

## Kvalitetsarbete i förskolan belyst genom tre ledningsnivåer

KARIN RÖNNERMAN & ANETTE OLIN

Institutionen för pedagogik och specialpedagogik

Gotheborgs universitet

I denna artikel presenteras en studie genomförd i förskolan i två kommuner med syfte att studera hur kvalitetsarbetet leds på olika nivåer: förvaltningsnivå, förskolenivå och verksamhetsnivå. På verksamhetsnivå innebär ledningen att förskollärare handleder kollegor. Resultaten analyseras utifrån teorin om praktikarkitektur där de kulturella-diskursiva, materiella-ekonomiska och sociala-politiska arrangemangen studeras utifrån hur de möjliggör och begränsar vad som sker i en praktik. Dessutom studeras vilka möjligheter och begränsningar en praktik utgör för en annan praktik i ledningen av förskolans kvalitetsarbete. I resultaten framkommer en skillnad mellan de två kommunerna i hur kvalitetsarbetet organiseras och på vilket sätt de tre ledningspraktikerna utgör förutsättningar för varandra. I den ena kommunen betonas delaktighet och gruppnivå medan det i den andra finns en tydligare diskurs om styrning och ansvar på individnivå.

### INLEDNING

Ledarskap förknippas ofta med en hierarkisk ordning där ledarskapet utövas ensidigt uppifrån i organisationen mot det inre arbetet. Denna artikel kommer att visa exempel på att påverkan kan ske både uppåt och nedåt i organisationen genom att ledningsnivåerna möjliggör eller begränsar villkor för varandras handlingar.

Ledarskapet för kvalitetsarbete speglas på tre nivåer i två studerade kommunerna: på (1) förvaltningsnivå genom kvalitetssamordnare/lärprocessledare, på (2) förskolenivå genom förskolechefer och på (3) verksamhetsnivå genom förskollärare som handleder kollegor. Ledarskapet är med andra ord distribuerat (Spillane, 2006), så att varje nivå har en ledare för kvalitetsarbetet. I studien läggs fokus på dessa ledares praktik för att kunna koppla till teorin om praktik-

arkitektur (Kemmis & Grootenboer, 2008). Vårt intresse är dock inte att enbart uttala oss om hur ledningspraktiker på varje nivå ser ut, utan också hur de hänger ihop. Syftet är att studera a) hur kvalitetsarbetet organiseras på dessa tre nivåer i de två kommunerna, b) vilka begränsningar och möjligheter ledningen från en nivå ger till en annan nivå samt c) hur varje ledningspraktik formas av (och/eller formar) yttre strukturer i form av kulturella-diskursiva, materiella-ekonomiska och sociala-politiska arrangemang.

De två kommunerna har deltagit i nationella kvalitetssatsningar (Myndigheten för skolutveckling, 2005; 2006) som bland annat inneburit en kurs i aktionsforskning för förskollärare. Båda dessa satsningar kan ses som exempel på hur yttre strukturer kan och förväntas påverka kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbete är inget nytt i förskolan, men har tidigare i större utsträckning skett lokalt och genom utvärdering (Holmlund & Rönnerman, 1998; Kärrby, 2001) eller genom särskilt utvecklade modeller som byggt bland annat på egna bedömningar av verksamheten (Sheridan, 2001).

Artikeln inleds med en presentation av teorin om praktikarkitektur. Därefter följer en översiktlig genomgång av två nationella utvecklingssatsningar på kvalitet i förskolan. Empirin består av intervjuer med ledare i två kommuner. Resultatet beskrivs först narrativt för att sedan analyseras utifrån teorin om praktikarkitektur. I resultaten framkommer en skillnad mellan de två kommunerna utifrån hur de tre ledningspraktikerna hänger samman i termer av delaktighet inom och mellan praktikerna.

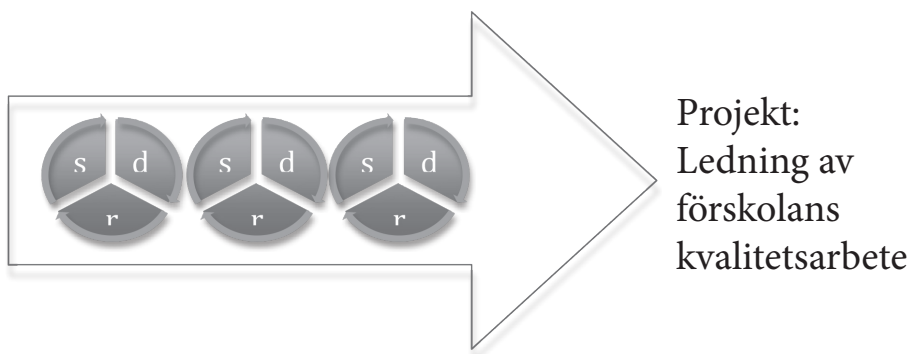
## PRAKTIKARKITEKTUR SOM TEORETISK INRAMNING OCH ANALYSVERKTYG

Inom fältet praktikteori hänvisas vanligtvis till praktikens sociala karaktär. Alla praktiker är sociala, menar Schatzki (2002), och beskriver dem som möten mellan människor. En social praktik konstitueras av uttalanden ('sayings') och aktiviteter ('doings') som är sammanbundna med varandra och med specifika materiella arrangemang (Schatzki, 2005). Schatzki nöjer sig med att diskutera praktikers inre liv medan Kemmis (2010) betonar att praktiken också påverkas av (och påverkar) yttre villkor. Relationer ('relatings') mellan människor och artefakter måste i båda fallen uppmärksammas liksom olika former av arrangemang (benämnda kulturella-diskursiva, materiella-ekonomiska och sociala-politiska), som begränsar eller möjliggör en utveckling av praktiken och betraktas som dess arkitektur. För studiens syfte är praktikteori användbar av flera skäl. Praktikteori har möjlighet att lösa upp dualismen mellan teori och praktik eller aktör och system och den kan hantera meningsskapande och kunskap som kollaborativa processer (Nicolini, 2013, 2-5). Teorin om praktikarkitektur (Kemmis & Grootenboer, 2008) hanterar de yttre villkor som möjliggör och begränsar vad

som kan ske i sociala möten mellan människor. Centrala begrepp i teorin om praktikarkitektur som här blir relevanta är: *praktik* i form av *tal, aktiviteter och relationer, arrangemang* samt *projekt*.

Varje nivå (förvaltning, förskola och verksamhet) betraktas som en praktik som i sin tur hänger samman med och påverkar de andra praktikerna. En sådan påverkan möjliggörs och begränsas av arrangemang av materiellt-ekonomisk, kulturellt-diskursmässigt och socialt-politisk art. Dessa arrangemang, eller denna arkitektur, formar också vad som sker i varje praktik. Formandet är dock inte förutbestämmande eller ensidigt, utan praktiken kan i sin tur forma arrangemangen i ett dialektiskt förhållande (Kemmis & Grootenboer, 2008). I princip kan alltså förskolans praktik och kulturer samt kommunernas policy och ekonomi påverka det som sker på nationell eller kommunal nivå, även om vi oftast tänker oss att påverkan går uppifrån och nedåt. Analytiskt ingår praktiken i projekt. Projektet är det sammanhang som uppstår genom praktisk förståelse, regler, målinriktning och generell förståelse och som formar själva praktiken (Schatzki, 2002). Projektet som håller samman praktiken i vår studie är ledning av förskolans kvalitetsarbete, avgränsat till kommunernas tre ledningsnivåer. Kemmis, Wilkinson, Edwards-Groves, Grootenboer & Bristol (2014, s. 49) definierar praktik på följande sätt (jämför figur 1):

a coherent and complex form of socially established cooperative human activity in which characteristic arrangements of actions and activities (doings) are comprehensible in terms of arrangements of relevant ideas in characteristic discourses (sayings), and when the people and objects involved are distributed in characteristic arrangements of relationships (relatings), and when this complex of sayings, doings and relatings 'hangs together' in a distinctive project.



