



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Förskollärarytbildning Utbildningsvetenskap
VT 2017

Förskolechef med uppdrag att leda personal i pedagogisk verksamhet Utmaningar och möjligheter

Anette Nilsson och Charlotte Dako

Sektionen för lärande och miljö

Författare

Anette Nilsson och Charlotte Dako

Titel

Förskolechef med uppdrag att leda personal i pedagogisk verksamhet - utmaningar och möjligheter.

Handledare

Elisabeth Porath Sjöo

Examinator

Torgny Ottosson

Abstract

Vi har genom två fall undersökt hur utbildningschefer, förskolechefer och förskollärare ser på förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Vi vill med denna undersökning få en uppfattning om förskolechefers utmaningar och möjligheter utifrån deras uppdrag.

Studiens syfte är att bidra till att öka kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefer, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till uppdraget.

Vi valde att använda oss av kvalitativa intervjuer och analysera resultatet utifrån en fenomenografisk forskningsansats som lägger fokus på informanternas variationer av uppfattningar om fenomenet. Studien genomfördes med semistrukturerade intervjuer vilka alla spelats in med diktafon. Våra informanter var två utbildningschefer, två förskolechefer och två förskollärare, från två olika kommuner.

Allt vårt material har sedan transkriberats och analyserats. Detta för att få fram ett resultat som har varit relevant utifrån vårt syfte.

Resultatet visar att samstämmigheten gällande utmaningar och möjligheter för förskolecheferna är stor i de både fallen trots olika organisationsstrukturer.

De möjligheter vi identifierat i våra två fall visar på att de ibland sammanfaller med utmaningar i informanternas intervjuer. Det är ekonomiska ramar, styrdokument och kommunövergripande mål som uppfattas både som utmaningar och möjligheter. De utmaningar som förskolechefen i fall 2 upplever som störst just nu är rekrytering av förskollärare och i fall 1 att hitta nya sätt att vara fysiskt närvarande i verksamheten.

Ämnesord

Förskolechef, Ledningsstruktur, Möjligheter, Pedagogisk verksamhet, Systematiskt kvalitetsarbete, Utmaningar,

Förord

Vi vill tacka alla som med sin kunskap bidragit till vårt examensarbete.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Elisabeth Porath Sjöo för goda råd och givande handledning.

Tack till alla er, utbildningschefer, förskolechefer och förskollärare som vi intervjuat, för att ni delat med er av era erfarenheter, uppfattningar och kunskaper.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete genom hela processen av vårt examensarbete.

2017-04-08

Anette Nilsson och Charlotte Dako

Innehåll

1. Inledning.....	6
1:1. Bakgrund	6
1:2. Syfte	7
1:3. Begrepp	7
2. Litteraturgenomgång med forskningsöversikt	8
2:1. Teoretiskt perspektiv	8
2:2. Styrdokument och forskningsrapport	8
2:3. Tidigare forskning	10
2:3:1. Ledarskap och organisation	11
2:3:2. Ledarskap som en mänsklig resurs och kompetens	11
2:3:3. Roller och relationers betydelse för ledarskapet	12
3. Metod.	13
3:1. Urval.....	13
3:2. Etiska ställningstagande	13
3:3. Genomförande.....	14
3:4. Transkribering	15
3:5. Analys	16
3:6. Tillförlitlighet	16
3:7. Trovärdighet.....	16
3:8. Metoddiskussion	17
4. Resultat och Analys	18
4:1. Vem avgör vilka frågor förskolechefen ska driva.....	18
4:2. Delaktighet i arbetet	20
4:3. Förutsättningar för att klara uppdraget.....	21

4:4. Hur ser roll och ansvarsfördelning ut i arbetet gällande planering, genomförande och utvärdering	22
5. Sammanfattande analys av resultatet	25
5:1. Vilka är de största utmaningarna för en förskolechef när det gäller att leda personal i pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.	25
5:2. Vilka möjligheter har förskolechefen när det gäller att leda personal i pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.....	26
6. Diskussion	28
7. Referenser.....	33
Bilaga 1	35
Bilaga 2	37

1. Inledning

Ledarskapet i förskolan har förändrats i grunden under flera decennier. Reformen, ny skollag och en egen läroplan som förtydligar förskolechefens uppdrag, får konsekvenser för utmaningar och möjligheter i det professionella ledarskapet.

Med utgångspunkt ur Skolinspektionens rapport "Förskolechefens ledning, om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten" (2016) vill vi fördjupa oss vertikalt i tre led och ta reda på hur utbildningschef, förskolechef och förskollärare ser på förskolechefens utmaningar och möjligheter att leda pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering. Resultatet i Skolinspektionens rapport (2016) visar, att ha en dialog med personalen och att både förskolechef och förskollärare har förutsättningar att kunna utföra sina uppdrag, är viktiga faktorer för ledningen av den pedagogiska verksamheten.

Detta intresserade oss eftersom vi under vår yrkeskarriär inom förskolan haft ett genuint intresse för ledarskapet i förskolan. Vi har båda läst organisation och ledarskap på högskolenivå och under vår utbildning till förskollärare har vi båda utvecklat en målsättning att i framtiden arbeta som förskolechefer. Därför har vi valt att utforska vad som krävs av en förskolechef både utifrån utbildningschefens och förskolechefens perspektiv samt från de pedagoger man förväntas leda i form av utmaningar och möjligheter.

Förskolechefen har det övergripande ansvaret att leda och organisera det systematiska kvalitetsarbetet. "Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal i förskolan har förskolechefen det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet" (Skolverket 2016, s.16).

1:1. Bakgrund

Enligt skollagen ska det pedagogiska arbetet ledas och samordnas av en förskolechef vilken därmed har ett stort ansvar och stor befogenhet (Skolinspektionen 2016). I Skolinspektionens rapport "Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten" (2016) är syftet att granska och kartlägga förskolechefens ledning av förskolans arbete med att erbjuda en god pedagogisk verksamhet för barnen (Skolinspektionen 2016). Enligt resultatet i rapporten är rollen som förskolechef otydlig på lokal nivå och beroende av de förutsättningar huvudmannen tillhandahåller (Skolinspektionen 2016). Skolinspektionens slutsats är att förskolechefen är viktig för utvecklingen av förskolans ledning och kvalitet men att det tar tid för nationella styrdokument att implementeras helt på lokal nivå. Regeringens avsikt att stärka

förskolan och förtydliga förskolechefens uppdrag, ansvar och funktion är på väg att besannas men de olika förväntningarna och kraven skapar utmaningar (Skolinspektionen 2016).

1:2. Syfte

Vår undersökning handlar om hur förskolechef, förskollärare och utbildningschef uppfattar förskolechefens uppdrag att leda personal i pedagogisk verksamhet i förskolan. Vi vill med denna undersökning få en uppfattning om förskolechefens utmaningar och möjligheter.

Syftet med studien är att bidra till att öka kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefers, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till uppdraget.

1:3. Begrepp

Ledningsstruktur är ett begrepp som beskriver hur personer med ledningsuppgifter och ledningsansvar i sina olika funktioner rent formellt avses samspela i sin gemensamma uppgift. (Styf 2012).

Ledarskap är en påverkansprocess där ledaren genom måluppfyllelse och samspel ser till att saker händer och individer agerar. Pedagogiskt ledarskap betonar att varje pedagog har ett pedagogiskt ledarskap som genom påverkan får barn eller medarbetare att agera i riktning mot uppställda mål (Maltén 2000).

Med begreppet ledning menas i vår rapport de handlingar förskolechefen genomför i förskolans pedagogiska verksamhet i syfte att säkra måluppfyllelsen gentemot styrdokument som läroplan och skollag (Skolinspektionen 2016).

Begreppet strategi beskriver de handlingar och aktiviteter som genomförs för att nå identifierade mål (Hammarsten, Westlund & Westlund 2012).

Systematiskt kvalitetsarbete är ett begrepp som ständigt återkommer i beskrivningar av förskolechefens uppdrag och arbetsuppgifter. I vår rapport används det i betydelsen att identifiera och arbeta systematiskt med utvecklingsområden som leder till att kvaliteten i verksamheten höjs.

2. Litteraturgenomgång med forskningsöversikt

Vi har valt att kategorisera vår teori enligt följande val och avgränsningar. Eftersom det inte finns så mycket forskning om förskolechefens specifika roll och arbetssätt har vi valt att likställa ledningsuppdraget med rektors.

