



## Barnens bästa förskola

Hur många ”fröknar” ska de behöva ha?

En intervjuundersökning av hur förskolechefer och förste förskollärare upplever och hanterar personalbrist i en stadsdel i Malmö

## Childrens best preschool

How many "misses" should they have?

An interview study of how pre-school leaders and first preschool teachers perceive and deal with staff shortages in a district in Malmö

Stefania Anghel Marinescu

Magisterprogram  
Ledarskap och offentlig organisation 60 hp  
Magisternivå 15hp, VT2018  
Handledare: Sissi Ingman

Urbana Studier: Malmö Universitet  
Fakulteten för kultur samhälle  
Examinator: Victor Lundberg

*Tack till min familj som har ställt upp och passat mina underbara döttrar, utan  
er hade inte studien kunnat slutföras!*

*Jag tackar även för allt stöd och uppmuntran som mina storsystrar har  
bidragit med och speciellt tack till alla som har ställt upp på intervjuerna.*

*Jag uppskattar och är mycket tacksam för alla handledningstillfällen och alla  
konstruktiva kommentarer som min handledare Sissi Ingman har tillfört arbetet.*

*Tack!*

*Stefania Anghel Marinescu*

## Sammanfattning

Förskolan är en omtalad organisation och de senaste åren har yrket tappat status samt färre söker sig till utbildningen. Sociala medier och tidskrifter samt många forskare tar upp personalbristen i förskolan som ett tabulagt ämne. I min yrkesprofession som förskollärare har jag också upplevt personalbristen som en central problematik i förskolan och har därför valt att fördjupa mig i ämnet.

Studien är uppdelad i flera kapitel, där varje kapitel innehåller en kort introduktion eller presentation för att ge läsaren en översikt över kapitlets innehåll. Exempelvis initieras första kapitlet med en inledning och problemformulering samt avslutas med syfte och frågeställning. I kapitel 2 redogörs en kort översikt över forskningsläget som omfattar bakgrund och teoretiska utgångspunkter. Här tas förskolans bakgrund upp, förste förskollärares uppdrag och förskolechefens uppdrag samt gruppstorleken i förskolan. Detta kapitel fortsätter med att beskriva teoretiska utgångspunkter som New public management och ny institutionell teori samt olika organisationsformer. I kapitel 3 presenteras metoden, där tillvägagångssättet för undersökningens genomförande och de material som ligger till grund för studiens insamlade empiri presenteras.

### **Förväntat kunskapsbidrag**

Forskning som jag tidigare har tagit del av har för det mesta baserats på studier av förskolans inre organisation vilket har väckt nyfikenheten att undersöka den yttre organisationen ur förskolechefer och förste förskollärares synvinkel. Då förskolan som yttre och inre organisation är en gigantisk organisationsform har jag valt att begränsa studien till tre förskolechefer och tre första förskollärare i en stadsdel i Malmö stad. Jag förväntar mig kunna identifiera karaktäristiska utsagor kring deltagarnas upplevelser med avseende på personalbristen och hur detta hanteras i den dagliga verksamheten i förskolan. Som förväntad kunskapsbidrag anser jag kunna tillföra en bättre förståelse för min roll och uppdrag som förskollärare samt för organisationen och ledarskapsstrukturen inom Malmö stad.

### **Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur förskolechefer och förste förskollärare upplever och hanterar personalbristen i förskolan. Som en del av studien avser jag också att ta del av tankar och berättelse hos deltagarna kring hur de själva anser att personalbristen har hanterats i förskolans värld.

## **Frågeställning**

Följande frågeställning står som grund för undersökningen:

- Hur förskolechefer och förste förskollärare upplever och hanterar bristen på utbildad personal i förskolan?

## **Teori**

Kapitalet är indelat i två stora underrubriker som presenterar dels utifrån ”barnens bästa förskola” med grunder i en historisk översikt i förskolan och dels i förankring med olika teoretiska utgångspunkter. Begrepp som organisation, organisationsnivåer samt teorier kring NPM och nyinstitutionell teori är utgångspunkterna i kapitlet.

## **Metod**

Metoden som har använts är kvalitativa semiintervjuer som byggts utifrån en pilotstudie. Med utgångspunkt i det insamlade intervjumaterialet i pilotstudien och vald metod har frågorna omformulerats för att på ett bättre sätt motsvara studiens syfte och för att lättare uppfattas.

## **Resultat**

Resultatet presenteras i tabellform där verkliga citat avbildas. Efter transkribering har olika huvudkategorier identifierats och resultatet presenteras utifrån dessa kategorier. Huvudkategorierna är arbetsmarknadsinsatser, personalbrist, barngrupper, konkurrens, personalupplevelser och samarbete.

## **Slutsats**

Under intervjuerna framkom det att stora satsningar har gjorts inom Malmö stad i frågan om utbildning och yrkeskompetens samt validering. Både förskolecheferna och förste förskollärare tar upp personalbristen och ännu mer resterande personals upplevelse om personalbristen och understryker samarbete som en viktig faktor i förskollärarens uppdrag. För att kunna påvisa statistik och kunna säkerställa kvalitén och barns säkerhet har nya system så som ”Nuddis” och ”VISP” införts. Både förskolechefer och förste förskollärarna upplever en tendens från medarbetarna och sociala mediers sida, att förstora problematiken kring personalbristen i förskolan och lyfter fram hur viktigt det är att inte glömma det positiva i vardagen.

**Nyckelord:** Personalbrist, förskola, organisation, NPM.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	8
2. Förskolans utveckling och forskning om förskolan.....	9
2.1 Barnens bästa förskola.....	9
2.2 Teoretiska begrepp och utgångspunkter.....	16
2.2.4 New public management.....	19
3. Metod.....	23
3.1 Metodologi och metoddiskussion / Metodval.....	23
3.2 Urval och genomförande.....	24
4. Resultatdiskussion.....	31
4.1 Redovisning av resultat.....	31
4.1.1 Arbetsmarknadsinsatser.....	31
4.1.2 Personalbrist.....	32
4.1.3 Barngrupper.....	34
4.1.4 Konkurrens.....	35
4.1.5 Medarbetarnas upplevelser kring personalbristen/ dementering av personalens upplevelser.....	36
4.1.6 Samarbete.....	37
5. Analys och slutdiskussion.....	39
5.1 Analys av resultatet.....	39
5.2 Slutdiskussion.....	42
5.3 Metoddiskussion.....	43
6. Förslag på vidare forskning.....	44
7. Referenslista.....	45

# 1. Inledning

Kapitel ett är indelad i två underrubriker. Den startar med en presentation av ett problemområde i en stadsdel i Malmö stad och avslutas med en redogörelse för studiens syfte och frågeställning.

## 1.1 Problemformulering

Parallellt med höga krav i läroplanen och oro över att för många barn i grupperna påverkar kvalitén negativ, visar internationella jämförelser på strukturell nivå att svenska förskolor och barnomsorg rankas på toppnivå (Lien Foundation 2011; OECD 2001; Unicef 008).