Figur 1. Tre ledningspraktiker i projektet *Ledning av förskolans kvalitetsarbete* (s, d, r = sayings, doings, relatings).

Praktiken är alltså sammansatt av uttalanden, aktiviteter och relationer, vars arrangemang överlappar varandra och endast blir synliggjorda genom analysen. De kulturella-diskursiva arrangemangen tar sig uttryck i form av gemensamt språk där specifika uttryck används (t ex talar förskollärare och ledare i studien om aktionsforskning och kvalitetsarbete) och där ömsesidig förståelse är möjlig. I studien används intervjuer för att fånga hur ledare på de tre nivåerna talar om och även i sin praktik. De materiella-ekonomiska arrangemangen tar sig uttryck i vilka slags möten som är möjliga (t ex specifika sätt att möta grupper för handledning och andra möten där kvalitetsarbetet diskuteras). Olika aktiviteter och deras sammanhang lyfts fram i intervjuerna när ledarna från olika praktiker berättar vad och hur de gör och hur de ser på förutsättningar för genomförandet av arbetet. De sociala-politiska arrangemangen tar sig uttryck genom att makt och solidaritet utövas i relationer genom kommunikation (t ex hur mötesinnehåll bestäms, hur grupper benämns och formas) liksom i relationer till artefakter (t ex policy och mötesdagordningar). Dessa relationer synliggörs genom de skäl och förklaringar ledarna på de tre nivåerna anger till varför de gör som de gör.

## KVALITETSARBETE I FÖRSKOLAN GENOM STATLIGA SATSNINGAR

I de två kommunerna deltog både förskollärare och ledare i två statliga satsningar på kvalitetsarbete, som initialt skapat specifika förutsättningar för och möjliggjort en utveckling av de ledningspraktiker vi studerat. Båda satsningar skedde i samband med att förskolan fick en läroplan 1998 (Lpfö98) och därigenom blev en del av utbildningssystemet. Avsnittet avslutas med att referera till två nationella granskningar av förskolans kvalitetsarbete.

Den första satsningen, projektet ”Q i förskolan”, tillkom på initiativ av Lärarförbundet och bedrevs i samarbete med Myndigheten för skolutveckling (MSU) och Göteborgs universitet (Rönnerman, 2008). Projektet pågick under åren 2004-2006 (Myndigheten för skolutveckling, 2006). Sju kommuner deltog i projektet. I varje kommun utsågs en person att skriva en lokal projektplan och vara ansvarig för dess förankring och uppföljning i kommunen, så att ett långsiktigt kvalitetsarbete kunde bedrivas. Vidare ingick ett samarbete med Lärarförbundets lokalavdelningar som bidrog med egna aktiviteter och stöd till förskollärarna. En tredje del i projektet innebar att utveckla en kurs riktad till förskollärare med innehållet kvalitet i förskolan. Uppdraget gick till Göteborgs universitet. Att arbeta med aktionsforskning sågs här som en framkomlig väg och det fanns vid tidpunkten projekt som visat på att effekter uppnåtts i förskolan genom en sådan ansats (Rönnerman, 2000). Kursen, som kom att benämnas Q-kursen, startade 2004 och följdes upp fyra år efter det att tre kursomgångar hade genomförts. En utvärdering visade att 67% av de 120 förskollärare, som

enkäten riktades till, hade tagit på sig en ledande roll och handledde kollegor i kvalitetsarbete i den egna kommunen (Rönnerman, 2008; Rönnerman & Edwards-Groves, 2012).

Den andra satsningen var nationell och genomfördes tillsammans med regionala utbildningscenter (RUC) vid universiteten, varav Göteborgs universitet var ett. Syftet med satsningen var att ”fånga, vidareutveckla och sprida kunskap om kvalitetsarbete i förskolan” (Myndigheten för skolutveckling, 2005). Kommuner och förskolor som ingick förväntades utveckla en ökad medvetenhet och kunskap om systematiskt kvalitetsarbete och på detta sätt skulle insatsen bidra till att initiera och stödja ett lokalt långsiktigt kvalitetsarbete i förskolan. Man vände sig till nyckelpersoner i kommunerna som utsågs genom en ansökningsomgång. Vid Göteborgs universitet genomfördes två omgångar av denna satsning. Inför detta hade också Skolverket publicerat råd och anvisningar för kvalitetsarbetet och kvalitetsredovisningarna i förskolan, vars syfte angavs till att identifiera problem och hitta förutsättningar för fortsatt kvalitetsutveckling (Skolverket 2005, 2006). Själva satsningen innebar ett antal seminarier och föreläsningar under ett år. Uppgiften för nyckelpersonerna var att under satsningens gång skapa program för kvalitetsredovisning i den egna kommunen (för en utvärdering av satsningen, se Lager, 2010).

I den första nationella utvärderingen av förskolan (Skolverket, 2008) framkom att det skett en positiv utveckling i förskolan, men att kravet på kvalitetsredovisning av verksamheten hade lett till alltför stor vikt på bedömning av barn, vilket betyder att barnet som individ bedömts och inte hur verksamheten kunnat bidra till barns utveckling och lärande, vilket föreskrivs i läroplanen (se t.ex. Vallberg Roth & Månsson, 2006).

I den senaste granskningen av Skolinspektionen (2012, s. 7) framkom brister i två områden som kan kopplas till den studie som presenteras i denna artikel:

- Kvalitetsarbetet behöver genomsyra arbetet i verksamhetens alla delar så det blir en naturlig del av det dagliga arbetet.
- Förskolans ledarskap behöver lyftas och tydliggöras.

Kvalitetsarbete och ledarskap lyfts alltså i utvärderingarna, vilket också tas upp i den nya skollagen (SF 2010) och den reviderade läroplanen, där förskollärare och förskolechefer sägs ha ansvaret för kvalitetsarbete.

## STUDIENS GENOMFÖRANDE I TVÅ KOMMUNER

Studien genomfördes i två förskolor i två kommuner i Västsverige under våren 2010. Valet av kommuner gjordes utifrån att förskollärare i de båda kommunerna deltagit i den ovan nämnda Q-kursen. Vidare hade några av dessa förskollärare deltagit i en seminarierie om att handleda kollegor i kvalitets-

arbete genom aktionsforskning (Rönnerman, 2011). Ledarna i båda kommunerna hade också deltagit i de statliga satsningarna. Kommunerna skiljer sig dock åt i sina strategier. I kommun Nord har tio lärare utbildats genom kursen (2004, 2006). Tre har anställts som mentorer, varav samtliga deltog i den uppföljande seminarieriet. I kommun Syd har drygt 70 lärare utbildats under tre år (2007-2010). Elva av de lärare, som deltog i första kurstillfället, deltog i den uppföljande seminarieriet för handledare ett år senare. På båda förskolorna var arbetet med aktionsforskning känt och detta diskuterades regelbundet på personalmöten. Den ena förskolan (Nord) är mångtjänstigt sammansatt, har fyra avdelningar, ligger centralt i tätorten och hade två förskollärare som deltagit i kursen. En av dessa leder kvalitetsarbetet på förskolan och handleder förskollärare i aktionsforskning i kommunen. Den andra förskolan (Syd) ligger utanför huvudorten, har tre avdelningar och tre förskollärare som deltog i kursen. En av dessa handleder arbetslagen på den egna förskolan och arbetslag i kommunen.

