter som uppkom vid intervjuerna. Det gav mig som forskare möjlighet att ställa fördjupande frågor utifrån ett gemensamt utgångsläge där vi, forskare och praktiker delade samma bild. Under intervjuerna användes sonderande frågor som exempelvis ”Kan du beskriva mer detaljerat hur du kommer arbeta vidare med den här frågan?” och ”Kan du ge fler exempel?”. Även uppföljningsfrågor i form av upprepningar på något betydelsefullt eller nickar med huvudet användes för att leda frågan vidare och få intervjupersonerna att berätta mer (Kvale & Brinkmann, 2014). Varje intervju tog mellan 60–90 minuter att genomföra.

Insamlade data har transkriberats och analyserats löpande under tiden för studien. Vid transkriberingen lyssnade jag på alla intervjuer och skrev ner allt som sades i en löpande text. Efter att jag hade lyssnat och skrivit ner vad som sades i alla intervjuer gjorde jag samma sak en gång till för att försäkra mig om att jag hade hört och skrivit ner rätt saker och att ingen viktig aspekt hade missats eller missuppfattats. Att skriva ner intervjuerna i löpande text var tidskrävande. Varje intervju tog mellan fyra och sju timmar att transkribera.

Forskning och etik

God forskningssed (Vetenskapsrådet, 2017) handlar om att hitta en balans mellan legitima intressen och skydda både deltagare och forskare. Forskningen har en viktig position i samhället med stora förväntningar på sig att lösa olika problem. Forskningen behöver ett förtroende från samhället och utgår från de etiska normer och värderingar som finns i samhället. Rekommendationerna från Vetenskapsrådet (2017) handlar om att tala sanning om sin forskning, att medvetet granska och redovisa utgångspunkterna för studierna, öppet redovisa metoder och resultat, öppet redovisa kommersiella intressen och andra bildningar, inte stjäla forskningsresultat, hålla en god ordning på sin forskning genom bland annat dokumentation och arkivering, bedriva forskning utan att skada människor och djur eller miljö samt göra rättvisa bedömningar av annan forskning.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att den kunskap som produceras genom en intervju är beroende av den sociala relation som skapas mellan den som blir intervjuad och den som intervjuar. Det handlar om att skapa en miljö där den som blir intervjuad känner sig fri och vågar prata om händelser som sedan kommer att registreras för offentligt bruk. Här krävs en fin balansgång mellan intresset av att samla in värdefull kunskap och en etisk respekt för den intervjuades integritet (Kvale & Brinkmann, 2014).

I min studie har alla medverkande informerats om att intervjuerna kommer användas som underlag för studiens data. Innan intervjun startade redogjorde jag i korthet för syftet med studien och hur översättningsteorin kan användas för att få kunskaper om hur översättningsprocessen kan förstås. Rektorerna tillfrågades återigen om de ville delta i studien och om de godkände att intervjun spelades in genom videosamtal. I anslutning till att intervjuerna genomfördes skickades ett missivbrev till rektorerna via mejl. Rektorerna har informerats om att de har rätt att bestämma över om de vill delta eller inte. De har även informeras om att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Om någon önskar

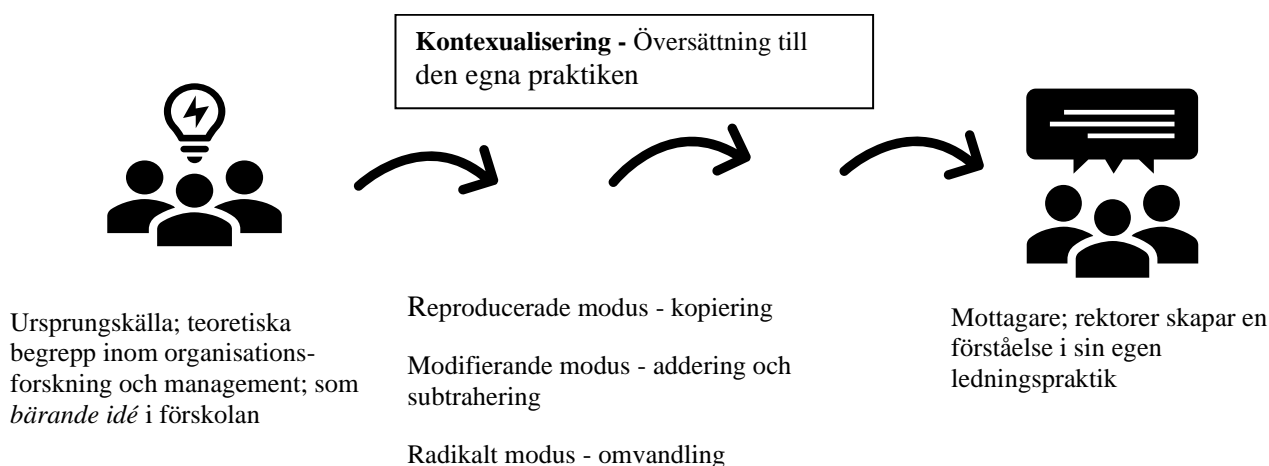
avsluta sin medverkan innebär det att insamlad data från intervjun inte används i studien. Uppgifterna som samlades in har behandlats konfidentiellt och med stor försiktighet. Vid transkriberingen av intervjuerna och i samband med analysen togs hänsyn till materialet och de medverkandes svar så att deras identitet inte ska kunna avslöjas (Denscombe 2016). Som forskare fokuserade jag på att återge detaljer som var betydelsefulla för studien och forskningsfrågorna och uteslöt till exempel ordfraser och andra meningar som skulle kunna identifiera en person så som dialekter, språkuppbyggnad och hur ord användes. Ordfraser och andra meningar som skulle kunna identifiera någon av rektorerna har uteslutits. Hanteringen har skett varsamt genom att insamlad data och videoinspelning lagrats och förvarats på ett externt minne som ingen obehörig haft tillgång till. Medverkande rektorer har informerats om att intervjuerna kommer användas i studien och gett sitt godkännande. Efter att intervjuerna transkriberades skickades en kopia till rektorerna. Detta för att ge rektorerna en möjlighet att korrigera eventuella missuppfattningar som skett under intervjuerna eller vid transkriberingen.

Översättningsteorin i studien

Denna studie behandlar hur teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management översätts och tas om hand i förskolans ledningspraktik. Översättningsteorin och kontextualiseringsprocessen används för att analysera hur rektorerna beskriver översättningsprocessen. Nedan följer en beskrivning av hur översättningsteorin genom kontextualisering har använts för att analysera insamlade data.

Kontextualisering

Kontextualiseringsprocessen beskriver vad som händer när nya idéer och kunskaper tas om hand och placeras in i en ny praktik. I studien handlar det om vad som händer när teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management placeras in i rektorernas ledningspraktik och beskrivs genom förändrade ledningsprocesser och förändrat ledarskap. Nedan följer en närmare beskrivning av hur analysen genomförts. Figuren nedan visar en visualisering av kontextualiseringsprocessen och hur teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management, tas om hand och implementeras i förskolans ledningspraktik.



Figur 4. Visar kontextualiseringsprocessen och dess källa, teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management som en bärande idé. Begreppen har omhändertagits och implementerats i förskolans kontext och rektorernas ledningspraktik. Kontextualiseringsprocessen är en del av hela översättningsprocessen.

Översättningskompetensen hos de som ska översätta nya idéer och kunskaper har stor betydelse för hur anpassningen till den nya praktiken blir. Hänsyn behöver tas till strukturer, rutiner, regler och kulturer som redan finns i den nya praktiken (Lund & Moksnes Furu, 2014; Lund m.fl., 2018). I studien har rektorerna varit aktiva översättare och aktörer. Aktörer med kunskaper om de strukturer, rutiner, regler och kulturer som redan finns i den mottagande verksamheten. Med hjälp av översättningsteorin analyserades hur rektorerna beskrev att de översatt de teoretiska begreppen, den bärande idén, till förskolans ledningspraktik samt vad som blev framträdande i deras beskrivningar.

Översättningsteorin som analysverktyg

När den bärande idén översätts kan innehållet omformas med stor variation, allt från *ingen* eller *svag* omformning till *betydande* omformning. De olika översättningsreglerna *kopiering*, *addering*, *subtrahering* och *omvandling* finns som ett analytiskt stöd för att söka efter variationerna, vilket har varit en utmaning. Det handlar om att identifiera, särskilja och förklara de olika översättningsreglerna i förhållande till den översättning som görs från den ursprungliga praktiken till den nya praktiken. När översättningen möter ledningspraktiken sker det med hjälp av olika översättningsregler. Utmaningen i denna studie har legat i att identifiera graden av omformning och på så vis knyta omformningen till en *översättningsregel*.

Fejes och Thornberg (2015) beskriver analysprocessen som, den process där forskaren systematiskt undersöker och arrangerar sitt datamaterial för att komma fram till ett resultat. Här arbetar forskaren aktivt med materialet för att kunna organisera och bryta ner det så det blir hanterbart. En kategorisering av insamlade data kan då vara ett första steg i analysarbetet (Fejes & Thornberg, 2015). Att sortera ut beskrivningar och tal om ledarskap, ledarhandlingar och ledningsprocesser blev första steget i min kategorisering. Som ett andra steg sorterades och kategoriserades beskrivningar om ledarskap, ledarhandlingar och ledningsprocesser i förhållande till studiens båda frågeställningar och beskrivs i resultatkapitlet under rubrikerna *rektorerna som översättare* och *vad blir framträdande i rektorernas översättningar*.

Røviks (2008) fyra översättningsregler användes för att kategorisera översättningsprocessen. Data kodades i olika kategorier utifrån innehållet i det som översatts. I de olika kategorierna söktes svar på i vilken grad innehållet omformats samt vad som blev framträdande i talet om ledarskap, ledarhandlingar och ledningsprocesser. Tabellen nedan beskriver vad som sker vid de olika reglerna och dess kopplingar till de modus som används för att förklara och teoretisera förändringen som sker under översättningsprocessen.

Tabell 2 beskriver vad som sker vid de olika översättningsreglerna och dess koppling till olika modus.