2:1. Teoretiskt perspektiv

Det teoretiska perspektiv vi valt för att tolka och förstå förskolechefens uppdrag är ledarskaps- och organisationsteori. Med sitt politiska och strukturella perspektiv kan det hjälpa oss att få syn på hur olika strukturer i ledarskapets organisering ger olika effekter och därmed olika stöd för de olika ledningsnivåerna i den pedagogiska verksamheten. Vi fokuserar främst på förskolechefens ledningsuppdrag. Det strukturella perspektivet fokuserar på uppdelning, samordning, roller samt mål och passar därför bra att applicera på arbetslag inom förskolans struktur (Bolman & Deal 2012). Perspektivet ser både organisationens struktur och individernas relationer. Det politiska perspektivet beskriver maktrelationer och hierarkier i organisationer samt hur olika yrkesgrupper tolkar verkligheten utifrån sin position (Bolman & Deal 2012). Dessa perspektiv kommer att sättas i relation till det resultat vi kommer fram till i vårt intervjumaterial och därmed hjälpa oss att tolka, beskriva och analysera vår empiri.

Enligt Bolman & Deal (2012) är ett perspektiv en mental modell eller karta med en uppsättning idéer och antaganden. Vi utgår ifrån att det perspektiv vi valt kommer hjälpa oss att se viktiga pusselbitar i materialet när de bildar mönster som bygger ledningsstrukturer i pedagogiska verksamheter. Vi utgår också ifrån att det valda perspektivet kommer hjälpa oss att nå en djupare förståelse för organisationsstrukturens betydelse för förskolechefens möjligheter och utmaningar att leda pedagoger i en pedagogisk verksamhet.

Vi har valt att anta en fenomenografisk ansats vilket innebär att utforska uppfattningar hos informanterna samt undersöka hur deras olika variationer förhåller sig till det undersökta fenomenet. I vår analys betyder detta att vi beskriver hur informanterna uppfattar företeelsen och inte hur det verkligen är (Fejes & Thornberg 2016).

2:2. Styrdokument och forskningsrapport

Enligt skollagen ska det pedagogiska arbetet ledas och samordnas av en förskolechef vilken därmed har ett stort ansvar och stor befogenhet (Skolinspektionen 2016).

I Skolinspektionens rapport "Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten" (2016) är syftet att granska och kartlägga förskolechefens ledning av förskolans

arbete med att erbjuda en god pedagogisk verksamhet för barnen (Skolinspektionen 2016). Enligt resultatet i rapporten är rollen som förskolechef otydlig på lokal nivå och beroende av de förutsättningar huvudmannen tillhandahåller (Skolinspektionen 2016). Slutsatserna i rapporten visar på de krav och förväntningar förskolechefen ställs inför från huvudman, personal, styrdokument, barn och vårdnadshavare (Skolinspektionen 2016). Vidare är det en framgångsfaktor att förskolechefen har inblick i och kunskap om verksamheten för att kunna leda mot målen. Förskolechefen måste också ena personalen i en samsyn om vägen mot målen, det vill säga hur målen kan nås och vilka metoder och strategier som är användbara. Chefer som är framgångsrika ledare analyserar och identifierar utvecklingsområden ihop med pedagogerna som sedan drivs och följs upp mot målen i verksamheten och styrdokumentet (Skolinspektionen 2016). Ett viktigt uppdrag för en förskolechef är att se till så att personalen är utbildad och kompetent utefter de behov som finns i verksamheten och i det pedagogiska uppdraget (Skolinspektionen 2016). En framgångsrik ledare ska också föra en dialog i arbetslaget om pedagogiska frågor och dilemman. Förskolechefens egna förutsättningar skapas med stöd och hjälp av huvudmannen i form av ett övergripande kvalitetsarbete, tid till administration och tid att leda, tydliggöra och följa upp delegerade arbets-, och ledningsuppgifter (Skolinspektionen 2016). Den inre strukturen och organisationen lägger grunden för det systematiska kvalitetsarbetet för att anpassa ledningen efter den specifika situationen som råder på den aktuella enheten (Skolinspektionen 2016).

Skolinspektionens slutsats är att förskolechefen är viktig för utvecklingen av förskolans ledning och kvalitet men att det tar tid för nationella styrdokument att implementeras helt på lokal nivå (Skolinspektionen 2016). En chef som inte har tid att leda på grund av för mycket administration kan bana väg för informella ledare på förskolan. Vilket kan få konsekvensen att den informella ibland självutnämnda ledaren inte har rätt kunskaper och erfarenheter att leda en pedagogisk verksamhet mot de nationella målen i tillräckligt hög grad. I förlängningen kan det leda till att barnen går miste om utveckling och lärande (Skolinspektionen 2016). Regeringens avsikt att stärka förskolan och förtydliga förskolechefens uppdrag, ansvar och funktion är på väg att besannas men de olika förväntningarna och kraven skapar utmaningar (Skolinspektionen 2016). I rapportens resultat identifieras tre framgångsfaktorer för en väl fungerande ledning från förskolechefen. För det första är det viktigt att förskolechefens ledning har en tydlig riktning mot nationella mål. Förskolechefer som lyckas med detta leder det systematiska kvalitetsarbetet genom att föra en dialog med personalen om förskolans uppdrag, vision och mål, hur de kan nås genom att dokumenteras, analyseras och identifiera utvecklingsbehov samt starta, driva och

utvärdera projekt i relation till målen (Skolinspektionen 2016). För det andra är det nödvändigt att personalen har de förutsättningar och det stöd de behöver för att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten och för det tredje måste förskolechefen själv ha förutsättningar från huvudmannen att både leda och ha tid till administration (Skolinspektionen 2016). Skolinspektionen (2016) kommer fram till att förskolechefen har betydelse för utvecklingen av förskolans pedagogiska verksamhet och att regeringens avsikt att stärka förskolan och tydliggöra rollen, ansvaret och uppdraget som förskolechef håller på att bli verklighet men att det tar tid för nationella styrdokument att bli verkningsfulla på lokal nivå (Skolinspektionen 2016). De olika förväntningarna och kraven från såväl utbildningschef, personal, vårdnadshavare och barn skapar utmaningar i rollen som förskolechef (Skolinspektionen 2016).

2:3. Tidigare forskning

Maria Styf (2012) har forskat på ledningsstrukturer på olika nivåer i förskolans organisation och funnit att det ser väldigt olika ut i olika kommuner och på olika nivåer av det pedagogiska ledarskapet oavsett vilken titel och vilket ansvarsområde ledaren har. Hennes resultat tyder på att det kommer att bli en likriktning när den statliga skollagen från 2010 är helt implementerad. Styf (2012) menar att hon kunde se att många kommuner vill ha en sammanhållen pedagogisk styrning för skola och förskola, då de inte anser att ledarskapet skiljer sig åt utan att det är skillnader i hur läroplanerna formulerar ledningsuppdraget.

Idag har många kommuner tre ledningsnivåer, exempelvis verksamhetschef, rektor och arbetslagsledare. Andra har bara en förskolechef. Det finns också en distans mellan verksamhet och ledarskap då ansvarig chef fysiskt ofta sitter långt ifrån verksamheten.

Styf (2012) menar att det finns mycket forskning om rektors ledning av skolan men inte mycket forskning om förskolans pedagogiska ledningsstruktur.

Slutligen skriver hon att olika strukturer ger olika effekter och därmed olika stöd för den pedagogiska verksamheten (Styf 2012).

Riddersporre och Sjøvik (2011) har bidragit till att fokusera på forskning om förskolechefen/rektorns uppdrag och viktiga ansvar för ledningen av verksamheten. Författarna kritiserar tidigare forskning om förskolans ledning eftersom den oftast inte är förankrad i ledarskapsteori eller politiska perspektiv på styrning. Detta medför att forskningen går miste om möjligheten att få reda på hur huvudmännen för förskolan tolkar och förklarar förskolechefens utmaningar och möjligheter i uppdraget (Riddersporre & Sjøvik 2011).

2:3:1. Ledarskap och organisation

Bolman och Deal (2012) beskriver det strukturella perspektivet som kan användas på organisering av pedagogiska grupper och team som exempelvis arbetslagen och/eller barngrupperna i förskolan. Författarna skriver att alla grupper utvecklar en struktur de arbetar efter. Den kan vara mer eller mindre effektiv eftersom strukturer och roller är avgörande för prestationen. Komplexa arbetsuppgifter och makthierarkier kan påverka strukturen positivt eller negativt beroende på kommunikation och samordning, det vill säga ledningsuppgifter (Bolman & Deal 2012).

Hammarsten, Westlund & Westlund (2012) menar att alla nivåer i organisationen måste agera tydligt och tillsammans mot målen för att skapa och förverkliga visionen att lyckas. En person som har sagt ja till att vara förskolechef har sagt ja till ledarskapet det innebär att nå de mål som ingår i uppdraget. I detta uppdrag (förskolechefens) skapas strukturen och förutsättningarna för pedagogerna att göra upp sin strategi/arbetsplan för hur innehållet i verksamheten ska styras mot målen (Hammarsten, Westlund & Westlund 2012).