I datainsamlingen eftersträvade vi en aktionsforskningsansats i den meningen att deltagarna skulle medverka i processen så långt som möjligt så att de själva skulle få en djupare förståelse av praktiken och de sammanhang praktiken ingår i (Carr & Kemmis, 1986, s. 147) för att därefter kunna förändra den. Mot bakgrund av detta utvecklades en tankekarta (Gannerud & Rönnerman, 2006) som konstruerades parallellt med att vi samtalande med varje arbetslag på de två förskolorna (totalt sju stycken). Fokus i samtalen var hur kvalitetsarbetet genomförs, vem/vilka som leder det samt vilka yttre faktorer som påverkat detsamma. Arbetslagen deltog i upprepade analyser av tankekartan och hade därmed inflytande på benämningar och begrepp om vad som sker i verksamheten (Rönnerman & Olin, 2010). Bearbetningen av tankekartan skedde i flera steg och antog olika grafiska uttryck där vi i den slutliga kunde rita in hur kvalitetsarbetet styrdes av yttre faktorer, men också hur förskollärarna själva kunde påverka innehåll i kompetensutveckling och genomförande i förskolan. Ledarna på förvaltningsnivå och förskolecheferna intervjuades. Båda forskarna medverkade vid samtliga intervjuer. Dessa varade mellan en och två timmar och spelades in. Inspelningen har sedan transkriberats av en annan person än forskarna. Samtliga deltagare har samtyckt till studien och forskarna har vid flera tillfällen under processen presenterat och diskuterat insamlade data med dem och även presenterat studien för en vidare krets i kommunerna. Ledarna i de tre ledningspraktikerna har läst och kommenterat delar av texter, deras namn är fingerade i resultatet liksom de valda kommunerna. Därmed menar vi att etiska krav på delaktighet, information, samtycke och konfidentialitet har tagits i beaktande (HSFR, 2002).

De bearbetade tankekartorna och intervjuutskriften låg till grund för analysen. För att få en helhetsbild av kvalitetsarbetet och vad som sker i varje ledningspraktik har vi valt en berättande form där praktikens komponenter, uttalanden, aktiviteter och relationer mellan människor och ting, ses i sitt sammanhang. Därefter analyseras varje ledningspraktik för sig utifrån yttre villkor i

form av diskursiva – kulturella, materiella- ekonomiska och sociala- politiska arrangemang. I denna analys granskas det språk som används, de aktiviteter som genomförts och de relationer inom praktiken och mellan praktikerna som varit framträdande i datamaterialet (jmf. Tyrén, 2013; Kemmis et.al, 2014). Analysen sammanställs längre fram i tabell 2, som också gör det möjligt att jämföra de två kommunerna. Analysen avslutas med ett resonemang om hur de tre ledningspraktikerna påverkar varandra.

## RESULTAT

I det följande återges resultatet av studien som två ramberättelser med efterföljande analys. En vägledande fråga utifrån teorin om praktikarkitekturen har varit att söka svar på vad som möjliggör och begränsar ett kvalitetsarbete i förskolan genom att närmare granska varje ledningspraktik för sig, dess yttre påverkan och hur de relaterar till varandra. Kursiverat anges citat ur intervjuerna. Aktörerna återges i tabell 1.

*Tabell 1. Befattningar och (fiktiva) namn på de ledare som refereras i resultatdelen*

	Förvaltningsnivå	Förskolenivå	Verksamhetsnivå
Kommun Nord	Kvalitetssamordnare: Nadja	Förskolechef: Nora	Mentor: Nina
Kommun Syd	Lärprocessledare: Sonja	Förskolechef: Sara	Handledare: Sofie

### Ramberättelse kommun Nord

I kommun Nord är Nadja ansvarig för kvalitetsarbetet på förvaltningen. Nadja deltog i den statliga satsningen på kvalitet i förskolan (Q-projektet) som pågick i två år. Nadja blev ansvarig för projektet i kommunen och en rektor var projektledare. I ett första steg valde Nadja ut tre förskolor som skulle ingå i projektet. Vid urvalet betonade Nadja vikten av att ta ett helhetsgrepp så att vi fick förskolor både inne i tätorten och utanför tätorten. En inbjudan skickades till förskollärare om att lämna in en intresseanmälan för att delta i Q-kursen. Både rektorer och arbetsledare deltog i beslutet om det slutliga urvalet av de sex förskollärare som skulle få gå kursen. Det var konkurrens om att få de här sex utbildningsplatserna. Två år senare erbjöds kursen till ytterligare fyra förskollärare. Nadja deltog också tillsammans med projektledaren i Myndigheten för skolutvecklings andra satsning, som riktade sig till nyckelpersoner för kvalitetsarbete (2006-2007). För Nadjas del innebar engagemanget i båda dessa projekt att hon utarbetade strategier för fortsatt kvalitetsarbete i kommunen. Inom

ramen för det förstnämnda projektet formulerade hon målen för kvalitetsarbetet i kommunen och i det andra skapade hon en struktur och en mall för kvalitetsredovisningen och *då använde vi kursdeltagarna vid de här förskolorna som brieffer*. Nadja betonar vikten av att få en öppenhet och en dialog i en process som hela tiden gjorde att *vi är med i någonting* i kommun Nord. För Nadja innebar det att hon träffade de sex förskollärarna som deltog i kursen, men hon skapade också utrymme för möte med andra personalkategorier för att värna öppenheten. Centralt för Nadja var att det inte fick bli ett projekt som försvann när medlen tog slut, utan att det skulle fortsätta. Hon berättar att hon har många erfarenheter av att om det bara drivs i en projektgrupp och inte börjar spridas och informeras om det så dör det gärna, när projekttiden är slut. För att begränsa en sådan utveckling blev de förskollärare som gick kursen också ansvariga för att sprida det vidare i kommunen. Nadja menar att hon nästan fick tvinga dem att sprida och informera direkt, att kursdeltagarna fick komma med på ledningsmöten och berätta vad de är med om.

Nadja inrättade, i likhet med andra övergripande områden (t.ex. miljö, genus) i kommunen, en mentorsgrupp för kvalitetsarbetet som är en form av att jobba som en lärande organisation, att *nyttja de erfarna vi har inom olika områden för att sprida och stötta och stimulera de som är mindre erfarna*. Tre tjänster som Q-mentorer utlystes, som de sex förskollärare som gått kursen fick söka i konkurrens. Q-mentorererna, deras rektorer samt ledningsgruppen i kommunen träffades ungefär en gång i månaden under ledning av Nadja, som framhöll att *mentorerna har kunnat reflektera, så jag har alltid fått information via mentorerna*. Vid vartannat möte deltog de förskollärare, som gick en senare kurs, för att delge sina erfarenheter. Utrymme för mentorernas arbete skapades genom ersättning i tjänsten, tid för deltagande i möten och en lokal för att handleda grupper i aktionsforskning. *De får uppmuntran, glada tillrop och sen en tusenlapp i lön*, sa förskolechefen Nora. Nadja var också mån om att kommunens samtliga mentorsgrupper skulle få utbyta erfarenheter. Hon berättade att Q-mentorernas erfarenheter inverkade på gruppernas arbete. Bland annat betonade de vikten av att förankra arbetet med rektor innan mentorerna möter arbetslaget, något som Nadja tagit fasta på - *gå inte ut och möt lärare förrän du haft en genomgång med rektorn*.