Översättningsregel	Beskrivning av regeln	Modus
Kopiering	En kopiering av ursprungsidén	Reproducerande modus
Addering	Rektorerna har lagt till nya element, förstärkt eller tydliggjort element i sin översättning som inte fanns med i den ursprungliga idén.	Modifierande modus
Subtrahering	Rektorerna har tagit bort, tonat ner eller utelämnat vissa element helt i jämförelse med den ursprungliga idén.	Modifierande modus

Omvandling	Vid översättningen förändras ursprungsidén till stora delar både till innehåll och form.	Radikalt modus
------------	--	----------------

I tabellen nedan ges exempel på hur kategoriseringen gjorts utifrån de olika översättningsreglerna som rektorerna använde sig av addering, subtrahering och omvandling.

Tabell 3 visar exempel på hur teorin använts vid analysförfarandet.

Översättningsregel	Insamlade data	Motiv till tolkningen
Addering Modifierande modus	”- Jag använder mig av syftet och har plockat in det i olika situationer. Det har blivit som ett mantra för mig. Det handlar om en större trygghet, det är många olika små saker i mitt ledarskap som gör att jag känner mig tryggare utifrån det vi har pratat om.”	Addering sker genom att rektor lägger till förändringar av ledarskapet och förändrade ledarhandlingar utifrån att uppdrag och vision ska ses som utgångspunkt för den strategiska organiseringen av verksamheten.
Subtrahering Modifierande modus	”- Det här sättet att tänka har förändrat mig själv som ledare mer än vad det har förändrat min verksamhet och min organisation som helhet.”	Här handlar det om att rektor tar bort och tonar ner element från den bärande idén. Här har styrningen och ledningens betydelse tonats ner till att handla om sin egen personliga utveckling av ledarskapet.
Omvandling Radikalt modus	”-Tex det här med att vi vill sluta tidigt, och man säger det rakt ut. Jag skulle aldrig våga säga det på ett APT. Att den dagen vill jag gå och simma. Även om det blir jättejobbigt för kollegorna så kan man inte tänka sig att byta arbetspass eller stanna kvar till klockan 3. Jag menar simhallen står ju kvar. Men det är en stark kultur och det sitter så hårt.”	I det här citatet har innehållet omvandlats till stora delar från den bärande idén. I översättningen handlar bemanning och schemaläggning om byte eller förlängning av arbetstider och kulturen som finns gällande schemaarbete. Den bärande idén handlar till stora delar om bemanning och resursanvändning i förhållande till kompetens och planering av aktiviteter.

Vid databearbetningen kodades de olika översättningsreglerna med olika färger för att svara på vilken regel som använts vid översättningen. Sedan skevs korta anteckningar för att tydligare definiera översättningen. Ett förhållningssätt med fokus på både sorterade data och *den bärande idén* samtidigt har varit utgångspunkten vid analysen.

Trovärdighet och generaliserbarhet

Varje kvalitativ forskningsprocess är unik och det är därmed svårt att ta fram generella regler eller procedurer för att säkerställa dess validitet. Patel och Davidsson (2011) menar att en kvalitativ studie behöver genomsyras av god validitet genom forskningsprocessens alla delar då kvalitativ forskning handlar om att upptäcka företeelser, tolka och förstå innebörder eller beskriva uppfattningar eller kulturer. Det handlar om att vara noggrann genom hela processen. Vidare handlar det om att kunna

redogöra för datainsamlingen på ett trovärdigt sätt, i förhållande till forskningsfrågan och att som forskare lyckas fånga mångtydighet och kanske det motsägelsefulla, beroende på vad studien handlar om (Patel & Davidsson, 2011). Validitet tolkas i studien som trovärdighet. Genom hela forskningsprocessen har jag varit noggrann i mina beskrivningar av de olika momenten. Jag har beskrivit aktionen och dess innehåll detaljerat, och beskrivit vilka delar som har ingått i studien och vilka delar som har ingått i utvecklingsarbetet. Vid transkriberingsprocessen sker ofta en mer eller mindre medveten påverkan på analysunderlaget, då talspråket och skriftspråket skiljer sig åt (Patel & Davidsson 2011). Varje intervju transkriberades två gånger för att undvika att jag skulle missuppfatta eller feltolka viktig information.

En demokratisk validitet (Anderson m.fl., 2007) skapades genom att involvera deltagarna i studien. Efter att intervjuerna transkriberats fick rektorerna möjlighet att läsa igenom intervjuavren. Detta för att ge dem möjligheter att kunna korrigera eventuella missuppfattningar och på så vis få sina röster hörda. Løkensgard Hoel (2000) menar att det kan ses som en form av triangulering när deltagarna får en möjlighet att ge kommentarer. Eriksson (2007) använder sig av begreppet deltagarkontroll när deltagarna blir delaktiga och får ta del av insamlade data för att kunna komma med kommentarer.

Inom aktionsforskning diskuteras ofta dess tillförlitlighet och trovärdighet. Då det är den egna praktiken som undersöks anser vissa forskare att forskningen inte håller tillräckligt hög standard eller är generaliserbar i ett större sammanhang (Eriksson, 2007). Studien undersöker och beskriver förhållanden i en specifik kontext och beskriver därmed hur det förhåller sig inom de ledningspraktiker som har undersökts. Rønnerman (2012) menar att aktionsforskningens resultat kan fylla en funktion som referens till sitt eget arbete och sin egen praktik. Resultatet kan då användas för att synliggöra likheter och skillnader inom olika praktiker. Föreliggande studie och dess frågeställningar undersöker hur översättningsprocessen gått till och på så vis kan resultatet generaliseras praktiker emellan (Patel & Davidsson, 2011).

Resultat

Kapitlet redovisar studiens resultat utifrån översättningsteorin och kontextualiseringsprocessens översättningsregler (Røvik, 2008), *kopiering, addering, subtrahering* och *omvandling*. Studiens övergripande syfte är att undersöka hur rektorer i förskolan beskriver förändringar av ledningsprocesser och ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management. Frågeställningarna söker svar på hur rektorernas översättningsprocess sker och vad som blir framträdande i processen.

Resultatet presenteras utifrån studiens två frågeställningar under de två huvudrubrikerna; *rektorerna som översättare* och *vad blir framträdande i rektorernas beskrivningar*. Resultatet presenteras i form av utvalda citat från intervjuerna med rektorerna tillsammans med en beskrivande text. Citaten återges så detaljerat som möjligt med fokus på vad som var betydelsefullt för studien och dess forskningsfrågor. Under respektive frågeställning presenteras en sammanfattning av resultatet.

Rektorerna som översättare

När översättningen av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management möter rektorernas ledningspraktik sker det utifrån den bärande idén som källa. Den bärande idén togs fram och översattes vid aktionen och workshopstillfällena, där begreppen fick en språklig översättning till förskolan och dess ledningspraktik. De har översatts och prövats med utgångspunkten att utveckla ledningsprocesser som i större utsträckning än tidigare bidrar till en utveckling av förskolans undervisning och utbildning. Att styra och leda utifrån en vision som tar sin utgångspunkt i förskolans uppdrag och syfte handlar om att beslut och planering av olika aktiviteter inte bör påverkas av personliga tyckanden och önskemål. Fokus behöver vara på förskolans uppdrag, syfte och målpuppfyllelse samt de förutsättningar som finns i organisationen genom att hitta en balans mellan kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi. Rektorerna som översättare redovisas under tre teman, *ökad trygghet vid beslutsfattande, ökad trygghet i ledarskapet* och *förändrade arbetssätt*, som visade sig vid analysen.

Ökad trygghet vid beslutsfattande

Vid översättningen av den bärande idén blir beslutsfattande en process som rektorerna lyfter fram. Att styra och leda, fatta beslut i rätt riktning och att känna en trygghet att fatta beslut beskrivs av rektorerna som betydelsefullt. Med en vision som tydligare ledstjärna, beskriver rektorerna att beslutsfattandet blir viktigt och att tryggheten att fatta beslut har ökat. Vid målkonflikter och i mötet med olika intressenter så som exempelvis vårdnadshavare, huvudman, socialtjänst och Skolinspektionen, behöver rektor fatta beslut som går i linje med visionen och förskolans uppdrag. Citatet nedan visar ett exempel på hur rektor beskriver beslutsfattande i samband med målkonflikter:

- Jag har blivit tryggare när man hamnar i de situationerna med målkonflikter. Och tryggare i mina beslut. /.../ Jag tror på det, att man måste vara tydlig med vart man ska och leda personalen ditåt. (Kajsa).

Rektorerna beskriver att beslutsfattandet och grunden för hur beslut fattas har blivit tydligare både för de själva och för sina medarbetare. Visionen som bygger på syftet med förskolan, beskrivs av rektorerna som ett stöd vid beslutsfattandet och används i högre grad än tidigare. När rektorerna varit tvungna att fatta svåra beslut gällande exempelvis omplacering av personal eller förändringar på grund av ändrade ekonomiska förutsättningar beskriver rektorerna dels att de fattade besluten kändes rätt att ta, dels att

det funnits en större förståelse hos medarbetarna för besluten. Därmed infinner sig också en större trygghet i att fatta beslut som inte alltid känns bekväma eller rätt från början, se citatet nedan:

-Jag kan gå emot vissa saker som vi har planerat och ändra sånt som vi tidigare bestämt om jag inte tycker att det blir bra för barnen. (Elsa).

Den bärande idén, som är källan till översättningen, förändras genom att rektorerna lägger till nya element i sin översättning som inte fanns med från början. Enligt Røvik (2008) används då ett modifierande modus med *addering* som översättningsregel. Rektorerna har i mötet med praktiken lagt till förståelse och trygghet vid beslutsfattande som ett element. En ökad förståelse och trygghet för beslut som tas både i den vardagliga praktiken och vid strategiska beslut beskrivs som en viktig aspekt i översättningen. Analysen visar att rektorerna genom ökad förståelse och trygghet vid beslutsfattandet också på ett annat sätt än tidigare kan se kopplingen mellan fattade beslut och dess betydelse för verksamheten. De har hittat en tydligare riktning vid beslutsfattande och en ökad trygghet. Rektorernas tillägg har, i mötet med praktiken, utökat beslutsfattande till att även belysa förståelse och trygghet. Enligt rektorerna har det lett till en utveckling av ledarskapet, ett stöd för att utveckla sitt eget ledarskap och ta kommandot över beslutsprocessen, se följande citat:

-När tar man beslut och hur man tar fram beslut, har jag ändrat. Det har blivit en annan organisation kring att ta beslut. Det har varit en jättestor personlig resa på det sättet. (Petra).