Författarna (Hammarsten, Westlund & Westlund 2012) undersökte om pedagogerna vet vad rektorn vill med sitt ledarskap och alla tillfrågade arbetslag svarade nej, vilket lyfter frågan hur rollen som ledare kan tydliggöras.

Arne Maltén (2000) menar att de traditionella ledarskapsuppgifterna att planera, organisera, leda och kontrollera har ifrågasatts. Han diskuterar formellt och informellt ledarskap och den självstyrande gruppen. Vilket ledarskap man än väljer så behöver det pedagogiska ledarskapet ha funktioner som målinriktning, tydlighet, beslutsförmåga, initiativförmåga, lyhördhet, samarbetsförmåga, förmåga till konstruktiv kritik och konflikthantering. En ledare som engagerar sig i uppdraget är verksamhetens största framgångsfaktor för utveckling (Maltén (2000).

Målet för den som leder är att skapa rörelse i bättre, rätt och/eller ny riktning. Varaktig förändring kommer både inifrån organisationen och uppifrån ledningen enligt (Fullan 20113). Han menar att vi strävar mot (för) många mål på samma gång och därför blir det otydligt för oss vilken väg som är rätt eller lämplig att lägga fokus på (Fullan 2013).

2:3:2. Ledarskap som en mänsklig resurs och kompetens

Lars-Erik Wolvén (2000) menar att i organisationer där ledarskapet grundas på rationella, legala principer, det vill säga meriter, prestationer, tidigare anställningar och utbildning kan auktoriteten härledas till idén att den som leder har expertkunskaper. Vilka förankrade och legitimerande meriter som föredras beror på organisationens verksamhet. Han menar att det är

viktigt att utgå ifrån att ingen organisation har samma maktbas på alla nivåer. I kunskapsintensiva organisationer som exempelvis förskola krävs ett strategiskt, strukturerat, kvalitetsinriktat, respekterande och analytiskt ledarskap som är stödjande och inspirerande (Wolvén 2000).

Augustinsson och Brynolf (2009) skriver om hur ledarrollen kan hanteras i vardagen med verkligheten som utgångspunkt. Att hela tiden kastas in i olika händelser som behöver hanteras. Att som ledare kunna hantera ledande i en värld som är komplex och föränderlig. Hur man kan skapa strukturer där människor tillåts att på sina egna villkor hantera komplexiteten för att uppnå mening och passion för verksamheten (Augustinsson & Brynolf 2009).

2:3:3. Roller och relationers betydelse för ledarskapet

Arbetsgruppen psykologi handlar om vikten av att arbetsgrupper och team fungerar på arbetsplatsen samt att samarbetet mellan kollegor är viktigare nu än tidigare eftersom behovet av kompletterande kompetens krävs i dagens arbetsliv (Lenneér Axelsson & Thylefors 2013). Svedberg (2012) beskriver det relationella perspektivets betydelse för ledarskap och andra roller i arbetsgrupper. Strukturella ledarroller och dess arbetsbeskrivningar kan upplevas som "färdiga kostymer" med rättigheter men medför också skyldigheter att leda professionellt samspel mellan såväl medarbetare som motarbetare (Svedberg 2012).

3. Metod.

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi har bedrivit denna studie och redogöra för våra etiska överväganden samt motivera vårt val av metod. För att få reda på informanternas uppfattningar har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod av empiri. Motiveringen till varför semistrukturerade intervjuer genomfördes var för att intervjupersonerna skulle få svara fritt på våra intervjufrågor och att vi skulle kunna ställa relevanta följdfrågor.

3:1. Urval

Det empiriska materialet utgörs av semistrukturerade intervjuer med två förskolechefer, två pedagoger som är verksamma i förskolan och två utbildningschefer i två olika kommuner med olika geografisk placering. Hälften arbetar i en storstad och hälften arbetar i en tätort i utkanten av en medelstor kommun. Urvalet är gjort utifrån vår föreställning av hur många människor som behöver ingå för att vi ska få svar på vårt syfte utifrån det tidsperspektiv vi har att utföra forskningen på (Denscombe 2013).

Med titeln utbildningschef kan även menas verksamhetschef eftersom olika kommuner har olika strukturer och olika antal nivåer i sina organisationer. Den person som avses intervjuas är den person som är förskolechefens närmaste chef.

Med titeln förskolechef menas den person som accepterat ledarskapet det innebär att nå de mål som ingår i uppdraget. Det kan vara en förskollärare, specialpedagog eller annan yrkeskategori med ledarskapsutbildning eller minst 15 hp pedagogik i sin utbildning.

Med titeln pedagog menas i vår uppsats förskollärare.

3:2. Etiska ställningstagande

Vi har tagit hänsyn till etiska aspekter i samband med insamling av empirisk data i alla undersökningar. Vi har sett till så att det i möjligaste mån utanför studien inte går att identifiera de vi intervjuat och därmed tagit hänsyn till konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002). Informanterna ska aldrig lida skada av att de varit med i undersökningen. Vi har valt att kalla alla våra informanter för hen i avsnitten resultat och analys samt diskussionen för att inte på grund av kön kunna identifiera någon. Känsliga uppgifter med innehåll som gör informanten möjlig att identifiera får vi undvika att publicera i undersökningen om så behövs (Denscombe 2013).

Vi har varit tydliga med syftet med insamlingen av vårt empiriska material samt varit öppna runt vår undersökning. Vi har tagit hänsyn till informationskravet genom att informera informanterna om vem vi är och syftet med undersökningen (Vetenskapsrådet 2002). Alla som deltar har fått veta att de gör det frivilligt och fått tydlig information om undersökningen innan de godkände sitt deltagande (Vetenskapsrådet 2002). Vi lämnade ut en text till deltagarna med vårt syfte och med en beskrivning av vår studie, som vi innan intervjun lät intervjupersonen läsa igenom och skriva under. Därmed tog vi hänsyn till samtyckeskravet som förklarar att de deltar frivilligt i undersökningen (Vetenskapsrådet 2002). I den text som lämnats ut till informanten står det tydligt att de har rätt att avbryta när de vill. Om de vill avbryta sin medverkan eller inte vill medverka kommer det inte att påverka dem på något sätt (Vetenskapsrådet 2002). I dokumentet som informanten skriver på har vi också förklarat att resultatet i största möjliga mån kommer behandlas så att det utanför studien inte går att identifiera de vi intervjuat. När uppsatsen är klar och examinerad kommer alla ljudfiler att raderas enligt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). Genom att vi gjort övervägande ovan så har vi tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer.

3:3. Genomförande

I vår studie har vi valt att göra en kvalitativ undersökning där vi utgått ifrån semistrukturerade intervjuer. Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod för att det gäller frågor som framför allt rör människors upplevelser av olika slag eller deras syn på verkligheten. Denna metod använder man med fördel när man vill förklara, beskriva och tolka (Denscombe 2013). Denna typ av metod passar till vår undersökning som omfattar ett litet antal personer, och där helheten och sammanhanget har betydelse. Vi har valt ut personer som har stor kännedom om ämnet (Denscombe 2013). Vi som forskare vill blanda oss i och kunna ställa frågor samt kunna omformulera designen efter hand. Våra frågor var uppdelade utifrån ämnen som var relevanta för att få svar på vårt syfte. Vi forskare hade innan intervjuerna pratat oss samman kring ungefärliga följdfrågor för att hålla samma riktning på intervjuerna, så att materialet inte skulle bli alldeles för stort och spretigt. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har färdiga frågor/ämnen som ska besvaras men det finns möjlighet till flexibilitet och följdfrågor under intervjuens gång (Denscombe 2013). Intervjuerna har spelats in med ljudupptagning, transkriberats, analyserats och diskuterats för att nå resultat. Detta gjordes för att se om det fanns en variation i uppfattningar mellan utbildningschef, förskolechef, och förskollärare eller om de har samma bild av förskolechefens uppdrag, att leda pedagogisk personal. Vi har valt att

ställa samma frågor och intervjua sex olika personer som har stor kännedom om ämnet, två utbildningschefer, två förskolechefer och två förskollärare. Vi har delat upp intervjuerna genom att ta varsitt geografiskt område. Vi har samlat in data från utbildningschef, förskolechef och förskollärare som arbetade vertikalt i samma organisation, detta leder till att vi fått data från tre olika yrkeskategorier från samma organisation. Vi har använt oss av triangulering. Triangulering innebär att man ser och betraktar saker ur mer än ett perspektiv. Det kan innebära att man använder sig av olika datakällor. Principen bakom är att vi som forskare, gör det möjligt att få ett bättre grepp om det vi studerar genom att vi betrakta fenomenet utifrån olika synvinklar. Vi använder oss av data som samlats in från olika informanter, detta kallas informanttriangulering (Denscombe 2013). Vi använder oss av ord och texter för att få en beskrivning av vad vi vill undersöka.