Nora är förskolechef för en av de förskolor som ingick i Q-projektet. Här arbetar också förskollärarna Eva och Nina, som deltog i kursen 2004. Nina fick senare en av de utannonserade mentorstjänsterna i kommunen, något hon uppskattade. *Jag blev smickrad, glad, skräckslagen och pirrig och tackade ja. Kändes fantastiskt att som en trygg förskollärare få behålla sitt grundjobb på avdelning och ändå få möta nya kollegor och ge dem samma inspiration och möjlighet till att få högre medvetenhet, arbetsglädje och status. Jag fick löneförhöjning och vi fick tid avsatt för mentorskapet*.



Nora ansvarar för kompetensutvecklingen och inventerar behoven hos personalen vid medarbetarsamtalen. En kväll, då Q-mentorerna berättade om grunderna för kvalitetetsarbetet, uppmuntrade Nora förskollärare som var intresserade att gå, och *sätter gärna in vikarier så att de ska komma iväg*. Många förskollärare visade intresse och Nora berättade att *Q har blivit som ringar på vattnet*. Hon försökte skapa utrymme för att fler skulle få gå utbildning i aktionsforskning med motiveringen att *det har ju kommit från förskollärarna själva*.

På förskolan har Nora skapat utrymme för aktionsforskning, dels genom att inrätta en Q-grupp som leds av Nina, dels genom en egen punkt på förskolans personalmöten (APT), i likhet med andra områden som har mentorsgrupper i kommunen. *Vi har genus, grön flagg och vi har Q-ansvariga* (förskollärare). I Q-gruppen ingick en representant från varje avdelning (totalt fyra) som hade till uppgift att planera kvalitetetsarbetet genom aktionsforskning för förskolan, *de har fullt mandat, det måste de ha!* (Nora). Resurser för arbetet i form av tid avsattes till varje avdelning. Q-gruppen planerade och presenterade idéer kring vad de ska fokusera på APT, *vi brukar sitta och späna lite, brukar använda post-it, sen skriver vi ner tankar och idéer om vad vi kan tänkas utveckla här på förskolan* (Nina). Därefter arbetade varje avdelning vidare och omsatte det tema man kommit överens om i handlingar för den specifika barngruppen. Arbetet sammanställdes senare av Q-gruppen och presenterades på förvaltningen av någon av förskollärarna inför den kommunala kvalitetsredovisningen. Vid varje APT presenterade avdelningarna sitt pågående arbete på *en stående punkt där vi lyfter något från utvecklingsarbetet eller går laget runt och lyfter något ur dagboken*. Nina spelade en avgörande roll för vad som skedde och påminde förskollärarna om processerna i aktionsforskning... *kom nu ihåg dagboken och glöm nu inte att reflektera över det här, alltså det är så bra så!* (förskollärare).

## Ramberättelse Kommun Syd

Kommun Syd involverades i statliga satsningar på kvalitetsarbete genom att lärprocessledaren på förvaltningen, Sonja, och två av förskolecheferna (bland annat Sara) deltog i Myndigheten för skolutvecklings andra satsning riktad till nyckelpersoner (2006-2007). Under en föreläsning om aktionsforskning blev de intresserade av Q-kursen. Utbildningen för kommunens förskollärare startade 2007. Satsningen skedde på bred front, dvs. målsättningen var att få så många förskollärare i kommunen som möjligt att utbilda sig, vilket Sonja förklarade med att *skall det bli effekt så kan man inte satsa på enstaka*. Kommunen utbildar nya förskollärare i aktionsforskning varje år. Sonja upprättar en budget för aktionsforskning som omprövas varje år i dialog med förskolecheferna, *men det har inte funnits någon tvekan om det i förskolechefgruppen*.

Satsningen på aktionsforskning skiljde sig från andra satsningar inom förskolan, enligt Sonja, på så sätt att den är centralt styrd av förvaltningen. I övrigt

har förskolecheferna mandat att styra över kompetensutvecklingsåtgärder, ... *det är ju väldigt svårt från min sida att säga att vi skall satsa på detta eller detta när jag vet att förskolorna ser så olika ut.* Vad gäller aktionsforskning så kopplade Sonja det centrala initiativet till den nya läroplanen, *nu när den här nya läroplanen för förskolan kommer då är det nödvändigt att göra en implementering i hela kommunen.* Alla förskolechefer fick gå en föreläsningsserie om aktionsforskning och Sonja uppmärksammade aktionsforskning på ledningsmöten med förskolechefer genom att återkommande ta upp ämnet på dagordningen. Hon tillsatte en styrgrupp för aktionsforskning som bestod av tre rektorer och inledningsvis henne själv. Uppgiften för gruppen var att upprätthålla aktionsforskningsarbetet när Sonja skulle gå i pension, *de vet ju vad det handlar om och känner ju ett särskilt ansvar nu för att fortsätta driva.* Styrgruppen skrev bland annat en skrivelse till nämnden för att förklara värdet av att fortsätta avsätta medel till aktionsforskning.

Första årets Q-utbildade förskollärare fick möjlighet att anmäla intresse för att gå vidare i en handledarutbildning. Återigen satsade Sonja brett, *elva var det som ville gå den här kursen och då tänkte jag så här: Låt dem försöka, istället för att säga ni får bara vara två eller tre för då kan vi ge er lite mera procent.* Sonja beslutade att handledarna skulle ha tid för handledning och för att träffa varandra inom ramen för tjänsten. Dock, enligt en av handledarna (Sofie), fick inte alla handledare denna tid av sina förskolechefer, så i ett senare skede krävde handledarna att styrgruppen för aktionsforskning skulle se till att detta följdes.

Förskolechef Sara ingick i styrgruppen och hon drev målmedvetet arbetet med aktionsforskning och var en viktig person när det gäller satsningen på utveckling av kvalitetsarbetet i kommunen. Hon förklarade i intervjun att *aktionsforskningen är ju en del i detta, det är ju någonting som vi vill, det har vi satt på kartan här i kommunen och det är liksom inte valbart, tycker jag. Har vi kommit överens om att vi ska fortbilda våra pedagoger i aktionsforskning, då gör vi det. Och då jobbar man också med det när man kommer tillbaka och det är ju också därför vi har handledarna.* Sara beskrev hur hon använde handledarna för att inspirera arbetslag att komma igång med aktionsforskningsarbete, särskilt där ingen förskollärare anmält sig till Q-kursen.

På sina förskolor stödde Sara aktionsforskningsarbetet genom att vara tillgänglig för diskussion och gemensam reflektion kring vad som kan förbättras. Hon organiserade förskollärarnas planeringstid så att de skulle kunna arbeta med aktionsforskning, *vi har våra planeringsdagar där vi drar upp hur vi ska vidareutveckla saker och ting. Vi har kvalitetsdagar där jag är väldigt noga med att påpeka att de ska använda mycket av tiden till reflektion över vad de håller på med och när utvärderingarna har gjorts så ska de lyftas in i kvalitetsredovisningarna, som jag därefter sammanfattar.* Sara gav alla förskollärare reflektionsböcker för att de skulle kunna anteckna kontinuerligt vad de uppmärksammat i verksamheten.

Hon såg också till att pedagogerna kunde köpa litteratur som de efterfrågade: *Där är ju aktionsforskningen helt suverän, när de har kommit fram till vad de ska forska om säger de, "då vill vi läsa det" och då letar vi rätt på böckerna och där är ju handledarna helt otroligt duktiga på det.* Förskollärarna bekräftade i intervjuerna att Sara var mycket lyhörd för deras idéer och alltid skaffade den litteratur de ville läsa och anordnade kompetensutveckling utifrån deras behov. Vid de gemensamma arbetsplatsträffarna (APT) höll förskollärarna i mötet och Sara hade en egen punkt. Hon och förskollärarna hade gemensamt beslutat att den pedagogiska diskussionen vid varje möte skulle ta minst en timme i anspråk och förskollärarna föreslå innehållet.