-Jag använder mig av syftet och har plockat in det i olika situationer. Det har blivit som ett mantra för mig. (Kajsa).

Här beskriver rektorerna hur ledarskapet har stärkts och att tryggheten ökat. Beslutsfattandet har blivit synligare för både de själva och medarbetarna. Ledarskapet har utvecklats genom att beslutsfattandet på ett tydligare sätt än tidigare kan kopplas till förskolans uppdrag och syfte samt barnens utveckling och lärande.

Ökad trygghet i ledarskapet

Vid aktionen, där den bärande idén arbetades fram och översattes, handlar ledarskapet om att styra och leda organisationen mot uppsatta mål med stöd av en vision som tar sin utgångspunkt i förskolans uppdrag och syfte. Det handlar om att styra en komplex organisation där det inte alltid går att förutsäga vad som kommer att hända och där strategiska beslut kan behöva ändras med kort varsel. Det behövs en ledare som visar riktning, som kommunicerar och förankrar beslut samt uppmuntrar och ger feedback till medarbetarna. Ledaren behöver kunna visa en riktning mot de arbetsprocesser som gynnar barnens lärande och utveckling istället för att lägga allt för mycket fokus vid att finnas till hands och tillgodose huvudmannen, media, administrativa funktioner och vårdnadshavares intressen i alla lägen. Här blir det viktigt att som ledare avgränsa och bestämma vilka arbetsprocesser man ska ägna sig åt och i vilken grad. Att avgränsa och fokusera på de processer och aktiviteter som gynnar kärnverksamheten samt hantera målkonflikter som uppstår blir en viktig uppgift. Rektorerna beskriver att översättningen, i mötet med praktiken har inneburit en ökad trygghet av ledarskapet och de ledningsprocesser som de styr och leder. Följande citat beskriver hur en rektor förklarar en ökad trygghet i ledarskapet:

-Det handlar om att vara transparent och att vara tydlig som ledare. Det har gjort mig starkare att veta, att nu har vi de här målen och nu ska vi nå fram till dessa. Jag har blivit ännu mer transparent i mitt ledarskap och tydlig med vad jag vill. (Stina).

Att styra och leda verksamheten jämföras av rektorerna med att visa en tydlighet i ledarskapet. Genom översättningen har ledarskapet förstärkts och styrningen har blivit mer målinriktad. Det handlar inte om att styra mer detaljerat utan snarare om att styra genom att ge medarbetarna tillgång till information och fakta. Om de får det skapas en trygghet, och när ledaren kan stå för det som sägs blir ledaren någon man kan lita på. Rektorerna menar att en mer målinriktad styrning har skapat förutsättningar för en ökad trygghet i ledarskapet och ledningsprocesserna:

-Det handlar om en större trygghet. Det är många olika små saker i mitt ledarskap som gör att jag känner mig tryggare utifrån det vi har pratat om. Och jag tror på det, att man måste vara tydlig med vart man ska och leda personalen ditåt. (Kajsa).

-Det här sättet att tänka har förändrat mig själv som ledare mer än vad det har förändrat min verksamhet och min organisation som helhet. (Petra).

Rektorerna lyfter fram att de själva har förändrats och fokus för översättningen handlar mer om deras egen förändring som ledare än ledarskapet betydelse för styrning av verksamheten. Här används ett modifierat modus med *subtrahering* som översättningsregel. Rektorerna har tonat ner viktiga element från den bärande idén där ledarskap lyftes fram som betydelsefullt för att kunna styra, leda och organisera. Enligt Røvik (2008) kan det ofta göras när man vid översättningsprocessen vill undvika alltför omfattande förändringar. Analysen visar att rektorerna själva behöver bearbeta, processa och sätta sig in i hur deras eget ledarskap kan finna sig tillrätta och hitta en ledarroll där de kan utöva styrning kopplat till den bärande idén. Vidare visar analysen att den bärande idén i sig har stor betydelse för rektorernas ökade trygghet i ledarskapet och att trygghet behövs för att kunna styra och leda utifrån teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management. Rektorerna menar att ledarskapet fått en ny innebörd och att nya tankar gällande styrning och ledning med en tydligare målbild har fått en annan betydelse som skapar nya möjligheter att förändra ledningsprocesserna framöver. Följande citat beskriver hur rektorerna resonerar om förskolans ledningspraktik som jämförs med det privata näringslivet:

- Att få tänka så som vi har gjort och att se förskolan som ett litet företag, att driva det lite mer målinriktat har varit bra. (Stina).

- Min upplevelse har under många år varit att förskolan är som ett eget litet samhälle. Det är okej för det är i förskolan. Nu kände jag att det blev ett kvitto på att förskolan är som ett litet franchiseföretag. Vi behöver förhålla oss till lagar och regler samt förvaltningens riktlinjer, men vi driver ju ändå förskolan som ett litet företag. (Evelyn).

Rektorerna beskriver att ledare inom förskolan behöver ha kompetenser inom en rad olika kunskapsområden. Kunskaper och kompetenser som, enligt de själva, ofta förknippas med det privata näringslivet.

Förändrade arbetssätt

Att ständigt arbeta med förändring och förbättringar av förskolans utbildning ingår som en del av rektors arbete. Förändringsprocesser och utvecklingsarbeten kan pågå i både liten eller stor skala, från ett enskilt arbetslag som utvecklar och förbättrar något till att hela förskolan bedriver ett gemensamt

utvecklingsarbete. Ofta ansvarar rektor för flera förskolor och är på så vis involverad och engagerad i många olika förändringsprocesser och utvecklingsarbeten samtidigt. Planering, strukturer, rutiner och aktiviteter behöver utgå från förskolans uppdrag och syfte. Barnens utveckling och lärande, kärnverksamheten, behöver vara utgångspunkt för planering och bemanning. Att fråga sig om den styrning och planering som görs stämmer överens med uppdraget och förskolans syfte samt om det gynnar barnen blir härmed en fråga som rektorerna ställs inför när översättningen möter rektorernas ledningspraktik. Citaten nedan beskriver nya sätt att tänka om förskolan. Med en ökad tydlighet vid beslutsfattande och en ökad trygghet i ledarskapet ser rektorerna många möjligheter till förändring av strukturer och arbetssätt. Förståelsen för hur beslut, ledarskap och praktik påverkar varandra blir tydligare och behovet av vad som behöver förändras synliggörs därmed:

-Vi kan vi inte jobba som vi alltid har gjort för verksamheten ser inte ut så idag. Jag pratar med personalen om att, ni kan inte tänka att ni kan jobba på samma sätt längre. Vi behöver tänka utifrån vad som är barnens behov, vad som är verksamhetens behov och vad som är medarbetarnas behov. Eller är det föräldrarnas behov? Jag försöker stärka personalen i att tänka så och förändra utifrån det. (Petra).

-Nu har jag tänkt att jag ska ta med mig dessa tankar om syftet till vårt arbete inför höstens organisation. När jag ska presentera hur vi ska arbeta till hösten, ska jag använda mig av syftet och trycka på att uppdraget och syftet styr det här sättet att organisera oss på. (Elsa).

Rektorerna beskriver att de har påbörjat nya tankar kring och identifierat framtida förändringsbehov i sina respektive ledningspraktiker. För närvarande handlar förändringarna främst om förändringar av ledningsstrukturer, där rektorerna beskriver att arbetet till stor del handlar om att prata, föra dialoger och kommunicera med medarbetarna. Enligt rektorerna finns det många olika tillfällen som ger möjligheter till dialog kring att tänka annorlunda och på nya sätt. De vill tänka nytt, utveckla och förändra framöver. När översättningen möter praktiken utmanas rektorerna då de ser förändringsmöjligheter i sina organisationer samtidigt som de ser utmaningar. Den kultur som finns på respektive förskola behöver utmanas och är en sak som rektorerna problematiserar, se citat nedan:

-Vi måste prata kulturer och strukturer för att vi ska kunna göra förändringar som gynnar alla barn. Vi måste prata om kulturen i förskolan och även om vi är en ganska ny förskola, så hamnar man lätt i olika mönster. (Kajsa).

-En av de saker som jag också har tagit till mig är, att man måste förändra kulturen för att höja kvalitet. Det är inte lätt, men det är inte omöjligt. (Elsa).

Rektorerna har identifierat förändringar som de menar, behöver göras i respektive verksamhet utifrån att förskolans uppdrag och syfte ska vara utgångspunkt för styrning och ledning. Det blir här viktigt att som rektor föra dialoger med medarbetarna om aktiviteter, förändrade arbetssätt, strukturer, rutiner och kulturer som påverkar och styr de val och beslut som tas idag:

-Vi är inte vara vid att prata om förskolan på ett sådant här sätt och inte heller vana vid att prata om våra olika uppdrag. Gamla traditionella arbetslag, blir lätt som en familj. Man kanske prata om saker som man absolut inte ska prata om för att man känner varandra väl. Men att våga lyfta det och prata professionalism istället, det är en resa. Att våga ställa frågor till personalen på ett trevligt och nyfiket sätt är viktigt. (Evelyn).

Här används återigen ett modifierat modus med *addering* som översättningsregel. I mötet med praktiken har rektorerna lagt till element som handlar om de utmaningar som finns för att genomföra förändringarna i framtiden. Rektorerna beskriver sina framtidsplaner och hur de skulle behöva förändra och anpassa styrning och ledning, men visar samtidigt på försiktighet och lyfter fram dialog och samtal med medarbetarna som ett första steg. Ett modifierat modus används ofta då man försöker balansera vikten mellan att ta till sig en ny idé samtidigt som man är medveten om att den ska implementeras i praktiken (Røvik, 2008). För att hitta en balans kan man då använda av sig *addering*. Rektorerna vill inte iscensätta alltför omfattande förändringar utan vill pröva sig fram genom att göra mindre justeringar till att börja med. Analysen visar att rektorerna bearbetar sin egen förståelse för vad som sker när översättningen möter ledningspraktiken och hur den kan tolkas. Det finns även tankar om att förändringar behöver ske långsiktigt och tillsammans med sina medarbetare:

-Det tar tid med förändringar och måste få ta tid, alla funkar ju så att man vill veta vad det här betyder för mig. I dag när det sker så mycket förändringar så gäller det att vara extremt transparent. Som chef behöver man förklara att den här förändringen kommer ske och för dig som personal så betyder det, det här. Man behöver också förklara varför man tar vissa beslut. (Evelyn).

