

Publiceringsår 2016

# Förskolechefens ledning

Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten



Kvalitetsgranskning 2016

Diarienummer: 40-2015:6590

Foto: [MostPhotos](#)

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>8</b>
Förskolechefens ledning enligt nationella styrdokument .....	8
Forskning om förskolechefens ledning .....	9
Skolinspektionens tidigare kvalitetsgranskningar .....	10
Vikten av en kvalitetsgranskning av förskolechefens ledning .....	10
Granskningens syfte och frågeområden .....	11
Om rapporten .....	11
<b>Ledningen mot målen är överlag bra, men kan bli bättre</b> .....	<b>13</b>
Tydlig ledning mot de nationella målen krävs för att verksamheten ska utvecklas .....	13
Personalens förutsättningar är avgörande för hur väl verksamheten bedrivs i enlighet med de nationella målen .....	17
Förskolechefernas egna förutsättningar spelar roll .....	21
<b>Avslutande diskussion</b> .....	<b>22</b>
Förskolechefen behöver förtydliga roll- och ansvarsfördelningen .....	23
Förskolechefens behöver leda situationsspecifikt .....	24
<b>Metod och genomförande av kvalitetsgranskningen</b> .....	<b>26</b>
Urval .....	26
Dokumentinsamling, intervjuer och enkäter .....	27
Databearbetning och analys .....	28
<b>Referenser</b> .....	<b>30</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>32</b>
Bilaga 1: Besökta förskolor i granskningen .....	33
Bilaga 2: Om förskolecheferna och förskolorna.....	34
Bilaga 3: Underlag för bedömning av kvaliteten i förskolechefens ledning .....	37
Bilaga 4: Referensgrupp.....	39

## Förord

Skolinspektionen granskar kvaliteten i sådan utbildning och pedagogisk verksamhet som står under myndighetens tillsyn. Dessutom har Skolinspektionen ett utökat uppdrag att under åren 2015–2017 granska svenska förskolors kvalitet och måluppfyllelse. Denna granskning ingår i denna satsning. Syftet med granskningen är att belysa förskolechefens ledning av förskolans arbete med att erbjuda barn en god pedagogisk verksamhet.

Under våren 2016 besökte Skolinspektionen 35 förskolor (se bilaga 1) för att undersöka huruvida förskolechefens ledning av den pedagogiska verksamheten sker i enlighet med nationella styrdokument. De iakttagelser, analyser och bedömningar som gjorts har redovisats i form av enskilda beslut till de förskolor som vi besökt. I denna rapport redovisar vi de övergripande resultaten och slutsatserna från granskningen.

Avsikten med rapporten är att den ska bidra till utveckling av förskolechefens ledning av den pedagogiska verksamheten. Vid läsning av rapporten är det av vikt att notera att de resultat och slutsatser som presenteras gäller för de förskolor som ingått i granskningen. Genom att beskriva centrala kvalitetsaspekter i förskolechefens ledning och ge exempel på hur ledningen kan se ut vid de granskade förskolorna, avser rapporten att ge ett utvecklingsstöd även till förskolor som inte har granskats. Däremot syftar granskningen varken till att ge en nationell eller generaliserande bild.

Kerstin Haster har varit projektledare för kvalitetsgranskningen. Jesper Thiborg har varit ansvarig för utarbetandet av denna rapport.

Helén Ängmo  
Generaldirektör

Tommy Lagergren  
Avdelningschef

## Sammanfattning

Förskolan är en viktig verksamhet för många barns utveckling och lärande. Den är en del i det svenska utbildningssystemet. Drygt fyra av fem barn i åldrarna ett till fem år går i förskolan. Det pedagogiska arbetet vid en förskola ska, enligt skollagen, ledas och samordnas av en förskolechef. Förskolechefen har därmed ett stort ansvar och spelar en viktig roll. Regeringen klargjorde, i propositionen som föregick skollagen år 2010, att avsikten var att göra förskolechefens roll tydligare. Forskning visar dock att förskolechefens befogenheter och ansvar inte är tydliga i förskolans verksamhet på lokal nivå.<sup>1</sup> Bland annat kan det handla om vilken närhet förskolechefen behöver ha till den pedagogiska verksamheten för att kunna utveckla den. Skolinspektionens tidigare granskningar visar dessutom att det finns ett behov av att stärka förskolechefens ansvar för ledningen av den pedagogiska verksamheten. Skolinspektionen har tidigare identifierat att det finns flera utvecklingsområden när det gäller förskolechefens ledning. Det finns därför ett behov av att granska detta område närmare. Vi har valt att besöka 35 förskolor för att granska kvaliteten i ledningen.

Syftet med granskningen är att belysa förskolechefens ledning av förskolans arbete med att erbjuda barn en god pedagogisk verksamhet. Med förskolechefens ledning menar vi de aktiviteter som förskolechefen gör för att säkra att de mål som finns i nationella styrdokument nås vid förskoleenheten. Huvudfrågan i granskningen är:

*Leder förskolechefen förskolans pedagogiska verksamhet enligt de nationella styrdokumentet?*

Vi har mött engagerade förskolechefer som har en god pedagogisk insikt och vilja att leda verksamheten framåt. Sammantaget bedömer Skolinspektionen att förskolechefens ledning vid 29 av 35 granskade förskolor sker i ganska eller mycket hög grad enligt de nationella styrdokumentet.<sup>2</sup> Vid 23 förskolor har vi dock identifierat områden som kan utvecklas. De centrala resultaten i kvalitetsgranskningen är:

- **Förskolechefer vid 16 av 35 förskolor kan tydligare leda och utveckla den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen i förskolans uppdrag.**

Resultaten visar att vissa förskolechefer tydligt leder och utvecklar den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen, medan andra inte gör det. En förutsättning för att kunna leda verksamheten mot målen är att ha inblick i och kunskap om verksamheten. En viktig del för förskolechefen är också att skapa en gemensam förståelse för förskolans uppdrag och hur förskolan ska genomföra det. Förskolechefer som leder mot målen analyserar och bedömer vilka utvecklingsbehov som finns i verksamheten tillsammans med personalen. De initierar och driver utvecklingsprojekt samt följer upp hur väl dessa bidrar till att förskolan når målen. De förskolechefer som behöver utveckla sin ledning lämnar över stora delar av ansvaret för den pedagogiska verksamheten till personalen. Vid en förskola låter exempelvis förskolechefen personalen ta fram en planering i början av året och sedan får de beskriva och utvärdera verksamheten i slutet av året. Under året gör förskolechefen sällan besök i verksamheten för att se hur personalen arbetar. Förskolechefen har istället möten med utvalda i personalgruppen och/eller personer med ledningsuppgifter. I slutet av året sammanställer förskolechefen personalens kvalitetsarbete som sedan skickas till huvudmannen. Detta utan att ge återkoppling till personalen och samtala om hur verksamheten kan utvecklas.

<sup>1</sup> Munkhammar, I. (2014).

<sup>2</sup> Med nationella styrdokument menar vi här, skollagen, läroplanen för förskolan (Lpfö 98, rev. 2016) och Skolverkets allmänna råd för förskolan.

- **Förskolechefer behöver ge personalen bättre förutsättningar att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten vid 20 av 35 förskolor.**

De förskolechefer som ger personalen förutsättningar att bedriva och utveckla verksamheten tar i större utsträckning ansvar för att delegerade ledningsuppgifter är tydliga och att de följs upp. Dessa förskolechefer skapar även utrymme för personalen att planera, diskutera och reflektera över pedagogiska frågor. De ser dessutom till att förskolans personal är utbildad och får kompetensutveckling utifrån de behov som finns för att klara av förskolans uppdrag. Vid förskolor där personalen inte ges förutsättningar finns det ingen klar delegering eller fördelning av arbetsuppgifter. Det kan handla om att alla i arbetslaget inte känner till om någon annan har ett extra ansvar, eller så vet de som fått ett extra ansvar inte vad det konkret innebär. Förskolechefen följer dessutom sällan upp hur det går för personen som har fått delegerade ledningsuppgifter. Vid förskolor där personalen upplever att de inte har förutsättningar att utveckla den pedagogiska verksamheten säkerställer inte heller förskolechefen att personalen får tid till pedagogiska samtal.

- **Förskolechefens egna förutsättningar att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten kan förbättras vid 15 av 35 förskolor.**

Vid de förskolor där förskolechefen får goda förutsättningar från huvudmannen finns en dialog mellan förskolechefen och huvudmannen om pedagogiska frågor, mål och måluppfyllelse. De centrala stödfunktioner som huvudman tillhandahåller avlastar förskolechefen. Det innebär att förskolechefen får tid att leda den pedagogiska verksamheten. Det finns även ett kvalitetsarbete på huvudmannanivå som har sin grund i förskolans kvalitetsarbete. Förutom att ovanstående saknas, så har huvudmannen för förskolor där förutsättningarna kan förbättras låg kännedom om verksamheten. Vid en förskola saknas exempelvis en planering för att ge förskolechefen reella möjligheter att genomföra egen kompetensutveckling. Förskolechefen har flera administrativa och ekonomiska uppgifter, från att arbeta med kösituationen till budgetredovisning. Hen får varken tillräckligt stöd eller avlastning från huvudmannen för att driva och utveckla förskolans pedagogiska verksamhet.

Utifrån granskningens resultat har vi identifierat två områden som förskolechefen kan utveckla i sin ledning för att öka förskolans måluppfyllelse. Nedan följer en sammanfattning av dessa.

- **Förskolechefen måste tydliggöra roller och ansvar i den pedagogiska verksamheten.**

Förskolechefer behöver säkerställa att det finns en klar roll- och ansvarsfördelning i förskolans pedagogiska verksamhet för att utveckla den. Det handlar om att samtliga inom förskolan ska veta vem som ska göra vad, hur och varför. Det behöver helt enkelt vara tydligt för samtliga vilken roll och vilket ansvar förskolechefen har i relation till förskollärare och arbetslag, men även i förhållande till huvudmannen, så att de vet hur de bidrar till förskolans måluppfyllelse. Konsekvenserna av en otydlig rollfördelning kan bli att förskolechefen, förskolläraren, arbetslag och huvudman arbetar på olika vis för att nå de nationella målen med förskolan. Det försvårar för förskolechefen att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten.

- **Det är avgörande för utvecklingen att förskolechefen har en situationspecifik ledning.**

När ledningen fungerar väl och i enlighet med de nationella styrdokumenterna har förskolecheferna lyckats balansera, prioritera och delegera arbetsuppgifter samt skapat en inre organisation och anpassat sin ledning utifrån det sammanhang de verkar i. Vi har bedömt att förskolechefernas ledning fungerar olika väl, även om de verkar i liknande sammanhang och har ungefär liknande förutsättningar. Det handlar alltså om hur väl förskolechefen använder de förutsättningar hen har för att utveckla verksamheten mot de nationella målen. Om förskolechefen inte lyckas finna ett adekvat sätt att leda kan det få negativa konsekvenser för utvecklingen av den pedagogiska verksamheten.

heten. Det handlar om att förskolechefen varken anpassar eller genomför de aktiviteter som förskolan är i störst behov av. Det i sin tur får konsekvenser för hur väl den pedagogiska verksamheten stimulerar och utmanar barnen i deras utveckling och lärande.

Resultaten och slutsatserna bygger på en granskning av förskolechefens ledning vid 35 förskolor, från Vellinge i söder till Övertorneå i norra Sverige. Urvalet av förskolor har skett slumpmässigt utifrån kommuners befolkningsmängd. Av förskolorna har 26 kommunala huvudmän och 9 har enskilda huvudmän. Vi har använt oss av metoder som intervju, enkät och dokumentanalys. Vi har intervjuat förskolechefer, pedagogisk personal och huvudmän, såväl tjänstemän som representanter för styrelse eller nämnder. Sammanlagt har 351 personer intervjuats. Dessutom har samtliga 35 förskolechefer och 345 av 414 personer i personalen vid de granskade förskolorna fått svara på en enkät. Vi har även samlat in relevanta dokument rörande ledningen av förskolan från både huvudmän och förskolechefer. De dokument som har samlats in har varit förskolans och huvudmannens kvalitetsarbete, förskolans arbetsplan eller liknande, personalförsörjningsplan och senast gjorda barnkonsekvensanalys.

## Inledning

För många yngre barn i Sverige har förskolan stor betydelse för deras utveckling och lärande. Enligt Skolverkets statistik deltar nära en halv miljon barn i åldrarna 1–5 år i förskolans verksamhet.<sup>3</sup> Det motsvarar drygt 80 procent av landets samtliga flickor och pojkar. Barnen möts av 102 400 anställda, varav nästintill samtliga är kvinnor. Det är 4 900 förskolechefer som leder verksamheten vid 9 800 förskoleenheter. Drygt 90 procent av förskolecheferna är kvinnor.

Förskolan är dessutom, sedan 2010 års skollag, en egen skolform i skolväsendet.<sup>4</sup> Regeringen ville med den reviderade skollagen befästa förskolans ställning som en del av utbildningssystemet. De ville även förstärka dess kvalitet och likvärdighet.<sup>5</sup> Förskolan ska stimulera barns utveckling och lärande samt erbjuda barnen en trygg omsorg.<sup>6</sup> Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med skollagen, föreskrifter och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.<sup>7</sup> I skollagen anges att det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef.<sup>8</sup> Förskolechefen ska genom utbildning och erfarenhet ha förvärvat pedagogisk insikt. Förskolechefen har således ett viktigt uppdrag och det beskrivs närmare i nationella styrdokument. Regeringen klargjorde, i propositionen som föregick skollagen år 2010, att avsikten var att göra förskolechefens ansvar för ledning och samordning tydligare. År 2010 kom även en revidering av läroplanen för förskolan (Lpfö 98), där förskolechefens ansvar tydliggjordes. Skolverket kom år 2013 med allmänna råd för förskolan, där även förskolechefens roll berörs.