På förskolan i kommun Syd fanns ingen grupp motsvarande den i kommun Nord som samordnade arbetslagens diskussioner och tog beslut om gemensamma projekt. Förskollärarna beskrev istället att kvalitetsarbetet samordnades genom reflektioner i arbetslag och på APT, *det är ju mycket aktionsforskning som har medfört att förut så planerade man, men nu reflekterar man* (förskollärare). Reflektionerna antecknades i ett protokoll och sammanställdes av Sara, som också gav muntlig feedback genom att delta i ett uppföljande möte med arbetslagen. I det arbetslag Sofie arbetade berättade gruppen att de senaste idéerna om kvalitetsarbete initierats av Sofie, *ja, jag fick ett tips när jag gick aktionsforskningen.* Förskollärarna kopplade dessa idéer till gruppens gemensamma utvecklingsbehov, *det har vi pratat om väldigt länge nu att det är det vi måste jobba med... och så kom du med det här och det kändes väldigt bra.*

## ANALYS UTIFRÅN TEORIN OM PRAKTIKARKITEKTUR

Utifrån de redovisade berättelsernas flöde av tal, aktiviteter och relationer i respektive praktik och mellan ledningspraktikerna, avser vi att analysera varje ledningspraktik för sig med hjälp av teorin om praktikarkitektur. Detta gör vi genom att söka hur möjligheter och begränsningar genom de kulturellt-diskursiva, materiella-ekonomiska och sociala-politiska arrangemangen konstruerar den aktuella praktiken. Avslutningsvis gör vi en jämförande analys av de båda kommunernas ledningspraktiker samt hur de påverkar varandra.

### Ledningspraktik på förvaltningsnivå

I båda kommunerna har aktionsforskning valts för att stärka förskolans kvalitetsarbete och personer från förvaltningsnivån deltog i den andra nationella satsningen för kvalitetsarbete som MSU inbjöd till. I ovanstående beskrivningar framkommer hur både Nadja och Sonja använder samma strategi på kommunal nivå, nämligen att skapa grupper för att gagna kvalitetsarbetet. Vid en närmare analys av hur de materiella-ekonomiska arrangemangen formar praktiken framkommer vissa skillnader. I kommun Nord utannonseras tre tjänster som

mentorer, tjänster som söks i konkurrens mellan de förskollärare som deltagit i Q-kursen. Mentorerna ska ingå i en mentorsgrupp där även förskolechefer ingår och under ledning av Nadja. Detta ger den en tydlig struktur. Förskollärarna får tid för sitt uppdrag, en lokal för handledning och ett lönepåslag, vilket indikerar hur de materiella-ekonomiska arrangemangen formar och möjliggör att arenor kring kvalitetsarbetet skapas i kommunen. I kommun Syd tillsätter Sonja en styrgrupp bestående av tre förskolechefer, som samtliga följt första årets Q-kurs i regelbundna seminarier. Styrgruppen fördelar arbete till handledarna, som inte ingår i gruppen. I kommun Syd utgår inte inledningsvis resurser i form av tid, utan förutsättningarna för handledning måste lösas på varje förskola. Med andra ord begränsar de materiella-ekonomiska arrangemangen ledning och stöd till handledningen mera i Syd än de gör i Nord. Man kan tänka sig att Syds strategi utgår från att individen kan driva arbetet vidare utifrån erhållna kunskaper genom deltagande i kurser och seminarier. Ytterligare tecken på en sådan strategi är den stående punkt på dagordningen vid kommunens ledningsmöten, där förskolecheferna förväntas redovisa hur de driver arbetet med aktionsforskning vidare.

De benämningar som valts på grupperna, styrgrupp och mentorsgrupp, kan utifrån de kulturella-diskursiva arrangemangen spegla avsikten med grupperna och därigenom vad praktiken förväntas bidra till. Styrgrupp är en benämning som tydligt för tanken mot en managementkultur. I kommun Syd är ingen utsedd till ledare för gruppen, men i begreppet ligger en förväntan på en utvald grupp som målmedvetet arbetar mot en ökad kvalitet, om man utgår från den definition av styrning som återfinns i Nationalencyklopedin:

Styrning innefattar alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat.

Jämför man ordet styrning med mentor så har det begreppet en helt annan betydelse. Mentor används i grekisk mytologi om en vän eller rådgivare. Mentor definieras av Nationalencyklopedin på följande sätt:

**mentor**, uppfostrare, lärare; i nyare språkbruk särskilt den äldre, erfarna chef som på företagsledningens uppdrag vägleder en eller flera yngre medarbetare i deras personliga och professionella utveckling.

Innebörden av begreppet mentor leder tanken till samarbete, utbyte av erfarenheter, delat ansvar och tillit till andra i gruppen. Ledaren i Nord, i det här fallet Nadja, skapar också en dialog med de förskollärare som i egenskap av mentorer ska leda kvalitetsarbetet i förskolan och förankrar det hos förskolecheferna genom att de ingår i gruppen.

Ett tredje arrangemang, som formar praktiken, utgörs av de sociala-politiska, i vilken relationer till människor och ting möjliggör olika utfall i kommunerna.

I kommun Nord väljer Nadja en strategi som möjliggör en potentiellt demokratisk och solidarisk form genom tillsättning av en mentorsgrupp, bestående av henne själv som ledare, förskolechefer och förskollärare från de tre praktikerna. Tidigare framkom dessutom hur hon bjöd in ytterligare förskollärare till mötena för att själv få del av innehållet i pågående Q-kurs och få information och delaktighet som formar fortsatt ledning av kvalitetsarbetet. I kommun Syd organiserar Sonja arbetet genom att tillsätta en styrgrupp och hon beslutar också att alla förskolechefer ska delta i seminarieserien om aktionsforskning. Vidare inrättar hon en stående punkt då förskolecheferna får redovisa sitt arbete med aktionsforskning.

### Ledningspraktik på förskolenivå

I de två förskolorna bidrar förskolechefens ledning till att aktionsforskning är synlig på respektive förskola. I ovanstående ramberättelser återfinns tydliga spår av förskolechefernas stöd till förskollärarnas önskemål om att fördjupa sina kunskaper i aktionsforskning och därmed kvalitetsarbetet. Utifrån de materiella-ekonomiska arrangemangen tillsätts resurser i båda förskolorna i form av tid för diskussioner i både arbetslagen och på APT-möten som möjliggör en fördjupning av kvalitetsarbetet.

I kommun Nord är detta kopplat till arbetet i Q-gruppen, med en förskollärare från varje avdelning, vilket möjliggör för förskollärarna att delge varandra sina erfarenheter från kvalitetsarbetet på respektive avdelning. Aktionsforskningsarbetet utvidgas på så sätt via delaktigheten mellan arbetslagen på förskolan. Vidare tillsätts resurser i form av vikarier och tid för att förskollärare ska kunna delta i särskild kompetensutveckling.

I kommun Syd beslutar Sara att den pedagogiska diskussionen ska ta en timme i anspråk på APT-mötena och att den ska utgå från förskollärarnas frågor. För att fördjupa arbetet ytterligare har Sara gett förskollärarna en bok för att dokumentera egna och kollektiva reflektioner. Resurser avsätts och Sara övertalar fler förskollärare att gå kursen, vilket kan förstås som en idé om att ju fler individer som blir bärare av aktionsforskning, desto större blir förankringen i verksamheten.

En analys av de kulturella-diskursiva arrangemangen visar att förskolecheferna i båda förskolorna talar i termer av tillit till förskollärarna, exempelvis när de berättar om att de välkomnar initiativ från förskollärarna. Sådana initiativ kan handla om förslag på texter att läsa, inriktning på studiedagar och innehåll i gemensamma diskussioner.