-Personalen behöver tid på sig, de blir lite rädda vid nya saker. De behöver tid att processa, att förstå nya saker. (Marianne).

Att få med sig medarbetarna och att förändringar får ta tid beskrivs som betydelsefullt och då kan man enligt rektorerna inte skynda på förändringar. Utifrån den bärande idén där uppdraget, syftet och barnens utbildning ska komma främst har rektorerna många tankar om förändringar som de vill genomföra på sikt, samtidigt är de noga med att påpeka att de inte vill gå för fort fram. Nedanstående citat visar på fler tankar kring framtida förändringar:

-Jag ställer också frågan om det är det bästa för barnen att ni sitter här på morgonen och dricker kaffe eller om det är bättre att de gör något annat med sin tid. Vi behöver börja tänka i de här termerna och våga göra det. (Petra).

-Den förförståelse som vi rektorer har nu, och vi hade ju ändå en ganska stor förförståelse innan. Den måste jag också skapa till mina medarbetare, så vi att det vi gör gynnar alla barnen. Så på sikt kommer vi göra en förändring. (Kajsa).

Det finns hos rektorerna en tydlig riktning mot vad de vill förändra, barnens bästa ska finnas som utgångspunkt. Det finns också en medvetenhet hos rektorerna kring hur de kan nå förändrade arbetssätt framöver, genom att våga prata med personalen om de här sakerna och genom att öka medarbetarnas förståelse för syftet med förändringarna.

Sammanfattning av rektorerna som översättare

I mötet med rektorernas ledningspraktik har tydlighet vid beslutsfattande, tydligare ledarskap och förändrade arbetssätt översatts. Beslutsfattandet har blivit tydligare både för de själva och för medarbetarna. Rektorerna beskriver att visionen blivit ett stöd vid beslutsfattande som lett fram till ökad förståelse och trygghet i beslutsprocessen. De anser att en mer målstyrd styrning har skapat förutsättningar för en ökad trygghet och förändringen av det egna ledarskapet bearbetas och synliggörs i deras ledningspraktiker.

Rektorerna har identifierat ett behov av förändringar och har påbörjat tankar kring hur dessa kan realiseras. De har förändrat sina ledningsprocesser genom att vara tydligare med vilka förändringar som

behöver göras. I dialog med medarbetarna kommunicerar rektorerna de förändringar som de vill genomföra genom att ta tillvara på tillfällena som ges i vardagen för att på olika sätt påvisa ett behov av förändring och nya sätt att tänka framöver. Rektorerna ser förändringsmöjligheter samtidigt som de ser utmaningarna som därmed följer. Att förändra kulturen är en utmaning som framkommer genom beskrivningarna. Det finns en medvetenhet hos rektorerna kring att de nya kunskaperna behöver implementeras, omformas och anpassas till respektive verksamhet. Rektorerna behöver också själva bearbeta, processa och förstå sitt eget ledarskap för att sedan kunna sätta det i relation till att vara ledare för en mer målstyrd verksamhet och implementera de nya kunskaperna i praktiken.

Vad blir framträdande i rektorernas beskrivningar

När översättningen av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management möter rektorernas ledningspraktik framträder tre olika teman, *förändrad syn på begrepp, förändrad syn på kvalitet, förändring av bemanning och schema*. Resultaten beskrivs utifrån de tre teman under egna rubriker. Utgångspunkten för översättning genom den bärande idén, har varit att utveckla ledningsprocesser som bidrar till förskolans uppdrag och syfte. I mötet med praktiken har översättningen gett rektorerna nya tankar och idéer om vad styrning och ledning i förskolan kan vara och appliceras, dels i sin egen ledningspraktik, dels i förskolornas vardagspraktik.

Förändrad syn på begrepp

Vid översättningen och framtagandet av den bärande idén bearbetades begreppen *vision, syfte* och *mål*. En vision som tar sin utgångspunkt i förskolans uppdrag och syfte blir avgörande för de aktiviteter och arbetsuppgifter som ska utföras i organisationen. Visionen ska hjälpa till med att formulera mål och delmål och bygger på att alla vill delta med sitt engagemang för att få arbetsuppgifterna utförda samt ta ansvar för sitt eget arbete. Att använda sig av begreppen som en utgångspunkt för det strategiska arbetet kan, enligt den bärande idén, stödja rektorerna i att organisera verksamheten så att kvalitet, arbetsmiljö och ekonomi bildar en helhet. Om fokus riktas enbart mot exempelvis ekonomi finns en risk för att de ekonomiska målen följs upp i högre grad än de övriga målen, vilket kan innebära att andra mål, till exempel barnens utveckling och lärande, hamnar i bakgrunden. Rektorerna beskriver att begreppen *vision, syfte* och *mål* har varit ett stöd vid beslutsfattande och hjälpt rektorerna att hålla fokus och riktning på det man vill uppnå, att barnen ska få en så bra utbildning som möjligt:

- Syfte och vision har blivit ett stöd vid beslutsfattande. Något man kan landa i och koppla till våra styrdokument. Jag har blivit tydligare och ställer frågor till personalen, gynnar det här barnen eller inte. Vi ska ju stå på barnens sida, det är vårt uppdrag. Det här sättet att tänka har förändrat mig själv som ledare. (Petra).

Begreppen har fungerat som en ledstång, något att hålla fast vid, som skapar en röd tråd i styrning och ledning. Visionen, som utgår från förskolans uppdrag och syfte, blir ett stöd i arbetet med att styra och leda medarbetarna i riktning mot målen. Begreppen är inte nya i sig men har genom den bärande idén fått en ny innebörd för rektorerna. Begreppen har lagts till som ett stöd till både beslutsfattande och ledarskapet. Det blir återigen ett modifierat modus med *adddering* som översättningsregel. Rektorernas tillägg har, i mötet med praktiken, förstärkt betydelsen av begreppen som ett stöd för att utveckla sitt eget ledarskap och ta kommandot över beslutsprocessen. För att översättningsprocesser ska bli framgångsrika krävs kunskap om verksamhetens kontext, i detta fall förskolan. Det krävs att rektorerna, som här ses som aktörer, har god kännedom om förskolans styrning, ledning och ledarskap. Det krävs också goda kunskaper om förskolans strukturer, rutiner och kultur. Røvik (2008) menar att

översättningskompetens har stor betydelse för hur nya idéer tas emot i den mottagande praktiken. Vidare lyfter Røvik (2008) fram vikten av att som översättare konkretisera och ställa sig frågor som man försöker besvara. Det kan till exempel vara frågor som handlar om begrepps betydelse och hur befintliga strukturer och rutiner kan behöva ändras eller bytas ut för att nya begrepp ska kunna införas. Analysen visar att rektorerna har påbörjat en konkretisering av vad begreppen står för samt att begreppen kan stödja ledningsprocesserna mot ett mer målinriktat arbete. I mötet med praktiken har begreppen tagit stort utrymme i anspråk och rektorerna menar att de har stor betydelse för den vilja och ambitionen som finns att implementera den bärande idén i sina respektive verksamheter. En förändrad förståelse för begreppen har gjort att rektorerna utmanats i sina tankar kring ledarskap och sin egen roll som ledare och förebild för verksamheten. Följande citat beskriver hur förståelsen för begreppen har utvecklats:

-Varför är vi här? Vad ska alla göra? För mig har det inte alltid varit klart vad som menas med målluppfyllelse. Det har varit något flummigt som vi alltid har pratat om. Men nu förstod jag att om syftet blir klart så kan vi också förstå målet för vår verksamhet. (Elsa).

Med utgångspunkt i begreppen har rektorernas förståelse för förskolans uppdrag och syfte förändrats. En tydlighet kring hur vision och syfte stödjer arbetet mot målen har blivit ett stöd i deras ledningspraktik och på så vis utvecklas ledarskapet. En ny förståelse för vad begreppen står för skapar en trygghet vid beslutsfattande som ger en ny dimension till ledarskapet. Den gemensamma förståelsen, som skapats genom den bärande idén, blir enligt rektorerna en trygghet i ledarskapet. Citaten nedan beskriver hur förståelsen för begreppen ökat rektorernas trygghet i ledarskapet:

-När vi hamnar i målkonflikter är det viktigt att vi går tillbaka till syftet. Att tänka till, vad är syftet egentligen med förskolan och vad har vi för vision. Jag har blivit tryggare när jag hamnar i situationer med målkonflikter. Och tryggare i mina beslut. (Kajsa).

-Att tänka mål, syfte, vision har gjort skillnad i hur jag leder min personal idag. (Petra).

Rektorerna använder sig av begreppen i praktiken. De ger en tydlighet och en riktning mot vilka beslut och arbetsprocesser som behöver prioriteras. Rektorerna utmanas att ta en ny roll i sitt ledarskap där begreppen blir betydelsefulla verktyg.

Förändrad syn på kvalitet

Begreppet kvalitet innehåller aspekter inom organisationsforskning och management som tidigare inte fått så stort utrymme inom förskolan. Källan till översättningen, den bärande idén, innehåller aspekter som hastighet, kostnad, flexibilitet och säkerhet som målområden. Förutom att följa upp läroplansmål, behöver även andra delar följas upp. Hastighet handlar dels om att erbjuda barnen en plats i förskolan inom rimlig tid, dels att kunna erbjuda barnen rätt stöd vid rätt tid. Barnen behöver olika former av stöd vid olika tidpunkter bland annat beroende på ålder. Kostnad handlar om att hålla sig inom den budget och ekonomiska ram som rektorn har blivit tilldelad. Flexibilitet handlar om att kunna anpassa strukturer, rutiner och arbetssätt till barnens närvaro och schematider, samt till sjukdom och frånvaro av personal. Säkerheten handlar om en trygg och säker miljö för barnen och personalen, vilket är en aspekt som är känd sedan tidigare. Fokus behöver vara på kärnverksamheten, barnens lärande och utveckling, och rektor behöver hitta vägar för hur målluppfyllelsen kan nås för de andra aspekterna med så liten arbetsinsats som möjligt. Detta för att kunna lägga mer tid och energi på att utveckla förskolans arbetsprocesser i syfte att utveckla kärnverksamheten. Vid översättningen till den bärande idén

bearbetades tankar om olika kvalitetsaspekter och målområden, förskolans som ett produktionssystem samt om förskolan kan använda sig av standardiserade processer. Nedanstående citat beskriver hur rektorerna resonerar om kvalitetsbegreppet utifrån en ny synvinkel:

-Kvalitet, att man gör rätt saker i rätt ordning. Vi kan nå målen på olika sätt, men man behöver komma till målen, det behöver bli en smörgås på slutet. Vi behöver utveckla hur vi når målen. (Marianne).