(Balldin, Dahlbeck, Harju, Lilja 2014)

Mitt uppdrag som förskollärare ser jag som betydelsefull eftersom i förskolan sker barnens första möte med samhället och omvärlden. Det är också här, i förskolan, inom barnomsorgen som grunden för ett livslångt lärande läggs, ett lärande som vilar på demokratiska grunder. Mitt yrkesuppdrag präglas i vardagen av att se till att alla barn får allt det dem har rätt till, det vill säga en stabil grund för ett livslångt lärande och utveckling. Utifrån min profession är det väsentligt att det skapas kvalitet och likvärdighet i förskolan, att förskolan blir en trygg plats för alla barn.

Under de senaste åren har jag upplevt att förskolan befunnit sig i en svår situation, där det saknas utbildad personal, där barngrupperna är för stora, där stress, sjukskrivningar och uppsägningar hör till vardagen. Detta har resulterat i att förskolefrågan och bristen är omtalad, diskuterad och ett hett ämne i media. Vi vet att det råder personalbrist, vi vet att barngrupperna är stora, vi vet om att varje förskolechef försöker hantera det på bästa sätt tillsammans med sin personal. Det som vi däremot inte läser om är de friskfaktorer och de positiva effekterna som sker dagligen i verksamheten och som är bidragande faktorer till att barnomsorgen i Sverige rankas på topp.

Det som idag är bekant för oss är bland annat att förskollärarna och barnskötarna ligger i topp bland sjukskrivna vilket bekräftas av Försäkringskassans statistikbilaga (2016). I Sverige är förskolläraryrket det yrke som utgjort exempel på flest sjukskrivningar, 159 sjukfall per 1000 anställda och många väljer att fly från förskollärare- och barnskötaryrket. Samtidigt beskrivs svenska förskolor som framstående verksamheter och som en idealbild för barns utveckling och lärande i andra länder.

Det har gjorts stora satsningar via fortbildning och validering för förskolans personal. Samhället, i benämningen stat och kommun, har gjort stora investeringar i svenska förskolor

för att stärka förskolläraryrket och locka fler till yrket. Men trots alla satsningar och beslut som har påverkat utvecklingsarbetet i svenska förskolor är bristen fortfarande stor på utbildad personal runt om i landet, oavsett geografisk spridning. Detta trots att regeringen i propositionen om kvalitet i förskolan har tagit ställning för att skolan ska bli en egen skolform, behörighet för anställning ska införas, förskollärarna ska få ett övergripande ansvar för den pedagogiska verksamheten samt att förskollärare ska finnas i alla förskolor.

Förskolans läroplan har reviderats i omgångar (senast 2016) och en ny revidering sker under hösten 2018. Bland reformerna går det att utläsa att lärarutbildningen har förändrats, förskolläraryrket har införts och samtidigt har det pedagogiska ansvaret lagts på förskollärarna, förste förskollärare och biträdande förskolechef. De två sistnämnda professionerna har införts och rekryterats under 2016. De här förändringarna är positiva och möjliggjort att förskollärarna kan höja sin ledarskapsnivå vilket på sikt bidrar till förbättring av kvaliteten i förskoleverksamheten. I läroplanen (Lpfö98, rev 2016) framgår det tydligt att det pedagogiska ansvaret enbart ska läggas på förskollärarna, vilket kom att utgöra en viktig förändring och en förstärkt yrkesroll. Förskollärarens kompetenser innefattar därför en förståelse av det sammanhang man befinner sig i, i samhället, av de mål som förskolan ska uppnå och av hur dessa kan förstås i en historisk kontext (Sheridan, Sandberg & Williams, 2015).

Inom Malmö kommun är bristen på förskollärare stor och har sjunkit under de senaste åren från 40% till att endast 33% av verksam personal är utbildad. Stina Blixt, enhetschefen på förskoleförvaltningen i Malmö, uttalar sig om att visionen var att minst ha 55% förskollärare i förskolan men att det målet får nu Malmö stad lägga ner eftersom trenden har gått åt andra hållet (Sveriges radio, 2017). På SVT:s hemsida (2017) skrivs det i rapporten ”Stor brist på barnskötare att ” många människor som arbetar inom förskolan saknar utbildningar att arbeta med barn”. Låter detta rimligt? En del av arbetet i förskolan är ren omsorg, av ett slag som inte kan slarvas med utan att få akuta konsekvenser. Dessa fundament bygger på trygghet och primära behov så som mat, sömn, byte av blöjor, tvättas rent, det vill säga ”livsnödvändigheter” för att fungera. Allt arbete är inte enbart pedagogik och demokratisk fostran utan för att det ska vara barnens bästa förskola så bör alla pusselbitarna läggas och hanteras rätt.

Studiens problemformulering belyser bristen på utbildad personal i förskolan, en brist som förstärks och aktualiseras i media. Mitt intresse väcktes av att jag hittade många olika källor som problematiserade bristen men att dessa källor exempelvis var artiklar, inlägg i sociala medier, Tv-program, debatt och dokumentärer. Det vill säga det fanns inte mycket forskning

bakom utan mycket av det jag läste om betraktade jag som nytt. Jag insåg även att personalbristen inte kopplades direkt till hantering och relevans för förskoleverksamheten och dess kvalitet. Däremot så upptäckte jag att det fanns mycket som var skrivet i forskningen om bristen på personal dock i andra former som exempelvis förskolans kvalitet, målorientering och uppdrag. Med andra ord berördes bristen på personal indirekt och ämnet jag problematiserar även om dessa inte var direkt uttalade.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

De flesta barn i åldrarna ett till fem vistas flera timmar om dagen i den svenska förskolans verksamhet. Att utbildad och yrkesverksam personal finns i verksamheterna är därför av stor betydelse för att garantera barnen en kvalitativ och pedagogisk miljö. Med hänsyn till detta anser jag att förskolechefernas och förste förskollärares upplevda brist på personal är ett viktigt undersökningsområde. Därmed avser den här studien att undersöka närmare hur förskolechefer och förste förskollärare upplever bristen på utbildad personal inom tre offentliga förskoleverksamheter i en av Malmös stadsdelar.

Syftet med studien är att undersöka hur förskolechefer och förste förskollärare upplever och hanterar personalbristen i förskolan. Jag är också intresserad av att ta del av tankar och berättelse hos deltagarna kring hur de själva anser att personalbristen har hanterats i förskolans värld.

För att uppnå studiens syfte har följande frågeställning ställts:

- Hur förskolechefer och förste förskollärare upplever och hanterar bristen på utbildad personal i förskolan?



## 2. Förskolans utveckling och forskning om förskolan

Kapitel två är indelad i många rubriker och underrubriker. Den startar allmänt med en historik och beskrivning av förskolans historia, Lpfö98, reviderad 2010 och som förankras i skollagen. Därefter diskuteras det komplexa samhällsbegreppet ” en förskola för alla ” där det lyfts upp uppdrag, förändring och förskolechefens och förste förskolelärares yrkesroller. Därefter behandlar avsnittet gruppstorleken i förskolan vilket också diskuteras mer ingående. Eftersom förskolan som verksamhet är en organisation fortsätter kapitlet med en allmän beskrivning av olika organisationstyper där både platt och hierarkisk organisation förklaras grundligt. Med stöd i detta avslutas kapitlet med två bärande teorier: New Public Management och Nyinstitutionell teori.

