



Vad är det som SKAver – Didaktiska val i två svenska kommuners systematiska kvalitetsarbete

Maria Styf* och Catarina Arvidsson

Mittuniversitetet, Sverige

*Korrespondanse: Maria Styf, e-post: maria.styf@miun.se

Sammanfattning

Svenska förskolor är ålagda att bedriva en verksamhet där alla barn ges likvärdiga möjligheter att lära och utvecklas. För att möjliggöra utveckling av en sådan verksamhet ska verksamheten systematiskt dokumenteras, analyseras och utvärderas (Skollagen, 2010:800; Skolverket, 2018). Syftet med studien är att med utgångspunkt i två kommuners ledarskapspraktiker beskriva och förstå organisering för genomförandet av det statliga uppdraget med systematiskt kvalitetsarbete. Studien genomfördes med en fallstudiedesign i de båda kommunerna, från förvaltningsnivå till verksamheten i förskolan. Studien omfattar brev och anteckningar från processmöten med personalen samt brev, inspelade möten och anteckningar från en grupp kommunala ledare för förskolan i de två kommunerna. Det teoretiska ramverket bygger på didaktisk teori och ledarskapspraktik. Resultatet visar att när didaktiska val på de olika nivåerna av ledarskapspraktikerna saknar en gemensam riktning blir det svårare att skapa en ömsesidig förståelse och en gemensam agenda för kvalitetsarbetets struktur, process och resultat. När däremot alla ledningsnivåer har en gemensam agenda för de didaktiska valen och då innehåll, metoder och processer syntetiserar med varandra, skapas en gemensam riktning i enlighet med uppdraget: att skapa en likvärdig utbildning för alla barns lärande och utveckling.

Nyckelord: didaktiska val; ledarskapspraktik; svensk förskola; systematiskt kvalitetsarbete

Abstract

Didactic Choices in Systematic Quality Work – Opportunities and Obstacles in Two Swedish Municipalities

Swedish preschools are obligated to conduct activities where all children are given equal opportunities to learn and develop. To create a basis for this task, the activities must be systematically documented, analysed, and evaluated (Education Act, 2010:800; National Agency for Education, 2018). The purpose of the study is, based on two municipalities' leadership practices, to describe and understand the organisation for the implementation of the government's assignment with systematic quality work.

The study was conducted with a case study design. Our data material contains letters and notes from process-meetings with the staff as well as letters, recorded meetings, and notes from a group of municipal leaders for the preschool in the two municipalities. The theoretical framework is based on didactic theory and leadership practice. The results show that when didactic choices at the different levels of leadership practices lack a common agenda, it becomes more difficult to create a mutual understanding and common agenda for the structure, process and result of quality work. On the other hand, when didactic choices synthesize between all levels, and systematic quality work have a mutual agenda it creates a pathway towards education with high quality for learning and development of all children.

Keywords: *didactic choices; leadership practice; Swedish preschool; systematic quality work*

Gästredaktörer: Marit Bøe, Karin Hognestad, Kari Ludvigsen, Alona Laski och Elin Birgitte Ljunggren

Inledning

Svenska förskolor är ålagda att bedriva en verksamhet där alla barn ges likvärdiga möjligheter att lära och utvecklas. För att möjliggöra detta ska verksamheten systematiskt dokumenteras, analyseras och utvärderas (Skollagen, 2010:800; Skolverket, 2018). Utgångspunkten för det projekt som den här artikeln handlar om är frågan om hur det systematiska kvalitetsarbetet styrs, leds, fördelas och organiseras för utveckling av förskoleverksamheten. Det är ett forskningsområde som vi uppfattar som relevant att skapa kunskap om med bakgrund i Skolinspektionens slutrapport, *Förskolans kvalitet och måluppfyllelse* (Skolinspektionen, 2018). I rapporten beskrivs förskolan i Sverige vara av varierande kvalitet och att det i ett nationellt perspektiv finns brister i likvärdigheten inom och mellan kommunerna. De främsta faktorerna som anges som problematiska är otydlig ledning, rollfördelning och uppdragskunskap i hela styrkedjan. Enligt rapporten upplever förskolepersonalen sig inte få stöd eller vägledning från den lokala styrkedjans (SOU 2015:22) ledning i hur förskolans läroplansmål ska följas upp och utvärderas.

Det finns få studier som handlar om systematiskt kvalitetsarbete i förskolan (Lager, 2015), forskning om systematiskt kvalitetsarbete i förskolan har främst rört dokumentationsprocessen och dokumentationspraktiken (Elfström, 2013; Elfström Pettersson, 2017). Sådan forskning av Elfström visar att dokumentationspraktiken främst styrs av pedagogers kunskapssyn och att den kan leda till utveckling av synen på uppdraget och till att skapa ett gemensamt språk. Det finns dock svårigheter när det gäller dokumentationen, Elfström Pettersson (2017) anger att mallar för dokumentation blir styrande för vilka aspekter av kvalitet som lyfts fram och Elfström (2013) menar att pedagogisk dokumentation ofta blir en teknik snarare än ett underlag för analys.

De relativt få studier som gjorts med relevans för föreliggande studie och som beskrivs närmare nedan handlar om styrning och ledning av systematiskt kvalitetsarbete ur ett kommunalt perspektiv (se exempelvis Arnqvist, 2019; Lager, 2015; Rönnerman & Olin, 2013). Studier om systematiskt kvalitetsarbete har även gjorts med utgångspunkt i förskolechefs/rektors perspektiv (Brodin & Renblad, 2014; Håkansson, 2016, 2019; Öqvist &

Cervantes, 2018). Enbart Rönnerman och Olin (2013) antar ett perspektiv där hela ledningspraktiken i förskolan studeras.

Den här artikeln handlar om två svenska kommuners struktur, process och resultat i arbetet med organisering av systematiskt kvalitetsarbete i förskolan, från verksamhetsnivå till förvaltningsnivå. Studien genomfördes i ett svenskt utvecklingsprojekt (SOU 2018:19) kallat ULF (Utveckling, Lärande, Forskning). Syftet med studien är att med utgångspunkt i två kommuners ledarskapspraktiker beskriva och förstå organisering för genomförandet av det statliga uppdraget med systematiskt kvalitetsarbete. Följande frågeställningar konkretiserar syftet:

- Hur beskrivs organiseringen för det systematiska kvalitetsarbetet genom ledarskapspraktikerna i de två fallen och vilka likheter och skillnader framträder?
- Hur framträder struktur, process och resultat genom ledarskapspraktikernas didaktiska val i det systematiska kvalitetsarbetet och hur kan detta förstås?

Bakgrund

Systematiskt kvalitetsarbete – ledarskapspraktikens uppdrag

Den svenska staten fastställer de krav, riktlinjer och ansvar som olika ledningsnivåer har gällande det systematiska kvalitetsarbetet. Enligt skollagen (2010:800) ska inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet vara att de mål som finns för utbildningen uppfylls. Huvudmannen har enligt skollagen (2010:800) till uppgift att på huvudmannanivån systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen men även ett ansvar för att dokumentera det systematiska kvalitetsarbetet. En sådan uppföljning och dokumentation ska även göras på enhetsnivån. Huvudmannens ansvar handlar enligt Skolverket¹ bland annat om att fördela resurser, organisera verksamheten utifrån lokala förutsättningar och att följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten så att de nationella målen och kvalitetskraven uppfylls.

I en studie av Lager (2015) visar resultatet att kommunaktörernas principer vid genomförandet av systematiskt kvalitetsarbete för förskolan i stor utsträckning utformades utifrån skolans traditioner. Principerna byggde på redan etablerade tillvägagångssätt vilket innebar att mål att uppnå formulerades i stället för mål att sträva mot enligt förskolans läroplan (Lager, 2015). Lagers resultat kan relateras till den statliga utredningen *Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet. Rektorn och styrkedjan* (SOU 2015:22) som visar att brister i dialoger i styrkedjan försvårar möjligheten att skapa en gemensam strategi för att verksamheter ska nå de nationella målen. Hur styrdokumentens intentioner

1 <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/systematiskt-kvalitetsarbete/huvudmannens-systematiska-kvalitetsarbete>

realiseras påverkas av hur ansvariga på kommunal nivå väljer att organisera ledning och styrning av förskolan. På kommunal nivå finns även skillnader i hur statliga styrdokument tolkas, realiseras och implementeras (Arnqvist, 2019). Enligt Arnqvist (2019) tycks ibland kommunernas lokala utvecklingsbehov få stå tillbaka för kvalitetskontroller genom central styrning. Det som Arnqvist för fram kan relateras till Ståhlkrantz och Rapp (2022) som har studerat central styrning genom gemensamma utvärderings- och kontrollsystem i en kommuns skolorganisation. Att ha gemensamma system kan å ena sidan ses som nödvändiga och användbara verktyg. De kan å andra sidan skapa begränsningar för utveckling enligt respektive skolas behov (se även Håkansson & Adolfsson, 2022).