-Kompetensutvecklingsprocessen har jag förändrat. Nu har jag skapat en organisation för det. Nu har vi ett mål att vår lägstanivå ska höjas. Vi ska jobba under fyra år med det här. (Elsa).

-Det blev tydligt för mig, när jag verkligen delade upp alla de här momenten och de olika situationerna. Det blev tydligare nu än när vi pratade om barnets bästa tidigare. Det här ingår ju i basverksamheten och ska ju bara fungera. Det är ju också ganska mycket omsorg som behöver byggas ihop med undervisning. (Petra).

När översättningen möter ledningspraktiken handlar det om kvalitet kopplat till de aktiviteter man ägnar sig åt och tankar kring progression och utveckling av förskolans läroplansmål. Rektorerna problematiserar kring att rätt aktiviteter behöver kopplas till målen och att en ökad reflektion kring hur förskolorna arbetar har satt igång förändringar hos rektorerna:

-Kvalitet och bemanning hör ihop, men det blir inte alltid bättre kvalitet med mycket personal. Man ska inte vara för många vuxna hos barnen. (Marianne).

-Att prata om att det här vill vi ge barnen, det här måste vi göra och det här är det vi skulle vilja lägga på. (Petra).

Här använder sig rektorerna av ett modifierat modus med *subtrahering* som översättningsregel. I mötet med praktiken har rektorerna tonat ner de andra kvalitetsaspekterna och beskriver förändringar gällande att arbeta med läroplanen mål. Analysen visar att rektorerna prioriterar arbetet med kärnuppdraget och att de utifrån den bärande idén, gör rätt prioriteringar. Kärnuppdraget, barnens lärande och utveckling, har lyfts fram som betydelsefullt och ges mer utrymme än de andra kvalitetsaspekterna. Rektorerna har fått nya verktyg att använda sig av gällande kvalitetsutveckling. Nya tankar finns kring hur olika målområden kan följas upp och hur förskolan kan säkerställa att barnen möter alla läroplansmål under sin tid på förskolan:

-Det handlar om hur vi säkerställer att barnen möter alla mål i läroplanen med en projektion under fyra år. Det dokumentet vi har arbetat fram kommer vi nu använda oss av när vi ska formulera vår verksamhetsidé. (Kajsa).

-Vi har pratat väldigt mycket om det här, hur ska vi nå målen efter fem år, hur kan vi bidra? Produkten hos oss är ju barnen. Hur ska vi bidra till det här? (Elsa).

-Vi har betydligt färre mål nu, men tydliga mål så man inte börjar göra det här och det här och det här. Nu vet alla vad de ska göra. Vi har tio terminen på oss, allt behöver inte ske när barnen är ett år utan vi har fler år på oss att få ihop hela läroplanen. Vi har också haft diskussionen om vad som är viktigt att fokusera på när barnen är ett år. Det kanske är värdegrundsfrågor, då är det där vi ska starta och sedan bygger vi på tills barnen är 6 år. (Evelyn).

När översättningen möter ledningspraktiken framträder förändring och kvalitetsutveckling som en naturlig del av rektorernas arbete. Tankar om kvalitetsarbete och arbetsformerna för det varierar, men

samtliga rektorer lyfter fram en förändrad syn på hur de tänker kring kvalitet och hur de vill fortsätta arbeta framöver. De vill utveckla, förbättra och förändra för att skapa bra förutsättningar för barnen att få lära och utvecklas. Den bärande idén har varit ett stöd för att kunna utveckla ledningsprocesser som gynnar barnens utveckling och lärande. Rektorer ser många utvecklingsmöjligheter framöver och menar också att de ser sin egen roll som mer betydelsefull för att utveckling ska ske, där medarbetarna behöver få utmanande och reflekterande frågor:

-Vad är det vi vill ha i vår verksamhet, vem är det som ska göra allt det här, när ska allt det här ske? Ska vi göra det här och det här, hinner vi det då om vi går ut två gånger om dagen? Nej då får vi gå ut en gång om dagen. Kan det se olika ut olika dagar? Att faktiskt våga prata i de termerna, det har jag utvecklat under det här året. (Petra).

Rektorer för dialoger med medarbetarna kring hur organiseringen av förskolans aktiviteter bör ske för att arbeta mot uppsatta mål. Det handlar om att involvera och medvetandegöra medarbetarna om hur organisering och planering av olika aktiviteter skapar möjligheter för prioriteringar och att dessa val får betydelse för barnens utveckling och lärande.

Förändring av bemanning och schema

I förskolan finns en tradition av att fördela arbetsuppgifter lika inom både arbetslaget och på förskolan. Det finns också en tradition kring bemanning och schema som utgår från rättvisa, att alla medarbetare ska ha likadana schematurer. Ofta förekommande är att som medarbetare komma med önskemål kring arbetstider och ledigheter, en kultur där medarbetares intressen går före det som blir bäst för barnen. Vid översättningen och framtagandet av den bärande idén konstaterades att det behövs ett nytt sätt att tänka kring bemanningsprocess och schemaarbete om visionen ska vara en ledstjärna. Schemalaggningen behöver i högre grad än tidigare utgå från barnens vistelsetider och förskolans uppdrag och syfte, att erbjuda barnen en trygg omsorg och stöd i utveckling och lärande. För att kunna utföra uppdraget krävs olika kompetenser som behöver finnas på plats på de tider där behovet finns. En långsiktig planering och behovet av kompetens behöver då styra schemalaggningen istället för tankarna om rättvisa och personliga önskemål. I citaten nedan beskrivs rektorernas tankar utifrån att de för dialoger med medarbetarna gällande schemalaggnings:

-När jag första gången pratade om att alla behöver ha olika scheman för att kunna anpassa till varje specifik förskola och barngrupp. Då reagerade dem. Det tyckte de inte om. Det ska vara tidig, mellan, sen. Nu har de accepterat det. Idag har vi fungerade schema. (Elsa).

-Det här med rättvisetänket som det alltid är i förskolan, att jag måste ha en tidig dag. Men det handlar ju inte om det, det handlar ju om att kunna ge barnen det bästa. Även om du jobbar till klockan 16:00 fyra dagar i rad så kommer det kännas bättre för dig, för du har gett barnen det här och det här. Det har blivit en starkare insikt för mig, att förmedla det här. Hur lägger vi det optimala schemat, våra barn är hos oss hela dagarna från morgon till kväll. Då kanske vi måste ha några som alltid jobbar mitt på dagen som då genomför undervisning. (Stina).

-Tex det här med att vi vill sluta tidigt, och man säger det rakt ut. Jag skulle aldrig våga säga det på ett APT. Att den dagen vill jag gå och simma. Även om det blir jättejobbigt för kollegorna så kan man inte tänka sig att byta arbetspass eller stanna

kvar till klockan 15:00. Jag menar simhallen står ju kvar. Men det är en stark kultur och det sitter så hårt. (Marianne).

Rektorerna beskriver att bemanning och schemaläggning har stor betydelse för organiseringen av barnens utbildning och att de fått en större medvetenhet kring processen. De beskriver också att de blivit stärkta i att vara den som äger schemaprocessen. Dels för att kunna styra verksamheten mot visionen och i riktning mot målen, dels för att kunna påverka och förändra den kultur som finns:

-Jag kunde inte prata om schema, tidigare. Men nu kan vi prata om schema och tider. Jag köper inte det här längre att personalen behöver få sluta tidigt, för annars blir de trötta. När jag började för två år sedan så kunde jag inte nämna det här ens. Nu kan vi ju prata om det och hitta lösningar. (Stina).

-Schema har jag tagit till mig och blivit bättre på, att jag äger schemat. Det har varit personer på förskolorna som haft ansvaret, vilket är vanligt på förskolorna. Men nu har jag varit mycket mer delaktig, och varit med och lagt till parametrar. Jag känner att jag tagit större ansvar. (Evelyn).

I mötet med ledningspraktiken framträder en stark kultur gällande bemanning och schemaläggning. Rektorerna beskriver hur medarbetare talar om och lyfter fram sina egna behov och önskemål. Det finns enligt rektorerna ett motstånd mot att förändra schema och som medarbetare värnar man om sin tidiga dag, att få sluta klockan 13:00 eller klockan 14:00 en dag i veckan. Här menar rektorerna att de behöver arbeta långsiktigt och strategiskt för att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna. Bemanning och schema har blivit mer betydelsefullt för rektorerna då medvetenheten gällande medarbetarnas olika kompetenser ökat. Rektorerna menar också att en kulturförändring tar tid och måste få ta tid. Styrningen mot ett nytt sätt att tänka gällande schemaläggning kan då ske gradvis och då kan både rektorerna själva och medarbetarna mogna tillsammans i processen. De behöver arbeta vidare med kulturen så att medarbetarnas medvetenhet och förståelse ökar kring hur olika roller, ansvar och kompetenser påverkar förskolans uppdrag. På så vis kan tankarna om orättvisor minska och förändringar av bemanning och schema upplevas mer positivt:

-Vi ska göra om schemat på sikt. Vi kan inte lägga ett schema utifrån att jag råkar vara morgontrött eller att jag vill göra detta och detta. (Kajsa).

-Jag använder mig inte av förändringar när vi pratar om schemat, utan jag säger att vi ska göra justeringar. (Elsa).