### 2.1 Barnens bästa förskola

#### 2.1.1 Förskolans historia

Redan på 1800-talet fanns det barnkrubbor som skulle kunna beskrivas som välgörenhetsinstitutioner vars roll var att se till barnen för att minska ansträngningen, belastningen och det hårda arbetet för fattiga familjer och enskilda vårdnadshavare. För att kunna bedriva barnkrubbor anställdes utbildade kvinnor från den lägre samhällsklassen och verksamheten finansierades av kyrkan. I mitten av 1800-talet bildades barntädgårdar som följde av samhällets förändringar, där utbildade ledarinnor skulle ge barnen en pedagogisk vägledning. Under 1900-talet lades grunden för en mer modern svensk förskola och under 1930-talet förändrades synen på barn från att ha en omsorgsfokuserad syn mot att stödja sig på en mer vetenskaplig syn (Reich, Broman & Roth, 2017). Lydnad och ordning blev mindre betydelsefulla verksamhetsinslag och barns lärande blev mer betydelsefullt än vad det har varit förut. Även tron om att daghemmet endast gynnade de äldre barnens lärande förändrades och forskningen i frågan tog fart. Forskare som Vygotski betonade att det även var gynnsamt för de yngre barnen att vara på daghemmet för att lära sig nya saker och utvecklas. Vygotski (1995) menar att personer föds i en social kontext och betonar att människor utvecklas i möte med andra människor. I interaktion med andra människor bli man bekant med varandras språk, handlingar och beteende menar forskaren. I takt med den betydelsefulla och förändrade barnsyn som rådde lades också grunden till den svenska förskolan runt 1960-talet. Under 1970–1980-talet verkställdes en kraftig tillbyggnad av såväl förskola som förskolläroinriktad utbildning. Nu kom förskolan att bli en del av alla barns barndom men också barns uppväxtmiljö samt ett komplement i de allra flesta småbarnsfamiljers vardag (Reich, Broman & Roth, 2017). Under

1970 talet förändrades inte enbart förskolan från en liten institution till en förskola för alla, utan även relationerna mellan personalen och ledningen förändrades. Demokratiseringsarbetet utgjorde en central stolpe i förskolans förändring för att skapa likvärdiga och jämställda relationer (Reich, Broman & Roth, 2017).

Under 1970 - talet blev arbetslaget en demokratisk modell för samarbete. Ledning och ansvar fördelades inom arbetslaget och under denna tid representerar förskolan en horisontell och platt organisationsstruktur som motiveras utifrån förskolans demokratiska uppdrag. Från att ha haft utbildade kvinnor från lägre samhällsklass till att ha utbildade lärarinnor kom arbetslaget att utgöra ett framträdande i förskolans organisationsform. Arbetslagets kompetenser och dess helhetsarbete är av stor vikt för förskolans verksamhet och innehåll i historiskt perspektiv.

I slutet av 1900-talet har barnomsorgen varit en av de verksamheter som har gått genom stora förändringar i frågan om omstrukturering, besparingar samt en högre grad av målstyrning och decentralisering (Lidholt, 1999). Vidare menar författaren att förskoleverksamheten har gjort stora besparingar genom att öka gruppstorlekarna från 15–16 barn till 20–22 barn. Detta samtidigt som man har minskad personaltätheten och resurser. Barns utveckling och lärande studerades och prövades och bara några årtionden senare blir förskolan (1996) en del i det svenska skol- och utbildningssystemet där huvudansvaret lades på kommunerna. År 1998 fick förskolan sin första läroplan (Lpfö98) som reviderades och fick ett tydligare lärandeuppdrag år 2010. Med förskolans första läroplan utvecklas förskolan från gamla idéer om omsorg till pedagogiska idéer om hur förskolan ska utformas. I samarbete med skollagen och läroplanen skulle förskolans verksamhet orienteras i rätt riktning i enlighet med samhällets behov (Skolverket, 2004).

På 2000-talet får även privata förskoleverksamheter fritt etablera sig och i enlighet med skollagen och förskolans läroplan ansvara för barns pedagogiska utveckling och lärande. Numera är förskolan inkluderad i skollagen (SFS 2010:800) som tillämpats från och med den 1 juli 2011 (Reich, Broman & Roth, 2017). De två organisationsformer som ansvarar för utbildningen av de yngre barnen idag är kommunala förskolor som leds av kommunen som huvudman och fristående förskolor som leds av kommunen eller styrelser (Skolverket, 2012). I takt med samhällsutvecklingen har ansvaret i förskolan utvecklats från det att det pedagogiska ansvaret låg på en vanlig medborgares utbildad nivå till att kräva utbildad personal vidare till arbetslagscentrering för att på senare tid övergå i en mer förtydligat ansvarsstruktur som leds av en förskolechef.

Enligt Broman (2016) har förskolan fått ett nytt status i samhället, som en egen skolform, vars organisation är anpassad till ett modernt koncept där en heltidsverksamhet bedrivs på ett pedagogiskt och kvalitativt sätt av utbildade pedagoger. Broman (2016) tar upp tre ledord som speglar verksamhetens helhetssyn och bygger på omsorg, fostran och lärande.

### 2.1.2 Förskolan i Lpfö98 rev 2010 och skollagen

I regeringens proposition (2009/10:165) skriver man att förskolan styrs av skollagen och förskolans läroplan, och är det första steget i ett sammanhållet utbildningsystem sedan slutet på 1990-talet. Enligt skollagen är förskolan en egen skolform med liknande övergripande mål och bestämmelser som andra skolformer. Skollagen (2010:800 2 kap. 2§) slår fast om att utbildningen i förskolan syftar till att barn ska inhämta och utveckla kunskaper om världen. Att stimulera barns utveckling, utgå från en helhetssyn på barnet och barnets behov, lärande samt erbjuda barnen en trygg omsorg är centrala mål för verksamheten. Samtidigt ska förskolan även främja allsidiga kontakter och social gemenskap och även förbereda barnen för fortsatt utveckling (skollagen 2010:800).

I (Skollagen 2 kap. 13§) tydliggörs vilka som får undervisa i skolväsendet ”*Endast den som har legitimation som lärare eller förskollärare och är behörig för viss undervisning får bedriva undervisningen*”. I Lpfö98, rev (2010) står det att skollagen föreskriver att utbildning i förskolan ska, varhelst den anordnas, vara likvärdig. Normer för likvärdigheten anges av nationella målen, och förskolan ska arbeta för att uppnå dessa mål. Omsorg om det enskilda barnets välbefinnande, trygghet, utveckling och lärande ska prägla arbetet i förskolan. Hänsyn ska tas till barnens olika förutsättningar och behov. Detta innebär att verksamheten inte kan utformas på samma sätt överallt och att förskolans resurser därför inte ska fördelas lika.

Enligt Lpfö98, som reviderades 2010 och som gäller för båda ovannämnda organisationsformer står det skrivet att förskolan ska ”*lägga grunden för ett livslångt lärande*” (Lpfö98, (2010), s.7). Alla som verkar inom förskolan ska främja respekten för varje människas egenvärde och respekten för vår gemensamma miljö. Verksamheten för alla barn som deltar ska vara trygg, lärorik och rolig. Verksamheten ska också erbjuda en trygg miljö och stimulera barns utveckling och lärande samtidigt som den ska utgå från en helhetssyn på barnet och barnets behov och utformas så att omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet.