Rönnerman och Olin (2013) belyser i en artikel att kvalitetsarbetet i förskolan är beroende av samordning och samarbete på alla tre ledningsnivåer. Resultatet visar att de olika ledningspraktikerna är beroende av varandra och att förändring inom varje praktik måste ske för att möjliggöra förändring i en annan praktik. Det krävs ”dialog, delaktighet och tilltro för att möjliggöra ansvarstagande inom och mellan olika ledningspraktiker” (Rönnerman & Olin, 2013, s. 193) och förändringsarbetet blir framgångsrikt först när olika nivåer av ledningspraktiken involveras i kvalitetsarbetet. Fullan (2005) uttrycker i likhet med Rönnerman och Olin (2013) att det krävs en tre-nivå-lösning för att bygga upp kapacitet för verksamhetens förändringsarbete där hela systemet förändras och utvecklas genom medvetna och reflekterade handlingar från stat till distrikt [kommun i en svensk kontext] och skolan. Det krävs ett kapacitetsbyggande genom handlingar som ger en kollektiv kraft för att skapa möjligheter för den enskilde elevens studieframgångar (Fullan, 2005) och för att skapa en hållbar utveckling (Fullan, 2001; Harris, 2001). Jarl et al. (2017) för också de fram kraften i det kollektiva. De beskriver det kollektiva och gemensamma i organisering av skolors ledningsfunktioner som utmärkande för framgångsrika skolor. Kontinuitet när det gäller både rektorer och lärare är också en central faktor. Men med tydlig organisering av ledningsfunktioner, tydligt ledarskap och delat ansvar i både ledarskap och undervisning fortsätter organisationen att vara väl fungerande även om en enskild lärare eller rektor slutar sin anställning.

Håkansson (2019) har studerat rektorers ledarskap i förskolan och deras strategier och handlingar i det systematiska kvalitetsarbetet. Rektorerna har, menar Håkansson, att hantera olika förutsättningar, som exempelvis medarbetares kunskapsnivå. Resultatet visar att kravet på att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete inte självklart innebär att utveckling och professionellt lärande sker. För att utvecklingen i verksamheten ska ske behöver rektorer ha förmåga att hantera dilemmat mellan yttre krav och interna behov. Håkansson betonar vikten av att medarbetare får utbildning och att rektor har ett tydligt pedagogiskt ledarskap för att kollegialt och professionellt lärande ska ske.

Pedagogiskt ledarskap i ledarskapspraktiken

Ett sätt att beskriva och förstå pedagogiskt ledarskap med relevans för vår studie är att ledarskap är distribuerat över flera nivåer. Distribuerat vertikalt mellan stat, kommun och skola

och horisontellt inom och mellan institutioner (Uljen & Rajakaltio, 2017). Pedagogiskt ledarskap som utövas av både pedagoger och rektorer är på så sätt en del i det bredare perspektivet av utbildningsledarskap. Utbildningsledarskap kan ses som ett mångdimensionellt fenomen på flera olika nivåer i styrkedjan som samverkar i ett nätverk. En samverkan som är en förutsättning för att systemet och den enskilda skolan ska fungera och utvecklas (Elo, 2021). Objektet för rektors pedagogiska ledarskap är den didaktiska professionaliteten hos lärarna och inte det specifika undervisningsinnehållet, vilket är objektet för lärares pedagogiska ledarskap. Rektors pedagogiska ledarskap, precis som ledarskap i allmänhet, har dock de didaktiska frågorna i fokus kring vad som leds, hur det leds och i ett syfte, varför (Uljen, 2021).

Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan – struktur, process och resultat

Kvalitet i pedagogisk verksamhet beskrivs av vissa forskare utifrån tre begrepp: struktur-, process- och resultatkvalitet (Asplund Carlsson et al., 2001; Hanno et al., 2021). *Strukturkvaliteten* anger verksamhetens förutsättningar i form av organisation och resurser, vilket kan ses på olika nivåer: den politiska vilket anger de kulturella förutsättningarna, den kommunala som anger de organisatoriska samt den lokala som omfattar de personella resurserna i form av kompetens, personaltäthet. *Processkvalitet* handlar om förhållningsätt, samspel och arbetssätt. *Resultatkvaliteten* sätts i relation till om man uppnår det som avses med det pedagogiska arbetet i relation till verksamhetens mål (se Asplund Carlsson et al., 2001; Sheridan & Pramling Samuelsson, 2016). Sheridan och Pramling Samuelsson (2016) använder även begreppet *innehållskvalitet* i relation till *processkvalitet*, där innehållskvalitet handlar om arbetet med läroplansmålen och barnens lärande i relation till målen. Ett annat sätt att se på utvärdering där de olika kvaliteterna inte separeras är enligt Åsén och Vallberg Roth (2012) genom en utvärderingskedja av mål, förutsättningar, process och resultat, tankar som har sin grund i ramfaktorteoretiska perspektiv (Lundgren, 1979).

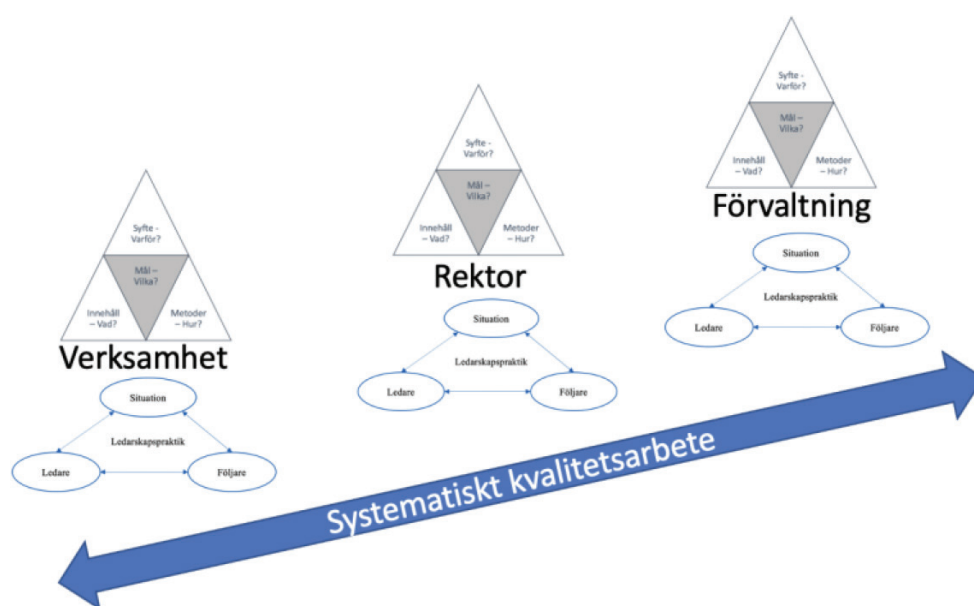
För vår studie valdes begreppen struktur, process och resultat med inspiration främst av Asplund Carlsson et al. (2001).

Teoretiska utgångspunkter

I den här studien är det övergripande forskningsintresset hur organisering av systematiskt kvalitetsarbete kan förstås genom att studera struktur, process och resultat (jfr Asplund Carlsson et al., 2001) genom hela styrkedjan, från förskolans verksamhetsnivå till huvudmannanivå. Didaktiska val är en central aspekt av det systematiska kvalitetsarbetet, av intresse var därför också vilka didaktiska val som framträder i det systematiska kvalitetsarbetet på respektive ledningsnivå. I analysarbetet saknade vi ett verktyg där ledarskapspraktik och didaktiska val kunde analyseras som en helhet. Vi sammanförde därför

de två teoretiska perspektiven till en analysmodell. Analysmodellen möjliggjorde analys och beskrivning *av* samt diskussion *om* organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet på ledarskapspraktikernas olika nivåer och deras didaktiska val i struktur, process och resultat. I nedanstående avsnitt beskrivs analysmodellen, först som helhet och därefter de olika delarna var för sig.