I takt med att förskolechefens roll och ansvar klargjorts i nationella styrdokument har flera forskare intresserat sig för att belysa förskolechefens ledning. Forskning visar att förskolechefens uppdrag är komplext och att dennes roll inte är helt tydlig.<sup>9</sup> Det är ett komplext uppdrag på grund av att förskolechefens ledning styrs av nationella regleringar, liksom av lokala regleringar från huvudmannen. Dessutom behöver förskolechefer ta hänsyn till vilka förväntningar och krav som finns från personal, men även från föräldrar och barn. Som förskolechef ska du fungera både som chef och som ledare för utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Förskolechefen behöver alltså fungera i många olika roller, relationer och situationer, vilket gör att det inte är helt tydligt och svårt att balansera i rollen som förskolechef.<sup>10</sup> Skolinspektionens tidigare granskningar bekräftar denna bild. Myndigheten har inte tidigare genomfört någon kvalitetsgranskning som fokuserar på förskolechefens ledning. Med tanke på förändringarna i nationella styrdokument, vad forskning visat och våra egen erfarenhet, har vi identifierat att det finns ett behov av att närmare granska förskolechefens ledning.

## Förskolechefens ledning enligt nationella styrdokument

Förskolechefen behöver i sin roll förhålla sig till de nationella styrdokument. Det handlar mer specifikt om andra kapitlet i skollagen, punkt 2.7 i läroplanen för förskolan (Lpfö 98) och Skolverkets allmänna råd.

---

<sup>3</sup> Skolverket (2016).

<sup>4</sup> 1 kap. 1 § skollagen (SFS 2010:800).

<sup>5</sup> Prop. 2009/10:165, s. 250.

<sup>6</sup> 8 kap. 2 § skollagen (SFS 2010:800).

<sup>7</sup> 2 kap. 8 § skollagen (SFS 2010:800).

<sup>8</sup> 2 kap. 9 och 11 §§ skollagen (SFS 2010:800).

<sup>9</sup> Se bland annat Munkhammar, I. (2014), Nihlfors, E., Jervik Steen, L., och Johansson, O. (2015). Riddarsporre, B. och Sjövik, K. (2010) och Styf, M. (2012).

<sup>10</sup> Riddarsporre, B. och Sjövik, K. (2010)



Enligt läroplanen för förskolan ansvarar förskolechefen för att verksamhetens måluppfyllelse följs upp och utvärderas.<sup>11</sup> Vidare ansvarar förskolechefen för det systematiska kvalitetsarbetet, formerna för barns inflytande, föräldrasamverkan och kompetensutveckling av personalen. Förskolechefen har även ett särskilt ansvar för förskolans arbetsformer, särskilt stöd, lärandemiljö och för att utveckla samarbetsformer med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet. Dessutom ansvarar förskolechefen för att upprätta, följa upp och utvärdera förskolans handlingsplan för att förebygga och motverka alla former av diskriminering och kränkande behandling. Förskolechefen har ansvar för förskolans kvalitet i dess helhet.

I Skolverkets allmänna råd poängteras att förskolechefens ledning är en viktig faktor för förskolans kvalitet. Det är av stor betydelse att förskolechefen har goda kunskaper om förskolans mål och uppdrag.<sup>12</sup> För att förskolechefen ska kunna medverka till att det pedagogiska arbetet utvecklas är det dessutom viktigt att hen har möjlighet att skaffa sig inblick i och kunskap om det dagliga arbetet i förskolan.<sup>13</sup> Huvudmannen ska se till att förskolechefen har förutsättningar att bedriva ett aktivt och nära ledarskap.

I skollagen framgår det att förskolechefen, utöver att leda och samordna förskolans verksamhet, ansvarar för den inre organisationen.<sup>14</sup> Förskolechefen har möjlighet att delegera enskilda ledningsuppgifter och frågor som handlar om den inre organisationen till medarbetare. Om förskolechefen delegerar enskilda ledningsuppgifter inom förskoleenheten, är det viktigt att det är tydligt vad som delegeras och till vem, samt vilka befogenheter som följer av uppgiften.<sup>15</sup> Ledningsansvar kan däremot inte delegeras. Det är förskolechefen som har det övergripande ansvaret.

## Forskning om förskolechefens ledning

I takt med att förskolechefens roll och ansvar tydliggjorts i nationella styrdokument, har flera forskare intresserat sig för att belysa förskolechefens roll på olika vis.<sup>16</sup> Riddarsporre och Sjövik menar att det för förskolechefen handlar om att se till att verksamheten följer nationella styrdokument inom givna ekonomiska ramar samtidigt som verksamheten ska genomgå pedagogisk utveckling.<sup>17</sup> Det finns mångtydiga och motsägelsefulla förväntningar på förskolecheferna.<sup>18</sup> Förskolechefen behöver hantera och väga önskemål och krav från bland annat nationellt regelverk, huvudman, föräldrar, förskolepersonal och andra aktörer. Det kan göra att det är svårt för förskolechefen att finna sin roll.

Forskning visar till exempel att kommuner tycker det är av vikt att förskolechefen är ledare för den pedagogiska verksamheten i meningen att föra utvecklingen framåt i enlighet med de nationella styrdokumentet.<sup>19</sup> Samtidigt upplever förskolechefer att huvudmannen inte har lika höga förväntningar som de själva har på sitt uppdrag. Det kan bero på att det finns bristande kunskap om och förståelse för förskolans uppdrag på huvudmannanivå.<sup>20</sup> Därtill kan det finnas bristande kommunikation mellan huvudmannen och förskolecheferna.<sup>21</sup> Förskolechefer anger nämligen att huvudmannens fokus ligger mer på vikten av att de håller budget än att de leder utvecklingen av den pedagogiska verksamheten

<sup>11</sup> Skolverket (2016b) Läroplan för förskolan Lpfö 98.

<sup>12</sup> Skolverket (2016c), rev. 2016, kapitel 1, kommentar till punkt 9, s. 23.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> 2 kap. 9 och 10 §§ skollagen (SFS 2010:800).

<sup>15</sup> Skolverket (2016c), rev. 2016, kapitel 1, kommentar till punkt 10, s. 23-24.

<sup>16</sup> Se bland annat, Munkhammar, I. (2014), Nihlfors, E., Jervik Steen, L. och Johansson, O. (2015), Riddarsporre, B. och Sjövik, K. (2011) och Styf, M. (2012).

<sup>17</sup> Riddarsporre, B. och Sjövik, K. (2011).

<sup>18</sup> Styf, M. (2012).

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Munkhammar, I. (2014).

<sup>21</sup> Ibid.

vid förskolan.<sup>22</sup> Forskning visar att det fortfarande finns behov av att ytterligare tydliggöra förskolechefens, liksom huvudmannens och personalens, ansvar och befogenhet.<sup>23</sup>

Dessutom, menar Munkhammar, finns det ett ideal i förskolan om att beslut ska vara grundade i konsensus i arbetslaget, vilket påverkar förskolechefens möjlighet i att utöva ett tydligt ledarskap.<sup>24</sup> I Munkhammars forskning lyfter förskolecheferna fram den stora betydelsen av samarbetet med personalen för att bedriva verksamheten på ett bra sätt.<sup>25</sup> Munkhammar refererar även till forskning som lyfter fram att ledarskapet inom förskolan är någonting som utövas tillsammans i arbetslaget, där det handlar om att ta in olika perspektiv.<sup>26</sup>

## Skolinspektionens tidigare kvalitetsgranskningar

Skolinspektionen har belyst olika aspekter av rektors ledning av den pedagogiska verksamheten i två kvalitetsgranskningar, vilka publicerades år 2010 respektive år 2012.<sup>27</sup> Det är relevant att dra paralleller mellan förskolechefens och rektors ledning av den pedagogiska verksamheten. Speciellt mot bakgrund av likheterna i det ansvar och de krav som formuleras i skollag och läroplan.

Granskningarna lyfte fram att rektor måste ha kunskap och kompetens för att tolka uppdraget. Vidare behöver rektor även omsätta uppdraget i undervisning och leda lärprocesser samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.<sup>28</sup> Det noterades att många faktorer formade ledningen av den pedagogiska verksamheten. Till exempel att kommunikation var centralt, att den inre organisationen behövde tydliggöras och att rektorns professionella roll behövde stärkas.<sup>29</sup>

Skolinspektionen genomförde år 2012 även en kvalitetsgranskning av förskolans förstärkta pedagogiska uppdrag.<sup>30</sup> I granskningen noterades ett antal utvecklingsområden. Till exempel behövde personalens kunskap och medvetenhet i förhållande till uppdraget utvecklas. Vidare behövde kvalitetsarbetet genomsyra verksamheten. Ledningen av förskolan kunde bli tydligare. I granskningen konstaterades att förskolechefens ansvar för att leda den pedagogiska verksamheten behövde stärkas. Förskolechefen behövde se till att finnas som pedagogisk ledare. Vidare behövde förskolechefen kommunicera med medarbetarna kring mål och visioner för verksamheten. Förskolecheferna hade inte alltid kunskap om sina medarbetares synsätt och faktiska kompetens. Granskningen visar att förskolechefens kompetens, ledarkunskaper, strategier och möjligheter till stöd är av vikt för hur väl ett utvecklingsarbete kan genomföras.<sup>31</sup>

## Vikten av en kvalitetsgranskning av förskolechefens ledning

Sammanfattningsvis framträder en bild som visar på komplexiteten i förskolechefens viktiga roll. Det vi har sett i våra granskningar av förskolan är att förskolechefen har en betydande roll för utvecklingen av förskolans kvalitet. Genom förändringarna i de nationella styrdokumenterna ville regeringen stärka förskolechefen och förskolans roll i det svenska utbildningssystemet. Samtidigt visar både forskning

<sup>22</sup> Munkhammar, I. (2014) och Nihlfors, E., Jervik Steen, L. och Johansson, O. (2015).

<sup>23</sup> Nihlfors, E., Jervik Steen, L. och Johansson, O. (2015).

<sup>24</sup> Munkhammar, I. (2014).

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Skolinspektionen (2010) och Skolinspektionen (2012a).

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Skolinspektionen (2010).

<sup>30</sup> Skolinspektionen (2012b).

<sup>31</sup> Ibid.

och våra tidigare granskningar att förskolechefens roll inte är tydlig i verksamheten på lokal nivå. Det är därför angeläget att mer ingående granska förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet.

## Granskningens syfte och frågeområden

Syftet med granskningen är att belysa förskolechefens ledning av förskolans arbete med att erbjuda barn en god pedagogisk verksamhet. Granskningen fokuserar på förskolechefens ledning av den pedagogiska verksamheten. Med förskolechefens ledning menar vi de aktiviteter som förskolechefen gör för att säkra att de mål som finns i olika styrdokument nås vid förskoleenheten. Granskningen ska besvara följande huvudfråga:

*Leder förskolechefen förskolans pedagogiska verksamhet enligt de nationella styrdokumenterna?*

Med nationella styrdokument menar vi mer specifikt, 2 kap. i skollagen, 2.7 i läroplanen för förskolan (Lpfö 98, rev. 2016) och Skolverkets allmänna råd för förskolan.

Förskolechefens ledning kan vara både direkt och indirekt. Direkt ledning sker till exempel genom att förskolechefen är närvarande i verksamheten och gör analyser av förskolans pedagogiska verksamhet samt ger återkoppling till förskolepersonalen. Detta sker genom att förskolechefen kommunicerar med förskolepersonalen om verksamheten i förhållande till de nationella målen. Den indirekta ledningen innefattar att förskolechefen utformar förutsättningar för den pedagogiska verksamheten i form av organisation och strukturer, till exempel tjänstefördelning, arbetsorganisation, mötesstruktur, tid för samarbete samt kvalitetssäkring och uppföljning.

De frågeområden som legat till grund för kvalitetsgranskningen av förskolechefens ledning är:

- Initierar och leder förskolechefen utvecklingsprocesser med fokus på att verksamheten stimulerar barnens utveckling och lärande?
- Kommunicerar förskolechefen med pedagogisk personal om metoder, arbetsformer och mål för den pedagogiska verksamheten i förskolan?
- Har förskolechefen förutsättningar för att kunna ha inblick i och kunskap om det dagliga arbetet på förskolan?
- Tar förskolechefen ansvar för att fördelade ledningsuppgifter i den pedagogiska verksamheten är tydliga, följs upp samt genomförs av personal som har tillräcklig kompetens, erfarenhet och tid för att utföra uppgifterna?
- Använder förskolechefen analyser och utvärderingar för att definiera behov av utvecklingsinsatser för verksamhetens måluppfyllelse?
- Kommunicerar förskolechefen med huvudmannen om förskolans förutsättningar och behov av utveckling för att nå målen för verksamheten?

Utifrån frågeområdena ovan och i relation till de nationella styrdokumenterna har ett underlag tagits fram som fungerat som stöd i Skolinspektionens bedömningar av förskolechefens ledning vid de 35 granskade förskolorna (se bilaga 3).

## Om rapporten

I skollag, läroplan för förskolan och i Skolverkets allmänna råd för förskolan finns beskrivningar av *vad* förskolechefen ska göra och ta ansvar för i sin ledning av förskolans pedagogiska verksamhet. I dessa nationella styrdokument lämnas utrymme för förskolechefen att själv bestämma och anpassa *hur* ledningen sker utifrån lokala förutsättningar.