Förskolans uppdrag är också att vara ett stöd för familjen i deras ansvar för barnens fostran, utveckling och lärande. Därför innefattar förskolans uppgift också att i samarbete med

vårdnadshavarna verka för att det enskilda barnet får möjlighet att utvecklas utifrån de egna förutsättningarna.

I Lpfö98 rev (2010) framgår det även att en viktig uppgift för förskolan är att förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheter och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på. De olika värden som förskolan ska hålla levande i arbetet med barnen är, individens frihet, människolivet okränkbarhet, integritet, alla människors lika värde, jämställdhet mellan olika könen samt solidaritet med svaga samt utsatta (Lpfö98, 2010). Förskolan ska motverka traditionella könsroller och könsroller med andra ord ska flickor och pojkar i förskolan ha samma möjligheter att pröva och utveckla förmågor och intressen utan begränsningar utifrån stereotypa könsroller.

Broman och Harju (2013) påvisar i sin studie förändringen som förskolan har genomgått under åren. Studien lyfter fram att yrket i sig värderas högt av verksam personal men att krav på förskollärare har ökat. Personalen anser också att de är duktiga i sitt yrkesutövande, att arbeta med demokrati - och inflytandefrågor samt trygghet i barngruppen och på arbetsplatsen.

### *2.1.3 Förskolechefens ledarroll och uppdrag*

Förskolechefen i förskolan beskrivs i Lpfö98, rev (2010) som en pedagogisk ledare och chef för övrig personal, barnskötare och förskollärare. Förskolechefens uppdrag beskrivs som att besitta ett övergripande ansvar för att verksamheten ska bedrivas i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans systematiska kvalitetsarbete men också ansvar för att planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten. Förskolechefens ansvar är också att se till att personalen kontinuerlig får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.

Förskolechefens ledarroll beskrivs i skollagen och formuleringen lyder ” Det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor”. Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas” (Skollagen 2 kap. 9§). Den reviderade läroplanen för förskolan samt revideringen av skollagen lede till en kraftig förändring av förskolechefens uppdrag där ansvaret för det pedagogiska arbetet och kvalitét förtydligas och läggs på förskolechefen men där också ansvar, befogenhet och beslutsrätt förtydligades för förskolechefens roll (Reich, Broman & Roth, 2017). Förskolechefen har inte bara ett övergripande ansvar för den pedagogiska verksamheten utan de ansvarar också för en eller flera förskolors inre organisation i frågan om ekonomi, administration och personalfrågor. Därför är det av stor betydelse att

förskolechefen har goda kunskaper om förskolans mål och uppdrag. För att medverka till att det pedagogiska arbetet utvecklas behöver förskolechefen även skaffa sig insyn och kunskap om verksamhetens dagliga arbete i förskolan (Malmö stad, 2016).

En förutsättning för att kunna utöva ett ledarskap i förskolan är att allt ledarskap hänger samman det vill säga att det finns personal som vill följa det och att den lokala arbetsplatskulturen präglar verksamheten. Enligt Riddersporre och Erlandsson (2018) kan denna arbetsplatskultur både vara en fördel och en nackdel i arbetet med att skapa en god kvalitet i verksamheten. Förskolechefen har stora möjligheter att påverka och utveckla kulturen i den önskvärda riktningen. Detta är en viktig del av ledarskapet och stödjer sig på kraven som finns i förskolans styrdokument. För att lyckas med detta påpekar författarna att förskolan ska stödja sig på ledarskap, medarbetarskap och verksamhetens karaktär.

#### *2.1.4 Förste förskollärarens ledarroll och uppdrag*

År 2016 skapade Malmö stad helt nya ledningsfunktioner, som innefattar förste förskollärare och biträdande förskolechef som en del av förskolechefens ledningsgrupp och ska bistå förskolechefen i det systematiska kvalitetsarbetet på förskolan. Förste förskollärarens roll och uppdrag är att säkra en pedagogisk kvalitet i vardagen på den egna enheten men också att bidra med utveckling inom förskolechefens område. Förste förskollärare ska verka för att den pedagogiska verksamheten ska i det dagliga arbetet utgå ifrån vetenskaplig grund och berövad erfarenhet (Malmö stad, 2016). Förste förskollärare ska också utveckla den pedagogiska verksamheten och lägga fokus på barns nyfikenhet, lust att lära samt inflytande genom att planera, genomföra, förbereda samt analysera verksamheten tillsammans med förskollärarna och arbetslaget. Riddersporre och Erlandsson (2018) anser att målen inom förskolan så som styrdokument och målbilderna är hierarkisk uppbyggda på en nationell nivå men dessa tillämpas och förverkligas på lokal nivå vilket också är en del av förste förskollärarnas uppdrag. Förste förskolläraren ska verka för att undervisningen utformas i enlighet med läroplanens och övriga styrdokumentets mål och syften. Förste förskollärarens ska på förskolechefens uppdrag stödja och leda medarbetarna i förskolans dagliga pedagogiska arbete med barnen där grunden läggs för likvärdighet och ett livslångt lärande.

### 2.1.5 Förskolans personalbrist

Lpfö98 rev (2010) och skollagen (2010) har en tydlig inriktning som präglas av lärande och kunskap och som vilar på vetenskaplig grund och vetenskapligt förhållningsätt. Detta ska ske parallellt med ett arbete med omsorg, trygghet samt sociala mål vilka anses vara viktiga faktorer i förskolan både av förskolepersonal och vårdnadshavare (Reich, Broman & Roth, 2017).

Enligt Reich, Broman & Roth (2017) saknar 25% av nyanställda både pedagogisk högskoleutbildning och gymnasial utbildning för arbetet med barn. Andelen utbildad personal inom kommunala förskolor är i nuläget 22 % och i fristående förskolor 37%, vilket också beskrivs som en markant försämring utifrån 2010 års data då andelen utbildad personal i arbetet med barn låg på 4,9%.

Eftersom förskolan har fått ett stärkt pedagogiskt uppdrag med ökat krav på kompetens och kunskap har problem med rekryteringen varit framstående samtidigt som andelen utbildade och vikarier är mycket höga. I och med läroplanens revidering tydliggjordes ansvarsfördelningen och arbetsfördelningen mellan arbetslaget, förskolläraren, förste förskollärare och förskolechefen. Reich, Broman & Roth (2017) menar att förskolläraren ska leda den målstyrda processen och ansvara för att läroplanens mål och intentioner uppfylls samt främja varje barns utveckling och lärande. Även den relativa mängden av förskollärare varierar stort mellan olika kommungrupper och enligt författarna Reich, Broman och Roth (2017) är behovet av utbildad personal störst i förortskommuner och lägst i storstäder. Reich, Broman & Roth (2017) presenterar statistiska uppgifter där det framgår att andelen utbildad personal i kommuner i glesbefolkad region är 57% medan i förortskommuner till storstäder är andelen utbildad personal ca 35 %. Till följd av dessa siffror menar författarna att bristande likvärdighet och heterogena förutsättningar är två möjliga konsekvenser, men att detta mönster kan också ge olikartade förutsättningar för ett genomförande av förskolans uppdrag. Däremot menar Reich, Broman & Roth (2017) att mönstret i sin tur förstärker skillnaderna i barns utveckling, samt lärandevillkor. Myrvold (2014); Steinnes (2014); Reich, Broman & Roth (2017) menar att med en liten andel förskollärare ägnas det mindre tid till barngruppen och mer åt det administrativa arbetsuppgifter. Som följd av detta väljer färre anställda att stanna kvar i förskoleverksamheten då man saknar utbildade kollegor som har utbildning och förförståelse för förskolans verksamhet.