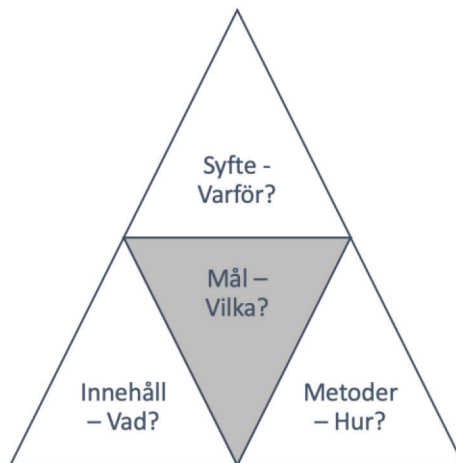
Analysmodellen nedan (figur 1) gestaltar hur de olika ledarskapspraktikerna (ledare, följare och situation) och de olika didaktiska val som görs på olika nivåer i ledarskapspraktiken skapar förutsättningar för och genom ett systematiskt kvalitetsarbete. Det kan göras i två riktningar: från verksamhetsnivå via rektorsnivå till förvaltningsnivå och från förvaltningsnivå via rektorsnivå till verksamhetsnivå.



Figur 1. Ledarskapspraktik (fritt efter Spillane et al., 2004) och didaktiska val (fritt efter Lindström & Pennlert, 2019) i ett gemensamt systematiskt kvalitetsarbete (struktur, process, resultat).

Didaktiska val och överväganden görs i kontexter med olika närhet till förskolans verksamhet och undervisning. De val som anses vara nödvändiga, möjliga och vad som är skälet till just dessa val påverkas av och är beroende av samhälleliga faktorer, exempelvis politiska intentioner gällande utbildning (jfr Klafki, 1997). Utgångspunkten för alla aktörer, oavsett kontext och ansvarsområde, är faktorer som politiska intentioner i styrdokumenterna (SFS 2010:800; Skolverket, 2018) om vad barn i förskolan ska lära, utveckla kännedom om och få uppleva. Det innebär, som ovan beskrivits, att varje ledarskapspraktik behöver göra specifikt riktade didaktiska val som samtidigt är beroende av varandra. Didaktiska val som görs på förvaltningsnivå påverkar vad som blir möjliga val på rektorsnivå och val på rektorsnivå påverkar i sin tur verksamhetens didaktiska val.

Figur 2 nedan, som med inspiration från Lindström och Pennlert (2019) illustrerar de didaktiska frågorna och valen som behöver göras på de olika ledningsnivåerna.

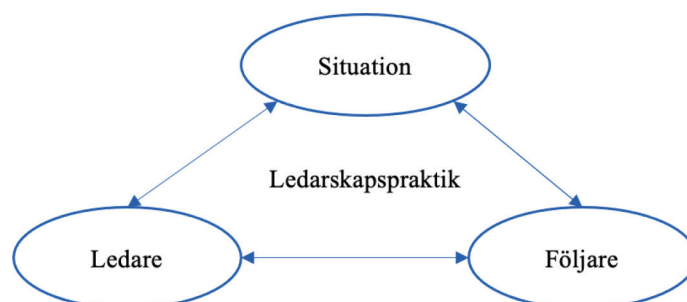


Figur 2. Didaktiska frågor (fritt efter Lindström & Pennlert, 2019, s. 19).

Med hjälp av didaktisk analys/didaktisk teori är det möjligt att synliggöra struktur, process och resultat i det systematiska kvalitetsarbetet. Exempelvis kan olika didaktiska överväganden på de olika ledningsnivåerna bli synliga genom analys av *vad* som leds, *hur* det leds och *varför*, dvs. i vilket syfte (jfr Uljens, 2021) och med vilka intentioner. I den här studien är vår utgångspunkt att ledningsnivåer består av ledarskapspraktiker där didaktiska val görs. Vi betraktar ledarskap som något som inte existerar inom en enskild individ utan som en social process eller praktik inom en verksamhet eller organisation (se Liljenberg, 2015). Ledarskapet ses i studien som en organisatorisk kvalitet (Ogawa & Bossert, 1995) i en ledarskapspraktik där ledaren i sin funktion utövar ledarskap i relation till och i samspel med andra. Vi använder oss här av Spillane et al.'s (2004) definition av ledarskapspraktik:

Ledarskap är inte bara en funktion av vad en rektor, eller någon annan individ eller grupp av ledare, kan eller gör. Det är snarare den verksamhet som bedrivs av ledare, i samspel med andra i särskilda kontexter kring specifika uppgifter (Spillane et al., 2004, s. 5 [egen översättning]).

Figur 3 nedan visar ledarskapspraktikens olika beståndsdelar: situation, följare och ledare. Beståndsdelar som är beroende av varandra för ledarskap i och av förskolans verksamhet oavsett kontext eller ledningsnivå.



Figur 3. Ledarskapspraktik (Fritt efter Spillane et al., 2004 [egen översättning]).

Vår definition av ledarskapspraktik innebär att vi ser den enskilde förskolläraren, rektorn eller ledaren på förvaltningsnivån (i vår studie är det verksamhetschef och kvalitetsansvarig ledare) som en del av en praktik där samspel och samordning är grunden: praktiken att leda och organisera för systematiskt kvalitetsarbete. Det är en praktik där återkommande didaktiska val behöver göras. Val som rör processer, struktur och syfte, det vill säga didaktikens vad, hur och varför-frågor.

I avsnittet som följer beskrivs studiens metod, empiriska material och analys.

Metod

Studien genomfördes med en fallstudiedesign eftersom vi önskade beskriva och förstå det specifika i respektive kommun och kunna jämföra organiseringen och relatera till skillnader och likheter i de båda kommunerna (jfr Stake, 1995). De två kommunerna anmälde själva intresse för att delta i forskningsprojektet, urvalet var på så sätt givet (Stake, 1995). Båda kommunerna är präglade av industriell verksamhet, den ena har ca 100 000 invånare och den andra ungefär hälften så många invånare. I den mindre kommunen är dock de geografiska avstånden större än i den befolkningsmässigt större kommunen. I resultatet benämns kommunerna den mindre och den större kommunen.

En viktig utgångspunkt för projektets start och genomförande var att ge alla deltagare möjlighet att berätta om sina erfarenheter av, syn på och förståelse av systematiskt kvalitetsarbete. Vi var också intresserade av deltagarnas syn på den egna beredskapen för att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. Den första insamlingen av empiriskt material var en inventering där samtliga deltagare, från verksamhetsnivå till förvaltningsnivå, fick skriva varsitt brev och berätta om sina erfarenheter och tankar. Dessutom skrev en ledningsgrupp i den mindre kommunen, fall 1, brev där frågor om deras uppfattningar om sitt systematiska kvalitetsarbete och vad de såg som utvecklingsbehov besvarades. Projektet utvärderades till sist genom insamling av brev där samtliga deltagare fick beskriva sin syn på vad projektet bidragit med. Samtliga brev samlades in genom brevmetoden (se exempelvis Berg et al., 1999). Övrigt empiriskt material består av anteckningar från möten, inspelade möten med rektorer och förvaltningsledning i början och mitten av projektperioden samt ett konferensdeltagande där båda kommunerna presenterade sina reflektioner kring sitt systematiska kvalitetsarbete och dess utmaningar. I tabellen nedan visas omfattningen av det insamlade materialet.

Analys

Analysen gjordes till en början av varje författare med fallen var för sig. Senare i processen gjordes gemensamt en övergripande analys av de båda fallen. Analysmodellen

Tabell 1. Översikt empiriskt material.