De sociala-politiska arrangemangen formar kvalitetsarbetet genom att förskolecheferna ingår i grupper på förvaltningsnivå. I kommun Nord deltar Nora i mentorsgruppen tillsammans med förskollärarna. Mötena sker regelbundet och aktuella frågor kring kvalitetsarbetet diskuteras. I kommun Syd tar Sara ett

stort ansvar för att aktionsforskningen ska bli tydligare i kommunen genom att bland annat kalla styrgruppen till möten. Styrgruppen fördelar handledningsuppdragen till de förskollärare som är handledare i kommunen. Liksom på nivå 1 kan man här tänka sig att strategin för att upprätthålla aktionsforskningsarbetet vilar på individnivå, då handledarna inte utgör en egen grupp, utan ses som ett medel för att förvalta aktionsforskning var och en för sig. Ett annat tecken på individstrategin är när Sara på egen hand genomför en utbildningsdag om aktionsforskning inom sitt område.

### Ledningspraktik på verksamhetsnivå

Två förskollärare handleder kvalitetsarbetet på den egna och på andra förskolor i respektive kommun, Nina i kommun Nord och Sofie i kommun Syd. Nina fick sitt uppdrag genom den annonsering Nadja gjorde om mentorer för kvalitetsarbetet och deltog i seminarieserien för handledare som genomfördes i samarbete med universitetet. Sofie var en av de först utbildade förskollärarna i kommun Syd, som också gick seminarieserien om handledning och påbörjade att handleda inom ramen för sin tjänst. Båda förskollärarna leder aktionsforskning genom att de handleder kollegor. För detta arbete finns resurser avsatta som möjliggör en fördjupning av kvalitetsarbetet för de lärarlag som möter handledarna, dvs. de materiella-ekonomiska arrangemangen möjliggör uppdraget i form av avsatt tid för att utföra det. Dessa arrangemang blir också tydliga i hur de formar arbetet med dokumentation med hjälp av den nämnda reflektionsboken som förskolechefen delade ut till alla. Även om förskollärarna i kommun Nord inte fått sig tilldelade en egen bok framkommer även där vikten av dokumentation och reflektion. En av förskollärarna pekar exempelvis på Ninas tydliga ledning när hon påminner om loggboken. Att vikten av dokumentation lyfts fram kan hänföras till sociala-politiska arrangemang (relaterat till skollagen).

Förskollärarnas uppdrag som handledare blir tydligt i hur de leder sina kollegor i kvalitetsarbetet. Via de kulturella-diskursiva arrangemangen formas inte ledarskapet som auktoritärt eller styrande. Flera förskollärare, och även handledarna själva, talar om arbetet i *vi*-termer i intervjuerna, vilket kan förstås utifrån traditionen av att arbeta i arbetslag. Därutöver inkluderas alla organisatoriskt i en gemenskap kring kvalitetsarbetet på förskolan i kommun Nord där man har Q-gruppen, i vilken en från varje avdelning ingår. I Q-gruppen planeras gemensamt teman som diskuteras vid APT för att därefter utvecklas vidare på varje avdelning i relation till den barngrupp man har. Erfarenheterna utbyts vid efterföljande APT. I kommun Syd omnämns arbetet på samma sätt i *vi*-termer, men där finns inte en tvärande grupp som kan fungera som mellanled mellan APT och arbetslag. I tabell 2 görs en sammanfattning av praktikarkitekturen i förhållande till de tre ledningspraktikerna.

Tabell 2. Hur kulturella-diskursiva (*sayings*), materiella-ekonomiska (*doings*) och sociala-politiska (*relatings*) arrangemang konstituerar de tre ledningspraktikerna.

	'Sayings'		'Doings'		'Relatings'	
	Nord	Syd	Nord	Syd	Nord	Syd
Lednings praktik 1	Mentors-grupp	Styrgrupp	Regelbundna möten med förskollärare och förskolechefer. Fördelar uppdrag till mentorerna. Extra lön och rum för handledning.	Kontinuerlig utbildning i aktionsforskning för förskollärare	Tilltro till delaktighet	Tilltro till individen
Lednings praktik 2	Q-grupp på egen förskola	Handledare i kommunen	Utrymme på APT Tid för arbetslaget (vikarier)	Utrymme på APT Tid för arbetslaget (vikarier) Loggböcker Fördelar uppdrag till handledarna	Tilltro till delaktighet	Tilltro till delaktighet och till individen
Lednings praktik 3	Kollektivt 'vi'	Kollektivt 'vi'	Mentorer handleder grupper i AF Loggböcker	Handledare leder grupper i AF	Tilltro till delaktighet	Tilltro till delaktighet

## Hur de tre praktikerna hänger samman

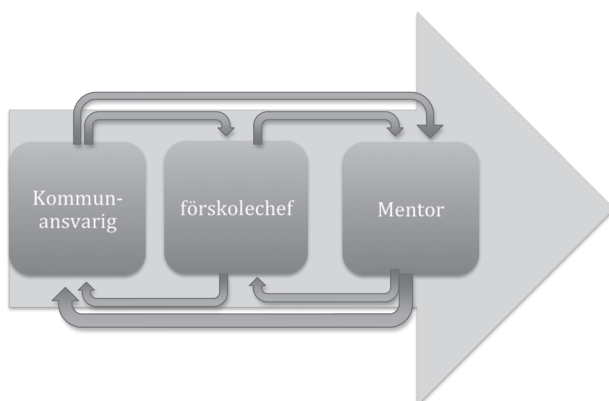
Den största skillnaden mellan de båda kommunerna är hur de sociala-politiska arrangemangen möjliggör och begränsar projektets ledning av förskolans kvalitetsarbete. Praktiken på förvaltningsnivå skiljer sig åt mellan kommunerna på framför allt två sätt genom betoning på delaktighet – styrning respektive grupp – individ. Detta visar sig på ledningspraktik 1. I kommun Nord etableras en mentorsgrupp med representanter från alla tre nivåerna där delaktigheten blir central medan det i kommun Syd sker genom styrgruppen med representanter från enbart nivå 2, vilket begränsar delaktighet mellan nivåer. Här förutsätts att individerna själva står för spridningen mellan nivåerna.

Utifrån de kulturella-diskursiva arrangemangen framträder en kollektiv strävan i talet om vad som sker i arbetet med aktionsforskning i båda kommunerna. I kommun Nord är detta tydligt i samtliga ledningspraktiker i form av dialogen mellan Nadja, Nora och Nina. Ett *vi* framkommer också när de talar om vad som görs. När det gäller kommun Syd är inte dialogen lika tydlig mellan alla tre ledningspraktikerna, men desto mer uttalad mellan praktikerna 2 och 3, mellan Sara och Sofie. Här framkommer täta utbyten i vad som görs och vad som ska göras.

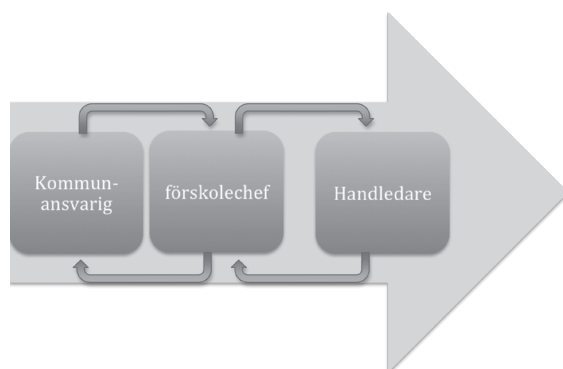
De materiella-ekonomiska arrangemang, som möjliggör att aktionsforskning kan drivas i båda kommunerna, sker genom att resurser i form av tid och utbildning tillförs verksamheterna samt extra lön och rum till handledare i kommun

Nord. I båda kommunerna tillförs resurser i form av vikarier för att möjliggöra diskussioner i arbetslagen. I kommun Syd köper Sara loggböcker till all personal för att främja reflektion. Genom att resurser tillsätts blir delaktighet och dialog möjlig i första hand på nivå 3, men också mellan nivå 2 och 3. I kommun Nord möjliggörs dessutom en dialog med nivå 1 genom mentorsgruppen.