Reich, Broman & Roth (2017) menar att förskolan inom de närmsta åren kommer att behöva rekrytera flera tusen, närmare 20 000 heltidsarbetande, men för att förskolan ska uppfylla det långsiktiga behovet behövs det att 70 700 förskollärare examineras till år 2029 samtidigt som

färre och färre väljer att inte utbilda sig i yrket. Skolverkets (2017) prognos på nyexaminerade förskolelärare fram till 2029 ligger på ca 39 000 personer vilket innebär en fortsatt stor brist på utbildad personal. Samtidigt framställer Skolverkets allmänna råd (2017) forskning som visar att personalens utbildning och kompetens är en viktig faktor för en god kvalitet i förskolan och poängterar att förskolläraren har ansvar för att arbetet ska ske i enlighet med målen i Lpfö 98, rev (2010). Det är också viktigt med en planering för kompetensförsörjning som kan handla om att rekrytera förskollärare eller behålla de som redan finns för att tillgodose behovet av förskollärare. De förskollärare som redan finns i verksamheten behöver även få möjligheten till en kontinuerlig kompetensutveckling. På skolverkets hemsida om allmänna råd (2017) som beskriver de övergripande förutsättningar som behövs för ökad måluppfyllelse i förskolan skrivs det att personaltätheten är en viktig medverkande kraft för kvalitén i förskolan eftersom den påverkar omsorgen samt samspelet och kommunikationen mellan barn och personal.

#### *2.1.6 Gruppstorleken i förskolan*

Skolverket (2016) tog fram nya riktmärken för barngruppers storlek men riktmärkena är inte ofrånkomliga och ska ses som en rekommendation för kommunerna. Gruppstorleken i förskolan har varit och är en återkommande fråga samtidigt som förhållandena mellan de olika kommunerna varit ganska olika. (Reich, Broman & Roth, 2017). Barngruppen definieras av författarna som antal inskrivna barn per avdelning. Enligt skollagen ska barngrupperna och dess format ha en passande sammansättning samt storlek. Samtidigt är det viktigt att poängtera att barngruppen kan varieras utifrån barnens behov men också verksamhetens förutsättningar.

Miljön, lokalernas utformning men även barnens ålder och kön är viktiga faktorer som ska tas hänsyn till när man beslutar om barngruppsstorleken som också är en primär och ledande faktor för personaltätheten. Skolverket presenterar 2016 särskilda riktlinjer för gruppstorleken där enligt Skolverket (2016) ska barngrupper i åldrar 1 till 3 år bestå av sex till tolv barn samt nio till femton barn för barn mellan 4–5 år är. Skolverket framhåller även att *”Riktlinjerna tillsammans med stödmaterial, visar hur kommuner, ansvariga för fristående förskolor och förskolechefer kan förbättra tryggheten och pedagogik, en i förskolan”* (Reich, Broman & Roth, 2017, s. 27).

En av de vanligaste besparingar som man har tillämpas i slutet på 90-talet har varit personalminskningar samt en tillökning i barngruppen (Lidholt 1999). En annan besparing har varit att höja taxorna menar Lidholt som också hänvisar till att under en tidsperiod (1980–1995)

på bara 15 år har barngruppsstorleken gått från fyra barn till sex barn per heltidsanställd. Balldin, Dahlbeck, Harju och Lilja (2014) lyfter också upp att antal barn i barngrupperna har ökat markant, en oro som upprepar gång efter gång framställs i media. Författarna påpekar att barngruppens storlek är betydelsefull i frågan om kvalitet och villkor i förskolan och att statistiken visar att nästan upp till 90 % av alla barn i åldern mellan 1–5 år går i förskolan i Sverige idag. Lika så menar Sheridan och Samuelsson (2016) som skriver att gruppstorlek i förskolan är en av de viktigaste faktorerna i arbetet med exempelvis kvalitet, delaktighet och verksamhetsorganisation.

## **2.2 Teoretiska begrepp och utgångspunkter**

De teoretiska utgångspunkter som har lyfts fram i arbetet är New public management som enligt Karlsson (2017) sammankopplas med utveckling inom den offentliga sektorn och är så pass framträdande att det nästan inte går att diskutera NPM utan att ta upp offentlig sektor och tvärtom. Även författarna Reich, Broman och Roth (2017) diskuterar förskolan som en institution influerad av NPM. Den nyinstitutionella teorin lyfts fram som den andra teoretiska utgångspunkten och lägger fokus på den institutionaliserade organisationens förhållande till omvärlden samt hur det påverkar organisationens utveckling och förändring. För att få med en mer allmän syn på organisation, struktur och ledarskap beskrivs de teoretiska utgångspunkterna mer utförligt, som ligger till grund för min undersökande del.

### **2.2.1 Organisation / organisering**

”Att organisationer, oavsett om de är privata eller offentliga, förändras är i sig inte särskilt uppseendeväckande. Redan i det antika Grekland hävdade Herakles (sic!) att det enda som kan anses vara permanent i världen är att förändring alltid kommer att förekomma”

(Karlsson 2017, s.28)

Ahrne & Papakostas (2014) menar att organisering handlar i första hand om en formell tillhörighet mellan bestämda identifierade människor. Denna tillhörighet är i nästa skede kopplad till en viss gruppammansättning där kollektiva resurser är slutna till en viss organisation. I tredje skede bygger organisering också på att varje enskild individ kan bytas ut. Alvesson och Sveningsson (2007;2012) menar att, att organisera handlar om att fördela arbetet



och samordna människors handlande genom fokus på mål och mätning som resultat av en gynnande samordning.

Jacobsen (2013) menar att det finns många olika definitioner av organisering och förändring, men att de flesta innehåller någon variant av olika tillstånd. Omvärlden förändras snabbt lika så tekniken och marknadsförhållanden och som följd av detta måste organisationer och företag ständigt förändras för att inte stanna kvar i gamla former. Därför kan organisationsförändringar beskrivas som något nödvändigt för organisationernas överlevnad. Samtidigt kan organisering också handla om att öka effektiviteten, förbättras eller bli mer lönsam. Att organisera kan enligt Jacobsen (2013) också innebära att skapa stabilitet, utveckling och åtgärda problem. Under en organisations livslängd sker ständiga förändringar därför är ingen individ lik den andra, inget företag är lik den andra och ingen arbetsgrupp är heller lik den andra. Därför kan förändring upplevs vara ett krav i organisationsvärlden och har med tiden blivit allt framträdande.