	Brev	Inspelningar	Anteckningar
I starten av projektet	23 brev från samtliga ledarskapspraktiker	En inspelning med fall 1. 1 timme och 3 minuter En inspelning med fall 2. 1 timme och 4 minuter	Möten med rektorer och förvaltningspersoner. Åtta träffar (fördelat över hela projektet) Från processmöten i de två deltagande förskolorna. Sju träffar (fördelat över hela projektet)
I mitten av projekttiden	16 brev från rektorer i fall 1/kommun 1	En inspelning av ett rektorsmöte med fall 2. 17 minuter. Spelades in av verksamhetschef och förmedlades till oss. Inspelad konferenspresentation, 40 minuter.	
Som avslutning av projektet	17 brev från samtliga ledarskapspraktiker		

med sina två perspektiv vägledde under analysarbetet för att besvara de två forskningsfrågorna. Det vi sökte efter var utsagor som gestaltar hur de två kommunerna genom ledarskapspraktikerna organiserar för att genomföra det statliga uppdraget med systematiskt kvalitetsarbete. I resultatkapitlet beskrivs varje fall utifrån vad som i beskrivningarna relaterar till undersökningens fokus och syfte (Stake, 1995). I avsnittet om teoretiska utgångspunkter ges en fördjupad beskrivning av hur analysmodellen användes.

I studiens genomförande, analys och redovisning har rådande forskningsetiska krav beaktats (Vetenskapsrådet, 2017). Studiens deltagare hade möjlighet att lämna in sina brev anonymt. Breven analyserades sedan var för sig och presenterades för deltagarna som en helhetsbild utan att nämna namn. Samtliga deltagare har också getts möjlighet att uttrycka synpunkter om forskarnas (vår) tolkning och hur den stämde överens med deras egen bild. De citat som anges i resultatkapitlet är hämtade från inspelade möten och brev. Citaten är i stort sett ordagrant beskrivna men med viss justering för läsbarhet.

Resultat

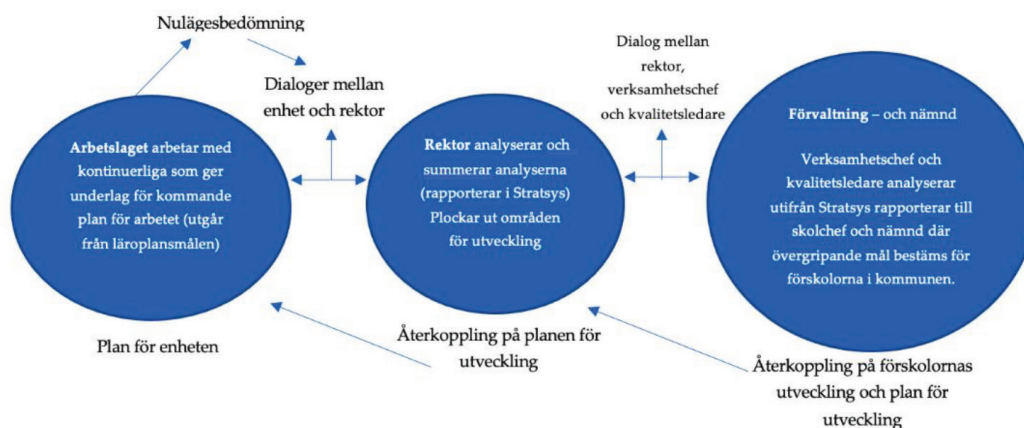
I avsnittet som följer presenteras studiens resultat i form av fallbeskrivningar utifrån de två kommunernas beskrivningar av organisering av det systematiska kvalitetsarbetet. Fallen har vi kallat den mindre och den större kommunen. Fallen beskrivs var för sig utifrån struktur, process och resultat i relation till hur de didaktiska valen i ledarskapspraktikerna framträder. Som avslutning summeras, jämförs och analyseras de båda fallbeskrivningarna utifrån de teoretiska utgångspunkterna och forskningsfrågorna.

Fall ett, den mindre kommunens systematiska kvalitetsarbete

Systematiskt kvalitetsarbete ses i den mindre kommunen som en central del i deras arbete och resultatet av det systematiska kvalitetsarbetet utgår från skollag och läroplan samt kommunens egna politiska mål med verksamheten. Det är huvudmannen och förvaltningsledningen som pekar ut den gemensamma riktningen och därmed resultatet för utvecklingen på förskolorna i kommunen, men rektor avgör dess omfattning och genomförande utifrån de enskilda förskolornas identifierade behov. De gemensamma utvecklingsområdena som ges i kommunen formuleras i en långtidsplan för flera år framåt. Systematiskt kvalitetsarbete beskrivs som ett centralt arbete för ledarskapspraktikerna, från verksamhetsnivå till politisk nivå:

Och sen, just att vi upplever att systematiskt kvalitetsarbete det är centralt för vårt arbete från skolchef till verksamhetschef till rektor. ... vi arbetar också för att det även ska bli centralt att vi jobbar med att vi ska förstå det mer och mer tillsammans i hela styrkedjan. (Kvalitetsledare)

Strukturen i organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet förändras inte från år till år, utan har en fast struktur. Kvalitetsledaren uttrycker dock att det inte får bli statiskt utan att även organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet bör utvärderas och förändras systematiskt såsom i övrig verksamhetsutveckling. Strukturen genomförs i en process som följs upp årligen av verksamhetschef tillsammans med kvalitetsledare. En nulägesbedömning görs i förhållande till målen i läroplanen och uppdraget i skollagen på enhetsnivå och på verksamhetsnivå men även genom avdelningarnas planer för kommande år. Arbetet följs upp av skolchefen och därefter av bildningsnämnden. En del av processen för att komplettera och fördjupa bilden av förskolornas resultat (måluppfyllelse) sker genom individuella dialogsamtal. Se figur 4.



Figur 4. Fall ett, visualisering av det systematiska kvalitetsarbetets organisering inom och mellan ledarskapspraktikerna [figuren utformad av artikelförfattarna].

Dialogsamtalen sker på två nivåer: mellan rektor och enheten och mellan rektor och förvaltningsledning. Dialogsamtalen med rektorer och utvecklingsledare avser att bidra till den

sammanfattande analysen i nulägesbedömningarna. Nytt för året då ULF-projektet pågick var att dialogsamtalen med rektor även genomfördes tillsammans med övriga rektorer i kommunen i ett så kallat parsamtal. Samtalen mynnade sedan ut i en nulägesbedömning av hela kommunens förskoleverksamheter, en bedömning som görs av verksamhetschefen i dialog med kvalitetsledaren. I dessa nulägesbedömningar ringas utvecklingsområden in för verksamheten och den enskilda rektorn. För den enskilda rektorn utmynnar det i ett ledningskontrakt. Nulägesbedömningarna av verksamheten läggs in i Stratsys² som underlag till förvaltningsledningens fortsatta kvalitetsarbete.

Det ska, enligt verksamhetschefen, finnas en röd tråd ut till medarbetarna där allt hänger ihop i det systematiska kvalitetsarbetet och inte blir till parallella stuprör; en strävan mot en enhetlighet i strukturen, processerna och det resultat som det systematiska kvalitetsarbetet syftar till. Verksamhetschefen uttrycker utmaningar och förutsättningar i det arbetet på följande sätt:

Utmaning är att få en helhetsbild, politikens mål, förvaltningens prioriterade områden, verksamhetens prioriterade områden kopplat till varje enskild rektor och enheternas prioriterade områden. Likvärdighet är inriktning men vägen dit ser olika ut utifrån varje enhets förutsättningar. Då är det systematiska kvalitetsarbetet nyckeln, ett ständigt pågående under året där säcken knyts ihop årligen för att analysera inför nästkommande verksamhetsår. (Verksamhetschef)

Organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet har en enhetlighet i form av formulerade mål (resultat) både på statligt och kommunalt plan men omformuleras sedan på verksamhetsnivå utifrån varje enhets förutsättningar. I kommunen formuleras inga direkta nämndmål utan verksamheterna arbetar utifrån övergripande mål som formuleras av kommunfullmäktige. Målen bryts sedan ner till verksamhetsmål i dialogsamtalen:

... det är ju direkt kommunfullmäktiges mål som vi jobbar efter och då har vi brutit ner dem, vi kallar det för Triangeln där alla verksamheter från förskola till gymnasiet [deltar]. (Verksamhetschef)

Rektors underlag till kvalitetsdialogen är hämtat från de nulägesbedömningar som görs på de egna förskolorna. Nulägesbedömningen sammanställs och skrivs in i Stratsys och utmynnar i en verksamhetsplan som rapporteras och tas beslut om i nämnden. Rektor beskriver det på följande sätt:

Det här förarbetet, skriver jag ju i Stratsys och det läser ju verksamhetschef och kvalitetsledare. Och då har vi när de har läst de här så har vi ett dialogsamtal [tillsammans] där jag sitter tillsammans med verksamhetschef och kvalitetsledare där vi

2 Digital plattform för kvalitetsledningssystem som används i den lilla kommunen.

pratar om pratar om mina [förskolor], mitt kvalitetsarbete helt enkelt och därefter så skriver ju verksamhetschefen ihop allas förskolors kvalitetsarbete och utifrån det då så tar hon ju ut utvecklingsområden som vi som alla förskolor i kommun[en] arbetar efter. (Rektor)

Underlaget till nulägesbedömningen av verksamheten samlas in genom en matris med läroplansmålen. Varje avdelning skattar sin måluppfyllelse med rött, gult och grönt för att sedan prioritera och välja utvecklingsområden. Matrisen som visas nedan (figur 5) har rektorn för den förskola som deltog i ULF-projektet tagit fram. Mallarna i kommunen ser olika ut eftersom det är upp till varje rektor att besluta om och skapa sin egen. Verksamhetschefen motiverar friheten att utforma mallar med att det är rektor som måste äga dem och därmed strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Bedömning av måluppfyllelse			
2.2 OMSORG, UTVECKLING OCH LÄRANDE Utbildningen i förskolan ska bidra till att barnet utvecklar en förståelse för sig själv och sin omvärld. Utforskande, nyfikenhet och lust att leka och lära ska vara grunden för utbildningen. Den ska präglas av att omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet. Utbildningen i förskolan ska ta sin utgångspunkt i läroplanens samt barnens behov, erfarenheter och det de visar intresse för. Flödet av barnens tankar och idéer ska tas tillvara för att skapa mångfald i lärandet.			
Mål Förskolan ska ge varje barn förutsättningar att utveckla	Behöver utvecklas	På god väg	Uppnått målet
1. sin identitet och känna trygghet i den samt medvetenhet om rätten till sin kroppsliga och personliga integritet			

Figur 5. Bedömningsmatris för måluppfyllelse [figur från en verksamhet i kommun fall ett].

Kontinuerligt under året, nästan varje vecka, skriver personalen i matrisen. Personalen får sedan feedback från rektor fyra gånger per år på det de skrivit. Då är fokus på analysen av arbetssätt och förutsättningar för barnens lärande. En sammanfattande analys av framgångsfaktorer och utmaningar görs i slutet på terminen av rektor. Utifrån det så tar rektor fram utvecklingsområden för kommande år i den verksamhetsplan som nämndes ovan.

Det systematiska kvalitetsarbetets struktur och process sker enligt personalen på förskolan kontinuerligt vid veckoplaneringarna där barnskötarna är delaktiga i diskussionerna och reflektionerna men förskollärarna har huvudansvaret. Systematiskt kvalitetsarbete beskrivs av medarbetarna på förskolan som en skattning av verksamheten för utveckling. Det är en tid för reflektion när de planerar på avdelningen tillsammans, men vissa uttrycker att det tar tid från det som ses som det viktigaste i verksamheten:

Tanken är att det ska gagna barnen, samtidigt som jag känner att det tar tid från barnen med själva skrivandet. (Förskollärare)

En annan pedagog uttrycker det som en del av det kollegiala lärandet där de får utbyta kunskaper med varandra i ett arbete där alla i personalen är delaktiga.

Enligt personalen i verksamheten så har det använts lite olika mallar för det systematiska kvalitetsarbetet över tid, nu har de en mall som skrivs digitalt. Det är ett översiktligt arbete, en skattning för verksamhetens utveckling. En av dem beskriver processen så här:

Tanken är att vi vid varje avdelningsplanering och verksamhetsutvecklingsdagar ska skriva SKA. Var är vi? Hur går det? Vad har vi gjort? Hur går vi vidare? Osv... Jag som förskollärare ska se till att SKA blir gjort, men alla är med i diskussionerna. (Förskollärare)

Systematiskt kvalitetsarbete uttrycks som ett görande, något som skrivs och dokumenteras i mallar eller i Stratsys. Det beskrivs av personer i ledningsgruppen men syns främst i personalens brev. Exempel ges i följande citat:

Men dokumentationen är för krånglig så därför går så mycket energi åt till det i stället för att utveckla verksamheten. Dålig fortbildning kring detta och dokumentationen ändras ofta. De med datavana klarar uppdraget bättre. (Förskollärare)

Att fokus riktar sig mer mot skrivande än mot kvalitetsutvecklande processer reflekterar kvalitetsledaren över, hon menar att kärnan i förskolans verksamhet kan tappas bort.

Lite som vi var inne på att tänka...när vi startar igång det här projektet. Att det blir sådant fokus på skrivandet och så här och man glömmer bort själva kärnan i det att det är barnens lärande. Det handlar om alltså varför gör vi det här? Jo, för att skapa bra förutsättningar för barn. (Kvalitetsledare)

Kvalitetsledaren uttrycker att personalen ofta tycks se mallarna som en hårdvara och fastnar man i mallar och skrivande så är risken att man "bommar uppdraget".

Fall två – den större kommunens systematiska kvalitetsarbete

En central del av organiseringen av strukturen och processen i arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet sker i den större kommunen genom skrivande av planer. I planerna beskrivs mål (resultat) att nå på både lång (3–5 år) och kort sikt (3–12 månader). På politisk nivå väljs och formuleras ett prioriterat område som har sin utgångspunkt i analyser av utvecklingsbehov i skolans och förskolans verksamheter. Det prioriterade området involveras sedan i planerna som skrivs på respektive nivå i ledarskapspraktikerna.

En viktig del av processen under verksamhetsåret är samtal på alla nivåer med syftet att utvärdera och analysera verksamheten för att sedan formulera planer för kommande år. I den förskola som deltog i ULF-projektet har ledningen (rektor och biträdande rektor) återkommande träffar med arbetslagen i uppdragsdialoger med samtal om uppföljning och utvärdering. Biträdande rektor berättade om avsikten:

Vi har ju en uppdragsdialog, som vi har valt att kalla det, för att tillsammans med personalen där vi sitter i ett samtal om den här där vi kanske skruvar lite på den här [verksamhetsplanen] tillsammans, utifrån också vår bedömning av arbetet och vad vi behöver prioritera.

Förutom uppdragsdialogerna som kan ses som en process som ingår i strukturen så genomförs mot slutet av vårterminen en halvtidsuppföljning av hela förskolans verksamhetsplaner. Efter halvtidsuppföljningen analyserar de båda rektorerna verksamhetsplanerna för att få en samlad bild av avdelningarnas nya utvecklingsområden. Den analysen blir utgångspunkten för innehållet i rektors och biträdande rektors gemensamma ledarplan. På så sätt skapar de olika processerna en brygga mellan verksamhets- och ledningsnivån.

Citatet nedan beskriver en strävan mot en mer sammanhållen struktur och process:

Vi tycker oss ha börjat kunna koppla ihop en ledarplan [rektorernas] med överenskommer kopplat till personalens analys av vilka mål de behöver [och har en] en halvtidsuppföljning på det. (Verksamhetschef)

En av rektorerna betonar vikten av att ledarplaner på olika nivåer hör samman, har samma strävan och att det finns ett ömsesidigt förtroende och tillit mellan rektorer och deras medarbetare:

Och sen har jag stor tilltro till att när vi presenterar så tydligt vår ledarplan och verkligen tror på det vi gör och det syns i olika forum och i vårt innehåll och våra insatser så kommer vi färga personalen utifrån det vi ser ett behov av att jobba med.

(Biträdande rektor)



Figur 6. Fall två, visualisering av det systematiska kvalitetsarbetets organisering inom och mellan ledarskapspraktikerna [figuren utformad av artikelförfattarna].