Det är intressant att notera att det inte finns en enkel rationell väg som styr de tre ledningspraktikerna i relation till varandra. Det är enkelt att tänka sig att praktikarkitekturen på nationell nivå möjliggör eller begränsar ledningspraktik 1, som i sin tur möjliggör eller begränsar ledningspraktik 2, som i sin tur möjliggör eller begränsar ledningspraktik 3. Det vi funnit är att en sådan enkel rationell inte är för handen, snarare handlar det om hur de olika praktikerna möjliggör och begränsar i båda riktningarna för projektets genomförande, se figur 2 och 3.



Figur 2. Hur ledningspraktikerna i projektet *Ledning av förskolans kvalitetsarbete* hänger samman i kommun Nord.



Figur 3. Hur ledningspraktikerna i projektet *Ledning av förskolans kvalitetsarbete* hänger samman i kommun Syd.



I kommun Nord (figur 2) möjliggör ledningspraktik 1 en kollektiv strategi för kvalitetsarbetet genom skapandet av en mentorsgrupp på kommunnivå, i vilken både ledningspraktik 2 och 3 ingår. Genom regelbunden delaktighet medverkar mentorerna i att utverka strategin för hur kvalitetsarbetet ska genomföras i kommunen och ansvar för att arbetet blir klart uttalat. Ledningspraktik 2 deltar i mentorsgruppen och möjliggör för ledningspraktik 3 att utveckla kvalitetsarbetet på den egna förskolan genom organisering av Q-mentorer och tid för det egna arbetet samt genom att tid avsätts vid APT för erfarenhetsutbyte mellan förskollärare på arbetsplatsen. Här är ledningspraktik 2 tydlig med det ansvar som fördelas till medarbetarna och den delaktighet som präglar arbetet. I intervjumaterialet framkommer också tilltron till medarbetarna i ledningspraktik 3 när de får uppdraget att redovisa kvalitetsarbetet på förvaltningsnivå inför kommunens redovisning.

I kommun Syd är inte delaktigheten och flödet mellan de tre ledningspraktikerna lika tydligt. Ledningspraktik 1 begränsar en delaktighet mellan samtliga ledningspraktiker, och möjliggör istället utveckling av kvalitetsarbetet på individuell nivå genom att satsa resurser på att utbilda många förskollärare. Gentemot ledningspraktik 2 signalerar ledningspraktik 1 både en individstrategi och en hierarkisk styrningsidé i hur styrgruppen formas: de utsedda förskolecheferna förväntas leda och driva aktionsforskning vidare, men ingen kollektiv organisering för arbetet upprättas och inget särskilt uppdrag klargörs. Ledningspraktik 2 bidrar till individstrategin genom att övertala fler förskollärare att utbilda sig. Däremot präglas samarbetet mellan ledningspraktik 2 och 3 på förskolan av delaktighet och ansvar i likhet med kommun Nord, vilket framgår av hur förskollärare och förskolechef beskriver organisering av diskussioner på avdelningar och på personalmöten.

## DISKUSSION

Praktiken har i artikeln studerats på tre nivåer i två kommuner med avseende på hur kvalitetsarbetet leds och hur tre ledningspraktiker hänger samman. I resultaten har vi pekat på hur diskursiva-kulturella, materiella-ekonomiska och sociala-politiska arrangemang bidragit till att forma kvalitetsarbetet i de två studerade förskolorna (Kemmis & Grootenboer, 2008; Kemmis m.fl., 2014). Bland annat framkommer hur de nationella satsningarna, Skolverkets riktlinjer för kvalitetsarbetet samt den kurs i aktionsforskning som förskollärare deltagit i, bidragit till att utveckla arbetet i verksamheten. Men resultaten visar också hur styrningen inte bara sker uppifrån och ner, utan att de tre studerade praktikerna (förvaltningsnivån, förskolenivån och verksamhetsnivån) kan påverka varandra i båda riktningarna, vilket är tydligast i kommun Nord. I resultatet har vi också analytiskt pekat på hur de olika ledningspraktikerna spelar roll för

kvalitetsarbetets utförande – vilken betydelse kvalitetsansvariga, förskolechefer och handledare har för att arbetet ska ske. Ledningsarbetet kan förstås som att olika delar av en praktik distribueras till andra deltagare, men de är inte bara distribuerade utan också åtskilda, t ex att några planerar kvalitetsarbetet medan andra sätter samman en kvalitetsrapport. Praktiken blir dock begriplig genom hur den iscensätts – ledarnas handlingar är koordinerade i relation till varandra i praktiken och mellan praktikerna, vilket teoretiskt förstås som ett gemensamt projekt.

Projektet ledning av förskolans kvalitetsarbete, här belyst genom tre ledningspraktiker, pågår i studiens båda kommuner och har i båda fallen lett till att aktionsforskning blivit ett gemensamt redskap i kommunerna, men strategier och arbetssätt skiljer sig till viss del. Både Nadja, Sonja och Sara deltog i den nationella satsningen på nyckelpersoner för kvalitetsarbete. En slutsats man kan dra av detta är att nationella satsningar kan få olika utfall i kommuner beroende på hur de olika arrangemangen formar praktiken.

I kommun Nord deltog Nadja inte bara i nyckelpersonssatsningen, utan också i den föregående nationella satsningen på kvalitet i förskolan, där skrivandet av lokala projektplaner samt Q-kursen ingick. Genom denna första satsning upprättar hon en handlingsplan för kvalitetsarbetet parallellt med att några förskollärare deltar i Q-kursen. Nadja leder arbetet målmedvetet genom att tillsätta mentorsgruppen i kommunen och låta förskolechef och förskollärarna delta i dialogen om hur kvalitetsarbetet ska genomföras i kommunen. Formen för kvalitetsarbetets genomförande sker i grupper, exempelvis gruppHandledning och Q-gruppen på förskolan. Arbetet i mindre grupper kan ses som en förutsättning, som bidrar till att delaktighet blir möjlig. Organiseringen i grupper bidrar vidare till ett kollektivt ansvarstagande, att lojalitet mot gruppens arbete utvecklas genom dialog och deltagandet. I Kommun Nord är det tydligt hur ledningspraktiken på varje nivå prioriterar en delaktighet där gruppen betonas.

I kommun Syd deltar både Sonja och Sara i en av de nationella satsningarna, nämligen den som riktade sig till nyckelpersoner ansvariga för kvalitetsarbetet i kommunen, där de kommer i kontakt med aktionsforskning. För att införa aktionsforskning i kommunen har Sonja som strategi att under flera år låta utbilda många förskollärare genom Q-kursen – en satsning på individen. Hon tillsätter också en styrgrupp bestående av några av de förskolechefer som parallellt deltagit i en seminarieserie om aktionsforskning. Hennes strategi kan tolkas som en tilltro till att individen tar sitt ansvar för fortsatt arbete genom att de gått en utbildning. På förskolan, där Sara är förskolechef, driver hon aktionsforskningen vidare genom en uttalad dialog med förskollärarna. Sara har ambitioner när det gäller att sprida aktionsforskningsarbetet både i den egna verksamheten, men även i kommunen i stort, dvs. ytterligare ett uttryck för individstrategin som

blir beroende av den enskildes engagemang. I kommun Syd är alltså individen tydligare framskrivnen.