Vi har bokat tid med alla intervjupersoner via telefon, under samma samtal har vi också gett informanterna möjlighet att ge förslag på var de ville att vi skulle träffas. Alla valde att vi skulle komma till deras arbetsplats. Att tänka på som forskare är bland annat att reflektera över oss själv, vad vi riskerar att inte se eller ta ställning till. Men också att tänka på att vara en neutral forskare och inte pedagog i intervjusituationen.

3:4. Transkribering

Vi har valt att dela upp intervjuerna mellan oss på följande sätt, en av oss intervjuade utbildningschef, förskolechef och förskollärare som arbetade vertikalt i samma organisation och den andra av oss gjorde likadant men då i den andra organisationen. När alla intervjuer var avslutade transkriberade vi de intervjuer vi utfört. Vi transkriberade allt material som var relevant för studien, ord som ähh, mmm utelämnades i transkriberingstexten. Det förekommer att man bara skriver ut vissa delar av det inspelade materialet, man bortser då ifrån mindre relevanta och intressanta delar, detta spar tid och om man tror att man inte förlorar viktig information så är detta ett sätt att arbeta med transkribering (Stukat 2014). Problem som kan uppstå när man transkriberar är att det kan vara svårt att höra vad som sägs, människor pratar inte alltid i hela meningar och det kan vara svårt att få med betoningar och uttal när man transkriberar materialet (Denscombe 2013).

Efter transkriberingen så bytte vi material med varandra för att analysera den andres material, detta gjorde vi för att inte påverkas av den eventuella relation som byggts upp under intervjun mellan informant och den av oss som utförde intervjun.

Vi har sedan utifrån transkriptionerna kategoriserat de svar vi fick. Vi har redovisat varje kategori för sig med svar från alla tre yrkeskategorierna.

För att analysera materialet fenomenografiskt har vi sökt efter variationer i utbildningschefens, förskolechefens och förskolelärares svar som stödjer vårt syfte som i sin tur tydliggör utmaningar och möjligheter i förskolechefens uppdrag.

3:5. Analys

I analysen har vi använt oss av en fenomenografisk analysmetod på vår kvalitativa forskningsempiri som syftar till att undersöka förskolechefens utmaningar och möjligheter i två fall. Det innebär att vi använt ett tillvägagångssätt som lägger vikten på beskrivningar och variationer av individers uppfattningar, tolkningar och erfarenheter av ett visst fenomen. Ur vår empiri har vi i analysen sammanfattat essensen var för sig i de båda fallen genom att avgränsa och kategorisera materialet för att få den huvudsakliga strukturen att framträda (Fejes & Thornberg 2016). Vi som forskare bytte sedan detta material med varandra och gjorde en sammanfattning utifrån syftet att ta reda på variationer på informanternas uppfattningar om vilka utmaningar och möjligheter förskolechefen har att leda pedagogisk personal. Sammanfattningen beskriver de kartlagda uppfattningarnas relationer till varandra och företeelsen vi undersökt och sammanfogades sedan i resultatet (Fejes & Thornberg 2016).

3:6. Tillförlitlighet

Enligt Denscombe (2013) är det viktigt för forskaren att visa att studiens resultat har tillförlitlighet eftersom det inte kan förväntas att läsaren accepterar kvaliteten utan att få metod och genomförande för god forskning beskrivna för sig (Denscombe 2013). Detta anser vi oss ha gjort för att skapa tillförlitlighet.

Vi utgår ifrån att de informanter vi valt ut kommer att ha tillgång till den kunskap vi efterfrågar eftersom de tillhör de yrkesgrupper som har insyn i en förskolechefs pedagogiska uppdrag. Vi utgår också ifrån att intervju som metod är rätt verktyg för att få information om förskolechefens utmaningar och möjligheter.

3:7. Trovärdighet

Validitet hänvisar till samstämmighet och noggrannhet när det gäller vad forskaren säger att den gör och vad den verkligen gör (Denscombe 2013). Om intervjufrågorna är ställda för att ge efterfrågade data exempelvis. Att visa validitet är oundvikligt och är en del av

forskningsprocessen tillsammans med generaliserbarhet, reliabilitet och objektivitet (Denscombe 2013). Genom hela arbetes gång har vi kontrollerat att vi gör det vi säger att vi gör.

3:8. Metoddiskussion

Vi som forskare anser att valet av intervju som metod var framgångsrikt i våra två fall när det gällde att få tillgång till informanternas uppfattningar om det undersökta fenomenet. Semistrukturerade intervjuer gjordes för att få fram intervjupersonernas personliga och skilda åsikter. Vi vill vertikalt i tre led ta reda på förskolechefens utmaningar och möjligheter att leda personal i en pedagogisk verksamhet. Enligt Denscombe (2013) så kan forskare vara mer flexibla och följsamma gentemot intervjupersonerna när vi använder oss av semistrukturerade intervjuer, vilket också stämde för oss. Under våra intervjuer ställde vi följdfrågor som vi som forskare tillsammans hade diskuterat fram, detta för att få ungefär samma riktning på intervjuerna. Att spela in intervjuerna upplevde vi var bra för då kunde vi koncentrera oss på intervjun, samtalen med intervjupersonen fullt ut och behövde inte både skriva och ställa frågor. Vi gjorde tre intervjuer var vertikalt i ordningen utbildningschef, förskolechef och förskollärare. Detta för att få en samlad bild från varje organisation. Att göra sammanlagt sex intervjuer är tidskrävande. Det är mycket att skriva ut, hålla ordning på och bläddra i. Stukat (2014) menar att man kan välja ut delar från intervjuerna att transkribera men då är det viktigt att inte välja bort delar som kan vara intressanta för studien. Vi valde att transkribera allt som hade med studien att göra. Vi kontaktade våra intervjupersoner på telefon för att boka möte, vi var flexibla med att låta våra informanter själv bestämma tid och plats för intervjun. Detta tyckte vi var ett bra sätt att bygga en första relation med våra informanter och att de skulle känna att den tid de lägger för att ta emot oss samt att deras svar på våra intervjufrågor har ett stort värde för oss. Vår fenomenografiska ansats visade sig vara ett bra val. Då vi lagt vikten på individernas variationer av uppfattningar och erfarenheter av ett visst fenomen. Detta för att avgränsa och kategorisera materialet för att få uppfattningarna om förskolechefens utmaningar och möjligheter att framträda.

4. Resultat och Analys

Vi har valt att presentera vårt resultat utifrån fyra olika kategorier och hur de olika befattningshavarna uppfattar dem. Kategorierna leder oss mot syftet att bidra till att öka kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefers, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till förskolechefens uppdrag. Vi redovisar fråga för fråga från alla befattningshavare i de båda fallen. Under varje fråga finns en sammanfattning och analys.

Fall 1 utgår ifrån intervjuer med informanter verksamma i en stor stad i södra Sverige. I denna kommun har en stor omorganisation påbörjats i maj 2016, vilket innebär att förskolechefen är chef för i genomsnitt fyra förskolor och har två biträdande chefer och två förste förskollärare som är ledare för två förskolor vardera. Den nya strukturen består av utbildningschef i nivå ett, förskolechef i nivå två, biträdande förskolechef och förste förskollärare i nivå tre och förskollärare i nivå fyra. Förskolechefen ansvarar för flera förskolor och har därmed flera biträdande förskolechefer och förste förskollärare som biträder med administration och leder förskolans systematiska kvalitetsarbete.

Fall 2 utgår ifrån intervjuer med informanter verksamma i en tätort i utkanten av en mellanstor kommun i södra Sverige. Organisationens ledningsstruktur består av en utbildningschef i nivå ett, en förskolechef i nivå två och förskollärare i nivå tre. I detta område ansvarar förskolechefen i princip själv för hela uppdraget och är chef för i genomsnitt två förskolor. I denna organisationsstruktur återfinns administrativa stödfunktioner samt pedagogista utanför ledningsstrukturen, vilket betyder att de inte är specifikt anställda för att stödja endast förskolans behov.

4:1. Vem avgör vilka frågor förskolechefen ska driva

Utbildningschefer

Enligt utbildningschefen i fall 1 så driver förskolechefen sina egna frågor utifrån vad som fångas upp i verksamheten, frågor som kommer från utbildningschefen och kommunens förvaltningsövergripande utvecklingsområden. Utbildningschefen i fall 2 anser att de frågor förskolechefen ska driva bestäms av förskolans verksamhet, styrdokumentet, utbildningschefen och skoldirektören men i första hand är det förskolechefen som har friheten och ansvaret.