Vid tiden för studien och ULF-projektet fanns inte några kommungemensamma strukturer och processer i form av mallar och verktyg för utvärdering och analys, förutom kvalitetsindikatorer som verktyg för analys. Kvalitetsindikatorerna används som en form av resultatuppföljning och består av en stor mängd områden för uppföljning, analys och utvärdering av året som gått. Rektorerna och verksamhetschefen menar att kvalitetsindikatorerna kan vara till stöd och hjälp i det systematiska kvalitetsarbetet. Samtidigt finns uppfattningar om att de kan skymma eller ta fokus från de läroplansmål som ska vara utgångspunkt i uppföljningsprocessen och därmed för arbetet med att skriva nya ledarplaner. Följande citat illustrerar ett dilemma som tas upp av flera personer:

Vi har dessutom ett dokument som ställer till det lite grann för oss kan jag tycka. Det är taget i nämnden, ... ett *ska*, det ska användas och det är kvalitetsindikatorer för förskolan. Det kan vara ett väldigt bra verktyg, men det låser våra medarbetare och rektorer till ett arbetssätt ... (Verksamhetschef)

De olika mallar och verktyg som finns som en struktur för processen kan alltså både hjälpa och stjälpa i det systematiska kvalitetsarbetet. Planer som skrivs på alla nivåer framstår ändå som en struktur för alla att hålla sig till. När rektor och biträdande rektor ska forma sin egen ledarplan görs det som en överenskommelse i dialog med verksamhetschefen och med arbetslagens verksamhetsplan som central utgångspunkt för formuleringen:

Vi tittar på den [verksamhetsplanen] i deras nulägesbedömning, för de [medarbetarna] gör också nulägesbedömning, att det inte bara jag som gör den, utan vi gör den tillsammans med personalen för att titta på. Vad har de för styrkor? Vad har de för förbättringsområden utifrån läroplanens mål? (Biträdande rektor)

I den större kommunen uttrycktes avsaknaden av struktur och kontinuitet i processen på alla nivåer i ledarskapspraktikerna som en svårighet i det systematiska kvalitetsarbetet. På den förskola som medverkade i ULF-projektet har rektor och biträdande rektor därför skapat ett årshjul som stöd för uppföljning, utvärdering och utveckling. I årshjulet beskrivs uppföljningsprocessens olika delar, med uppgifter för både arbetslag och ledning rörande uppföljningen. Eftersom förskolans läroplan inte alltid har använts som ett redskap för arbetslagens uppföljningsprocess så har årshjulet (figur 7) ett uttalat fokus på just läroplanens mål. I årshjulet beskrivs också hur uppföljningen ska genomföras.

Med den nya processen genom årshjulet utformas numera verksamhetsplanen med stöd av en tydlig struktur och process som bygger på analys av nuläge, planering och uppföljning av resultat.

I den stora kommunen formulerades projektnamnet som en fråga – vad är det som SKAver? Frågan blev utgångspunkt för deras utvecklingsarbete och rymmer många olika aspekter. Ett exempel är arbetslagens förståelse för och önskan att arbeta med systematiskt



Figur 7. Uppföljningsprocess i årshjulets alla delar [figur från en verksamhet i kommun fall två].

kvalitetsarbete eftersom de ser att det handlar om att skapa goda villkor för barnen. Samtidigt uppfattas systematiskt kvalitetsarbete som en uppgift som mer handlar om att skriva och fylla i dokument som ska lämnas vidare. Systematiskt kvalitetsarbete som en process kommer då i skymundan, kanske på grund av de många dokument, mallar och verktyg som de förväntas använda. Förskolans rektor beskrev det så här:

Det blir risken i att man [personalen] ser SKA som ett skrivande. Nu ska vi skriva SKA så vi kan lägga det åt [sidan]. (Rektor)

I breven från personalen framträder olika erfarenheter av och uppfattningar om det systematiska kvalitetsarbetet. Några av dem uttrycker att det är otydligt vad som ska göras och i vilket syfte. Återkommande förändringar i kommunens riktning för systematiskt kvalitetsarbete och de verktyg som ska användas tycks skapa förvirring:

Olika verktyg under åren – inte bra verktyg, inte förstått syftet – betungande en sak till att hinna med. (Förskollärare)

En annan brevskrivare uttryckte otydligheten på följande sätt:

Arbetat länge med SKA men inte det levande verktyget som önskas. Arbetsplan på hösten som utvärderas på våren. Luddig information kring varför den ska göras, inte tydligt som utvecklingsinstrument för verksamheten. Inte ett stöd för att utveckla arbetet i barngruppen. (Förskollärare)

I ett brev uttrycks önskemål om en tydlig riktning från cheferna och att det är ett gemensamt arbete för alla i arbetslaget:

Det behövs en tydlighet från cheferna vad det är som ska göras, och att det är allas uppdrag att delta för att vi ska kunna utvecklas. (Obehörig förskollärare)

Inom förvaltningen i den större kommunen pågår en process som syftar till mer enhetlighet och tydlighet i det systematiska kvalitetsarbetet. Ambitionen är att skapa strukturer som ska stötta rektorerna i deras arbete. I de förändringar som pågår framträder en dubbelhet i vissa rektorers förväntningar. Å ena sidan önskemål om att förvaltningsledningen ska ge tydlig styrning och riktlinjer för det systematiska kvalitetsarbetet och å andra sidan önskemål om mer frihet. Det skapar ett dilemma som beskrivs av rektor så här vid ett möte:

Alltså sådana förändringar som sker just nu skapar ju väldigt stor...

Att det som efterfrågas är just det här, toppstyra, berätta för oss. Vilka material ska vi använda? Vad ska vi titta på, vad ska vi göra? Det efterfrågas... alltså väldigt mycket från verksamhetscheferna. 'Ni ska berätta för oss...'

Det finns alltså hos vissa rektorer önskemål om eller förväntningar på stöd med tydliga riktlinjer och struktur och samtidigt förväntningar om frihet att få styra på egen hand.

'Nu kommer de här och berättar vad vi ska göra och vi kan faktiskt själva' så det där är väldigt svårt att få till det tycker jag, för att man vågar liksom inte. Man vågar inte, man har ett ansvar, men man tar inte ansvaret som rektor... (Biträdande rektor)

Biträdande rektors uttalande ovan visar på utmaningar att hantera när strukturer och processer för det systematiska kvalitetsarbetet är otydliga eller är under förändring.

Här följer nu en jämförande analys där de båda fallen relateras till varandra.

Sammanfattande och jämförande analys

I båda kommunerna som ingår i studien beskrivs samtal, olika former av dialoger, som en central del av processen för det systematiska kvalitetsarbetet. I den större kommunen skrivs planer i alla ledarskapspraktiker, planer som blir både utgångspunkt och mål i dialogsamtal. Samtalen framstår därför som viktiga för uppföljningsprocessen genom hela organisationen för att utvärdera gjorda didaktiska val på respektive nivå och för att resonera om och ta beslut om nya didaktiska val.

I organiseringen tycks den mindre kommunen i högre grad än i den större kommunen ha fokus på att skapa gemensamma strukturer och modeller för det systematiska

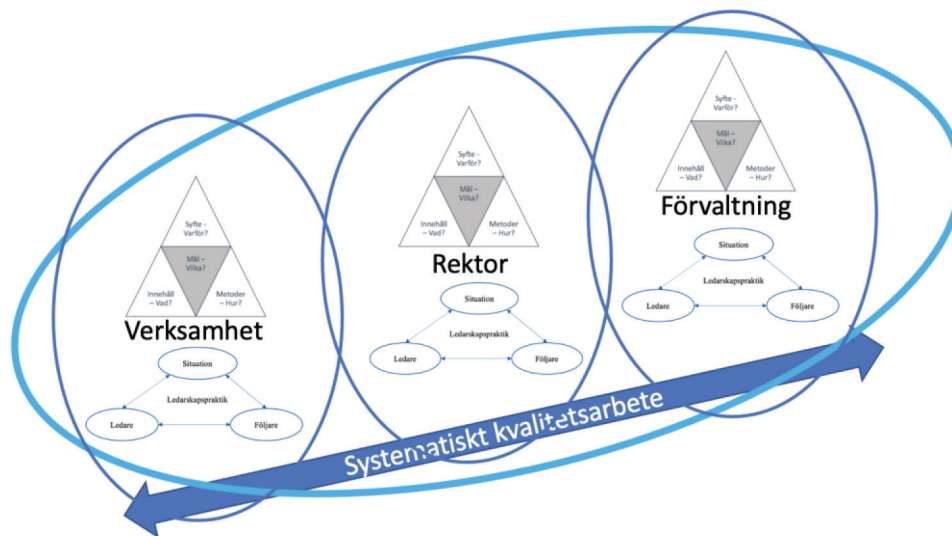
kvalitetsarbetet i ett övergripande perspektiv. Undantaget från det gemensamma är att varje rektor får skapa sina egna modeller och verktyg för uppföljning och utvärdering av sin verksamhet. Det kan ses som en önskan att ge rektorer frihet och ett tydligt mandat att leda den egna verksamheten efter de behov som finns. I varje ledarskapspraktik behöver didaktiska val göras, i den mindre kommunen görs dessa val med utgångspunkt i övergripande politiska mål som beslutas i fullmäktige. Detta skulle också kunna ses som en frihet och möjlighet för rektor att tillsammans med sina medarbetare göra didaktiska val i den egna verksamheten inom ramen för det övergripande.