Skolinspektionens bedömningar av förskolechefens ledning vid de 35 granskade förskolorna har gjorts utifrån information från förskolorna. Vi har intervjuat förskolechefer, pedagogisk personal och huvudmän, såväl tjänstemän som representanter för styrelse eller nämnder. Sammanlagt har 351 personer intervjuats. Dessutom har samtliga 35 förskolechefer lämnat en verksamhetsredogörelse. Vidare har 345 av 414 personer i personalen vid de granskade förskolorna svarat på en enkät. Vi har även samlat in relevanta dokument rörande ledningen av förskolan. Resultaten och slutsatser som presenteras i rapporten bygger alltså på det som förskolorna själva angett om förskolechefens ledning.

Rapporten är uppdelad i tre avsnitt:

1. Ledningen fungerar väl, men kan förbättras
2. En avslutande diskussion
3. Metod och genomförande av kvalitetsgranskningen

I det första avsnittet presenterar vi de övergripande resultaten från granskningen av förskolechefens ledning vid de 35 förskolorna som ingått i vårt urval. Vi kommer här att beskriva och förklara *vad* som är mest betydelsefullt i förskolechefens ledning utifrån våra bedömningar och förskolornas upplevelser. Dessutom kommer vi i avsnittet att beskriva *hur* förskolechefen leder genom att ge exempel från olika förskolor.<sup>32</sup>

I rapportens andra avsnitt kommer vi att sammanfatta och diskutera de övergripande resultaten och centrala områden som vi bedömer kan utvecklas. Detta kommer att ske i ljuset av Skolinspektionens tidigare granskningar och annan forskning om ledning.

I det tredje och sista avsnittet i rapporten beskrivs närmare de insamlingsmetoder vi använt oss av och hur vi genomfört kvalitetsgranskningen. Här kan du som är intresserad läsa mer om våra utgångspunkter och hur vi genomfört intervjuerna, enkätundersökningarna och dokumentinsamlingen.

I rapportens fyra bilagor kan du läsa mer om följande:

1. vilka förskolor som ingått i granskningen
2. beskrivning av förskolecheferna och förskolornas kontext
3. underlag för våra bedömningar av kvaliteten i förskolechefens ledning
4. vilka som ingått i referensgruppen

---

<sup>32</sup> Dessa exempel hämtas från de beslut och verksamhetsrapporter som Skolinspektionen delgett respektive förskola som ingått i granskningen.

## Ledningen mot målen är överlag bra, men kan bli bättre

Förskolechefens ledning mot målen fungerar väl vid 29 av 35 granskade förskolor. Vår bedömning är att vid 19 förskolor sker ledningen enligt de nationella styrdokumenterna i mycket hög grad. Ledningen sker enligt styrdokumenterna i ganska hög grad vid 10 förskolor. Vid 23 förskolor har vi identifierat minst ett område som behöver utvecklas för att ledningen ska fungera bättre.

Granskningen visar att det finns tre övergripande områden som är avgörande för hur väl förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet fungerar.

1. Förskolechefens tydliga ledning mot de nationella målen
2. Personalens förutsättningar att bedriva och utveckla verksamheten
3. Förskolechefens förutsättningar

## Tydlig ledning mot de nationella målen krävs för att verksamheten ska utvecklas

Skolinspektionen bedömer att 19 av 35 förskolechefer tydligt leder förskolans pedagogiska verksamhet mot de nationella målen. Däremot, vid övriga 16 förskolor, har vi identifierat att förskolechefen kan klargöra i högre grad hur mål och uppdrag kan nås i verksamheten. Detta genom att skapa sig en bättre inblick i och kunskap om den pedagogiska verksamheten. Förskolechefen behöver föra samtal med personalen om förskolans uppdrag, mål, vision och hur dessa ska nås. Dessutom behöver förskolechefen leda det systematiska kvalitetsarbetet på ett tydligare vis.<sup>33</sup> Det vill säga att tillsammans med personalen dokumentera, analysera och identifiera utvecklingsbehov, samt att initiera, driva och följa upp utvecklingsprojekt i relation till de nationella målen för förskolan.

Det finns ett starkt positivt samband mellan förskolechefernas tydliga ledning mot de nationella målen och hur väl de leder enligt de nationella styrdokumenterna vid de granskade förskolorna.<sup>34</sup> När förskolechefen är tydlig i sin ledning, har vi bedömt att ledningen i mycket hög grad sker enligt styrdokumenterna. Dessutom bedömer vi att en tydlig ledning mot målen har störst betydelse, av de granskade områdena, för hur väl ledning fungerar överlag.

En del förskolechefer nyttjar sin pedagogiska insikt och kännedom om den pedagogiska verksamheten för att inta en tydlig roll. Vid en förskola initierade förskolechefen exempelvis ett arbete för att öka samarbetet mellan förskoleenhetens avdelningar. Detta efter att hen fått kännedom om att arbetslagen, sinsemellan, sällan förde dialog om metoder och arbetsformer i undervisningen. Det finns också de förskolechefer som intar en mer avvaktande roll.

I intervjuer anger förskolechefer att de inte vill "peka med hela handen" eller så vill de att utvecklingen ska "komma underifrån". Några av de förskolechefer som varit ledare i mindre än två år nämner att de vill lära känna verksamheten bättre, skapa en inre struktur eller ge personalen förutsättningar att bedriva verksamheten innan de intar en mer tydlig roll i sin ledning av den pedagogiska verksamheten. Andra förskolechefer önskar att de i större utsträckning kunde leda den pedagogiska verksamheten men anger att de inte har tiden.

<sup>33</sup> Skolverket (2012). Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet. Allmänna råd med kommentarer

<sup>34</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,914$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$

Förskolechefer som inte har en tillräcklig systematik och tydlighet i sin ledning lämnar över ansvaret till personalen att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten. Det kan innebära att det i personalen blir en informell ledare som kanske saknar den erfarenhet och kunskap som krävs för att leda den pedagogiska verksamheten. Det kan också få konsekvensen att ingen leder den pedagogiska verksamheten. Det vill säga att den inte utvecklas på det strukturerade och systematiska sätt som krävs för att förskolan ska nå de nationella målen. Förskolan riskerar då att enbart bli en plats för omsorg snarare än en plats där barnen utvecklas och lär.

## Förskolechefen behöver ha kunskap om metoder och arbetsätt

I förskolechefens ledning är det viktigt att hen skaffar sig en god kännedom om förskolans pedagogiska verksamhet. Det handlar om att ha inblick i och kunskap om det pedagogiska arbetet på förskolan. Skolinspektionen bedömer att 23 förskolechefer har tillräcklig inblick och kunskap, medan övriga 12 behöver förbättra den. Granskningen visar att de senare förskolecheferna behöver få bättre inblick och kunskap om vilka metoder och arbetsformer som personalen använder i barngruppen. Vidare behöver de veta mer om hur personalen anpassar arbetet i barngruppen utifrån barnens behov, intressen och åsikter. Dessutom behöver de få bättre kunskap om vilka pedagogiska utmaningar som personalen har.

Vi bedömer att det finns ett starkt positivt samband mellan förskolechefernas kännedom om den pedagogiska verksamheten och hur väl de leder.<sup>35</sup> Det vill säga att när vi har bedömt att förskolechefen har en god kännedom om den pedagogiska verksamheten så leder förskolechefen i mycket hög grad enligt styrdokumentet.

Förskolechefer som har kännedom om den pedagogiska verksamheten i mycket hög grad samlar på ett strukturerat och systematiskt vis in den informationen som de behöver för att leda. De får information om den pedagogiska verksamheten genom att närvara på förskolan, observera verksamheten, möta och samtala med personalen samt genom att samla in dokumentation från personalen.

Men hur gör en förskolechef konkret för att få information om den pedagogiska verksamheten? En förskolechef får exempelvis främst kännedom om verksamheten genom direkt kontakt med förskolans personal, personalens återrapportering och pedagogisk dokumentation. Förskolechefen samtalar med personalen om verksamheten en gång i veckan. Det sker vid olika möten, exempelvis när personalen planerar verksamheten. En gång per termin deltar förskolechefen i en "barnkonferens", där pedagogerna reflekterar över och dokumenterar alla barns styrkor, intressen och behov. Representanter från arbetslagen är involverade i centralt styrda projekt. Förskolechefen får återkoppling från de personer som ingår i projekten. Förskolechefen får även information om hur varje avdelning arbetar med olika aktiviteter samt barnens utveckling och lärande genom personalens dokumentation. På förskolan har förskolechefen tillsammans med personalen tagit fram en kombinerad kvalitetsredovisning och verksamhetsplan. Genom detta arbete får förskolechefen ytterligare information om hur förskolan arbetar. Förskolechefen gör besök i verksamheten, även om det inte är så ofta, för att få se personalens arbete. Förskolechefen får på flera olika vis kännedom om verksamheten, även om det främst sker via möten och dokumentation.

De negativa konsekvenserna av att förskolechefen saknar kännedom om den pedagogiska verksamheten är flera. Exempelvis blir det svårt att samtala med och ge stöd till personalen för att utveckla metoder och arbetsformer. Vidare innebär det att förskolechefen inte kan veta vad förskolan behöver utveckla. Det blir helt enkelt svårt för förskolechefen att ta ansvar för verksamheten, leda, följa upp och säkerställa att förskolan arbetar mot de nationella målen när det gäller barns utveckling och lärande.

---

<sup>35</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,859$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$

Både förskolechefer och personalen uttrycker att det är viktigt att förskolechefen är närvarande på förskolan och i den pedagogiska verksamheten. Vi frågade hur ofta förskolecheferna var närvarande på förskolan och i verksamheten. Detta jämförde vi sedan mot våra bedömningar om förskolechefen har kännedom om verksamheten. Resultaten visar att det inte finns några signifikanta skillnader mellan de som ofta är närvarande och de som mer sällan är närvarande. Det är alltså viktigare att förskolechefen *får* kännedom om hur personalen arbetar i verksamheten, än *hur* de får informationen. Därmed inte sagt, att förskolechefens närvaro och samtal om pedagogiska frågor med personalen saknar betydelse.

En förskolechef har exempelvis god kännedom om den pedagogiska verksamheten trots att hen har delegerat ledningsuppgifter till en person som har titeln "biträdande förskolechef". Biträdande förskolechef är den som har närmast kontakt med personalen om pedagogiska frågor. Förskolechefen vid förskolan får kännedom om verksamheten genom att ha daglig kontakt med den biträdande förskolechefen per mejl eller telefon. En annan förskolechef, som har en god kännedom om den pedagogiska verksamheten, deltar var femte vecka vid förskolans pedagogiska ledningsgruppsmöten. Under cirka en timme varje möte reflekterar arbetslagen kring verksamheternas pedagogiska dokumentation. Förskolechefen beskriver att detta är ett sätt för henne att få veta vad som sker på varje avdelning. "Där får jag verksamhetsnära information och reflektioner kring det som händer just nu".

### Gemensam syn är en viktig utgångspunkt

Granskningen visar vidare att kännedomen om de nationella mål som gäller för förskolan är stor, både bland förskolechefer och personal. Vi har noterat att det är viktigt att förskolechefen, i samråd med personalen, klargör vad målen i läroplanen för förskolan konkret innebär och hur målen ska nås.

Personalen upplever att det finns en gemensam syn på hur de ska klara av förskolans verksamhet vid förskolor där förskolechefer i mycket hög grad leder enligt de nationella styrdokumentet.<sup>36</sup> Tydliga mål är viktigt för personalen. En i personalen uttrycker vikten av mål med att "vi har tydliga mål och stöd för att nå dem". En annan i personalen påpekar att förskolechefens tydlighet i relation till mål är viktig, "hon är väldigt pedagogisk och tydlig i sina mål gällande förskolan".

Vi har frågat personalen om förskolechefen har en vision för hur förskolan ska arbeta. Vid de 19 förskolor där förskolechefen i mycket hög grad leder enligt styrdokumentet, upplever personalen i större utsträckning att det finns en tydlig vision för hur de ska arbeta, i jämförelse med personalen vid de övriga 16 förskolorna.<sup>37</sup>

Det skiljer sig åt hur förskolechefer klargör förskolans vision och skapar en gemensam syn på hur förskolan ska nå de nationella målen. Ett exempel på hur detta kan göras hämtar vi från en förskola där ledningen fungerar väl. På förskolan har förskolechefen initierat och drivit ett läsprogram för att tydliggöra det pedagogiska uppdraget för samtlig personal. Förskolechefen har initierat projektet eftersom hen upptäckt att uppdraget var oklart för personalen. Personalen och förskolechefen träffades för att diskutera boken "Möten för lärande" i grupp och "det blev många bra diskussioner kring värdegrunden", uppger förskolechefen. Exemplet visar hur en förskolechef genom tydlig ledning arbetar för att skapa en gemensam syn bland personalen.

Om förskolechefen och personalen har olika syn på hur de ska klara av förskolans uppdrag och nå de nationella målen finns risk att personalen drar åt olika håll. Det kan splittra både arbetslag och undervisningen. En följd kan bli att personalen agerar olika i mötet med barnen. Barnen vid samma förskoleenhet riskerar då att stimuleras och utmanas alltför olika beroende på vilken pedagog de möter. Risken finns också att förskolan inte klarar av sitt grunduppdrag, nämligen att stimulera barns livslånga

<sup>36</sup> Chi<sup>2</sup> p = 0,001

<sup>37</sup> Chi<sup>2</sup> p = 0,001

lärande. Det kan få långtgående konsekvenser för hur väl barnen i verksamheten kan ta till sig ny kunskap i den fortsatta skolgången.

## Ledningen av kvalitetsarbetet avgörande för utvecklingen

Det är viktigt att förskolechefen leder förskolans systematiska kvalitetsarbete. Skolinspektionen bedömer att 19 av 35 förskolechefer i mycket hög grad tar ansvar för att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten.