Förskolechefer

Enligt förskolechefen i fall 1 så är det samma frågor som ska drivas oavsett var man är i organisationen. Det är uppdrag från förvaltningen, läroplanen, skollagen, förskolornas utvecklingsarbete och utvecklingsbehov som avgör vilka frågor som ska drivas. I dialog med förste förskolläraren och förskollärarna i verksamheten kan förskolechefen bestämma prioriteringsfrågor. Förskolechefen i fall 2 anser att de frågor som ska drivas utgår ifrån gemensamma mål och det som kommer från förvaltningen, läroplanen och skollagen, det som personalen och chefen vill utveckla tillsammans, idéer från verksamheten och systematiskt värdegrundsarbete. Gemensamma miljömål från förvaltningen ska också drivas.

Förskollärare

Förskolläraren i fall 1 anser sig själv kunna göra prioriteringar utifrån behov på den egna förskolan och att de frågor som drivs i första hand kommer ifrån styrdokumentet och de mål som ska uppnås. Förskolläraren ska driva barnens intressen. Förskolläraren i fall 2 menar att hela förskolan bestämmer tillsammans hur förskolan ska utvecklas och vilken vision det ska strävas mot. Förskolläraren kan själv bestämma vilka frågor som ska drivas och utvecklas utifrån styrdokument och verksamhetens behov.

Sammanfattning

I intervju svaren från utbildningscheferna framkommer ingen variation i uppfattningarna om vem som avgör vilka frågor förskolechefen ska driva. Utbildningschefernas uppfattningar är samstämmiga och bekräftar att förskolechefens uppdrag att leda pedagogisk verksamhet innebär att leda mot många mål samtidigt. Detta faktum är förskolecheferna tydligt medvetna om eftersom de båda sagt ja till uppdraget och inte heller i deras intervju svar råder varierande uppfattningar. Analysen visar att förskolecheferna kan leda mot många mål samtidigt och att styrdokument såsom läroplanen och skollagen samt kommunens förvaltningsövergripande utvecklingsområden tillsammans med verksamhetens utvecklingsområden är det som avgör vilka frågor förskolechefen ska driva. I förskollärarnas uppfattningar syns också en samstämmighet, då det visar sig att det är utifrån verksamheten och rådande styrdokument som verksamheten ska drivas. Detta anser vi vara intressant eftersom organisationens struktur inte verkar ha betydelse för vem som bestämmer vilka frågor som ska drivas utan att det är styrdokument, uppdragsbeskrivningar men också individerna i verksamheten som avgör.

4:2. Delaktighet i arbetet

Utbildningschefer

Utbildningschefen i fall 1 är delaktig i förskolechefens arbete genom olika former av samtal, budgetuppföljning, möten i ledningsgrupp och i det systematiska kvalitetsarbetet. Utbildningschefen i fall 2 är delaktig i förskolechefens arbete genom möten, samtal och besök i verksamheten och fungerar ofta som ett bollplank. Systematiskt kvalitetsarbete samlas in från förskolecheferna, sammanställs och skickas till förvaltningen av utbildningschefen.

Förskolechefer

Förskolechefen i fall 1 upplever att utbildningschefen är väldigt delaktig och kunnig i förskolefrågor. Förskolechefen håller i alla barnkonferenser och träffar alla arbetslag och samtalar om barnen på förskolorna. Även om förste förskolläraren är förskolechefens förlängda arm ut i förskolorna, försöker förskolechefen vara delaktig genom att hålla i utvecklingsdiskussioner och reflektionstid. Förskolechefen i fall 2 gör förskollärarna delaktiga genom att ge dem fortbildning och vara delaktiga på morgonmöten i hur dagen ser ut. Delaktighet handlar om att skapa ett golv som alla kan stå på, personalen får själv göra terminsplanering och boka pedagogista. Ibland är förskolechefen närvarande. Det systematiska kvalitetsarbetet från varje arbetslag skickas till verksamhetschefen och finns i en pärm så att alla kan läsa och känna sig delaktiga.

Förskollärare

Förskolläraren i fall 1 anser att förskolechefen är delaktig genom att arbetslaget har barnkonferenser tillsammans med förskolechefen en gång per termin. Förskolläraren i fall 2 menar att förskolechefen är väldigt delaktig genom att så små frön eller lägga små förslag. Förskolechefen berättar vad hen vill ha ut av och ser på förskollärarens arbete. Förskolechefen deltar ibland på kvällsplaneringar som stöd och ser till att personalen inte hamnar utanför ramarna. Det systematiska kvalitetsarbetet lämnas till förskolechefen som sedan sammanställer och skickar till utbildningschefen.

Sammanfattning

Ingen variation framträder i utbildningschefernas uppfattningar om hur delaktighet skapas med förskolecheferna i organisationerna. Delaktigheten skapas i båda fallen genom olika typer av möten, samtal, budgetuppföljning, arbetet med systematiskt kvalitetsarbete eller medverkan i

ledningsgruppen. Variationen som framträder är att förskolechefernas fysiska närvaro skiljer sig åt i de båda fallen. Organisationens ledningsstruktur i fall 1 innehåller fyra nivåer varav den tredje nivån med förste förskollärare och biträdande förskolechef fungerar som förskolechefens förlängda arm i verksamheten och skapar en fysisk distans mellan förskolechefen och förskolläraren. Förskolechefen i fall 2 är delaktig i verksamheten genom att vara fysiskt närvarande och inneha hela uppdraget som förskolechef utan delegerade ansvarsområden, vilket representerar en organisationsstruktur med tre nivåer som ger andra möjligheter till delaktighet än i fall 1. Analysen visar att olika strukturer i ledarskapets organisering ger olika effekter och därmed olika stöd för de olika nivåerna i den pedagogiska verksamheten.

4:3. Förutsättningar för att klara uppdraget

Utbildningschefer

Utbildningschefen i fall 1 menar att omorganisationen i kommunen är ett sätt att ge förskolecheferna bättre förutsättningar, att kunna leda pedagogiskt och inte hamna i bara administration. Förskolechefen har stöd av biträdande förskolechef som i första hand ansvarar för det administrativa arbetet. Förste förskolläraren är anställd i syfte att vara nära barnen och arbetslagen som pedagogisk handledare och stöd i utvecklingsarbetet med planering och reflektion. Utbildningschefen i fall 2 menar att när förskolechefen skriver på förskolechefsuppdraget är förutsättningarna tydliga, både ansvarsområdet och de ekonomiska förutsättningarna. För att förskolechefen ska ha tid att vara en pedagogisk ledare finns ett administrativt stöd på halvtid samt hjälp av en ekonom med budgetarbete.

Förskolechefer

Förskolechefen i fall 1 menar att förutom biträdande förskolechef och förste förskollärare finns det pedagogiska teamet, specialpedagog och psykologer. Samma förskolechef upplever att hen kan hämta hjälp och stöd i de olika delarna i organisationen för att kunna utföra sitt uppdrag. Förskolechefen i fall 2 anser sig ha bra förutsättningar med mycket administrativt stöd men är frustrerad över att områdena i kommunen är delade eftersom hen är van att se helheter i vissa frågor.

Förskollärare

Förskolläraren i fall 1 menar att det är chefen som håller i pengarna när det gäller material.

Samma intervjuperson svarar att så länge målen uppfylls och man kan försvara och förklara det man gör, diskuterar svårigheter, vågar lyfta brister i organisationen för att aktivt arbeta för att bli bättre har man fria tyglar från förskolechefen. Förskolläraren i fall 2 menar att personalen får förutsättningar genom att ta ansvar för och fördela sin tidpott till att läsa, reflektera, gå på föreläsningar och studiebesök. Förskolläraren i fall 2 anser sig få goda förutsättningar från förskolechefen med både tid i och utanför barngruppen för att kunna utföra sitt uppdrag.

Sammanfattning

I fall 1 är organisationen strukturerad utifrån att förskolechefen har administrativt stöd i nivå tre i organisationsstrukturen genom rollerna som biträdande förskolechef och förste förskollärare som handleder det pedagogiska kvalitetsarbetet. Omorganisationen enligt denna struktur är konstruerad för att ge förskolechefen förutsättningar att vara en pedagogisk ledare och inte bara administratör. Förskolechefen i fall 2 har hela uppdraget själv med hjälp av 50 procent administration samt hjälp av en ekonom med budgetarbetet. Analysen visar att organisationernas struktur och förutsättningar skiljer sig åt i denna kategori men att variationen i uppfattningar leder till samma slutsats. Även om både organisationerna och uppfattningarna om dem varierar svarar både förskolechefer och förskollärare att de har bättre förutsättningar än någonsin att utföra sina uppdrag.