Avsaknaden av gemensamma och övergripande utvärderingsmodeller och mallar för alla ledarskapspraktiker framstår i den större kommunen som ett hinder för att skapa en hållbar och fungerande organisering för det systematiska kvalitetsarbetet. Samtidigt beslutas på politisk nivå om preciserade områden som ska vara verksamheternas fokus och därmed kommande års didaktiska val. Å ena sidan tycks det därmed finnas en frihet att skapa sin egen organisering, struktur och process. Å andra sidan tycks det saknas frihet att välja vilka områden som ska vara i fokus, det vill säga didaktiska val. För att kunna skapa en hållbar organisering för det systematiska kvalitetsarbetet på den egna förskolan skapades därför en egen tydlig struktur för processen, ett årshjul. Strukturen (modellen) har en uttalad utgångspunkt i läroplanens mål knutet till övergripande kommunala mål. Det tolkas som ett sätt att försöka skapa en helhet från rektorsnivå till förskolenivå.

Diskussion

Syftet med studien var att med utgångspunkt i två kommuners ledarskapspraktiker beskriva och förstå organisering för genomförandet av det statliga uppdraget med systematiskt kvalitetsarbete. Resultatet visar på skillnader mellan de två fallen i sättet att organisera för det systematiska kvalitetsarbetet med olika grad av samarbete och samordning mellan olika ledningsnivåer. De olika ledarskapspraktikernas samordning och samarbete har i de två kommunerna visat sig påverka möjligheterna till förändring i riktning mot de nationella målen. Resultaten i vår studie är i linje med det som betonas av Rönnerman och Olin (2013), det vill säga att samarbete och samordning i ledarskapspraktiken är förutsättningar för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

I diskussionen som följer tar vi utgångspunkt i vår analysmodell (Figur 8) där de två fallen har sammanförts för att gestalta ledarskapspraktikens olika delpraktiker och de didaktiska val (Klafki, 1997) som görs inom och mellan dessa ledarskapspraktiker (Spillane et al., 2004). Den större kommunen illustreras med vertikala ovaler och den mindre kommunen med en horisontell oval.



Figur 8. Ledarskapspraktik (fritt efter Spillane et al., 2004) och didaktiska val (fritt efter Lindström & Pennlert, 2019) i ett gemensamt systematiskt kvalitetsarbete (struktur, process, resultat) [analysmodellen utformad av artikelförfattarna].

Resultatet visar att det finns tendenser i den större kommunen att varje ledarskapspraktik organiserade arbetet mer avgränsat inom den egna verksamhetsnivån (de tre vertikala ovalerna i figur 8). Sättet att organisera arbetet kan förstås som en svårighet för att skapa en gemensam riktning i de didaktiska val som görs i riktning mot förskolans mål. Det gestaltar sig genom att vare sig hur, vad eller varför kommunicerades på ett tydligt sätt genom ledningsnivåerna i dialoger och modeller för det systematiska kvalitetsarbetet. Att kollektivt organisera sig genom en gemensam riktning har visat sig vara centralt för framgångsrikt utvecklingsarbete och för goda resultat i pedagogisk verksamhet (jfr Jarl et al., 2017). Bristen på gemensam riktning kan därmed vara ett hinder för utveckling. Detta är något som syns i den större kommunen med dess många olika strukturer, processer och resultat i form av mål och indikatorer. En effekt av detta var att läroplanens mål exkluderades i mängden av mål att utvärdera. Tolkningsutrymmet av vad som förväntades göras i det systematiska kvalitetsarbetet uppfattades som alltför stort i alla de tre ledarskapspraktikerna i den större kommunen. I den större kommunen beskrivs det systematiska kvalitetsarbetet uttryckligen på alla nivåer av verksamheten som något som SKAver. Det skaver på grund av att det inte tydligt framgår *vad*, *hur* och framför allt *varför* det ska dokumenteras eller skrivas kvalitetsrapporter som sedan inte följs upp av ledningsnivån på förvaltningen. I likhet med Arnqvists (2019) slutsatser får de lokala utvecklingsbehoven i verksamheten stå tillbaka för kvalitetskontroller och styrning från huvudmannanivån. Gemensamma system skapar ett gemensamt kontroll- och utvärderingssystem (Ståhlkrantz & Rapp, 2022) men kan å andra sidan göra att varje verksamhets enskilda behov åsidosätts (Håkansson & Adolfsson, 2022).

I den större kommunen väcktes och diskuterades alltså frågan om vad som SKAver. Även i den mindre kommunen framträder på verksamhetsnivån något som skaver. Det

kommer till uttryck genom uppfattningar om att inte ha tillräckliga färdigheter i att använda digitala verktyg för dokumentation i det systematiska kvalitetsarbetet. Den pedagogiska dokumentationen riskerar då att bli en utmanande teknikalitet snarare än ett analysinstrument (jfr Elfström, 2013). Resultatet för den mindre kommunen visar mer av kommunövergripande organisering genom samverkan och samordning av det systematiska kvalitetsarbetet. I den mindre kommunen betonades betydelse av att processer, strukturer och resultat är gemensamma för hela den lokala styrkedjan (jfr Ståhlkrantz & Rapp, 2017). Ledarskapspraktikens innehåll och metoder visar en gemensam riktning i de didaktiska valen (den horisontella ovalen i figur 8). Uppföljningar och utvärderingar har utvecklats för att skapa förutsättningar för och mot samma resultat och mål, det vill säga att skapa en likvärdig utbildning med hög kvalitet för alla barns lärande och utveckling. Den gemensamma riktningen skapar därmed förutsättningar att möjliggöra en gemensam utvecklingsprocess i hela styrkedjan (Rönnerman & Olin, 2013).

En slutsats som kan dras är att det behöver finnas en gemensam riktning i kommunen för strukturer och processer samt en genomtänkt modell för att bygga kapacitet för utveckling (jfr Fullan, 2001; Jarl et al., 2017), från huvudman till verksamhet i riktning mot målen (resultat) i förskolans styrdokument. Ytterligare en slutsats är att det behövs kunskap och kompetens om förskolans uppdrag och förståelse av vad ett systematiskt kvalitetsarbete är. Tidigare forskning (Håkansson, 2016, 2019) visar i likhet med vår studie att det krävs kunskap, struktur och processer för att åstadkomma ett professionellt och kollegialt lärande i riktning mot förskolans uppdrag. Strukturer och processer genom hela den lokala styrkedjan (SOU 2015:22) behöver organiseras för att nå kunskap om verksamhetens förutsättningar så att den bidrar till alla barns utveckling och lärande. För varje ledarskapspraktik är det nödvändigt att göra didaktiska överväganden som utgår från analyser i en ständigt pågående process. Det förutsätter en systematik i strukturer och processer för att kunna utveckla det systematiska kvalitetsarbetet i en kommungemensam riktning mot läroplanens mål. Ledarskapspraktiken behöver därför ses i ljuset av ett pedagogiskt ledarskap, ett utbildningsledarskap vilket betraktas som ett mångdimensionellt fenomen (Elo, 2021) för hela den lokala styrkedjan med ett fokus på vad som leds, hur det leds och i vilket syfte (Uljens, 2021). Vår slutsats är att fokus för ledarskapspraktiken för organisering av det systematiska kvalitetsarbetet alltid behöver vara en strävan mot att alla barn ges likvärdiga villkor för och möjligheter till utveckling och lärande.