Vid en jämförelse mellan kommunerna kan man notera att i båda kommunerna finns en tilltro till den andre, ibland riktad mot individ och ibland mot grupp, men när tilltron framför allt gäller individen så skapas sämre förutsättningar för dialog och delaktighet. Dialog och delaktighet tycks leda till ett ansvarstagande för kvalitetsarbetet, vilket exempelvis utvecklas i ledningspraktik 3 genom förskollärarnas sätt att (hand)leda sina kollegor. Ett ansvar som tillskrivs förskollärarna och förskolechefen i skollagen (SFS 2010:800). Vårt resultat visar att förutsättningar för dialog, delaktighet och därmed ansvarstagande upprättas mellan praktik 2 och 3, men i kommun Nord innefattas även nivå 1.

Resultatet visar att det krävs dialog, delaktighet och tilltro för att möjliggöra ansvarstagande inom och mellan olika ledningspraktiker. Först när ledare visar tilltro till förskollärarnas kunskap och vice versa, kan ansvaret fördelas och förändringar i en praktik möjliggöra förändring i en annan praktik (Rönnerman & Edwards-Groves, 2012). För att förändring ska ske krävs alltså att övriga praktiker förändras. Detta blir tydligt i kommun Nord där utarbetande av strategier (infrastruktur), som involverar olika nivåer av ledarskap så att alla berörda blir delaktiga i kvalitetsarbetet varit framgångsrikt (Rönnerman, 2011). Resultatet pekar alltså på att det inte räcker att en praktik förändras. Praktiker för kvalitetsarbete hänger ihop och måste ses som sammanhållna, dvs. förändras en måste även andra förändras för att alla ska vara delaktiga i förändringen. En del handlar då om att förändra den professionella kunskapen i praktiken dvs. lärarnas kunskapsbas. Praktikernas arkitektur formar avdelningar och förskolor och möjliggör och begränsar hur personalen kan röra sig inom förskolan, och innefattar också allt material som möjliggör och begränsar hur personalen kan uppträda inom och mellan praktikerna. För att förändra kvalitetsarbetet i förskolan räcker det alltså inte att bara studera vad som görs i verksamheten (en praktik), såsom ofta är fallet, utan det krävs att flera nivåer (praktiker) studeras för att man ska kunna få syn på hur kvalitetsarbetet transformeras och ligger till grund för det arbete som utförs i verksamheten och hur det sedan kommuniceras mellan beslutande nivåer.

Båda kommunerna som beskrivits i denna studie har satsat på att ta tillvara och på olika sätt utveckla sitt kvalitetsarbete. Den strategi som kommun Syd använt, utveckling genom att utbilda många och tilltro till individen, kanske utgör en vanligare idé om hur spridning går till. Intressant är då att notera att strategin för utveckling i kommun Nord, med färre utbildade, men med en tydlig delaktighet mellan nivåer, också fungerar. Styrkor och svagheter med de olika strategierna har synliggjorts i analysen, en kunskap som kan komma till användning i diskussion av förskolans kvalitetsarbete.

## REFERENSER

- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: education knowledge and action research*. London: Falmer Press.
- Gannerud, E. & Rönnerman, K. (2006): *Innehåll och innebörd i lärares arbete i förskola och skola – en fallstudie ur genusperspektiv*. Göteborg Studies in Educational Sciences no 246. Göteborgs universitet: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Holmlund, K. & Rönnerman, K. (1998). *Kvalitetssäkra förskolan. Om utvärdering och utveckling av förskolans verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- HSFR. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Kemmis, S. (2010). What is professional practice?  
Recognizing and respecting diversity in understandings of practice.  
*Elaborating Professionalism: Studies in Practice and Theory* 5, s. 139-165.
- Kemmis, S. & Grootenboer, P. (2008). Situating praxis in practice:  
Practice architectures and the cultural, social and material conditions  
for practice. In S. Kemmis and T.J. Smith (Eds.). *Enabling praxis:  
Challenges for education*. Rotterdam: Sense Publishers, 37-64.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Grootenboer, P. and Bristol, L. (2014). *Changing Practices, Changing Education*. Singapore: Springer.
- Kärby, G. (2001). Barnets rätt till hög kvalitet i förskolan.  
*Utbildning & Demokrati* 10 (2), 81-93.
- Lager, K. (2010). *Att organisera för kvalitet. En studie om kvalitetsarbete i kommunen och förskolan*. (Licentiatuppsats). Göteborg: Göteborgs universitet, institutionen för pedagogik, kommunikation, lärande.
- Lpfö 98. Läroplan för förskolan*. Stockholm: Fritzes.
- Myndigheten för skolutveckling (2005). *Inbjudan till samarbete till stöd för kommuners kvalitetsarbete i förskolan*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling (Dnr 2003:535).
- Myndigheten för skolutveckling (2006). *Q i förskolan 2004-2006. Ett aktionsforskningsprojekt i sju kommuner i samarbete mellan Myndigheten för skolutveckling, Lärarförbundet och Göteborgs universitet*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.

- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, & Organization. An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Rönnerman, K. (2000). *Att växa som pedagog. Utvärdering av ett aktionsforskningsprojekt i förskolan*. (IPD-rapporter nr 23). Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Rönnerman, K. (2008). *Medvetet kvalitetsarbete – en uppföljning av kursen Q i förskolan och dess inverkan på förskollärares handlingar i praktiken*. (IPD-rapporter nr 07). Göteborg: Göteborgs universitet, institutionen för pedagogik och didaktik.
- Rönnerman, K. (2011). Aktionsforskning – kunskapsproduktion i praktiken. I S. Eklund (Red.). *Lärare som praktiker och forskare. Om praxisnära forskningsmodeller*. Stiftelsen SAF och Läraförbundet: *Forskning om undervisning och lärande* 5, s. 51-62.
- Rönnerman, K. & Olin, A. (2010). *Learning for Leading: Mapping teachers' sayings about acting in practice*. Paper presented at AARE-Conference, Melbourne, November 29 to December 2, Australia.
- Rönnerman, K. & Edwards-Groves C. (2012). Genererat ledarskap. I K. Rönnerman (Red.). *Aktionsforskning i praktiken – förskola och skola på vetenskaplig grund*. (s. 171-190). Lund: Studentlitteratur.
- Schatzki, T.R., (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Schatzki; T.R., (2005). Peripheral Vision: The Sites of Organizations. *Organization Studies* 26 (3), 465-484.
- SFS (2010:800). Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Sheridan, S. (2001). *Pedagogical Quality in Preschool. An issue of perspectives*. Gothenburg studies in educational sciences 160. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Skolinspektionen (2012). *Förskolan före skola - lärande och bärande*. Stockholm: Skolinspektionen.
- Skolverket (2005). *Kvalitet i förskolan*. Allmänna råd och kommentarer. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket (2006). *Kvalitetsredovisning*. Allmänna råd och kommentarer. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket. (2008). *Tio år sen förskolereformen*. Nationell utvärdering av förskolan. (Rapport Nr 318). Stockholm: Skolverket.

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tyrén, L. (2013). "Vi får ju inte riktigt förutsättningarna för att genomföra det som vi vill" - En studie om lärares möjligheter och hinder till förändring och förbättring av praktiken. Gothenburg studies in educational sciences 335. Acta universitatis Gothoburgensis.
- Vallberg Roth, A-C., & Månsson, A. (2006). Individuella utvecklingsplaner som fenomen i tiden, samhället och skolan. *Utbildning och Demokrati* 15 (3), 31-60 .