Här handlar det om ett radikalt modus med *omvandling* som översättningsregel. I mötet med ledningspraktiken har rektorerna omvandlat översättningen till stora delar från ursprungsidén. Rektorernas tankar och idéer om bemanning och schemaläggning utgår till stora delar från hur de arbetar i dag med bemanning och schemaläggning. De beskriver en stark kultur som finns hos medarbetarna när det gäller bemanning och schemaarbete utifrån att rektorerna föreslår små justeringar genom till exempel att olika arbetslag kan ha olika tider eller att man behöver stanna kvar till klockan 15:00 istället för 14:00. Det handlar inte först och främst om att göra förändringar och justeringar utifrån den bärande idén. Røvik (2008) lyfter fram att omvandling kan ske när det som ska översättas kan vara svårt att översätta och skapa genom en bärande idé. Analysen visar att bemanning och schemaläggning är komplext och inbundet i den praktik och den kultur som råder på varje enskild förskola. Därmed kan just bemanning och schemaläggning vara svårt att översätta. När översättningen möter ledningspraktiken möts rektorerna av en kultur som de behöver arbeta mer med och förändra. Dels genom att själva bearbeta och utmana det förgivettagna, dels för att möta medarbetarnas motstånd till förändringen.

De omvandlar och anpassar den bärande idén till organisationen för att hitta möjliga vägar framåt och hur bemanning och schemaläggning kan kopplas tydligare till kompetens och resursanvändning. Att ha en god dialog med medarbetarna anses vara betydelsefullt och rektorerna menar att de vid olika tillfällen förmedlar, pratar, diskuterar och utmanar medarbetarna. Citaten nedan visar på hur rektorerna för dialoger och kommunicerar kring schemahantering:

-Jag har börjat prata om att vi behöver göra en förändring. Då handlar det inte om att i detta läge ändra schemat, utan att det kanske är personal på någon avdelning som kan gå till en annan avdelning och jobba där. Man gör då inte en stor schemaförändring. Men flödet i huset skulle bli annorlunda. (Kajsa).

-Jag tror att det här med schema har väldigt stor betydelse för personalen välmående och hälsa. Jag brukar säga till mina medarbetare att jag har tre redskap, det är schema, det är våra förutsättningar och ekonomin. (Elsa).

-Diskussioner om schema har lett till tankar hos mig om vad gör vi när vi är på plats. Nu kan vi prata kring hur vi kan göra justeringar i schemat kopplat till barnen och deras bästa/.../Jag ställer också ofta frågan, är det bästa för barnen att ni sitter här på morgonen och dricker kaffe eller är det bättre att ni är fler över mellanmål? Det här har stärkt mig i att se behovet kopplat till schemat och att prata med min personal om det, på det här sättet. (Petra).

Dialog och samtal med medarbetarna kring arbetstider och schemaarbete upptar en stor del av rektorernas tid. De har funnit utvecklingsområden som de vill genomföra framöver där förändringar av bemanning och schema blir nödvändigt. Rektorerna är medvetna om att kulturen inte förändras på kort tid utan att det är ett långsiktigt arbete som kräver stora arbetsinsatser. Att hitta former för att förmedla tankar och idéer till medarbetarna blir en viktig strategi.

Sammanfattning av vad som blir framträdande av rektorernas översättningar

Framträdande av rektorernas översättningar är *förändrad syn på begrepp, förändrad syn på kvalitet* samt *förändring av bemanning och schema*. Begreppen vision, syfte och mål används som ett stöd vid både beslutsfattande och vid utvecklandet av det egna ledarskapet. De har fungerat som en ledstång, något att hålla fast vid och bidragit till en röd tråd i styrningen och ledningen. Den förändrade synen av kvalitetsbegreppet handlar främst om kopplingen mellan vilka aktiviteter som genomförs i verksamheten och målen i förskolans läroplan. Rektorerna har fått nya tankar kring uppföljning och målrelaterat arbete samt nya verktyg att använda sig av gällande arbetet med kvalitetsutveckling. Progression och måluppfyllelse problematiseras där barnens utveckling och lärande samt läroplanens målområden blir framträdande.

Bemanning och schemaarbete är av stor betydelse för organiseringen av förskolans utbildning och undervisning. Rektorerna har fått en ökad förståelse för hur viktigt arbetet är och blivit stärkta i att själva bli ägare över processen. Dels för att kunna styra verksamheten mot visionen och uppsatta mål, dels för att påverka och utmana kulturen. En stark kultur framträder som handlar om rättvisa och hänsynstagande till medarbetares personliga önskemål och intressen vid schemaläggningen, framför barnens behov av omsorg och lärande. Analysen visar att det kan vara svårt att skapa en bärande idé kring bemanning och schemaarbete utifrån en förskolekontext. Praktiken är inbunden och kontextspecifik med traditioner, kulturer och relationer som är specifika för varje enskild förskola.

Diskussion

I följande kapitel presenteras en diskussion utifrån studiens resultat i relation till frågeställningarna, *hur sker rektorernas översättningsprocess av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management och vad blir framträdande i rektorernas beskrivningar av översättningsprocessen utifrån förändrade ledningsprocesser och sitt ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management*. Därefter följer en metoddiskussion och kapitlet avslutas sedan med förslag till fortsatt forskning.

En pedagogisk idé som utgångspunkt för utveckling och förändring

Studiens resultat visar att rektorernas förståelse för hur ledarskapet påverkar verksamhetens utveckling har förändrats. Rektorerna har blivit mer angelägna om att ta plats som ledare och har blivit tryggare i sitt ledarskap. De har också blivit tydligare i sin kommunikation och utvecklat ett mer aktivt ledarskap. För att förskolans undervisning och utbildning ska utvecklas behövs ett aktivt ledarskap som håller samman, stödjer och utmanar medarbetarna. Ett operativt ledarskap behöver finnas som visar en tydlig riktning och som ser till att alla drar åt samma håll i syfte att uppnå förskolans mål och intentioner. Förskolans ledarskap bygger på en tradition där varje arbetslag har haft stort inflytande (Tallberg Broman, 2016). Arbetssätt och planering av aktiviteter har under lång tid varit varje arbetslags angelägenhet. Arbetsformer, kultur och förhållningssätt har därför skiftat mycket både inom och mellan olika förskolor. Med dagens styrning och ekonomiska förutsättningar behöver förskolans ledarskap utmanas att tänka nytt och ta in nya teoretiska perspektiv och arbetssätt. Vi lever i en miljö som är både oviss, föränderlig och global. Här behöver vi fundera över hur vi gör för att rusta barnen för en framtid som vi idag inte vet så mycket om. Det ställs krav på både medarbetare och ledning för att hitta nya idéer och sätt att lösa problem på. Det blir också viktigt att fundera över hur en verksamhet ska se ut för att skapa möjligheter för barnen att utveckla olika förmågor som exempelvis kreativitet och där problemlösning blir en del av undervisningen.

Berg (2018) kopplar ihop rektors ledarskap med verksamhetsansvaret och det operativa arbetet som görs inom det statliga uppdraget. Jag anser att det operativa ledarskapet har stor betydelse för förskolans kvalitetsutveckling. Berg (2018) lyfter fram rektor som organisationsbyggare och menar att det ger en mer rättvis bild än pedagogisk ledare. Jag delar Bergs tankar gällande begreppet organisationsbyggare och att det kan ge en rättvis bild över rektorsrollen och ledarskapet. Jag vill samtidigt lyfta fram att rektor behöver ta ansvar för att skapa en organisation som stödjer och ger förutsättningar för barnen att få den utbildning och undervisning de enligt skollagen (SFS 2010:800) har rätt till. För att kunna ta det ansvaret behöver rektor vara en pedagogisk ledare med en vision och pedagogisk idé kring hur utbildning och undervisning ska genomföras och organiseras. Den pedagogiska idén blir då grunden i visionen och kan på så vis bli ett stöd för både rektor och medarbetare i det dagliga arbetet. Strukturer och arbetsformer måste stödja den pedagogiska idén och styras av rektor i den riktningen. Organisationsbyggaren och den pedagogiska ledaren behövs båda för att barnen ska få utbildning och undervisning av hög kvalitet. Rektorsuppdraget är komplext, så även ett ledarskapsuppdrag. För att ska kunna utvecklas i sin roll som både pedagogisk ledare och organisationsbyggare blir det viktigt att både staten och huvudmannen tar ansvar för att stödja rektorerna i arbetet med verksamhetsledning, pedagogisk utveckling, ledarskapet och chefskapet. Att ta vara på vardagens alla möjligheter, att se det lilla i det stora och det stora i det lilla behövs för att förstå förskolans komplexitet och för att bygga en organisation där alla vill ta ansvar. Rektorer behöver stödja och utmana förskollärarna i att utveckla undervisningen och pedagogiska aktiviteter. De kan inte lämna över verksamhetsansvaret till

förskollärarna och arbetslagen utan måste våga leda och vara den som visar vägen, kommunicerar budskap och ansvarar för att vardagens arbetsprocesser fungerar. Att titta över förskolans roller och ansvarsfördelning handlar lika mycket om att tydliggöra rektorns roll som att tydliggöra förskollärarens, barnskötarens och arbetslagets roll.

Stålhkrantz (2019) jämför rektorsrollen med företagsledarrollen och beskriver att det administrativa ledarskapet har tagit större plats och att arbetet med att utveckla kärnverksamheten har fått stå tillbaka. Studiens resultat visar att rektorerna lyfter fram ledarskapet kopplat till kärnverksamheten oftare än kopplingen till det administrativa ledarskapet. Här kan man fundera över om det beror på att ledare i förskolan känner sig tryggare i det pedagogiska ledarskapet än i det administrativa ledarskapet, eller om rektorerna i studien känner igen sig i Stålhkrantz (2019) beskrivning, att arbetet med att utveckla kärnverksamheten har fått stå tillbaka. Ambitionen hos de allra flesta rektorer handlar om att i första hand driva och utveckla pedagogiska frågor, men i vardagen väntar många administrativa frågor på att besvaras och rektor förväntas leverera dessa. Resultatet visar att rektorerna blivit stärkta i sitt ledarskap och att de tagit en tydligare ledarroll. Beslutsfattandet grundar sig i förskolans uppdrag och syfte vilket underlättar och stärker ledaren att fatta beslut som gynnar barnen och förskolans kvalitet. Ärlestig (2020) hävdar att det pedagogiska ledarskapet och det administrativa ledarskapet skapar förutsättningar för varandra. Jag anser att det administrativa ledarskapet inte är mindre viktigt för organisationen som helhet, utan att precis som Ärlestig (2020) säger så skapar det pedagogiska och det administrativa ledarskapet förutsättningar för varandra. Jag menar att rektorer behöver kompetensutveckling och stöd för att utveckla sitt ledarskap för att kunna arbeta parallellt med både pedagogiska och administrativa frågor. En balans mellan att utveckla kärnverksamheten och strategiska och administrativa frågor behövs för att kunna driva och utveckla förskolan. En jämförelse med företagarrollen, likt den som Stålhkrantz (2019) gör kan vara ett sätt att lyfta fram rektors mångdimensionella och komplexa uppdrag på. De olika delarna av ledarskapet behövs utifrån det helhetsansvar som idag ligger på rektor med stor handlingsfrihet och ekonomiskt ansvar för sin produktionsenhet. Ett stort ansvar vilar på huvudmannen och den styrning som huvudmannen utövar. Tillit och tilltro behöver utvecklas på alla nivåer, där också rektorerna har ett stort ansvar att se både till helheten och sin egen organisation samtidigt.