Avslutande reflektioner om metodval och genomförande

I denna studie har flera olika metoder använts för att skapa det empiriska underlaget som utgör grunden för den analytiska berättelsen i resultatdelen. Användningen av flera metoder ser vi som en styrka för att få med flera perspektiv liksom att presentera resultatet som en berättelse där flera får komma till tals. Samtidigt finns en risk för att tolkningen av det empiriska materialet blir subjektivt i försöket att skapa en koherent berättelse (Creswell &

Creswell, 2018). För att minska risken för detta gjordes analysen i två steg: en första läsning gjordes av var och en och sedan en gemensam och jämförande analys som blev utgångspunkt för resultatets berättelse. För att ytterligare styrka trovärdigheten har vi låtit citat styrka våra tolkningar. Alla deltagare har också getts möjlighet att ha synpunkter på våra analyser.

Det sammansatta teoretiska raster som sedan använts för tolkning är oprövat i tidigare studier, vilket kan anses som en svaghet i studien även om de teoretiska perspektiven var för sig är väl använda och beprövade. Genom att skapa och pröva den teoretiska modell som använts har vi bidragit med att synliggöra ledarskapspraktikernas processer och strukturer för resultat i systematiskt kvalitetsarbete på flera nivåer samtidigt.

Författarbiografier

Maria Styf är filosofie doktor och universitetslektor i pedagogik vid institutionen för utbildningsvetenskap, Mittuniversitetet. Hon är den första i Sverige med att skriva en avhandling om ledningsstrukturen i den kommunala förskolan. Avhandlingens titel är *Pedagogisk ledning för en pedagogisk verksamhet? – Om den kommunala ledningsstrukturen*. Hennes forskningsområden är ledarskap och skolutveckling i förskola och skola. Maria har publicerat flera bokkapitel om ledarskap i förskolan i svenska och internationella antologier. Hon är biträdande utbildningschef och kursansvarig för skolledarskapskursen på Mittuniversitetets rektorsprogram. Hon är även forskningsledare för forskningsgruppen ULS (utbildningsledarskap och skolutveckling) vid institutionen samt vetenskaplig ledare för den verksamhetsförlagda utbildningen vid Mittuniversitetets lärarutbildning.

Catarina Arvidsson är filosofie doktor och lektor i pedagogik vid institutionen för utbildningsvetenskap vid Mittuniversitetet i Sundsvall. Hon har sin huvudsakliga pedagogiska och vetenskapliga hemvist i förskola och förskollärarytbildning. Hennes forskning rör ledarskap i förskolan i både nationellt och internationellt perspektiv, förskollärarstudenters uppfattningar om högre utbildning samt genus och jämställdhet i förskolan. Catarina Arvidsson har publicerat flera bokkapitel om ledarskap i förskolan i svenska och internationella antologier.

Referenser

- Arnqvist, A. (2019). Leda och styra ett kvalitetsarbete. I Malmberg, K. & Arnqvist, A. (Red.) (2019). *Ledning i förskola: villkor och uttryck* (1. uppl.). Gleerups.
- Asplund Carlsson, M., Pramling-Samuelsson, I. & Kärrby, G. (2001). *Strukturella faktorer och pedagogisk kvalitet i barnomsorg och skola. En kunskapsöversikt*. Skolverket.

- Berg, G., Groth, E., Nyttell, U. & Söderberg, H. (1999). *Skolan i ett institutionsperspektiv. Slutrapport från projektet "Styrning, ledning och skolans arbete/verksamhet (SLAV 2)".* Studentlitteratur.
- Brodin, J. & Renblad, K. (2014). Reflections on the revised national curriculum for preschool in Sweden – interviews with the heads. *Early Child Development and Care* Vol. 184, Iss. 2. <https://doi.org/10.1080/03004430.2013.788500>
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. rev. uppl., international student edition). SAGE.
- Elfström, I. (2013). *Uppföljning och utvärdering för förändring – pedagogisk dokumentation som grund för kontinuerlig verksamhetsutveckling och systematiskt kvalitetsarbete i förskolan*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Barn- och ungdomsvetenskapliga institutionen.
- Elfström Pettersson, K. (2017). *Production and products of preschool documentation: Entanglements of children, things, and templates*. Diss. (sammanfattning). Linköpings universitet.
- Elo, J. (2021). Pedagogiskt ledarskap på utbildningsledarskapets olika nivåer. I Uljens, M. & Smeds-Nylund, A. (Red.) (2021). *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling* (1a uppl.). Studentlitteratur.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & sustainability: system thinkers in action*. Corwin Press.
- Hanno, E. C., Gonzalez, K. E., Jones, S. M. & Lesaux, N. K. (2021). Linking features of structural and process quality across the landscape of early education and care. *AERA Open*, 7(1) <https://doi.org/10.1177/23328584211044519>
- Harris, A. (2001). Building the capacity for school improvement. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 21:3, 261–270, <https://doi.org/10.1080/13632430120074419>
- Håkansson, J. (2016). Organising and leading systematic quality work in the preschool: Preschool managers perspectives. *School Leadership & Management* 36(3), 292–310. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247043>
- Håkansson, J. (2019). Leadership for learning in the preschool: Preschool managers' perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 241–258. <https://doi.org/10.1177/1741143217732794>
- Håkansson, J. & Adolfsson, C.-H. (2022). Local education authority's quality management within a coupled school system: Strategies, actions, and tensions. *Journal of Educational Change*, 23(3), 291–314. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09414-6>
- Jarl, M., Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång: strategier för en likvärdig skola* (1a uppl.). Natur & Kultur.
- Klafki, W. (1997). Kritisk-konstruktiv didaktik. I Uljens, M. (Red.) *Didaktik* (s. 215–228).

- Lager, K. (2015). *I spänningsfältet mellan kontroll och utveckling: en policystudie av systematiskt kvalitetsarbete i kommunen, förskolan och fritidshemmet*. Diss. (sammanfattning) Göteborgs universitet.
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the Swedish context. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1741143213513187>
- Lindström, G. & Pennlert, L. (2019). *Undervisning i teori och praktik: en introduktion i didaktik* (7:e rev. uppl.). Funder Förlag.
- Lundgren, U. P. (1979). *Att organisera omvärlden. En introduktion till läroplansteori*. Liber Förlag.
- Ogawa, R.T. & Bossert, S. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31, 224–243. <https://doi.org/10.1177/0013161X95031002004>
- Rönnerman, K. & Olin, A. (2013). Kvalitetsarbete i förskolan belyst genom tre ledningsnivåer. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 18 (3–4), 175–196.
- SFS 2010:800. *Skollag*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svenskforfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800
- Sheridan, S. & Pramling Samuelsson, I. (2016). *Barns lärande: fokus i kvalitetsarbetet* (2a uppl.). Liber.
- Skolinspektionen. (2018). *Förskolans kvalitet och måluppfyllelse* [Elektronisk resurs]. Skolinspektionen.
- Skolverket. (2018). *Läroplan för förskolan: Lpfö 18*. Skolverket.
- SOU 2015:22. *Utredningen om rektorernas arbetssituation inom skolväsendet (2015). Rektorerna och styrkedjan*. Utbildningsdepartementet.
- SOU 2018:19. *Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring*. https://www.regeringen.se/4933fc/contentassets/1e0e6381c554497ab51eeb13d36b1ce/sou-2018_19.pdf
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). 'Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective'. *Journal of Curriculum Studies*, 36:1, 3–34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*, SAGE Publications.
- Ståhlkrantz, K. & Rapp, S. (2022). Leading for higher grades – balancing school leadership on the fine line between accountability and professional autonomy. *International Journal of Leadership in Education*, <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2098381>
- Uljens, M. (2021). Pedagogiskt ledarskap av pedagogisk verksamhet. I Uljens, M. & Smeds-Nylund, A. (Red.) (2021). *Pedagogiskt ledarskap och skolutveckling* (1a uppl.). Studentlitteratur.
- Uljens, M. & Rajakaltio, H. (2017). National curriculum development as educational leadership: A discursive and non-affirmative approach. I Uljens, M. & Ylimäki, R.

- (Red.), *Bridging educational leadership, curriculum theory and didaktik. Educational governance research* (Vol. 5). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58650-2_13
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed* [Elektronisk resurs]. (Rev. utgåva). Vetenskapsrådet.
- Åsén, G. & Vallberg Roth, A. (2012). *Utvärdering i förskolan: en forskningsöversikt*. Vetenskapsrådet.
- Öqvist, A. & Cervantes, S. (2018). Teaching in preschool: heads of preschools governance throughout the systematic quality work. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 4:1, 38–47, <https://doi.org/10.1080/20020317.2017.1419040>