Samhället förändras i ett allt snabbare tempo, därför råder det ingen tvekan om att kravet på förändring blir allt starkare, det krav som i första hand påverkar oss själva, det vill säga oss som enskilda individer, men det har även inverkan på organisationer och samhället i stort (Jacobsen, 2013). Ahrenfelt (2013) menar att eftersom organisationer utgörs av dess medarbetare och eftersom dessa är människor betyder det att den rent mänskliga faktorn utgör organisationens grundläggande villkor. Människornas tillhörighet till olika organisationer har stort betydelse för deras handlingsmöjligheter och livsvillkor vilket också kan göra att det grundläggande bandet mellan människa och organisationen är en form av tillhörighet. I stort sätt kan man säga att alla världens människor har en tillhörighet till en eller flera organisationer (Ahrne & Papakostas 2014).

Alvesson och Sveningsson (2007;2012) menar att en stark organisationskultur drar till sig i större utsträckning människor som identifierar sig med organisationens grunder och att detta kan bero på organisationens status och värderingar. Författarna påpekar att sättet man styr organisationen på är av stor vikt och att förändringar måste ske i syfte att framkalla förändring.

### **2.2.2 Förskolan som platt organisation**

Den platta organisationsformen har som fördel att det kräver färre chefer och därmed färre beslutnivåer men innebär ökad ledarskap och specialiserade arbetsuppgifter (Alvesson och Sveningsson, 2007;2012). Den platta organisationen anses vara ett verktyg för att öka chefers

och alla andras aktörers självständighet och kreativitet i och med att deras positioner förstärks och för med sig möjligheten att fatta beslut inom givna ramar.

I och med förändringarna som gjordes i förskolan under 1970 talet lades det pedagogiska ansvaret på arbetslaget som kom att bli en demokratisk modellform för samarbete där ledning och ansvar fördelades inom ramen för arbetslaget. Under denna tid präglas förskolan av en påtaglig horisontell och platt organisationsstruktur. Enligt Eriksson (2014) lades det pedagogiska ansvaret på arbetslaget som del i verksamheten. Arbetslaget skulle framstå som goda exempel inför barnen i frågan om samarbete, likvärdig agerande och samförstånd. Ansvaret i arbetslaget fördelades utifrån personalens egna intressen och skickligheter. Arbetslaget i den platta horisontella organisationsstruktur har haft en stark motivering och förankring i förskolans verksamhet och dess demokratiska uppdrag. Inom den platta organisationsstruktur suddades föreståndarens befogenhet och inflyttande ut och ansvaret på den egna avdelningen lades på arbetslaget. Arbetslaget kom att ha befogenhet, kom att fatta beslut, lösa konflikter samt i samförstånd fördela arbetet.

### **2.2.3 Förskolan som hierarkisk organisation**

Alvesson och Sveningsson (2007; 2012) menar att den hierarkiska organisationsformen handlar mest om hur många beslutnivåer en organisation har. Den hierarkiska organisationsformen ökar kraven på samarbete, samordning, ledarskap och ökad kontroll och inspektion mellan de olika beslutnivåer.

Man kan tala om både vertikal och horisontell integration där den vertikala integrationen syftar på relationerna uppåt och nedåt inom en hierarkisk organisation och den horisontella integrationen på relationerna mellan aktörer på liknande hierarkisk nivå.

Weber (1864) är upphovsman till den byråkratiska skolan som särskiljer mellan makt och auktoritet. Makt har den som kan tvinga andra till lydnad. Weber menade att effektivitet uppnås genom formella regler, rapporter och kommunikationskanaler. Organisationen ska vara hierarkiskt uppbyggd med opersonliga kommunikationskanaler endast genom den hierarkiska organisationen.

I och med revideringen av läroplanen Lpfö 98, rev (2010) övergick ansvaret från att ha varit arbetslagscentrerad till en mer hierarkisk uppbyggnad där förskollärares ansvar blir mer påtaglig och ledande i arbetslaget (Eriksson, 2015). En viktig organisationsutveckling skede när förskoleverksamheten lyftes över från Malmös dåvarande tio stadsdelar till en enda

förskoleförvaltning och förskolenämnd. Detta gjordes för att öka fokus på kvalitet och likvärdighet inom Malmös förskolor (Malmö stad, 2016) I samband med omorganiseringen framkom det att personalen behövde avlastas från den administrativa delen för att kunna få mer tid med barnen. Förvaltningen har sett över detta i organisationen och därmed tillsatt stödfunktioner i verksamheterna. Med stödfunktioner menas det tjänster nära ledare, som biträdande förskolechef och förste förskollärare vars arbetsuppgifter är bland annat att arbeta med resursplanering som vikarier vid behov, beställning av leveranser och andra administrativa uppgifter. Detta i sin tur möjliggör att resterande medarbetare kan i större utsträckning koncentrera sig på barnen och det pedagogiska uppdraget. Förste förskollärare och biträdande förskolechef räknas som en del av förskolechefens ledningsgrupp. Dessa två yrkeskategorier har som primär uppgift att bistå förskolechefen i ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete med planering, uppföljning, utvärdering samt att utveckla enhetens verksamhet (Malmö stad, 2016).

## **2.2.4 New public management**

Framöver kommer New public management att förkortas med NPM

Karlsson (2017) anser att den svenska offentliga sektorn har under 1900-talet varit ett föremål för en rad reformer av olika anledningar. Syfte med reformerna har varit att den offentliga sektorn behövde formas och nya vägar behövde skapas för att kunna effektiviseras och få mer gjort trots begränsade resurser. Under 1960 - och 1970 - talet men också till viss del under 1980 – talet, det vill säga en tidsperiod på 30 år handlade reformerna om att finna nya aspekter att organisera den offentliga sektorn på. 1990 - talets reformer handlade mer om konkurrens och även att marknadsutsätta den offentliga sektorn. Konkurrenten tvingande fram en högre kvalitet och på detta sätt slogs aktörer med låg kvalitet ut. NPM kom att växa fram under 1980 - och 1990 - talet och som konkurrerade om att beskriva en pågående samhällsförändring.

NPM definierades av Christopher Hood i början av 1990-talet. I Sverige flammade debatten om reformen NPM på allvar med Maciej Zarembas artikelserie i Dagens Nyheter 2013 (Karlsson, 2017).

Hall (2012) lyfter upp att NPM har lanserats inom offentlig sektorn men påpekar samtidigt att man bör vara uppmärksam på att idéer inte är detsamma som verklighet. Vidare menar Hall (2010) att NPM kan uppfattas som ett paket reformidéer som kommer från den privata sektorn. NPM- inspirerade styrning handlar om styrsystem och förändringsmodeller i offentliga

organisationer men även om en kamp om makten över dessa organisationer. Karlsson (2017) skriver att NPM ” bör först och främst förstås som en samling av många olika reformer” som skapar en bild av samhällsförändringen (s.31). Början till de olika reformerna inom ramen för NPM hittas i en växande välfärd i kombination med en bristande förmåga att finansiera den på ett hållbart sätt. I Sverige söktes en lösning för att hantera omvandlingen av industrin men också inom verksamheter för omsorg för barn och äldre som behövdes förbättras.