4:4. Hur ser roll och ansvarsfördelning ut i arbetet gällande planering, genomförande och utvärdering

Utbildningschefer

Utbildningschefen i fall 1 menar att förskolechefen har sitt uppdrag utifrån läroplanen och utifrån skollagen, men också kommunala målområden och ansvar för budgeten i den kommunala målsättningen. Utbildningschefen i fall 2 menar att förskolechefen är ytterst ansvarig på förskolan och utbildningschefen har det övergripande ansvaret att hålla ekonomin i balans. Det systematiska kvalitetsarbetet är allas ansvar. Utbildningschefen kan fungera som ett stöd men ansvaret har förskolechefen. Rapporter om utvecklingsområden som pågår skickas till förvaltningschefen.

Förskolechefer

Förskolechefen i fall 1 svarar att det finns en tydlig uppdragsbeskrivning med vad som förväntas i rollen som förskolechef, sen är det även arbetsmiljöfrågan som är direkt delegerad uppifrån.

Förskolechefens uppfattning är att förutsättningarna aldrig varit bättre än vad de är nu och hänvisar till de nya befattningarna biträdande förskolechef och förste förskollärare. Den nya organisationen är byggd för att stödja förskolornas utvecklingsarbete på flera plan och förvaltningen är tillgänglig för förskolechefen och verksamheterna. Förskolechefen i fall 2 menar också att roll och ansvarsfördelning är tydlig. Förskolechefen är tydlig ledare för förskoleverksamhet. Verksamhetschefen är aldrig inne och petar i någonting som är förskolechefens utan har fullt förtroende. Förskolechefen känner större avstånd till verksamhetschefen än till medarbetarna. Förskollärarna har ett uppdrag som kräver organisation och vuxentid där man reflekterar över sitt arbete och vad som kan erbjudas och utmana barnen.

Förskollärare

Förskolläraren i fall 1 menar att de som förskollärare leder verksamheten tillsammans med sina kollegor på avdelningen. Förskolläraren har huvudansvaret tillsammans med förskolechefen för att målen uppfylls. Förskolläraren får återkoppling av förskolechefen om kraven är uppfyllda eller ska utvecklas vidare. Förskolläraren tillsammans med förste förskolläraren skriver kvalitetsplaner och delårsutvärderingar som sedan lämnas till förskolechefen för ett sista utlåtande innan förskolechefen skickar det vidare till utbildningschefen.

Förskollärarna i fall 2 anser att förskolechefen inte styr så mycket över vad förskolläraren gör men är gärna delaktig. I storarbetslag kan ingen bestämma över alla i arbetslaget utan att mötas. Förskolechefens främsta uppdrag är att få alla att driva åt samma håll.

Sammanfattning

I analysen av utbildningschefernas uppfattningar om roll och ansvarsfördelning framträder ingen variation, förskolecheferna är ansvariga för förskoleverksamheten utifrån läroplanen och skollagen. Båda förskolecheferna har budgetansvar med viss hjälp. I båda fallen finns utbildningschefen som stöd och "bollplank". Förskolecheferna i båda fallen svarar att roll och ansvarsfördelning utifrån deras eget uppdrag är tydligt, därmed finns ingen variation i deras uppfattningar. Analysen visar också att det inte framträder någon variation i förskollärarnas uppfattningar eftersom de båda svarar att förskolechefen har gjort deras ansvarområden tydliga och så länge de uppfyller de krav som ställts så har de frihet att själv styra och driva

verksamheten i förskolan. Den variation som framträder är att förskolechefen i fall 1 nämner att den nya organisationen med de nya befattningarna i nivå tre är konstruerad för att stödja förskolornas utvecklingsarbete, vilket vi tolkar som att de nya rollerna ger en ny delegerad ansvarsfördelning även om förskolechefen har det övergripande ansvaret.

5. Sammanfattande analys av resultatet

Ur våra resultat kategorier har vi valt att sammanställa förskolechefernas utmaningar och möjligheter för att få en uppfattning om hur denna inblick kan bidra till att öka kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefers, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till uppdraget.

5:1. Vilka är de största utmaningarna för en förskolechef när det gäller att leda personal i pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Med utgångspunkt i vårt resultat visar vår sammanfattande analys att förskolechefens uppdrag att leda personal i pedagogisk verksamhet är ett stort uppdrag. Förskolechefen är ansvarig för förskolans verksamhet enligt både skollagen och läroplanen för förskolan (Skolverket 2016). Utmaningarna är många, förutom uppdraget från förvaltningen, läroplanen och skollagen som ska följas, förskolornas utvecklingsarbete och utvecklingsbehov som ska drivas så har förskolechefen personal och budgetansvar för sin verksamhet. Olika former av samtal, budgetuppföljning, möten i ledningsgrupp, möte med medarbetare och det systematiska kvalitetsarbetet ska också hinnas med. Förskolechefen ska också vara delaktig i verksamheten ute på förskolan. Analysen visar att förskolechefen klarar av att leda mot många mål samtidigt även om det är en utmaning. Fullan (2013) menar att leda mot många mål samtidigt kan göra vägen otydlig för den som leder. Vår analys visar att det är tydligt för alla informanterna i båda organisationerna i våra fall vilken väg mot målen som är framgångsrik.

Variationen av utmaningar i förskolechefens uppdrag som framträder i analysen är i fall 1 utmaningar i den nya organisationen. Utmaningen är att som förskolechef inte sitta fysiskt nära sin verksamhet men ändå hinna träffa all sin personal och hitta sätt att få insyn och vara delaktig i verksamheten. Här visar analysen hur olika strukturer i ledarskapets organisering ger olika effekter och därmed olika stöd i den pedagogiska verksamheten som Bolman & Deal (2012) beskriver i sitt strukturella perspektiv. Vi ser att den tredje ledningsnivån i fall 1 med förste förskollärare och biträdande förskolechef skapar en planerad fysisk distans mellan förskolechefen och verksamheten. Förskolechefen nr 2 ser däremot det som en stor utmaning att få tag i behörig personal, främst då förskollärare. Det är också en utmaning att jobba med förskollärarna på ett nytt, annat sätt, att lyfta dem att ta ett nytt ansvar för vissa arbetsuppgifter

pedagogiskt. Det är en utmaning att hitta nya sätt att arbeta när det är brist på behörig personal, utan att skapa klyftor i personalgruppen. En förskollärare har ett pedagogiskt ledarskap i barngruppen och ett specifikt ansvar utifrån läroplanen (Skolverket 2016). Vår analys visar att en förskollärartjänst är en strukturell ledarroll i lägsta nivån i organisationerna och när den kompetensen saknas i verksamheten kan det bana väg för informella ledare som inte har rätt kunskaper och erfarenheter att leda pedagogisk verksamhet mot de nationella målen i tillräckligt hög grad. I förlängningen är vår tolkning att det kan leda till att barnen går miste om utveckling och lärande precis som skolinspektionen också kommer fram till i rapporten (Skolinspektionen 2016).

5:2. Vilka möjligheter har förskolechefen när det gäller att leda personal i pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Utifrån tidigare presenterade resultat har den sammanfattande analysen visat att förskolechefens möjligheter att leda personal i pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering är styrda utifrån gällande styrdokument, övergripande mål, utvecklingsområden och ekonomiska ramar från kommun och förvaltning. Förskolechefens möjligheter är därmed små att påverka vilka frågor som ska drivas, men däremot har förskolechefen stora möjligheter att påverka vilken väg verksamheten ska följa för att uppfylla de uppsatta målen. Denna väg definieras av de identifierade utvecklingsbehoven som framträder i pedagogiska dokumentationer och barnens intressen som är grunden i det systematiska kvalitetsarbetet. Detta stämmer väl överens med att beskriva ledarskap som en påverkansprocess där det är ledarens uppgift att genom samspel och måluppfyllelse få individer att agera i rätt riktning (Maltén 2000). Förskolechefens möjligheter att skapa delaktighet i arbetet sker genom olika former av möten och samtal men framförallt syns delaktigheten i det systematiska kvalitetsarbetet som löper som en röd tråd genom organisationen nerifrån och upp. Analysen visar att den inre strukturen och organisationen lägger grunden för det systematiska kvalitetsarbetet för att anpassa ledningen efter den specifika situationen som råder på den aktuella enheten vilket även stämmer överens med slutsatserna i Skolinspektionens rapport (Skolinspektionen 2016).