Vid 16 förskolor behöver förskolechefen utveckla sin ledning av det systematiska kvalitetsarbetet. För att leda enligt de nationella styrdokumenterna behöver dessa förskolechefer i högre grad se till att det systematiska kvalitetsarbetet sker med medverkan av den pedagogiska personalen. Vidare behöver de använda analyser och utvärderingar i större utsträckning för att definiera vidare behov av utveckling av den pedagogiska verksamheten.

Det finns ett starkt positivt samband mellan hur väl förskolechefens ledning sker och hur hen systematiskt och kontinuerligt planerar, följer upp och utvärderar den pedagogiska verksamheten tillsammans med personalen.<sup>38</sup> Vid de 19 förskolor där förskolechefen i mycket hög grad leder enligt de nationella styrdokumenterna är personalen mer involverade i kvalitetsarbetet än vid övriga 16 förskolor.

Vid en förskola där förskolechefen leder kvalitetsarbetet ger hen personalen i uppdrag att följa upp verksamhet genom att svara på frågor som "Varför gör vi det här?" och "Hur kan man se detta i vår verksamhet?". Arbetet med målen utvärderas skriftligt avdelningsvis, vilket sedan används av förskolechefen när hen tillsammans med biträdande förskolechef skriver förskolans kvalitetsrapport. Varje vecka utvärderar personalen verksamheten och diskuterar barnens behov. Varje termin sker en större utvärdering som ligger till grund för kvalitetsarbetet. Därefter följer förskolechef och personal upp resultaten. Utifrån en analys av nuläget fann de att kunskapen om informations- och kommunikationsteknik (IKT) var bristfällig. En i personalgruppen fick genomföra utbildning i detta. Förskolechefen säger att "det är ju ingen idé att göra en utvecklingsplan, om det inte blir någon utveckling av den".

Vid de förskolor där ledningen fungerar väl upplever personalen att de är delaktiga i kvalitetsarbetet i större utsträckning än personal vid övriga förskolor. En i personalen beskriver deras delaktighet med att "vi arbetar tillsammans för att nå de mål i lärandeindex som vi satt upp och utvärderar arbetet med jämna mellanrum för att se att vi utvecklar oss själva i det pedagogiska arbetet".

Det finns ett starkt positivt samband mellan förskolechefens ledning och om hen använder analyser och utvärderingar för att definiera behov av utveckling.<sup>39</sup> Det vill säga att de 19 förskolechefer som i mycket hög grad leder enligt styrdokumenterna, använder förskolans kvalitetsarbete för att identifiera vad som behöver utvecklas i den pedagogiska verksamheten i större utsträckning än övriga 16 chefer.

Hur leder då en av dessa 19 förskolechefer det systematiska kvalitetsarbetet? I sin ledning utgår förskolechefen från de identifierade utvecklingsområdena i förskolan. Förskolans mål har sammanställts i samråd mellan förskolechefen, personalen och en person som stödjer utvecklingen av kvaliteten i förskolan. Förskolechefen följer upp, analyserar och identifierar utvecklingsområden tillsammans med personalen. Personalen genomför självskattningar. Kvalitetsstödjaren gör utvärderingar av verksamheten. Förskolechefen har en tydlig struktur för att tillsammans med personalen göra analyser. Vid medarbetarsamtal förs en dialog om hur personalen som individer arbetar med målen. Förskolechefen återkopplar på ett övergripande plan hur personalen som grupp bedriver det pedagogiska arbetet, vad

<sup>38</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,856$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$

<sup>39</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,914$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$



som är bra och vad som kan utvecklas. Det finns tydliga förväntningar från förskolechefen på att personalen ska vara delaktiga och driva utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Förskolechefen har lyckats väl med att få med personalen i utvecklingen genom att göra dem delaktiga och ge ansvar.

Konsekvenserna av att förskolechefen inte leder det systematiska kvalitetsarbetet är att det blir svårt för förskolechefen att följa upp och säkerställa att förskolan arbetar gentemot de nationella målen. Det försvårar alltså för förskolechefen att initiera och leda utvecklingsprojekt som tar sin utgångspunkt från förskolans behov för att höja kvaliteten i den pedagogiska verksamheten. Det i sin tur kan medföra att förskolechefen leder verksamheten i fel riktning.

## Personalens förutsättningar är avgörande för hur väl verksamheten bedrivs i enlighet med de nationella målen

Förskolechefen utformar förutsättningar för den pedagogiska verksamheten genom organisation och olika strukturer. Vi bedömer att förskolechefer vid 15 av 35 förskolor i mycket hög grad ger personalen förutsättningar att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen.

Förskolechefer vid tjugo förskolor kan dock ge personalen bättre förutsättningar i pedagogiska verksamheten. För att göra detta behöver förskolecheferna ta ansvar för att tydliggöra delegerade ledningsuppgifter. Vidare kan förskolechefen på ett bättre vis se till att delegationen följs upp. Dessutom behöver förskolechefen skapa utrymme för personalen att planera, reflektera över och diskutera pedagogiska frågor. Förskolechefen behöver också se till att förskolans personal är utbildad och får kompetensutveckling utifrån de behov som finns i verksamheten.

### Tydlighet vid delegering av ledningsuppgifter är en avgörande förutsättning

Förskolechefer som ger personalen förutsättningar att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten är tydliga när det gäller delegerade ledningsuppgifter. Förskolechefen får enligt skollagen uppdraga åt en anställd eller uppdragstagare vid förskoleenheten. Den personen ska ha tillräcklig kompetens och erfarenhet att fullgöra enskilda ledningsuppgifter.<sup>40</sup> Det är viktigt att förskolechefen tar ansvar för att fördelade ledningsuppgifter i den pedagogiska verksamheten är tydliga och följs upp.

Det finns ett starkt positivt samband mellan hur väl förskolechefen delegerar ledningsuppgifter och om förskolechefen leder enligt de nationella styrdokument.<sup>41</sup> Det vill säga att vid de förskolor där ledningen i mycket hög grad sker enligt styrdokumentet, finns en tydlighet gällande vem som är ansvarig för vad.

Granskningen visar att det inte är tydligt för alla i personalen när en ledningsuppgift är delegerad till dem själva eller till andra i personalgruppen. Cirka hälften av förskolecheferna anger att de delegerat ledningsuppgifter till någon i personalgruppen. Övriga förskolechefer har valt att själva utföra samtliga ledningsuppgifter. Vi frågade personalen i en enkät om de hade fått någon ledningsuppgift delegerad (fördelad) till sig. En tredjedel av personalen svarade ja på frågan. Resultaten av personalenkäten visade även att minst en i personalgruppen, vid samtliga granskade förskolor, anger att förskolechefen har delegerat ledningsuppgifter. Det finns alltså en skillnad mellan förskolechefens svar och personalens om delegerade (fördelade) ledningsuppgifter.

En förklaring kan vara att förskolechefer och personal tolkar frågan olika. Vi frågade både förskolechefer och personal vilka uppgifter som delegerats (fördelats). Svaren visar på att det inte är helt klart vad

<sup>40</sup> 2 kap. 10 § skollagen (SFS 2010:800).

<sup>41</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,851$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$

ledningsuppgifter och delegering är inom förskolan. Vi ställde även frågan i personalenkäten till samtlig personal om de upplevde att det var tydligt om förskolechefen delegerat någon ledningsuppgift. En tredjedel tyckte inte att det var tydligt. Av den personal som anger att de fått ledningsuppgifter delegerade till sig, upplever endast en av tre att förskolechefen i mycket hög grad följer upp hur det går.

Vid en förskola där förskolechefen har skapat en tydlig ansvarsfördelning, beskriver en i personalen det med följande ord: "förskolechefen lägger ner mycket kraft på att skriva ner en ansvarsfördelning som beskriver att all personal har ett ansvar". Förskolechefen ger dessutom personalen återkoppling på uppdrag och funktioner i olika former av möten samt i medarbetarsamtal, säger en representant för ledningsgruppen och förskollärarna. Det är ett sätt att ytterligare förtydliga ansvarsfördelningen.

Vid en förskola, där ledningen behöver utvecklas, har förskolechefen delegerat ledningsuppgifter till en person som är arbetsplatsansvarig och pedagogisk utvecklingsledare. Detta är inte tydligt för all pedagogisk personal. De är osäkra på vem som gör vad i ledningsgruppen och till vem de ska vända sig i olika frågor. Detta kan få till konsekvens att personalen vänder sig till fel person och därmed varken får de rätta förutsättningarna eller det stöd som de behöver för att bedriva och utveckla den pedagogiska verksamheten. Det kan också leda till att personalen inte efterfrågar det stöd som de behöver därför att det blir för omständligt. Otydligheten kan också innebära att vissa ledningsuppgifter inte utförs. Det kan även bli svårt för förskolechefen att säkerställa att de delegerade ledningsuppgifterna utförs av en person med tillräcklig kompetens. I ett vidare perspektiv kan otydligheten i delegering och fördelning av arbetsuppgifter också få till konsekvens att personalen blir osäkra på vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter som vilar på förskolechefen, förskolläraren och arbetslaget, men även på huvudmannen.

## Personalens pedagogiska diskussioner leder till att de kan bedriva och utveckla verksamheten

De förskolechefer som lyckas väl i sin ledning ser till att det finns forum och utrymme för personalen att diskutera pedagogiska frågor. Vid förskolor där förskolechefen ger personalen förutsättningar att bedriva och utveckla verksamheten kommunicerar förskolechefen i högre grad med personalen om metoder och arbetsformer. Vid dessa förskolor upplever personalen att förskolechefen leder pedagogiska möten. De upplever också att de har tillräckligt med tid för att planera verksamheten.

Vid förskolor där förskolechefen kan förbättra förutsättningarna för att personalen ska kunna utveckla verksamheten uppger personalen att det inte finns tid avsatt för att planera, reflektera över och diskutera pedagogiska frågor. En i personalen uttrycker det på följande vis:

*Man har aldrig planeringstid för att förbereda sitt pedagogiska arbete med barnen eller sina utvecklingsamtal, vilket jag kan känna pressat och stressat. Jag jobbar heltid och kan inte ta min fritid för att planera detta, måste få tid för avkoppling och vila.*

Vid vissa förskolor har personalen avsatt tid för att planera, reflektera över och diskutera pedagogiska frågor. Men de har inte möjlighet att använda tiden på grund av personalbrist eller att andra mer "akuta" frågor måste behandlas. Två i personalen sätter fingret på just detta med följande:

*Vi har alldeles för lite tid för egen planering. Vid personalbrist kan det gå veckor innan man får tillfälle att planera och reflektera.*

*Jag upplever att min chef vill ge oss förutsättningarna men mycket organisatoriskt tar över, saker som måste lösas snabbt och därför försvinner våra pedagogiska diskussioner på våra pedagogiska möten.*

Det är viktigt att förskolechefen säkerställer att personalen får ändamålsenlig tid för att planera, reflektera över och diskutera pedagogiska frågor. Detta för att de ska kunna skapa en samsyn och utveckla den pedagogiska verksamheten.

Vid de förskolor där ledningen fungerar väl ser förskolechefen till att personalen får dessa förutsättningar. Detta kan exemplifieras med en förskola där förskolechefen beskriver att förskollärarna får tid för planering och att hon "jobbade jättemycket med att skapa planeringstid för pedagogerna tidigt på dagen, så att pedagogerna arbetar i barngruppen när flest barn är på förskolan". Förskolechefen har anställt en barnskötare två dagar extra i veckan på en avdelning. På så vis möjliggörs för förskollärarna att kunna nyttja sin planeringstid.

Förskolechefen vid en förskola, där ledningen behöver utvecklas, beskriver att det ofta är svårt för pedagogerna att ta ut sin planeringstid. En anledning är att det saknas vikarier. Pedagogerna vid förskolan anger att mer än hälften av planeringstiden försvinner för att de måste gå in i barngrupp då det saknas vikarier. Om personalen inte får tid till planering, reflektion, uppföljning och utvärdering försämras kvaliteten i förskolans kvalitetsarbete. Verksamheten riskerar då att präglas av en obalans mellan görande och reflektion. Förskolechefen kan också få svårt att veta och säkerställa att förskolan arbetar mot de nationella målen. Det i sin tur får till konsekvens att förskolechefen får det svårare att utifrån en korrekt analys initiera och leda utvecklingsprojekt som syftar att höja kvaliteten i den pedagogiska verksamheten.

## Utbildning och kompetensutveckling har betydelse för utförandet

I granskningen har vi noterat vikten av att förskolechefer säkerställer att det finns utbildad personal med rätt kompetens att undervisa och att personalen får kompetensutvecklas. Flera förskolechefer nämner att en av deras största utmaningar under år 2016 handlar om att rekrytera utbildad personal.

Både förskolechefer och personal upplever att en viktig förutsättning är att förskolechefen skapar möjlighet för personalen att lära av varandra. Vid de granskade förskolorna anger cirka 20 procent av personalen i en enkät att de inte fått någon kompetensutveckling och 15 procent anger att de önskat men inte fått någon. Vid de förskolor där vi bedömt att förskolechefens ledning kan förbättras är det en lägre andel av personalen som har fått kompetensutveckling och en högre andel som önskat men inte fått kompetensutveckling i jämförelse med personal vid förskolor där vi bedömt att ledningen fungerar väl.

Vid de förskolor där förskolechefens ledning fungerar väl tar hen tillsammans med personalen initiativ till kompetensutveckling. Däremot bedöms ledningen fungera mindre väl om huvudman tar initiativ till kompetensutveckling utan att känna till behoven på förskoleenheten. En möjlig förklaring till detta är att huvudmän inte har tillräcklig inblick i eller kunskap om vilka behov av kompetensutveckling som finns vid olika förskoleenheter. Vid de förskolor där ledningen fungerar väl ser förskolechefen till att förskolan tar aktiv del av pedagogisk forskning.