Vid översättningen av teorier inom organisationsforskning och management används olika översättningsregler och modus. Översättningen anpassas till förskolans kontext och rektorernas ledningspraktik på olika sätt och kan förklaras med stöd av Røviks (2008) översättningsregler. De utmaningar som rektorerna mötte vid översättningen hanterades genom att anpassa, justera och förändra så att översättningen kunde möta den nya praktiken. Rektorerna ledningspraktiker skiljer sig åt då varje organisation har olika förutsättningar och utmaningar. Under analysen av intervjuerna framkom ändå en samstämmig bild över vilka översättningsregler som använts vid de olika översättningarna. Förskolan har en stark kultur gällande organisation, bemanning och arbetssätt vilket kan vara en anledning till att samma översättningsregler användes. En annan anledning kan vara att vid arbetet med att ta fram den bärande idén skapades en gemensam förståelse för översättningen som också sattes i ett meningsfullt sammanhang.

Moss och Nihlfors (2017) lyfter fram att nya idéer och kunskaper har större chans att lyckas om den grundläggande logiken stämmer överens med deltagarnas professionella syn. Pedagogiska idéer vilar inte alltid på samma grundläggande logik som teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management, men många likheter går att finna utifrån ett ledar- och ledningsperspektiv. Förskolans ledarskap kan stärkas av att hämta idéer och kunskaper från andra kontexter och organisationer. Utifrån

den styrning och ledning som idag används så behövs nya ledningsstrategier och former för att utvecklas förskolans organisation och då behöver även ledarskapet utvecklas.

Innovation och nya idéer – ett gemensamt ansvar

Av resultatet framkommer att rektorerna ser utmaningar med att förändra bemanning och schemaarbete utifrån att det finns en stark kultur i förskolan där egna intressen ibland kan gå före barnens behov av bemanning och resurser. Det finns traditioner och strukturer som behöver utmanas för att kunna förändra bemanningsprocessen och personalens schema. Rektorerna beskriver att arbetet med att förändra behöver få ta tid och att de behöver arbeta strategisk och systematiskt för att få med sig medarbetarna. Arbetet kan liknas vid det som Svedberg (2016) beskriver som ett pusslande, kompromissande, prioriterande, hänsyns-tagande och fingertoppskänslig hantering av olika dilemman på vägen mot en målformulering. Förskolan behöver ta steget vidare mot en tydligare målfokusering utifrån att barnens behov av omsorg, lärande och utveckling måste styra arbetssätt, arbetsformer, planering och val av aktiviteter. Medarbetarnas olika kompetenser behöver tas tillvara på bästa sätt och då inte utifrån att det inom arbets-laget ska vara rättvist eller att alla ska göra allt. Här behöver alla som arbetar och verkar inom förskolan hjälpas åt att tänka om och tänka nytt. Det är ett arbete där rektorerna behöver stöd och draghjälp från förvaltning, kommun, politiker, forskare och andra intressenter som påverkar och påverkas av förskolan. Att använda teoretiska begrepp från organisationsforskning och management har varit ett sätt att ge rektorerna nya tankar, begrepp och verktyg inom ledarskap, organisering, styrning och ledning. Alvesson (2013) lyfter fram två organisationsproblem, kooperationsproblemet och koordinations-problemet. Studiens resultat visar att ett tydliggörande av förskolans uppdrag och syfte har underlättat arbetsprocesserna. Intressekonflikterna har minskat genom ökad transparens och tillit till de beslut som tagits. På så vis har koordineringen underlättats och rektorerna har fått fler verktyg att använda sig av när problem uppstår som kan behöva nya och flexibla lösningar. Jag anser att nya tankar och teoretiska begrepp som används i andra organisationer kan stödja rektorerna i förändringsarbetet så att gamla upparbetade hjulspår och rutiner kan utmanas. Här blir både rektorns och medarbetarnas förmåga att reflektera och analysera över verksamheten avgörande för vilka förmågor och kompetenser som barnen får med sig när de slutar på förskolan för att gå vidare i skolsystemet.

Analysen visar att begreppen *syfte*, *vision* och *mål* användes som ett ledarskapsverktyg för att lyfta fram barnens behov av omsorg, utveckling och lärande som utgångspunkt för verksamhetens planering och organisering. Begreppen användes för att stödja, utmana och kommunicera nya idéer och tankar kring strukturer och arbetssätt. Rektorerna behöver stödja och utmana undervisningspraktiken samtidigt som de utmanar arbetslagskulturen. De flesta rektorer har själva egen erfarenhet från arbete i förskolan och kan då präglas av samma kultur. Här behöver rektorerna reflektera över sitt ledarskap och utmana sig själva.

Forsstein Seisser (2017) menar att rektor behöver erövra legitimitet och bli ledare för verksamheten istället för ledare av verksamheten. Jag ställer mig bakom Forssten Seisser (2017) tankar om att rektorerna måste erövra legitimitet och ta kommandot över ledarskapet för verksamheten. Ett ledarskap som inte innebär att ensam bestämma och besluta, utan att skapa en arbetskultur där gemensamt ansvar och engagemang blir en drivkraft för fortsatt utveckling. Det handlar om att kommunicera genom dialog och samspel och hitta former för demokratiska arbetsprocesser med tydliga ramar och mål. Ärlestig (2020) lyfter fram vikten av kommunikation för att kunna hantera den komplexitet som finns inom förskolan och skolans organisationer. Jag håller med Ärlestig (2020) i resonemanget om att kommunikation och samspel är viktiga förutsättningar. Rektorer behöver kunna argumentera och

motivera för medarbetarna kring de beslut som tas och hur dessa påverkar verksamheten. Det finns ibland en underliggande önskan från rektorer att någon annan ska ta beslut. Det kan i stunden då upplevas som att beslutet inte behöver förklaras eller motiveras i samma utsträckning eller på samma sätt. Åtminstone behöver man inte bli besviken på sin rektor, utan på någon högre upp i organisationen. För att skapa en handlingskraftig organisation krävs en kombination av styrning och ledning som rektorerna måste vilja ta sig an. Vision och målarbete kan då lyftas fram i kombination med tolkningar av vetenskapliga utgångspunkter och sättas in i vardagliga sammanhang.

Rektorernas översättningskompetens blir viktig och betydelsefull för den fortsatta implementeringen av begreppen. De behöver fortsätta att utveckla och utmana sig själva samtidigt som de fortsätter att utmana medarbetare och förvaltningen i olika frågor. Rektorernas styrka som översättare finns i kunskaperna om arbetssätt och arbetsformer som finns inom varje rektors ledningspraktik. De har också kunskaper om de olika kulturer som finns och kan arbeta fram strategier för att möta och hantera eventuellt motstånd. Lund och Moksnes Furu (2014) lyfter fram att nya idéer och kunskaper måste justeras och anpassas till det som redan finns för att de ska kunna införlivas. Rektorerna har justerat och anpassat översättningarna till sina respektive verksamheter och på olika sätt påbörjat implementeringen av idéerna. De har kommunicerat idéerna genom samtal och dialoger i olika forum och arbetar med olika strategier för att i olika steg införliva idéerna än mer. Nu blir den stora utmaningen för rektorerna att fortsätta hålla i och våga tro på sitt ledarskap och fortsätta tänka nytt.

Metoddiskussion

I utvecklingsprojektet har jag deltagit i rollen som en av de administrativa funktionerna. Jag har under processen varit både deltagare i utvecklingsprojektet och forskare samtidigt. Genom mitt deltagande i projektet och tidigare erfarenheter från arbete som rektor i förskolan kan det ha påverkat studien. En tillgång har varit att min kunskap och förtrogenhet om förskolan som har gjort att jag kunnat uppfatta kulturer, strukturer och det förgivettagna. Intresset av att få svar på studies frågeställningar kan ha påverkat hur intervjuerna genomfördes. Mitt sätt att ställa följdfrågor till rektorerna riktades ibland lite för snabbt mot studiens frågeställningar istället för att lyssna in rektorernas svar och beskrivningar. När jag i efterhand lyssnade och tittade på de videoinspelade intervjuerna kunde jag se att jag ibland var snabb på att rikta uppmärksamheten mot vissa frågor. Istället kunde jag ha intagit ett mer inlyssnande förhållningssätt för att se vad rektorerna själva hade valt att ta upp.

Atkinson (1994) lyfter fram att de olika rollerna behöver utgå från olika synsätt och att det behövs kunskaper om reflektion och analys för att kunna göra detta. För att få syn på mina olika roller valde jag att skriva loggbok, en i rollen som forskare och en i min roll som deltagare i utvecklingsprojektet. Rönnerman (2012) lyfter fram att loggboksskrivande ger distans genom självreflektion och kunskap genom självinsikt. För mig blev det ett stöd under hela processen för att få syn på det förgivettagna och utmaningarna som funnits genom att studera en verksamhet som jag själv har goda kunskaper inom och där jag själv deltagit i ett utvecklingsarbete.

Att göra videoinspelningar över Teams ser jag som en möjlighet att kunna fånga upp mer av nyanser i språket och att utan avbrott kunna fokusera på intervjufrågorna. Det kan krävas en lite längre introduktion och arbete med att få intervjupersonerna bekväma med att träffas digitalt, men utifrån att både jag som intervjuare och intervjupersonerna har använt oss mycket av Teams som mötesform under året upplevde jag att det kändes naturligt för båda parter. Videoinspelning möjliggör för intervjuaren att kunna reflektera över intervjun och titta på sitt eget agerande för att kunna utvecklas. Att träffas via videosamtal är tidseffektivt och kan vara användbart även framöver då tiden som läggs på resor kan

minskas. Vid fysiska möten kan det vara lättare att bygga ett förtroende och som respondent känna sig lyssnad på. Vid videosamtal kan relationsbyggandet ibland få stå tillbaka då mellanprat och inledningsprat ofta prioriteras bort. Det kan vara en utmaning att då få ett förtroende som intervjuare, men det kan samtidigt öppna upp för att professionella frågor lyfts fram och blir centrala i samtalet.