Även om det finns variationer i förskolechefernas fysiska närhet till den pedagogiska verksamheten finns möjligheten till tillgänglighet i båda organisationerna. Förskolechefens förutsättningar och möjligheter att klara förskolechefsuppgiften stöds av de båda

organisationernas olika ledningsstrukturer. Framförallt skapas möjligheter för förskolechefen att vara pedagogisk ledare genom administrativa stödfunktioner av olika slag. Analysen visar också att förskolecheferna i studien ger förskollärarna goda förutsättningar att utföra sitt uppdrag att medverka till utvecklingen av verksamheten. I båda fallen anser förskolecheferna att roll och ansvarsfördelning i uppdraget är tydlig både uppåt mot utbildningscheferna och neråt, vilket ger förskollärarna möjlighet och frihet att styra och driva verksamheten i förskolan. Båda förskolecheferna ser härmed att det finns många och bra möjligheter att driva en bra pedagogisk verksamhet trots skilda förutsättningar. Variationerna som framträder är att förskolechefen i fall 1 ser den nya organisationsstrukturen som en möjlighet att riva ner tidigare murar och få en plattare organisation, medan förskolechefen i fall 2 svarar att den främsta möjligheten är den fysiska närheten mellan chef och verksamhet.

6. Diskussion

De möjligheter som framträtt i förskolechefens ledning av personal i en pedagogisk verksamhet är att påverka vilken väg verksamheten ska följa för att uppfylla de uppsatta målen. Förskolechefens möjligheter att skapa delaktighet i arbetet sker genom olika former av möten och samtal men framförallt syns delaktigheten i det systematiska kvalitetsarbetet som löper som en röd tråd genom organisationen nerifrån och upp. Det är ett begrepp som ständigt återkommer i beskrivningar av förskolechefens viktigaste uppdrag. Detta stämmer väl överens med hur Augustinsson och Brynolf (2009) beskriver hur ledarrollen kan hanteras i en komplex och föränderlig vardag med verkligheten som utgångspunkt. Båda förskolecheferna ser härmed att det finns många möjligheter att leda personal och driva en pedagogisk verksamhet enligt uppdraget trots skilda förutsättningar. Variationerna som framträder är att förskolechefen i fall 1 ser den nya organisationsstrukturen som en möjlighet att riva ner tidigare murar och få en plattare organisation, medan förskolechefen i fall 2 svarar att den främsta möjligheten är den fysiska närheten mellan chef och verksamhet. Detta stämmer väl överens med Maria Styfs forskning om förskolans ledningsstruktur där det är vanligt med tre ledningsnivåer medan andra kommuner endast har en förskolechef (Styf 2012). Hennes forskning visar också att det ofta finns en fysisk distans mellan verksamhet och ledarskap då ansvarig chef ofta sitter långt ifrån verksamheten. En av organisationerna i vår studie var vertikalt strukturerad i fyra nivåer från utbildningschef, förskolechef, en tredje ledningsnivå med biträdande förskolechef och förste förskollärare och en fjärde nivå med pedagogerna i verksamheten. Här såg förskolechefen det som en utmaning att kunna närvara i verksamheten eftersom organisationens tredje ledningsnivå skapar distans genom att fungera som förskolechefens förlängda arm i verksamheten. Den andra beforskade organisationen var vertikalt strukturerad i tre ledningsnivåer från utbildningschef, förskolechef och pedagoger. I vårt resultat framträdde att båda förskolecheferna ansåg sig ha tid att vara pedagogiska ledare för personal och verksamhet eftersom de har administrativt stöd.

De möjligheter vi identifierat i våra två fall visar på att de ibland sammanfaller med utmaningar i informanternas intervjuvar. Det är ekonomiska ramar, styrdokument och kommunövergripande mål som uppfattas både som utmaningar och möjligheter. Fullan (2013) menar att målet för den som leder är att skapa rörelse i bättre, rätt eller ny riktning men när vi strävar mot många mål samtidigt kan den riktningen vara otydlig för oss (Fullan 2013). Detta anser vi kan förklara att en möjlighet samtidigt kan uppfattas som en utmaning. Bestående förändring kommer både inifrån organisationen och uppifrån ledningen enligt författaren

(Fullan 2013), vilket stämmer överens med det teoretiska perspektiv vi valt för att få syn på hur olika strukturer i ledarskapets organisering ger olika effekter och stöd för de olika ledningsnivåerna i verksamheten. Förskolechefens förutsättningar och möjligheter att klara förskolechefsuppdraget stöds av de båda organisationernas olika ledningsstrukturer. Framförallt skapas möjligheter för förskolechefen att vara en pedagogisk ledare genom administrativa stödfunktioner av olika slag. I vårt arbete definierar vi begreppet pedagogiskt ledarskap som att genom påverkan få barn eller medarbetare att agera i riktning mot uppställda mål (Maltén 2000).

Det systematiska kvalitetsarbetet på förskolan löper som en röd tråd igenom intervjupersonernas svar vilket tyder på att den inre strukturen i den pedagogiska verksamheten stödjer arbetet mot målen. Detta stämmer väl överens med Skolinspektionens rapport där det framkommit att en framgångsrik chef analyserar, identifierar, driver och följer upp utvecklingsområden mot mål och styrdokument ihop med pedagogerna. Detta stämmer även överens med och uppfyller vårt syfte att bidra till att öka kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefers, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till uppdraget.

I inledningen av vår studie beskriver vi som författare att vi utgått ifrån Skolinspektionens rapport "Förskolechefens ledning, om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten" (2016). Rapporten beskriver viktiga framgångsfaktorer för att förskolechefen ska kunna leda den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen. Framgångsfaktorerna är att ha en dialog med personalen och att både förskolechef och förskollärare har förutsättningar att utföra sina uppdrag. Vårt resultat visar att båda förskolecheferna har olika former av dialoger, samtal och möten med både personal, utbildningschef och administrativa stödfunktioner som biträdande förskolechef eller skoladministratör. Återigen anser sig förskolecheferna ha bättre förutsättningar än någonsin att utföra sina uppdrag. Även förskollärarna svarar att de har bra förutsättningar och stöd att klara sitt uppdrag att ge barnen det lärande de har rätt till. I vår studie betyder det att vi har funnit uppfattningar som stämmer väl överens med resultaten i Skolinspektionens rapport. Skolinspektionen kom fram till att de olika förväntningarna och kraven från såväl utbildningschef, personal, vårdnadshavare och barn skapar utmaningar i rollen som förskolechef (Skolinspektionen 2016). I vår resultatanalys framkom att den största utmaningen för förskolechefen i fall 1 förutom det pedagogiska ledningsuppdraget från förvaltningen, läroplanen och skollagen, är att hinna träffa all sin personal och att vara

närvarande och delaktig i verksamheten. Förskolornas utvecklingsarbete ska drivas, budgetuppföljning, olika former av samtal och möten samt det systematiska kvalitetsarbetet ska också hinnas med. Enligt Maltén (2000) är en ledare som engagerar sig i uppdraget den största framgångsfaktorn för verksamhetens utveckling.

Vårt resultat tyder på att alla nivåer i organisationerna agerar tydligt tillsammans mot målen framförallt genom det systematiska kvalitetsarbetet. Enligt Hammarsten, Westlund & Westlund (2012) är det inbyggt i förskolechefens uppdrag att skapa strukturen och förutsättningarna för pedagogerna att göra upp sin strategi för hur innehållet i verksamheten ska styras mot målen. Därför är det viktigt att ledarskapet är tydligt och att pedagogerna vet vad förskolechefen vill med sitt ledarskap. I vår studie är målen givna och självklara för alla i organisationen men vägen dit kan pedagoger och barn bestämma utifrån barnens intresse och behov och därmed bedriva pedagogiskt ledarskap även på den lägsta ledarskapsnivån. Detta är en utmaning för förskolechefen i fall 2 då det är svårt att rekrytera förskollärare till verksamheten vilken får konsekvensen att arbetslagen måste organiseras och handledas på ett annat sätt för att kompensera brister på förskollärare som kan ta ansvar för det pedagogiska ledningsuppdraget i nivå tre i organisationen. Bolman & Deal beskriver att alla grupper utvecklar en struktur de arbetar utifrån och att den kan vara mer eller mindre effektiv eftersom strukturer och roller är avgörande för prestationen. Lars-Erik Wolven (2000) menar att i organisationer som grundar sitt ledarskap i expertkunskaper och legitimerade meriter som i förskolan krävs ett strategiskt, strukturerat, kvalitetsinriktat, analytiskt ledarskap som är stödjande och inspirerande.