Vid de förskolor där förskolechefens ledning fungerar väl ges kompetensutveckling utifrån behov hos en enskild person, ett specifikt arbetslag och/eller generellt på förskolan. Vid en förskola köper förskolechefen exempelvis in litteratur som all personal läser. Personalen får läsa på arbetstid när det är få barn på förskolan eller läsa hemma mot att få tid i kompensation. Vid flera förskolor där förskolechefen i mycket hög grad ger personalen förutsättningar att bedriva och utveckla verksamheten arbetar de med att lära av varandra.

Konsekvenserna av att förskolechefen inte säkerställer att förskolan har utbildad personal eller att personalen får kompetensutveckling kan vara att personalen inte räcker till. Det vill säga att de saknar den kompetens som krävs för att bedriva en kvalitativ undervisning som strävar mot de nationella målen. Om personalen saknar kompetens i att dokumentera och göra analyser av verksamheten får det även konsekvenser för kvalitetsarbetet. Det blir då svårare för förskolechefen att kunna finna en inre organisation som krävs utifrån barnens behov.

## Exempel på en inre organisation som ger personalen förutsättningar

Vi har kategoriserat förskolorna utifrån förskolechefens omfattning av ledningsansvar. Vi har sett att hur förskolecheferna leder den pedagogiska verksamheten skiljer sig åt. Med omfattning av ledningsansvar menar vi här antalet förskolor, avdelningar, anställda och barn som förskolechefen ansvarar för. Inom varje kategori finns exempel på förskolechefer som i olika grad leder enligt de nationella styrdokumenterna. Vi har här valt att presentera exempel på förskolechefer inom respektive kategori som vi bedömt leder enligt styrdokumenterna i mycket hög grad. Varje exempel inleds med en beskrivning av kategorin.

### Exempel från förskolechefer med ansvar för många förskolor

*De tio förskolechefer som vi kategoriserat här är i genomsnitt ansvariga för 5 förskolor med sammanlagt 19 avdelningar, 67 anställda och 349 barn. Samtliga arbetar heltid som förskolechefer och har ungefär 24 procent av en heltid per förskola. Åtta av tio har gått rektorsprogrammet. De flesta av förskolecheferna har delegerat ledningsuppgifter till andra. Åtta av tio förskolechefer arbetar vid förskolor som har en kommunal huvudman.*

Förskolechefen har delegerat många ledningsuppgifter till bland annat en utvecklingschef och en biträdande chef. Dessa båda och förskolechefen ingår i en ledningsgrupp. Det är tydligt för personalen vem de vänder sig till i olika frågor och att det är förskolechefen som har det yttersta ansvaret för den pedagogiska verksamheten. När det gäller pedagogiska utvecklingsfrågor vänder sig personalen till utvecklingschefen, som är den person som primärt ger personalen stöd. Utvecklingschefen är med på personalens planerings- och reflektionstid. Där diskuteras pedagogiska frågor. Förskolechefen gör barnkonsekvensanalyser. Utifrån en kartläggning planerar förskolechefen barngruppernas storlek. Hen gör sammansättningen tillsammans med personalen. Personalen får relevant kompetensutveckling utifrån behoven de själva eller förskolechefen identifierat i verksamheten. Stödfunktioner är dessutom tillgängliga för personalen. Exempelvis får verksamheten stöd av specialpedagog och psykolog.

### Exempel från förskolechefer med ansvar för flera förskolor

*De 15 förskolecheferna i denna kategori är i genomsnitt ansvariga för 3 förskolor med sammanlagt 9 avdelningar, 32 anställda och 155 barn. De har i genomsnitt 35 procent av en heltid per förskola. Drygt hälften har gått rektorsprogrammet. Sex av femton har delegerat ledningsuppgifter till andra. Alla förutom en förskolechef arbetar vid förskolor med en kommunal huvudman.*

Förskolechefen ser till att personalen får tid till både planering och att föra pedagogiska samtal. Förskolechefen tydliggör ansvarsfördelningen inom verksamheten. Det finns en struktur för att följa upp och utvärdera verksamheten. På förskolan har de en gemensam "personalhandbok". Där framgår vilka förväntningar huvudman och förskolechef har på personalen. All personal har en viss tid per vecka för individuell planering, föräldramöten och kvällsmöten. De har även tid till avdelningsplanering och reflektion. Förskolechefen anger att hen inbjuder personalen till att diskutera verksamhetsfrågor. Det sker genom att hen är tillgänglig och "har dörren öppen". På förskolan genomförs barnkonsekvensanalyser. Förskolechefen samtalar med personalen om barngruppens storlek och sammansättning av barn. Kompetensutveckling ges både individuellt och till hela arbetslaget utifrån verksamhetens behov och samtal med personalen. På förskolan arbetar de aktivt med att lära av varandra. Det sker genom att personal arbetar tillfälligt på andra förskolor med samma huvudman.

### Exempel från förskolechefer med ansvarig för ett fåtal förskolor

*De tio förskolechefer som ingår i denna kategori är ansvariga för 1–2 förskolor med sammanlagt 3–4 avdelningar, 13 anställda och 70 barn. En majoritet av förskolecheferna arbetar deltid. Samtidigt har de i genomsnitt runt 40 procent av en heltidstjänst per förskola. En tredjedel har gått rektorsprogrammet. De flesta förskolechefer har valt att inte delegera ledningsuppgifter. Sex av tio förskolechefer arbetar vid förskolor som har en enskild huvudman.*

Förskolechefen arbetar nära barngruppen och i vissa fall även i barngruppen som förskollärare. Inga ledningsuppgifter är delegerade till andra. Förskolechefen ser till att personalen har planeringstid. Hen är under denna tid tillgänglig ifall personalen behöver stöd. Det finns flera forum där personalen kan diskutera pedagogiska frågor. En gång per månad har förskolan arbetsplatsträffar där de under tre timmar bland annat pratar om planering, personalfrågor, för samtal om verksamheten och diskuterar pedagogiska frågor. Ett annat forum för samtal är planeringsdagarna som förskolan har två gånger om året. Det finns också en nära dialog mellan förskolechefen och personalen. Dialogen sker i den dagliga verksamheten. Förskolechefen kan efter en situation inleda en pedagogisk diskussion med en personal. Det sker genom att förskolechefen till exempel frågar "hur tänkte du här?". Förskolechefen ger, utifrån verksamhetens behov, personalen möjlighet till dialog om pedagogiska frågor. Personalen vid förskolan anger att förskolechefen söker efter litteratur, läser och samtalar med personalen. Det sker om aktuella pedagogiska frågor dyker upp. Förskolechefen förmedlar detta till personalen i samtal.

## Förskolechefernas egna förutsättningar spelar roll

De förutsättningar förskolechefen får från huvudmannen spelar roll. Förskolecheferna vid 20 av de granskade förskolorna får tillräckliga förutsättningar. Vid övriga 15 förskolorna finns områden som kan förbättras.

Det som kan utvecklas vid de 15 förskolorna är främst dialogen mellan förskolechefen och huvudmannen om pedagogiska frågor, mål och måloppfyllelse. Det saknas centrala stödfunktioner som avlastar förskolechefen. Förskolechefen får då inte den tid som krävs för att leda och utveckla verksamheten. Ytterligare ett område som kan utvecklas är kvalitetsarbetet på huvudmannanivå. Det behöver i större utsträckning utgå från förskoleenhetens kvalitetsarbete.

Personalen vid förskolor där Skolinspektionen bedömer att förskolechefen leder enligt de nationella styrdokumentet, upplever att förskolechefen har tid och kompetens att leda samt för en dialog med huvudmannen. Detta i större utsträckning än personal gör vid förskolor där ledningen kan förbättras. Resultaten ligger i linje med resultaten från Skolinspektionens regelbundna tillsyn under år 2015. Knappt hälften av de granskade huvudmännen har brister när det gäller att följa upp och dokumentera resultat i utbildningen i förskolan. Vidare visade tillsynen att endast drygt hälften av de granskade huvudmännen beslutade om och dokumenterade utvecklingsåtgärder utifrån en analys av den uppföljning som huvudmannen ansvarar för.

Det finns ett starkt positivt samband mellan de förutsättningar som förskolechefen får från huvudmannen och hur väl förskolechefen leder.<sup>42</sup> Det vill säga att de förskolechefer som får goda förutsättningar leder och utvecklar förskolans pedagogiska verksamhet enligt styrdokumentet i högre grad i jämförelse med de förskolechefer som får sämre förutsättningar. Personalen hänvisar ofta till brist på förutsättningar, som exempelvis tid och resurser, när de upplever att förskolechefen inte leder i lika hög grad som andra. När personalen, tvärtom, bedömer att förskolechefens ledning fungerar väl hänvisar de dock inte till förskolechefens förutsättningar. En förklaring kan vara att både förskolechefer och personal förklarar bristen på ledning med något som står utanför förskolechefen egen kontroll.

Bristande förutsättningar från huvudmannen kan få konsekvensen att förskolechefen i mindre utsträckning leder och utvecklar förskolans pedagogiska verksamhet. Mer konkret kan det innebära svårigheter för förskolechefen att prioritera och finna balans mellan administrativa göromål och ledning av förskolans pedagogiska verksamhet.

---

<sup>42</sup> Korrelationsberäkning, Spearman's Rho,  $r = 0,728$ , signifikansnivån  $p \leq 0,01$

## Avslutande diskussion

Syftet med granskningen är att belysa förskolechefens ledning av förskolans arbete med att erbjuda barn en god pedagogisk verksamhet. Bakgrunden till varför vi genomfört aktuell granskning är de förändringarna som gjordes i de nationella styrdokumenterna år 2010 och 2013 för att bland annat tydliggöra förskolechefens uppdrag och roll. Genom förändringarna ville regeringen stärka förskolechefen och förskolans roll i det svenska utbildningssystemet. Samtidigt visade både forskning och våra tidigare granskningar att förskolechefens roll inte är tydlig i verksamheten på lokal nivå.

Aktuell granskning visar med tydlighet att förskolechefen har betydelse för utvecklingen av förskolans pedagogiska verksamhet. Vi har mött många engagerade förskolechefer som har en god pedagogisk insikt. De har även en vilja att leda den pedagogiska verksamheten. Förskolecheferna i granskningen har erfarenhet av och kunskap om förskolan. De är i högre grad rustade för rollen som ledare och utvecklare av den pedagogiska verksamheten än de är i sin roll som chef. Samtidigt visar granskningen att rollen som chef ofta tar mer tid i anspråk än rollen som ledare.

Överlag fungerar förskolechefens ledning väl, men den kan förbättras. Vi har bedömt att vid 29 av de 35 granskade förskolorna fungerar förskolechefens ledning väl. Vid 19 förskolor sker ledningen i enlighet med de nationella styrdokumenterna i mycket hög grad, medan den vid 10 förskolor sker i ganska hög grad. Vid 23 förskolor har vi identifierat områden som behöver utvecklas.

Avsikten med rapporten är inte att ge en generaliserande bild av hur förskolechefens ledning fungerar i Sverige. Det är dock rimligt att anta att det som framkommit i rapporten även kan gälla för andra förskolor. Sammantaget visar granskningens på tre områden som är centrala för hur väl förskolechefen ledning sker enligt de nationella styrdokumenterna.

**Tydlig ledning krävs för att verksamheten ska utvecklas.** Det är viktigt att förskolechefen har inblick i och kunskap om de metoder och arbetssätt som används i verksamheten för att kunna leda och utveckla den. Vidare är det viktigt att förskolechefen arbetar aktivt för att personalen har en gemensam syn på verksamheten och att verksamheten tar sin utgångspunkt i läroplanen för förskolan (Lpfö 98). Förskolechefens ledning av kvalitetsarbetet är avgörande för utvecklingen av förskolans pedagogiska verksamhet gentemot de nationella målen.

**Personalens förutsättningar är avgörande för hur väl verksamheten bedrivs i enlighet med de nationella målen.** En avgörande förutsättning i verksamheten är att förskolechefen är tydlig gentemot personalen vid delegering/fördelning av uppgifter. Personalens pedagogiska diskussioner ska leda till att de kan bedriva och utveckla verksamheten. Därför är det viktigt att förskolechefen i sin ledning säkerställer att det finns tid för dessa diskussioner. Förskolechefens ledning gällande personalens utbildning och kompetensutveckling har betydelse.

**Förskolechefens förutsättningar spelar roll.** Dialog om pedagogiska frågor, mål och måluppfyllelse mellan förskolechef och huvudman ger stöd för ledning och utveckling av verksamheten. Centrala stödfunktioner kan möjliggöra och ge förskolechefen tid till att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten. Huvudmannens kvalitetsarbete ska utgå från förskolans kvalitetsarbete för att ge goda förutsättningar.

Det vi har sett i granskningen är att det verkar som om regeringens avsikt att stärka förskolan och tydliggöra förskolechefens uppdrag, ansvar och roll håller på att förverkligas. Det vi också kan konstatera är att det tar tid för nationella styrdokument att få effekt på lokal nivå. Överlag ligger granskningens resultat i linje med tidigare forskning och Skolinspektionens granskningar.<sup>43</sup> I våra tidigare granskningar

---

<sup>43</sup> Munkhammar, I. (2014), Nihlfors, E., Jervik Steen, L., och Johansson, O. (2015). Riddarsporre, B. och Sjövik, K. (2010) och Styf, M. (2012). Se även Skolinspektionen (2010,2012a, 2012b)

av rektorns ledarskap framkommer en liknande bild som i aktuell granskning när det gäller vikten av kunskap om uppdraget, att leda utvecklingen och en tydlig inre organisation samt att rektorns, liksom förskolechefens, roll behöver stärkas och förtydligas.<sup>44</sup> Dessutom finns det olika förväntningar och krav på förskolechefen i verksamheten från huvudman och personal, vilket försvårar för förskolechefen att finna sin roll.