Fortsatt forskning

Studiens har haft fokus på rektorers översättningsprocess och hur nya idéer inom organisationsforskning och management tas om hand i rektorernas ledningspraktik. Fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka hur rektorers beslutfattande går till. Vilka underlag som rektorerna använder sig av inför beslutfattande, hur de dokumenteras och vem som berörs av dessa hade kunnat bidra med kunskaper kring rektors beslutfattande i relation till ledning och styrning. Även forskning kring hur olika dessa beslut påverkar förskolans kvalitet, systematiska kvalitetsarbetet och barnens lärande och utveckling skulle kunna öka kunskaperna om förskolans organisering, ledning och styrning.

Resultat visar att det inom förskolan finns en stark kultur kring att arbetslaget ska fördela arbetsuppgifter och ansvar rättvist. Roller, ansvar och medarbetarens kompetens behöver tydliggöras och lyftas fram. Forskning kring hur rektors sätt att leda och organisera förskolans utbildning påverkar förskollärares och barnskötares olika yrkesroller kan öka kunskaperna om hur roller och ansvarsfördelning kan påverka barnens lärande och utveckling.

Det finns få studier som lyfter fram förskolan ur ett organisationsteoretiskt perspektiv med fokus på hur rektorer styr och leder, organiserar och agerar i olika situationer. Fler studier skulle kunna bidra med kunskaper kring vilka förutsättningar som krävs för att skapa en organisation som gynnar barnens omsorg, lärande och utveckling. Vidare kan förhållandet mellan rektors ledningsprocesser och arbetsuppgifter och förskolans kultur vara intressant att studera närmare. Det kan ge svar på hur olika kulturer påverkar dels förskollärares undervisning, dels barnens omsorg, utveckling och lärande.

Referenslista

- Anderson, G.L., Herr, K., & Nihlen, A.S. (2007). *Studying your own school: an educator's guide to practitioner action research*. (2. ed.). Corwin Press.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Studentlitteratur.
- Atkinson, S. (1994). *Rethinking the Principles and Practice of Action research: The tensions for teacher-researcher*. *Educational Action Research*, 2(3). doi.org/10.1080/0965079940020306
- Andreassen, S-E. (2014). Research Partnership in Local Teaching Programme Work - Translations of Competence Aims. I: K, Rönnerman. & P, Salo. (Red.), *Lost in practice: Transforming Nordic Educational action research* (s 171-196). Sense Publishers.
- Berg, G. (2018). *Skolledarskap och skolans frirum*. Studentlitteratur.
- Bjørndal, C.R.P. (2018). *Det värderande ögat: observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. Liber.
- Bolman, L.G., & Deal, T. E. (2017). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur.
- Carr, W. (2006). Philosophy, Methodology and Action Research. *Journal of Philosophy of Education*, 40(4).
- Denscombe, M (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Eriksson, A. (2007). Aktionsforskning som forskningsansats. I S. Björkdahl Ordell, J, Dimenäs, & B, Davidsson, *Lära till lärare: att utveckla läraryrket - vetenskapligt förhållningssätt och vetenskaplig metodik* (174–182). Liber.
- Eriksson, A., Bench, D. & Svensson, A. K. (2015). Förskolechefens ansvar och uppdrag ur ett kommunalt förvaltningsperspektiv. I: *Tidskrift för nordisk barnehageforskning*, 11(9), s.1–17.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (Red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber.
- Forsstein Seiser, A. (2017). *Stärkt pedagogiskt ledarskap – Rektorer granskar sin egen praktik*. (Karlstad University Studies 2017:38) [Doktorsavhandling]. Karlstad.
- Gyllander Torkildsen, L., & Nehez, J. (2020). *Att leda utvecklingsprocesser i förskola och skola*. Studentlitteratur.
- Holmer, J., & Starrin, B. (red). (1993). *Deltagarorienterad forskning*. Studentlitteratur.
- Leo, U (2014). Ledning av inre organisation för lärande – att synliggöra professionella normer. I: E. Nihlfors & O. Johansson (Red), *Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy* (s 141–160). Gleerups.
- Lund, T. & Moksnes Furu, E (2014). Action Research and translation studies. Understanding the change of practice. I: K, Rönnerman. & P, Salo. (Red.), *Lost in practice: Transforming Nordic Educational action research* (s 31-52). Sense Publishers.

Lund, T., Nehez, J., Gyllander Torkildsen, L., Olin, A., & Wilkinson, J. (2018). Using translation theory to understand and improve reforms in schools. *Redress: Journal of the Australian Women Educators' Association*. June 2018, 8-13.

Läroplan för förskolan, (2018). Skolverket

Løkensgard Hoel, T. (2000). Forskning i eget klasseum. Noen praktisk-metodiske dilemma av etisk karakter. *Nordisk Pedagogik*, 20(3), 160–170.

Moss, L & Nihlfors, E (2017). Styrning genom översättning och meningsskapande. I: L. Moss, E. Nihlors & J. Merok Paulsen (Red.), *Nordiska skolchefer. Aktörer i en bruten kedja*. (s 127–137). Gleerups.

Nihlfors, E., Johansson, O., & Jervik Steen, L. (2015). *Förskolechefen: En viktig länk i utbildningskedjan*. Gleerups.

Noffke, S. (2009). Revisiting the Professional, Personal, and Political Dimensions of Action Research. Noffke, S. & Somekh, B. (2009) *Educational Action Research* (s 6-23). SAGE.

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Riddarporre, B., & Sjøvik, K. (2011). *Nya krav – nya ledare? Rekrytering av chefer till förskolan*. Rapporter om utbildning 1/2011, (s 1–25). Fakulteten för lärande och samhälle, Malmö högskola.

Rönnerman, K. (2012). *Aktionsforskning i praktiken – en förskola och skola på vetenskaplig grund*. Studentlitteratur.

Rönnerman, K. (2018). Vikten av teori i praktisk forskning: Exemplet aktionsforskning och teorin om praktikarkitektur. I *Utbildning lärande*, 2018 12(1).

Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Liber.

Røvik, K.A. (2014). Reformideer og deres tornefulle vei inn i skolefeltet. I K.A Røvik, T. A. Eilertsen, & F. E. Moksnes. (Red.), *Reformideer i norsk skole*. (s 13–50.). Cappelen Damm.

Somekh, B. (2006). *Action Research a methodology for change and development*. Open University Press.

Staf, M. (2011). *Pedagogisk ledning för en pedagogisk verksamhet? – Om den kommunala förskolans ledningsstruktur*. (Umeå Universitet 2012). [Doktorsavhandling]. Umeå.

SFS 2010: 800. Skollag. https://www.riksdagen.se/sv/dokumentlagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800

Skolinspektionen. (2018). *Förskolans kvalitet och måluppfyllelse-slutrapport*.

SOU 1972:26. *Förskolan Del 1. Betänkande angivet av 1968 års barnstugeutredning*. Allmänna förlaget.

Ståhlkrantz, K. (2019). *Rektors pedagogiska ledarskap – en kritisk policyanalys*. (Linnaeus University Dissertations, 342/2019) [Doktorsavhandling]. Växjö.

Svedberg, L. (2016). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning – teori och praktik*. Studentlitteratur.

Tallberg Broman, I. (2016). Förskolans ledning och personal i historiskt och nutida perspektiv. I: M. Jarl & E. Nihlfors (Red), *Ledarskap utveckling Lärande – grundbok för rektorer och förskolechefer* (s 227–233). Natur & Kultur.

Törnsén, M. (2011). Har framgångsrika skolor framgångsrika rektorer?. I: J. Höög & O. Johansson (Red), *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor* (s 75–95). Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet, (2017). *God forskningssed*.

Ärlestig, H. (2020) Tolkningsförmåga, kommunikation och samspel – viktiga förmågor för rektor i en allt längre styrkedja. I: O. Johannsson & L. Svedberg (Red), *Att leda mot skolans mål. Vägval och möjligheter* (s 227–239). Gleerups.

Bilaga 1 Missivbrev



INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK
OCH SPECIALPEDAGOGIK

Förfrågan om samtycke till deltagande i studie inom NoMia-programmet vid Göteborgs universitetet

Under läsåret 2020/2021 avslutar jag mina studier inom nordiskt masterprogram i pedagogik med inriktning mot aktionsforskning genom att skriva en masteruppsats. Uppsatsen handlar om översättningsprocesser genom att undersöka hur rektorer i förskolan förändrar sin ledningspraktik och sitt ledarskap med stöd av teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management.

I studien kommer intervjuer med rektor att användas som datamaterial.

Intervjuerna sker via TEAMS och spelas in för att sedan transkriberas. Deltagandet är anonymt och kommer i uppsatsen att anonymiseras så att enskilda rektorer inte går att identifiera.

Jag har fått muntlig information om pågående studie i samband med intervjun och i samband med det också haft möjlighet att ställa frågor som har besvarats. Jag har fått kännedom om hur data från studien kommer att hanteras samt hur resultaten av studien kommer att publiceras. Jag är medveten om att jag kan avstå från fortsatt deltagande när som helst under studiens gång. Utifrån detta har jag kommit fram till att jag accepterar att inspelning av samtal får användas för forskningsändamål.

Göteborg den

Namn:

Namnförtydligande:

Bilaga 2 Intervjuguide

Bakgrundsfråga

Berätta lite om dig själv och din upplevelse av att arbeta som rektor

Frågor om teoretiska begrepp inom organisationsforskning och management utifrån innehållet i innehållet i Workshops

Under **workshop 1** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 1? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 2** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 2? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 3** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 3? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 4** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 4? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 5** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 5? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 6** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 6? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?

Under **workshop 7** pratade vi om (se tabell nedan)

Tog du med dig något särskilt från Workshop 7? Finns det några begrepp som blev särskilt värdefulla för dig?

Har du gjort några förändringar i praktiken?