Genom att applicera ett ledarskapsperspektiv på vår empiri blev det synligt för oss att förskolecheferna hade mycket stöd och bra förutsättningar från sina huvudmän, framförallt av organisationens struktur och administrativa stödfunktioner. Riddersporre och Sjövik (2011) har bidragit till att fokusera på forskning om förskolechefens uppdrag och viktiga ansvar för ledningen av verksamheten. Författarna kritiserar tidigare forskning om förskolans ledning eftersom den oftast inte är förankrad i ledarskapsteori eller politiska perspektiv på styrning. Detta medför att forskningen går miste om möjligheten att få reda på hur huvudmännen för förskolan tolkar och förklarar förskolechefens utmaningar och möjligheter i uppdraget (Riddersporre & Sjövik 2011). Komplexa arbetsuppgifter och makthierarkier kan påverka strukturen positivt eller negativt beroende på ledningsuppgifterna (Bolman & Deal 2012). Vår analys tyder på att ledarskapet är tydligt och de olika befattningarna som är representerade i vår studie påverkar strukturen positivt och kompletterande enligt det strukturella perspektivet. Det politiska perspektivet undersöker och beskriver makthierarkier men i resultatet finns inga

synliga kamper eller konflikter om makten då ledarskapet är tydligt beskrivet och uttalat i organisationernas olika ledningsstrukturer och nivåer.

I vår studie kunde vi se att det fanns ett nära samarbete mellan de olika nivåerna och befattningarna i verksamhetens ledningsstrukturer och att de kompletterar varandra, vilket beskriver vikten av att arbetsgrupper och team fungerar på arbetsplatsen samt att samarbetet mellan kollegor är viktigare nu än tidigare eftersom behovet av kompletterande kompetens krävs i dagens arbetsliv (Lenneér Axelsson & Thylefors 2013).

Sist men inte minst beskriver Svedberg (2012) det relationella perspektivets betydelse för ledarskap och andra roller i arbetsgrupper. Strukturella ledarroller och dess arbetsbeskrivningar kan upplevas som "färdiga kostymer" med rättigheter men medför också skyldigheter att leda professionellt samspel mellan såväl medarbetare som motarbetare (Svedberg 2012). Slutsatsen blir att både professionella, relationella, strukturella och politiska perspektiv utgör både utmaningar och möjligheter för förskolechefen att leda personal i en pedagogisk verksamhet. Det som framträtt i vår studie och som kan få konsekvenser för förskollärares yrkesroll är att verksamheter har svårigheter att rekrytera utbildad personal och framförallt förskollärare. Detta är problematiskt eftersom förskolläraren är en viktig länk i det pedagogiska ledarskapet på förskolan, både genom sitt unika ansvar i läroplanen och sin närhet till barnen i verksamheten.

Att forska om förskolechefens utmaningar och möjligheter har bidragit till att öka (vår) kunskapen om förskolechefens uppdrag att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Detta utifrån utbildningschefers, förskolechefers och förskollärares variation av uppfattningar om möjligheter och utmaningar kopplade till uppdraget.

Det vi kan se i vår rapport är att samstämmigheten gällande utmaningar och möjligheter för förskolechefen är stor i de både fallen. Kan det vara så att vi har eller i alla fall är nära att ha implementerat styrdokumentet fullt ut och närmar oss en likvärdighet i våra förskolor.

De tydligaste variationerna i förskolechefernas svar gällande utmaningar är att förskolechefen i fall 2 menar att rekrytera förskollärare är dagens största utmaning. Medan förskolechefen i fall 1 menar att hans största utmaning är att hitta sin nya roll i deras stora omorganisation.

Både gällande rådande debatt i samhället samt förskolechefers oro angående att det finns för få legitimerade förskollärare behöver leda till nytt tänkande.

Vidare forskning kan behöva göras angående hur vi kan använda oss av befintliga förskollärare utan att ge avkall på kvaliteten i förskolorna. Hur de med sin kunskap och utifrån gällande styrdokument kan använda sin expertis i exempelvis flera grupper utan att alltid vara fysiskt närvarande.

7. Referenser

Augustinsson, S. & Brynolf, M. (2009) *Rektors ledarskap-komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Bolman, L. & Deal, T. (2012) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Del II Det strukturella perspektivet. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2013) *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Fejes, A. & Thornberg, R.(2016) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber

Fullan, M. (2013) *Rörligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Hammarsten, L., Westlund, C. & Westlund, M. (2012) *Handbok i att leda en skola för eldsjälar. En målorienterad arbetsorganisation med tydlig beslutsstruktur*. Me University AB.

Lenneér Axelson, B. & Thylefors, I. (2013) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Maltén, A. (2000) *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

Riddersporre, B. & Sjövik, K. (2011) *Nya krav - nya ledare? Rekrytering av chefer till förskolan*. Fakulteten för lärande och samhälle, Malmö högskola

Skolinspektionen (2016). *Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolverket (2016). *Läroplan för förskolan Lpfö 98: reviderad 2016. 2 uppl.* Stockholm: Skolverket.

Stukát, S. (2014) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Styf, M. (2012). *Pedagogisk ledning för en pedagogisk verksamhet? – Om den kommunala förskolans ledningsstruktur*. Avhandling., Pedagogiska Institutionen Umeå universitet.

Svedberg, L. (2012) *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf (2017-03-09)

Wolvén, L. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjufrågor

Utbildningschef/Verksamhetschef

Vem avgör vilka frågor förskolechefen ska driva

Hur ger du förskolechefen förutsättningar att klara uppdraget

Hur ser roll och ansvarsfördelningen ut mellan dig och förskolechefen

Hur är du delaktig i förskolechefen arbete

Vilka ser du som de största utmaningar för förskolechef när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Vilka möjligheter ser du att förskolechef har när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Förskolechef

Vem avgör vilka frågor du ska driva

Vilka förutsättningar får du från din chef för att klara ditt uppdrag som ledare av en pedagogisk verksamhet

Hur ser roll och ansvarsfördelningen ut mellan dig och din chef.

Hur är din chef delaktig i ditt arbete

Vem avgör vilka frågor förskollärarna ska driva

Hur ger du förskollärarna förutsättningar att klara uppdraget

Hur ser roll och ansvarsfördelningen ut.

Hur är du delaktig i förskollärarens arbete

Vilka är dina största utmaningar som förskolechef när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Vilka möjligheter har du som förskolechef när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering

Förskollärare

Vem avgör vilka frågor du ska driva

Vilka förutsättningar får du från din chef för att klar ditt uppdrag

Hur ser roll och ansvarsfördelningen ut mellan dig och din chef

Hur är din chef delaktig i ditt arbete

Vilka ser du som de största utmaningar för förskolechef när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Vilka möjligheter ser du att förskolechef har när det gäller att leda personal i en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering.

Bilaga 2

Medgivande till intervju

Malmö 2017-02-13

Anette Nilsson och Charlotte Dako heter vi, och vi går sjunde terminen på förskollärare utbildningen med inslag av validering vid Högskolan i Kristianstad. Vi håller just nu på med vårt examensarbete som har titeln "Förskolechef med uppdrag att leda personal i en pedagogisk verksamhet - utmaningar och möjligheter".

Du har fått detta brev eftersom du frivilligt valt att ställa upp som respondent i våra intervjuer. Du är nog utvald eftersom vi tror att du har kunskap om de frågor vi undersöker och vill ha svar på.

Med utgångspunkt ur Skolinspektionens rapport "Förskolechefens ledning, om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten" (2016) vill vi fördjupa oss vertikalt i tre led och ta reda på hur utbildningschef, förskolechef och förskollärare ser på förskolechefens utmaningar och möjligheter att leda en pedagogisk verksamhet gällande planering, genomförande och utvärdering. Detta intresserade oss eftersom vi under vår yrkeskarriär inom förskolan haft ett genuint intresse för ledarskapet i förskolan. Vi har båda läst organisation och ledarskap på högskolenivå och under vår utbildning till förskollärare har vi båda utvecklat en målsättning att i framtiden arbeta som förskolechefer. Därför har vi valt att utforska vad som krävs av en förskolechef både utifrån utbildningschefens/verksamhetschefs perspektiv, förskolechefen och från de pedagoger man förväntas leda i form av utmaningar och möjligheter.

Vi kommer att i största möjliga mån skriva om materialet så att det utanför studien inte går att identifiera er som vi intervjuat. Efter att uppsatsen är klar och examinerad kommer alla ljudfiler att raderas.

Självfallet avgör Du själv om Du vill delta i studien och Du bestämmer själv om Du vill avbryta Din medverkan. Om Du inte vill medverka eller avbryter kommer det inte att påverka dig på något sätt.

Om Du har frågor angående studien kan Du kontakta mig/oss eller vår handledare.

Härmed ger jag mitt medgivande till att materialet som kommer fram vid intervjuerna får användas i rapporten som anges ovan.

Ort Datum:.....

Underskrift:-----

Namnförtydligande:.....

Vid frågor kontakta gärna oss.

Anette Nilsson

xxxx-xxxxxx

Charlotte Dako

xxxx-xxxxxx

Handledare

Elisabeth Porath Sjöo

Mailadress xx