Utifrån resultaten bedömer vi att det finns två centrala områden som förskolechefer kan arbeta med för att öka förskolans måluppfyllelse. Det första handlar om att förskolechefen behöver klargöra roll- och ansvarsfördelningen. Det andra området handlar om att förskolechefen behöver leda situations-specifikt i syfte att utveckla den pedagogiska verksamheten enligt de nationella styrdokumenterna. Om inte förskolechefen gör ovanstående finns en risk att förskolans pedagogiska verksamhet inte bedrivs och utvecklas mot de nationella målen och att samtliga barn inte stimuleras och utmanas i sin utveckling och sitt lärande i lika stor utsträckning som de kan bli.

## Förskolechefen behöver förtydliga roll- och ansvarsfördelningen

Vi har sett att det i varierande grad råder oklarheter om vilken roll och vilket ansvar förskolechefen har i relation till förskolläraren och arbetslaget. Förskolechefer behöver därför säkerställa att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Detta för att förskolans pedagogiska verksamhet ska utvecklas. Det handlar om att samtliga inom förskolan ska veta vem som ska göra vad, hur och varför.

Konsekvenserna av en otydlig rollfördelning kan bli att förskolechef, förskollärare, arbetslag och huvudman arbetar på olika vis för att nå de nationella målen för förskolan. Det försvårar för förskolechefen att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten.

I 2010 års revidering av läroplanen för förskolan tillkom ett nytt kapitel, 2.7 Förskolechefens ansvar, vilket visar på den ökade betydelse som ledningen av den pedagogiska verksamheten har. Förskolechefen har det yttersta ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har dessutom ett särskilt ansvar för planering, uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten.<sup>45</sup>

Förskolläraren har i den reviderade läroplanen också ett tydligare pedagogiskt ansvar för att läroplanens mål och intentioner genomsyrar hela verksamheten. Dessutom ska förskolläraren ges ett särskilt ansvar för att initiera och utveckla uppföljning och utvärdering.

Det är inte bara förskolechefer och förskollärare som har fått ett förtydligt ansvar. Den reviderade läroplanen betonar också hela arbetslagets roll.<sup>46</sup> Här står framskrivet att arbetslaget ska använda olika former av dokumentation och utvärdering som ger kunskaper om förutsättningarna för barns utveckling och lärande i verksamheten samt gör det möjligt att följa barns förändrade kunnande inom olika målområden.<sup>47</sup>

Enligt Skolverkets lägesbedömning av förskolan för år 2008 har dock det pedagogiska ansvaret allt oftare delegerats från rektorer till personalen inom förskolan.<sup>48</sup> I Skolverkets nationella utvärdering av förskolan framkommer att olika alternativa former för pedagogiskt stöd och ledning har vuxit fram.

<sup>44</sup> Skolinspektionen (2010,2012a, 2012b)

<sup>45</sup> Skolverket (2010). Läroplan för förskolan Lpfö 98 (reviderad 2010)

<sup>46</sup> Skolverket (2009). Redovisning av uppdrag om Förslag till förtydliganden i förskolans läroplan – Delrapport. (U2008/6144/S).

<sup>47</sup> Skolverket (2010). Läroplan för förskolan Lpfö 98 (Reviderad 2010)

<sup>48</sup> Skolverket (2008) Skolverkets lägesbedömning 2008. Rapport 324. Stockholm: Skolverket.

Det har skett parallellt med förskolechefernas utökade ansvar. Särskilt de förskolechefer som har ansvar för flera eller stora enheter har delegerat visst ansvar eller har exempelvis anlitat pedagogiska handledare.<sup>49</sup> Vår granskning visar att det är vanligt att förskolechefer som är ansvariga för många förskolor delegerar ledningsuppgifter. Viktigt är att förskolechefen tar ansvar för att delegerade ledningsuppgifter är tydliga för samtliga och att de följs upp. Resultaten från denna granskning visar att det finns en otydlighet vid många förskolor vad en ledningsuppgift är och om någon sådan har delegerats. En förklaring till detta kan vara att roller och ansvar inom förskolan överlag är otydliga.

Forskning visar också att det finns ett behov av att klargöra ansvar och befogenheter för olika delar av styrkedjan inom förskolan.<sup>50</sup> Vi har sett att de förutsättningar huvudmannen ger spelar roll för hur förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet fungerar. Även vid de förskolor där vi bedömt att ledningen fungerar väl är inte alltid relationen mellan huvudman och förskolechef helt klar när det gäller roll- och ansvarsfördelning.

Aktuell granskning visar, förutom vikten av att tydliggöra delegerade ledningsuppgifter, att det är viktigt för förskolechefen att i sin ledning tydliggöra sin, förskollärares och arbetslagets roll och ansvar. Det gäller även huvudmannens ansvar och befogenheter som ibland är oklara. Det har stor betydelse att samtliga vet vem som gör vad i förskolans uppdrag för att nå de nationella målen. Det framkom i en av Skolinspektionens granskningar att förskollärare, förskolechefer och arbetslag har en oklar bild av vad förskollärares ansvar för undervisningen innebär.<sup>51</sup> Det förstärker det vi funnit i denna granskning. Utifrån detta är det viktigt att förskolechefen anpassar sin ledning till det aktuella sammanhanget. Det för oss in på vår andra centrala slutsats.

## Förskolechefens behöver leda situationsspecifikt

Förskolechefer behöver leda den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen utifrån de behov, förutsättningar och sammanhang de verkar i. När ledningen fungerar väl har förskolecheferna lyckats balansera, prioritera och delegera arbetsuppgifter. Förskolechefen har även skapat en inre organisation och anpassat sin ledning.

I skollag, läroplan för förskolan och Skolverkets allmänna råd för förskolan finns en beskrivning av *vad* som är betydelsefullt för förskolechefens ledning. I styrdokumentet lämnas utrymme för förskolechefen att själv bestämma *hur* ledningen ska ske. Det vilar alltså ett stort ansvar på förskolechefen. Svedberg menar att kunskap och kompetens inte är tillräckligt för att kunna leda en pedagogisk verksamhet, det krävs också vilja och mod.<sup>52</sup> Förskolecheferna i aktuell granskning har pedagogisk insikt. De ger uttryck för att de har en vilja att leda utvecklingen av den pedagogiska utvecklingen. Däremot behöver förskolecheferna vid de granskade förskolorna, i varierad utsträckning, snarare finna ett sätt att vara både som chef och ledare.

I granskningen har vi till exempel bedömt att två förskolechefer som har lika stort ansvar i form av antal förskolor, anställda och barn, i olika grad leder enligt de nationella styrdokumentet. Vid den ena förskolan, där ledningen fungerar väl, har förskolechefen skapat en anpassad organisation, delegerat och fördelat både ansvar och arbetsuppgifter. Hen har sett till att balansera och få de förutsättningar som krävs för att klara sitt uppdrag. Vid den andra förskolan, där ledningen fungerar mindre väl, har ofta administrativa arbetsuppgifter upptagit största delen av förskolechefens tid. Förskolechefen har en önskan om att ta ansvar för och i högre grad leda den pedagogiska utvecklingen. Samtidigt väljer förskolechefen att ha kvar en organisation som inte är anpassad till sin egen och förskolans förändrade

<sup>49</sup> Skolverket (2008) Tio år efter förskolereformen. Nationell utvärdering av förskolan. Rapport 318. Stockholm: Skolverket

<sup>50</sup> Nihlfors, E., Jervik Steen, L. och Johansson, O. (2015).

<sup>51</sup> Skolinspektionen (2016).

<sup>52</sup> Svedberg, L. (2016), s.



situation. Den förändrade situationen kan till exempel handla om att förskolechefen ska starta upp en ny förskola eller att flera förskollärare slutar samtidigt.

Om förskolechefen inte finner ett sätt att leda den pedagogiska verksamheten mot de nationella målen utifrån förskolans sammanhang kan det få negativa konsekvenser för utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Det handlar om att förskolechefen inte anpassar och genomför de aktiviteter som förskolan är i störst behov av, utan istället fokuserar på mindre relevanta delar. Det i sin tur får konsekvenser för hur väl den pedagogiska verksamheten stimulerar och utmanar barnen i deras utveckling och lärande.

En förklaring till varför förskolechefer kan ha svårt att finna rätt balans och prioritering i sin ledning kan vara att det finns mångtydiga och motsägelsefulla förväntningar på förskolecheferna. Det kan därmed vara svårt att finna rätt väg. Förskolechefen behöver hantera och väga önskemål och krav från olika håll. Bland annat nationellt regelverk, huvudman, föräldrar, förskolepersonal och andra aktörer för att åstadkomma en verksamhet av god kvalitet. Till exempel, menar Munkhammar, finns det ett ideal i förskolan om att beslut ska vara grundade i konsensus i arbetslaget. Detta ideal kan påverka möjligheten för förskolechefen att utöva sin ledning.<sup>53</sup> Förskolechefer lyfter fram den stora betydelsen av samarbetet med personalen för att bedriva verksamheten på ett bra sätt.<sup>54</sup> Munkhammars forskning visar att förskolechefer upplever att deras viktigaste uppgift är att leda det pedagogiska arbetet. Däremot upplever de att kravet från huvudmannen främst är att hålla budget.<sup>55</sup> Vidare visade studien att förskolecheferna upplever att implementering av skollagen och den reviderade läroplanen utgör det största kravet från staten. Samtidigt ligger det i förskolechefens uppdrag att kunna klara av att hantera detta för att leda och utveckla den pedagogiska verksamheten.

En annan möjlig förklaring till varför förskolechefer inte hamnat rätt i sin situationsspecifika ledning kan hänföras till de förutsättningar de får från huvudmannen. Det vill säga att de bland annat inte har den tid som de önskar för att arbeta med utvecklingen av verksamheten. Men det handlar även om stöd. Skolverkets utvärdering av förskolan år 2008 visar att förskolechefer ofta tenderar att ha för många arbetsuppgifter som inte hör till utveckling av verksamheten och pedagogisk ledning.<sup>56</sup> Mängden arbetsuppgifter innebär att utrymmet för pedagogisk ledning ofta är mer begränsat än vad rektorerna själva önskar. Enligt Skolinspektionens granskning från år 2012 om det förstärkta pedagogiska uppdraget, är det olika hur mycket stöd förskolecheferna anser sig ha.<sup>57</sup> En del har bra samarbete och känner sig respekterade i sin roll och kan se att förskolan får ta plats i gemensamma diskussioner.<sup>58</sup> Vår granskning visar att förskolechefens förutsättningar har betydelse för hur väl ledningen fungerar. Vid de förskolor där förskolechefens förutsättningar behöver förbättras, handlar det dels om att huvudmän i större utsträckning behöver säkerställa att förskolechefen har de förutsättningar som hen behöver, dels om att förskolechefen själv behöver uttrycka sitt behov tydligare.

---

<sup>53</sup> Munkhammar, I. (2014).

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Skolverket (2008) Tio år efter förskolereformen. Nationell utvärdering av förskolan. Rapport 318. Stockholm: Skolverket

<sup>57</sup> Skolinspektionen (2012b).

<sup>58</sup> Ibid.

## Metod och genomförande av kvalitetsgranskningen

I Skolinspektionens kvalitetsgranskning av förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet har fler olika metoder använts. Vi har i granskningen samlat in dokument från både förskolechefer och huvudmän, genomfört 221 intervjuer och 2 enkätundersökningar. Samtliga förskolechefer har via en elektronisk enkät lämnat en verksamhetsredogörelse innan vårt besök. 345 personer svarade på en personalenkät i samband med besöken. Innan vi beskriver de olika metoderna mer i detalj vill vi redovisa urvalet och hur det förhåller sig till förskolor i stort i Sverige.

### Urval

Urvalet av förskolechefer utgår från att ge granskningen en bred och mångsidig kunskap om förskolechefers ledning av den pedagogiska verksamheten. Förskolechefer vid både kommunalt och enskilt drivna förskolor ingår i urvalet. Projektet granskar 35 förskolechefers arbete vid en förskola. 10 av dessa var verksamma i mindre kommuner, 12 i mellanstora och 13 i stora kommuner.

Urvalet gick till på så vis att alla kommuner fördelades storleksmässigt i tre grupper med utgångspunkt i folkmängd. En grupp bestod av de 10 procent minsta kommunerna, den andra bestod av en kategori mellankommuner (10-90 procent) och den tredje gruppen bestod av de 10 procent största kommunerna i Sverige.

Kommuner där Skolinspektionen genomför regelbunden tillsyn under vårterminen 2016 ingick inte i urvalet. Dessutom ingick inte förskolor där följande granskningar gjorts höstterminen 2015 eller vårterminen 2016 i urvalet:

- Platsgarantin och kvaliteten.
- De fem kommuner som valts för intervjuer i extern kartläggning av kommunala huvudmäns resursfördelning till förskolan.
- Förskolans pedagogiska uppdrag III.

Syftet att få stor spridning nåddes relativt väl med kriterierna för urvalet. Förskolecheferna som är med i granskningen var verksamma i kommuner från Vellinge i Skåne till Övertorneå i Norrbotten. De är dessutom verksamma i nio av tio kommungrupper, i enlighet med Sveriges Kommuner och Landstings indelning från år 2011.

Det är 2 (6 procent) män och 33 (94 procent) kvinnor som är förskolechefer för de 35 förskolor som ingick i granskningen. I Sverige fanns det hösten 2015 cirka 360 förskolechefer som var män (7 procent) och 4 543 var kvinnor (93 procent). I granskningen var 26 av 35 förskolechefer (74 procent) verksamma vid en förskola som har en kommunal huvudman och 9 förskolechef var vid en förskola som har enskilda huvudmän. Hösten 2015 drev kommunala huvudmän 73 procent av samtliga förskoleenheter i Sverige.<sup>59</sup> Skolverkets statistik för hösten 2015 visar även att det finns cirka 4 900 förskolechefer, varav 2 600 var verksamma i kommunala och 2 300 i enskilda förskolor. Statistik från Skolverket (2016) visar att förskolechefer med kommunala huvudmän är i genomsnitt ansvariga för 2,7 förskoleenheter medan förskolechefer med enskilda huvudmän i genomsnitt är ansvariga för 1,2 enheter.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Skolverket (2016).

<sup>60</sup> Ibid.

## Dokumentinsamling, intervjuer och enkäter

I kvalitetsgranskningen har vi använt oss av flera insamlingsmetoder för att kunna svara på vår huvudfråga. Innan vi besökte respektive förskola som ingick i granskningen begärde vi in dokument och en verksamhetsredogörelse via en elektronisk enkät. Vid besöken genomfördes sedan intervjuer och den pedagogiska personalen fick även fylla i en enkät om deras upplevelser av förskolechefens ledning.

### Insamling av dokument

Dokument som har varit relevanta som underlag för bedömning av förskolechefens ledning har samlats in både från huvudman och förskolechef. Huvudmannen har skickat in (1) huvudmannens systematiska kvalitetsarbete för förskolan, innevarande år, (2) senaste barnkonsekvensanalys samt (3) personalförsörjningsplan eller liknande plan för att erhålla utbildad personal. Förskolechefen har skickat in (1) förskolans systematiska kvalitetsarbete samt (2) förskolans arbetsplan eller motsvarande dokument. Dokumenten har i första hand använts av inspektörerna inför intervjuerna vid verksamhetsbesöken på förskolorna och vid bedömning av förskolornas kvalitet.

### Verksamhetsredogörelse om förskolechefen och förskolan

Samtliga förskolechefer som ingått i urvalet har fått lämna en verksamhetsredogörelse cirka en månad innan Skolinspektionens besök. I redogörelserna efterfrågade vi bland annat uppgifter om förskolan som antal avdelningar, barn och personal, men även frågor om förskolechefens utbildning, utmaningar och utgångspunkter i sitt ledarskap samt delegation av uppgifter. Förskolecheferna fick lämna sin redogörelse via en elektronisk enkät. Insamlingen av redogörelserna skedde mellan 10 mars 2016 och 11 maj 2016. Svarsfrekvensen är 100 procent.

### Intervjuer

Vid besöken av de 35 deltagande förskolorna har inspektörerna sammanlagt genomfört 221 intervjuer med 351 personer (se tabell 3). Sex olika personalkategorier som vi bedömt är relevanta för förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet har intervjuats: (1) förskolechef, (2) ledningsgrupp (arbetslagsledare, utvecklingsledare eller annan personal med ledningsuppdrag på förskolan), (3) förskollärare, (4) övrig personal (barnskötare eller annan pedagogisk utbildning), (5) förvaltningschef eller motsvarande samt (6) representant för ansvarig nämnd eller styrelse.

I och med att vi i granskningen valt att fokusera på förskolechefen har vi valt att inleda med att intervjua förskolechefen och genomföra en kompletterande intervju efter att alla andra personalkategorier intervjuats. I tre fall bedömde inspektörerna att en kompletterande intervju inte var nödvändig.

Tabell 1. Antal intervjuer, intervjupersoner och gruppintervjuer uppdelat på personalkategori.

	Intervjuer	Intervjupersoner	Gruppintervjuer
Förskolechef	67	35	0
Ledningsgrupp	22	46	10
Förskollärare	34	94	22
Övrig pedagogisk personal	35	86	23
Förvaltningschef eller motsvarande	30	38	7
Representant för nämnd eller styrelse	33	52	16
Totalt	221	351	71

Inför Skolinspektionens besök ombads förskolecheferna på respektive förskola föreslå en planering gällande intervjuerna med de olika personalkategorierna. Mellan 22 mars 2016 och 17 juni 2016 besökte Skolinspektionen de deltagande förskolorna under två dagar för att genomföra intervjuerna. Intervjuerna har genomförts av 14 inspektörer vid Skolinspektionen. På respektive förskola har det varit två inspektörer som genomfört intervjuerna. Under intervjuerna har den ena inspektören ställt frågorna och den andre antecknade fortlöpande vad intervjupersonerna sade. Den första intervjun med förskolechefen var 1,5–2 timmar och den kompletterande intervjun 1 timme. Till intervjuerna med övriga avsattes 1 timme. Förskolechefen intervjuades enskilt medan övriga personalkategorier kunde intervjuas i grupp om högst 8 personer.

Utifrån skrivningarna om förskolechefens ledning och ansvar i läroplan för förskolan och Skolverkets allmänna råd togs tre snarlika intervjuguider fram. En guide riktade sig till intervjuer med förskolechef och ledningsgrupp (ledningsnivå), den andra guiden till förskollärare och övrig pedagogisk personal (verksamhetsnivå) och slutligen den tredje till förvaltningschef eller motsvarande och representant för nämnd/styrelse (huvudmannanivå).

Samtliga intervjuguider hade fyra övergripande teman om (1) förskolechefens kännedom om förskolans verksamhet, (2) förskolechefen nyttjar sin kännedom om förskolans pedagogiska verksamhet för att initiera och driva utvecklingsprocesser, (3) förskolechefen skapar förutsättningar för personalen att bedriva och utveckla förskolans verksamhet samt (4) förskolechefen får förutsättningar av huvudmannen att leda och utveckla förskolans pedagogiska verksamhet. Inom respektive övergripande tema fanns underteman.

## Personalenkät

Sammanlagt skickades en elektronisk enkät ut till 414 personer på de 35 förskolorna som ingick i granskningen. Svarsfrekvensen är totalt 83 procent (345 personer). På 12 förskolor svarade all personal. Vid 16 förskolor svarade minst 75 procent. Resterande förskolor hade en svarsfrekvens mellan 45 och 73 procent.

I samband med Skolinspektionens verksamhetsbesök skickades en elektronisk enkät ut till personalen vid den förskoleenhet som ingick i granskningen. Enkäten besvarades anonymt och Skolinspektionens önskade svar inom två arbetsdagar. När dessa två dagar passerat och samtliga inte svarat skickades en förfrågan av ansvarig inspektör till förskolechefen om hen kunde påminna personalen om att svara. Vid ett tillfälle önskade två personal att besvara enkäten skriftligen och inte via en länk.

Enkäten är utformad utifrån vårt underlag för bedömning av kvaliteten i förskolechefens ledning.<sup>61</sup> Sammanlagt innehöll enkäten 20 frågor (inklusive delfrågor). Den bestod främst av slutna frågor där personalen fick ta ställning till olika aspekter rörande förskolechefens ledning av förskolans pedagogiska verksamhet. Det fanns möjlighet för personalen att utveckla och motivera sina svar.

## Databearbetning och analys

Materialet har bearbetats både kvalitativt och kvantitativt. Kvalitativt genom att vi har försökt finna mönster, teman och exempel som är centrala gällande förskolechefens ledning. I rapporten redovisas dessa med meningskoncentration eller genom citat.<sup>62</sup> Kvantitativt har vi genomfört bivariata analyser

<sup>61</sup> Se bilaga 3.

<sup>62</sup> Kvale, S. och Brinkmann, S., 2014

för att se om det finns signifikanta samband mellan olika variabler.<sup>63</sup> Vi presenterar dessa resultat, dels i löpande text där vi benämner att det finns samband, dels i form av tabeller och figurer.

---

<sup>63</sup> Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2009).

## Referenser

- Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2009). Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder. Studentlitteratur AB.
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur AB.
- Munkhammar, I. (2014). Förskolechefens kamp i och om ledarskap, kapitel 12. Nihlfors, E. och Johansson, O. (red). Skolledare i mötet mellan nationella mål och lokal policy. Gleerups Utbildning AB.
- Nestor, B. (1993). Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning: två svårfångade begrepp, s. 183. i Ståhlhammar, B. (red). Skolledare i en föränderlig omvärld. Förlagshuset Gothia AB.
- Nihlfors, E., Jervik Steen, L. och Johansson, O. (2015). Förskolechefen – en viktig länk i utbildningskedjan. Gleerups Utbildning AB.
- Proposition 2009/10:165. Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet.
- Riddersporre, B. och Sjövik, K. (2011). Nya krav – nya ledare? Rekrytering av chefer till förskolan, 1/2011, s. 9-12. Fakulteten för lärande och samhälle, Malmö högskola.
- Riddersporre, B. (2010). Ledarskap i förskolan, kapitel 11. Riddersporre, B. och Persson, S. (red). Utbildningsvetenskap för förskolan. Natur & Kultur.
- Scherp, H-Å. och Scherp, G-B. (2007). Lärande och skolutveckling – Ledarskap för demokrati och meningsskapande, 2007:3, s. 274. Karlstad University Studies.
- Sheridan, S., Pramling Samuelsson, I. och Johansson, E. (2010). Förskolan – arena för barns lärande, s. 11, Liber.
- Skolinspektionen (2010). Rektors ledarskap – En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. 2010:15.
- Skolinspektionen (2012a). Rektors ledarskap – med ansvar för den pedagogiska verksamheten. 2012:1.
- Skolinspektionen (2012b). Förskola, före skola – lärande och bärande. 2012:7.
- Skolinspektionen (2014). Regelbunden tillsyn av kommunal huvudman, bedömningsunderlag skolform: Förskola, dnr 403–2014:225.
- Skolinspektionen (2015a). Förskolans pedagogiska uppdrag III, direktiv, dnr 400–2015:5671.
- Skolinspektionen (2015b). Huvudmannatillsyn av förskoleverksamheten, sammanställning oktober 2015.
- Skolinspektionen (2016). Förskolans pedagogiska uppdrag – Om undervisning, lärande och förskollärares ansvar. Dnr. 2015:5671.
- Skollagen (SFS 2010:800).
- Skolverket (2008). Tio år efter förskolereformen. Nationell utvärdering av förskolan. Rapport 318. Skolverket.
- Skolverket (2016a). PM – Barn och personal i förskolan hösten 2015.
- Skolverket (2016b). Läroplan för förskolan Lpfö 98, SKOLFS 1998:16. Reviderad 2016. Fritzes.
- Skolverket (2016c) Skolverkets allmänna råd med kommentarer, förskolan, SKOLFS 2013:179. Reviderad 2016. Fritzes.

SOU 2004:116. Skolans ledningsstruktur – Om styrning och ledning i skolan. Betänkande av Utredningen om skolans ledningsstruktur. Fritzes.

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

Svedberg, L. (2016). Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning. Studentlitteratur.

## Bilagor

1. Besökta förskolor
2. Om förskolecheferna och förskolorna
3. Underlag för våra bedömningar av kvaliteten i förskolechefens ledning
4. Referensgrupp



## Bilaga 1: Besökta förskolor i granskningen

Förskola	Huvudman	Kommun	Kommunstorlek	Ledningsansvar
Bitvaregens förskola	Enskild	Bjurholm	Liten kommun	Färre
Björkens förskola	Enskild	Övertorneå	Mellan	Färre
Borgen	Kommunal	Upplands Väsby	Mellan	Fler
Brunna	Kommunal	Upplands-Bro	Mellan	Fler
Dalens förskola	Kommunal	Boxholm	Liten kommun	Fler
Edsgårdets förskola	Kommunal	Dals-Ed	Liten kommun	Färre
Ekebackans förskola	Kommunal	Högsby	Liten kommun	Medel
Förskolan Furuliden	Kommunal	Leksand	Mellan	Medel
Förskolan Humlan	Kommunal	Botkyrka	Stor kommun	Medel
Förskolan Skeppet	Kommunal	Ödeshög	Liten kommun	Fler
Förskolan Åstugan	Kommunal	Ljusnarsberg	Liten kommun	Medel
Föräldrakooperativet Jordgubben	Enskild	Krokom	Mellan	Färre
Föräldrakooperativet Ulvarna	Enskild	Karlstad	Stor kommun	Färre
Gökegård förskola	Kommunal	Partille	Mellan	Medel
Haga förskola	Kommunal	Sundsvall	Stor kommun	Färre
Hede förskola	Kommunal	Kungsbacka	Stor kommun	Medel
Hästhagens förskola	Kommunal	Malmö	Stor kommun	Medel
Kungsbyns förskola	Kommunal	Västerås	Stor kommun	Medel
Kyrkviken förskola	Enskild	Nacka	Stor kommun	Fler
Lida förskola	Kommunal	Haninge	Stor kommun	Fler
Lyckan ekonomisk förening	Enskild	Vetlanda	Stor kommun	Färre
Lysmasken förskola	Kommunal	Gullspång	Liten kommun	Medel
Myrstacken	Enskild	Huddinge	Stor kommun	Fler
Månstorps förskola	Enskild	Vellinge	Mellan	Medel
Nyckelpigan	Kommunal	Dorotea	Liten kommun	Medel
Sagolandets förskola	Kommunal	Solna	Stor kommun	Fler
Saltsjö förskola	Kommunal	Södertälje	Stor kommun	Fler
Seskarö	Kommunal	Haparanda	Mellan	Färre
Slottet	Kommunal	Eksjö	Mellan	Medel
Staffanstorps montessori	Enskild	Staffanstorp	Mellan	Färre
Tångens förskola	Kommunal	Strömstad	Mellan	Medel
Västerby förskola	Kommunal	Götene	Mellan	Fler
Älvens förskola	Kommunal	Luleå	Stor kommun	Medel
Ängens förskola	Kommunal	Överkalix	Liten kommun	Färre
Änglagård	Kommunal	Storfors	Liten kommun	Medel

## Bilaga 2: Om förskolecheferna och förskolorna

Vilken utbildningsbakgrund har de förskolechefer som ingår i granskningen? Resultaten av verksamhetsredogörelsen visar att en majoritet av förskolecheferna är utbildade förskollärare (se Tabell 2). Var tionde är utbildad till grundskollärare och var tionde till fritidspedagog. Nästintill samtliga förskolechefer har en pedagogisk utbildning. En förskolechef har en annan bakgrund och saknar pedagogisk utbildning.<sup>64</sup> Resultaten visar att 19 av 35 förskolechefer (55 %) har gått rektorsprogrammet och tre förskolechefer har även gått fortbildningen för förskolechefer. En förskolechef har inom ramen för Förskolelyftet gått fortbildning om att leda kvalitetsarbete i förskolan och två förskolechefer har gått ”dokumentera kvalitet”.

**Tabell 2. Förskolechefernas uppgivna grundutbildning**

Grundutbildning	Totalt	%
Förskollärare	15	43
Förskollärare och rektorsutbildning	3	9
Rektorsprogram	3	9
Grundskollärare	4	11
Specialpedagog	3	9
Fritidspedagog	4	11
Annan utbildning	3	9

Av förskolecheferna har var femte (7 av 35) inte arbetat i den pedagogiska verksamheten i förskolan i en annan roll tidigare. Förskolechefer för förskolor med enskild huvudman har var tredje (33 %) inte arbetat i den pedagogiska verksamheten medan motsvarande siffra hos kommunala huvudmän är drygt var sjätte (15 %) som inte arbetat i barngruppen. Det är fem förskolechefer som arbetat mer än 20 år sammanlagt.

**Tabell 3. Förskolechefernas erfarenhet**

	År som förskolechef			År som förskolechef på aktuell förskola		
	Variation	Medel	Median	Variation	Medel	Median
Samtliga	0,5 – 20-	8,0	5,5	0,5 – 16	4,3	2,5
Enskilda	0,5 – 20-	5,9	3	0,5 – 11	3,5	2
Kommunala	0,5 – 20-	8,7	6,3	0,5 – 16	4,6	3

Det är 26 av 35 förskolechefer som arbetar heltid, 29 av 35 är chef för mer än en förskola och antalet varierar mellan 2–8 (medel 3,1 förskolor). Inom enskilda förskolor arbetar tre av nio förskolechefer

<sup>64</sup> Behörighetskravet för förskolechefer anges i 2 kap. 11 § Skollagen (2010:800) och har följande lydelse: ”Som rektor eller förskolechef får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt.” I ljuset av detta överlämnade vi informationen till vår regelbundna tillsyn för en vidare utredning.

heltid, genomsnittlig arbetstid är 63 % och fyra av nio är ansvariga för fler än en förskola. Inom kommunala förskolor arbetar 23 av 26 förskolechefer heltid, nästintill alla (25/26) är ansvarig för mer än en förskola.

**Tabell 4. Antal förskolor, avdelningar och barn uppdelat på barngruppers åldersfördelning**

	Andel heltidsarbetande	Arbets-tid	Andel som är chef för fler förskolor	Förskolor	Anställda	Barn
Samtliga	26 %	85 %	83 %	3,1	36	183
Enskilda	33 %	63 %	44 %	1,9	21	102
Kommunala	89 %	93 %	96 %	3,5	41	211

I kvalitetsgranskningen har vi valt att besöka en av de förskolor som förskolechefen ansvarar för. Det har då blivit 35 förskolor som sammanlagt har 2 354 barn inskrivna vid 132 avdelningar. I genomsnitt har varje förskola fyra avdelningar. Den förskola som har flest avdelningar har nio och den med minst har en avdelning. Förskolor som har en enskild huvudman har i genomsnitt 2,3 avdelningar medan förskolor som har kommunen som huvudman har 4,3 avdelningar. Nedan presenteras uppgifter om typ av avdelning och antal barn.

**Tabell 5. Antal barn per förskola, heltidsarbetande personal, antal personal och antal förskollärare.**

	Barn/förskola	Barn per heltidsarbetande	Barn per antal personal	Barn/förskollärare
Samtliga	67	5,7	5,2	12,1
Kommunal	75	5,7	5,3	12,0
Enskild	42	5,7	5,0	12,8

**Tabell 6. Antal män och kvinnor som är förskolechefer och pedagogisk personal och antal pojkar och flickor som är inskrivna i de deltagande förskolorna.**

	Förskolechef*		Pedagogisk personal		Inskrivna barn	
	M (%)	K (%)	M (%)	K (%)	P (%)	F (%)
Samtliga	6 %	94 %	3 %	97 %	55 %	45 %
Kommunal	4 %	96 %	2,4 %	97,6 %	54 %	46 %
Enskild	10 %	90 %	6,5 %	93,5 %	63 %	37 %

\* För litet urval för att generalisera – 2 av 35 förskolechefer är män i denna granskning.

Av den pedagogiska personalen är cirka 43 procent förskollärare (enskilda 39 % och kommunala 44 %). Barnskötare utgör 46,4 procent av den pedagogiska personalen (enskilda 45,5 % och kommunala 33 %). Resterande personal (var tionde) är utbildade (ca 4 %), fritidspedagog/-ledare (2 %), grundskollärare (1 %), specialpedagog/-lärare (0,5 %), övriga pedagoger (1 %).

Två av tre (67 %) förskolor med enskild huvudman uppger att de har en specifik inriktning/profil medan motsvarande andel är drygt en fjärdedel (27 %) hos förskolor med kommunal huvudman.

**Tabell 7. Olika inriktningar/profiler uppdelat på förskolor med enskilda respektive kommunala huvudmän.**

Inriktning/profil	Enskilda	Kommunala
Montessori	1	
Omsorgsfullt lärande	1	
Fröbelinspirerat	1	
Utevistelse/utepedagogik	3	2
Reggio Emilia		4
Grön Flagg		1

**Tabell 8. Antal förskolor som har olika planer som styr den pedagogiska verksamheten.**

	N	%
Jämställdhetsplan	20	57
Kompetensutvecklingsplan	26	74
Likabehandlingsplan	35	100
Miljöplan	27	77
Dokumentation över barnens lärande	35	100
Personalförsörjningsplan	26	74
Verksamhetsplan/arbetsplan	35	100
Andra planer, policys eller riktlinjer	31	89

## Bilaga 3: Underlag för bedömning av kvaliteten i förskolechefens ledning

### Bedömningspunkt 1: Förskolechefen har kännedom om förskolans pedagogiska verksamhet.

Indikatorer VAD?	Exempel, HUR? (det kan finnas andra exempel)
<p>Förskolechefen har ett tydligt pedagogiskt syfte med att närvara vid förskolan.</p> <p>Förskolechefen samlar, på olika sätt, in information om förskolans pedagogiska verksamhet.</p> <p>Förskolechefen har möten med olika personalgrupper.</p>	<p>Förskolechefen är på förskolan regelbundet.</p> <p>Det finns tydliga mötesstrukturer på förskolan.</p> <p>Arbetslagens möten förläggs till en dag då förskolechefen finns på plats.</p> <p>Förskolechefen observerar den pedagogiska personalens arbete i barngruppen och samtalar kring metod och arbetsformer.</p> <p>Förskolechefen samlar in information utifrån Lpfö 98 rev. 2010 och allmänna råden för förskolan.</p> <p>Förskolechefen finns på olika sätt tillgänglig för frågor och synpunkter från personal och föräldrar.</p>

### Bedömningspunkt 2: Förskolechefen nyttjar sin kännedom om förskolans pedagogiska verksamhet för att initiera och driva utvecklingsprocesser.

Indikatorer VAD?	Exempel, HUR?
<p>Förskolechefens visioner för förskolan är tydliga för hela personalgruppen.</p> <p>Förskolechefen analyserar och följer upp förskolans systematiska kvalitetsarbete tillsammans med personalen.</p> <p>Förskolechefen initierar och följer upp olika utvecklingsprojekt på förskolan.</p> <p>Förskolechefen säkerställer att förskolans utvecklingsinsatser utgår från Lpfö 98 rev. 2010 och allmänna råd för förskolan.</p>	<p>Förskolechefen tydliggör sina visioner och gör personalen delaktig i de övergripande planerna.</p> <p>Förskolechefen samtalar regelbundet med personalen om förskolans utvecklingsområden.</p> <p>Vid planeringar utgår personalen från Lpfö 98 rev. 2010 och allmänna råden för förskolan. Planeringarna anslås så föräldrar kan ta del av dem.</p> <p>Förskolans presentation av verksamheten hänvisar till Lpfö 98 rev. 2010.</p> <p>Förskolechefen ser till att förskolan följer läroplanens mål gällande jämställdhet genom ett medvetet arbete från personalen.</p> <p>Förskolechefen ser till att förskolans pedagogiska verksamhet utvecklas för att kunna möta varje enskilt barns behov.</p> <p>Förskolechefen ser till att förskolans arbetsformer utvecklas så att barnens aktiva inflytande över arbetsformer och innehållet i verksamheten gynnas.</p> <p>Förskolechefen ser till att verksamheten utformas så att barn får det särskilda stöd och den hjälp de behöver.</p> <p>Förskolechefen ser till att verksamheten utformas så att barn får de utmaningar de behöver för att utvecklas så långt som möjligt.</p>

### Bedömningspunkt 3: Förskolechefen skapar förutsättningar för personalen att bedriva och utveckla förskolans pedagogiska verksamhet.

Indikatorer VAD?	Exempel HUR?
<p>Förskolechefen har tydliga strukturer för sin ledning och sitt ledarskap.</p> <p>Förskolechefen säkerställer att det finns utbildad personal med rätt kompetens för att undervisa i förskolan.</p> <p>Förskolechefen fördelar befintliga resurser, exempelvis personal, lokaler och materiel, för att verksamheten ska uppfylla de nationella målen.</p> <p>Förskolechefen skapar möjligheter för personalens kompetensutveckling och planering av verksamheten.</p> <p>Förskolechefen delegerar vid behov ledningsuppgifter till personal, som har tillräcklig kompetens och erfarenhet, och får återkoppling kring de delegerade uppgifterna.</p>	<p>Förskolechefen uppfattas av personalen som pedagogisk ledare för förskolan.</p> <p>Förskolechefen rekryterar personal skyndsamt utifrån förskolans och barnens behov.</p> <p>Förskolechefen ansvarar för att schema för personalens arbetstider upprättas utifrån barngruppens och enskilda barns behov.</p> <p>Den pedagogiska personalen har schemalagd tid för planering, analys och uppföljning av förskolans pedagogiska verksamhet.</p> <p>Förskolechefen genomför barnkonsekvensanalyser i beslut som påverkar barngruppen.</p> <p>Förskolechefen diskuterar barngruppernas storlek och sammansättning med den pedagogiska personalen.</p> <p>Kompetensutveckling ges enskilt eller för hela personalgruppen. Förskolans eller den enskilde medarbetarens behov styr.</p> <p>Det finns fungerande administrativa rutiner på förskolan, exempelvis gällande dokumentation kring barnens samlade lärande.</p> <p>Förskolechefen skapar förutsättningar för att personal som får delegerade arbetsuppgifter får tid och mandat i arbetet.</p> <p>Förskolechefen presenterar och implementerar planer för förskolans verksamhet, exempelvis miljöplan eller jämställdhetsplan.</p> <p>Förskolechefen samarbetar med huvudman för en god inne- och utemiljö.</p>

### Bedömningspunkt 4: Förskolechefen får förutsättningar av huvudmannen att leda och utveckla förskolans pedagogiska verksamhet.

Indikatorer VAD?	Exempel HUR?
<p>Förskolechefen och huvudman har tydliga strukturer för kommunikation.</p> <p>Huvudmannens kvalitetsarbete gällande förskolan har sin grund i förskolans kvalitetsarbete.</p> <p>Huvudmannen beslutar, utifrån sin analys, om utvecklingsinsatser för förskolan.</p> <p>Huvudman skapar förutsättningar för förskolechefen att se till att förskolans barngrupper får en lämplig storlek och sammansättning.</p> <p>Det finns tydliga former för samarbete och samverkan mellan förskolechefen och huvudmannens stödfunktioner.</p> <p>Huvudman skapar förutsättningar för att förskolan har en god ute- och inommiljö.</p> <p>Huvudman ser till att förskolechefen ges möjlighet till kompetensutveckling.</p>	<p>Förskolechef och huvudman har en regelbunden dialog.</p> <p>Förskolechefen får skyndsamt information om de beslut som berör förskolan.</p> <p>Huvudmannen har en plan för personalförsörjning som även innefattar förskolan.</p> <p>Huvudman arbetar aktivt för att stödja förskolechefen vid rekrytering av personal med utbildning för att undervisa i förskolan.</p> <p>Det sker omorganisation av personal inom huvudmannens organisation utifrån barnens och gruppens behov.</p> <p>Huvudmannen genomför barnkonsekvensanalyser inför placering av barn i barngrupper.</p> <p>Det finns stödfunktioner i huvudmannens organisation, exempelvis talpedagog, logoped eller kurator. Det kan även gälla administrativa funktioner som exempelvis ekonomiassistent eller handläggare för förskolekön.</p> <p>Förskolechefen har reella möjligheter att genomföra egen kompetensutveckling.</p> <p>Huvudmannens krav och rutiner för uppföljning av fördelade resurser är tydliga.</p> <p>Huvudman ser till att förskolornas ute- och inommiljö hålls i gott skick och renoveras vid behov.</p>

## Bilaga 4: Referensgrupp

Magdalena Karlsson, Undervisningsråd vid Skolverket

Lena Lindgren, fil. Dr. i statsvetenskap och docent i offentlig förvaltning vid Göteborgs universitet

Elisabet Nihlfors, professor i pedagogik med inriktning mot ledarskap vid Uppsala universitet.

Bim Riddarsporre, Fil. Dr. i psykologi vid Malmö högskola