Begreppet NPM bör också ses som ett globalt och internationellt fenomen med maktseparation mellan politik och förvaltning. Inom den offentliga sektorn bottnar separationen mellan politik och förvaltning och mellan politiker och tjänstemän handlar separationen om ansvarsfördelning. Även budget används som verktygstyrning för redovisning vilket innebär en tydlig länk till en mer ökad fokus på styrning som kan länkas med det som idag har kommit att kallas för NPM (Karlsson, 2017).

Enligt Karlsson (2017) sammankopplas begreppet NPM med utveckling inom den offentliga sektorn och är så pass framträdande att det nästan inte går att diskutera NPM utan att ta upp offentlig sektor och tvärtom. Även författarna Reich, Broman och Roth (2017) diskuterar förskolan som en institution influerad av NPM.

” Förskolan liksom många av samhällsinstitutionerna, diskuteras, styrs och begreppsliggörs idag med ett språk av idéer som är tydligt influerade av New Public Management, NPM”

(Reich, Broman & Roth, 2017, s.32)

Dessa reformer har likheter men är influerade av NPM och baseras på att sätta fast en marknadstänkande direkthämtad från den privata sektorn vilket skulle leda till effektivisering och mer strukturering (Svenson, 2008). Målstyrning, fokus på ledningsfunktioner, ansvar samt detaljstyrning är begrepp som är igenkännande från senare års reformer på förskolan men även skolområdet (Reich, Broman & Roth, 2017). Andra begrepp som också är återkommande är effektivitet, resultat, kontroll uppföljning samt kvalitetsstärkning. Med NPM som styrning av verksamheter som förskola och skola har det skapats en ganska kritisk debatt. Diskussionen kommer från verksamheterna som framhäver ökat administrativt arbete och en tidskrävande dokumentation och bedömningsarbete. Utöver detta diskuteras det även ökning av fokus på mål och resultat samt redovisning.

### **2.2.5 Marknadstänk/ kundorientering**

Marknadsutsätta och marknadstänk framhålls som centrala delar inom ramen för NPM. Bolagisering, privatisering och marknad utgör grundtankar om ett marknadsutsättande och en kundorientering som präglat den offentliga sektorn. Marginaliserande och företagsägande tendenser hör ihop med denna kundorientering. Hall (2012) anser att generellt kan kundorientering betyda en rad olika saker som valfrihet, ”value of money” genom effektivitet, individuell anpassning, bemötande, respekt för olikhet och krav på tydlig information. Kundorientering lägger fokus vid outputsidan (utflödessidan) av den offentliga sektorn, de vill säga där de offentliga tjänsterna möter medborgarna, istället för inputsidan, där det offentliga i sig konstrueras genom politiska processer (Hall, 2012). Detta innebär en tydlig avpolitisering och individualisering. Det viktiga är inte vad medborgarna som kollektiv efterfrågar genom politisk organisering och politiska val, utan vad den individualiserade medborgaren och kunden efterfrågar inom den offentliga tjänsteproduktionen. Kundorientering handlar om en outputorientering av den offentliga sektorn som leder till ett nytt sätt att se på dess organisation. Kundorientering kan också ses som ett systemskifte inom styrning av den offentliga sektorn. Det är kundvärdet som avgör hur en verksamhet konstruerar organisationen, styrningen och processerna.

### **2.2.6 Governance/ decentraliseringen**

En av de mest grundläggande och livligaste debatterade aspekten av begreppet governance är statens förändrade roll och kapacitet för samhällsstyrning., en utveckling som ofta beskrivs i termer av *från guvernement till governace*.

Förenklat uttryckt innebär denna idé att statlig hierarkisk styrning minskat till förmån för nya former av interaktioner mellan stat och samhälle. Governanceforskningens försök att fånga denna utveckling har i stor utsträckning fokuserat på olika former av samarbeten och samordning mellan offentliga och privata organisationer (Hedlund och Montin red, 2009).

### 2.2.7 Nyinstitutionell teori

Den institutionella och den nyinstitutionella teorin handlar om att analysera företagsvärlden och samhällets konkurrensutsatta sektor samt att ta fram skillnaden mellan de marknadsdrivna och de offentliga institutionerna. Nyinstitutionalismen har under 2000-talet kommit att tillämpas i Sverige inom den sociala sektorn och är en vidareutveckling av institutionell teori (Grape, 2006). Den nyinstitutionella teorin lägger fokus på den institutionaliserade organisationens förhållande till omvärlden samt hur det påverkar organisationens utveckling och förändring. Den nyinstitutionella teoribildningen tillhör ett brett och mycket omfattande fält som rör organisationsteori (Johansson, 2002). De organisatoriska fälten definieras av att de organisationer eller verksamheter som ingår i dem är relaterade till varandra på något sätt. Det kan vara relationer som konkurrens inom samma bransch, producenter eller leverantörer och kunder, myndigheter. De olika verksamheterna i ett organisatoriskt fält styrs av institutionella logiker, det vill säga de principerna för hur verksamheter organiseras och hur de agerar (Grape, 2006). både inom verksamheten och i kommunikationen med omvärlden (Forsell, Jansson, 2010). Inom de olika logikerna finns anspråk och ställningstaganden som definieras som ”sanna” och dessa kan inte ifrågasättas av andra verksamheters logiker, utan utgörs av ett slags kommunikativt gränssnitt mellan verksamheterna. Logikerna existerar i tre tydliga domäner, politisk domän, administrativ domän och professionell domän. När domänerna möts kallar man det för domänteori och när de har svårt att mötas på grund av till exempel olikheter kallar man det för domänkonflikt. Enligt (Grape, 2006) kan ett exempel vara att professionella domänen har svårt att möta de politiska eftersom avståndet mellan de är större. Domänteori visar att de olika domänerna har olika karaktärsdrag, synsätt och perspektiv vilket innebär att de kan komma i konflikt med varandra (Grape, 2006).

## 3. Metod

Kapitlets syfte är att klargöra mitt metodval och beskriva hur arbetet har gått till som är huvudpunkten i kapitlet. Metoden lägger ramar för min undersökning och inledningsvis kommer studiens metodval att presenteras varefter det kommer att följas av beskrivning av urval och genomförande. Eftersom en pilotintervju valdes kommer den att redovisas samt deltagarna kommer att presenteras. Kapitlet tar också upp diskussion kring studiens validitet och reliabilitet och mynnar ut i en redogörelse av studiens etiska reflektioner.

### 3.1 Metodologi och metoddiskussion / Metodval

Jag har valt att åskådliggöra deltagarna i tabellform (se tabell 3.2.2). Valet av tabellform är en fördel för att göra en stor mängd information lättöverskådlig, med andra ord underlätta för läsaren men också för att läsaren snabbt ska kunna blicka tillbaka ifall behovet finns. Tabell kan också göra en mängd information lättare att förstå än i löpande text därför har jag valt att belysa deltagarna i tabellform.

En kvalitativ metod med induktiv ansats har använts, för att kunna förstå och förklara de erfarenheter och upplevelser som är föremål för denna studie. Vid induktiv ansats samlas information från empirin (Polit & Beck, 2008).

En kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer där frågorna är delvis förutbestämda och ställs till samtliga har använts. Detta eftersom studiens frågeställning kretsar kring förskolechefer och förste förskolelärares upplevelser. Genom att alla deltagare får samma huvudfrågor behandlas också alla lika. Genom att använda denna metod kan man själv välja om man vill ställa följdfrågor utifrån deltagarens berättelse och svar och inte enbart utifrån mina frågeställningar som är förbestämda. På detta sätt fångas berättelser utifrån det som deltagaren berättar och intervjun formas till viss del utifrån deltagarens berättelse och inte enbart utifrån mina förbestämda frågor. Genom kvalitativa forskningsintervjuer var syftet att förstå deltagarnas perspektiv. Kvale & Brinkman (2009) menar att ”*Samtal är ett gammalt sätt att skaffa sig systematisk kunskap på*” (s. 23). Genom att föra samtal kommer man alltid närmare och får en ökad kunskap om deras erfarenheter och den värld de lever i. Den muntliga diskursen förvandlas till texter som ska tolkas. I ett intervjusamtal är forskarens roll att lyssna in

berättelserna och även ställa frågor samtidigt som man ska försöka förstå allt ur deltagarnas synvinkel och uppfatta deltagarnas inlevelse och vardag.

En fördel med semistrukturerade intervjuer kan vara att deltagaren känner sig mer trygg och inte upplever intervjun som ett prov eller förhör, utan intervjun upplevs mer som ett seriöst och professionellt samtal om forskaren håller i den röda tråden. Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att forskaren får hålla i den röda tråden genom att veta vad man vill ha svar på under intervjun så att man inte kommer in på annat under samtalet som inte är relevant. En annan svaghet med metoden kan vara tiden som man har lagt på intervjuerna samt att man ska transkribera och tolka dessa (Kvale & Brinkman, 2009).

Min studie bygger på en pilotstudie/intervju och tre förskolechefer samt tre förste förskollärares intervjuer och därför kommer det inte att generalisera svaren. Det kan vara en svaghet med studien men samtidigt är det inte heller avsikten.

### **3.2 Urval och genomförande**

Personerna som jag har valt att ha som deltagare och som ska intervjuas är utbildade och yrkesverksamma förskolechefer samt förste förskolelärare som arbetar inom tre olika kommunala förskolor i en stadsdel i Malmö stad. Jag valde att först ta kontakt med samtliga genom mail och även telefonsamtal i fall det tog för långt tid innan dem svarade på mina mail. I mailet berättar jag om att jag läser ett magisterprogram på Malmö Universitet, att jag undersöker och forskar närmare om hur förskolan arbetar med bristen på personal samt att jag är intresserad av deras egna upplevelser. Jag fick positiva reaktioner och intresse att dela i studies undersökning och i efterhand planerades datum in för respektive intervju.

Eftersom många deltagare behövde vara närvarande på arbetsplatsen var det lättast att jag besökte dem på respektive förskola, vilket jag också har gjort. Intervjuerna ägde rum i deras respektive arbetsrum eller mindre kontor dels för att deltagarna skulle känna sig trygga och hemmastadda och dels för att minimera risken att bli störda av resten av verksamheten. Intervjuerna börjades med en kort presentation av studiens syfte för att ge deltagarna en inblick i forskningsfrågan.

Frågorna som valdes har baserats på en pilotstudie (se 3.2.1) för att kunna försäkra mig om att frågornas karaktär täcker min forskningsfråga. Inför pilotstudien hade semistrukturerade intervjufrågor förberetts vilket kom att omarbetas och formuleras om inför de verkliga intervjuerna. För att kunna fånga in upplevelser och sättet upplevelserna hanteras på av studiens deltagare, har jag valt att lämna möjligheten öppen för att kunna skifta på frågornas följd. I och



med detta utvecklades intervjuerna i en här och nu livsvärldsfenomenologi (Kvale & Brinkman ,2009)

Eftersom det i kvalitativa forskningsintervjuer inte finns en gräns som säger exakt hur många deltagare man behöver ha med i studien och på grund av tidsbegränsningen har urvalet begränsats till sex deltagare samt en pilotintervju på min nuvarande arbetsplats med en biträdande förskolechef. Det kan finnas en risk med att antalet valda deltagare är för få och skapar svårigheter i att generalisera därför vill jag uppmärksamma läsaren att detta inte är syftet med tanke på studiens omfattning och tidsaspekt. (Kvale & Brinkman ,2009; Kvale, 1997).

Dokumentationsverktyget som användes i intervjuerna är en telefon med tillgång till inspelning, för att underlätta och ge bättre möjlighet att fokusera på intervjufrågorna, samtalet samt deltagarnas inlevelser. Mina intervjuer pågick under en 4 veckors period och dessa transkriberades omgående.

### **3.2.1 Pilotintervju**

Kvale (1997) menar att genom att använda sig av en pilotstudie kan man som forskare tillförsäkra sig att jag får ut tillräckligt med material som är vägledande och viktig för min studie. Enligt Kvale (1997) kan en pilotintervju ge forskaren möjlighet att förbereda sig inför de kommande intervjuerna. Innan jag påbörjade intervjuerna tog jag beslutet om att göra en pilotintervju med biträdande förskolechef på nuvarande arbetsplats. Biträdande förskolechefen blev informerad om min studie och mina tankar kring problemformuleringen och tyckte det var intressant att få ta del av min studieresa och vara delaktig genom den personliga intervjun. Pilotintervjun hölls på deltagarens kontor på förskolan och varade i lite mer än en halvtimme. Intervjun började med en inledande beskrivning av studiens frågeställning och fortsatte med dem frågor som jag hade förberett inför intervjun. Frågorna som ställdes har fått upprepas och även tydliggöras, en av frågorna var omfattande och jag fick ändra om och förkorta frågan under pilotintervjun. En sak som jag uppmärksammade var att jag inte behövde följa mallen exakt utan kunde komplettera med följdfrågor eller upprepanden under samtalets gång. I slutet av samtalet, språkade biträdande förskolechefen om hur intressant det ska bli att läsa studien och att hon tycker att ämnet är relevant gentemot samhällsutvecklingen och förskolans ständiga organisationsförändringar. Jag tackade för att hon bidrog och ställde upp på att vara en del av min studie som också är en viktig del i min egen utveckling och kompetens. En sak jag uppmärksammade var att några av intervjufrågorna var för stora och otydliga och med detta i

åtanke formulerades intervjufrågorna om. Frågorna bearbetades klart inför de sex kommande intervjuerna för att underlätta för den enskilde deltagaren men även spara in tiden det skulle ha tagit att förklara och tydliggöra frågorna samt för att istället kunna lägga fokus på den röda tråden och samtalsämnet. Efter pilotintervjun och omformuleringen av intervjufrågorna genomfördes de sex inplanerade intervjuerna som skulle stå som grund för studiens empiri.

### **3.2.2 Deltagarna**

Jag har valt att åskådliggöra deltagarna i tabellform (se tabell 3.2.2) för att kunna underlätta för läsaren och för att läsaren ska snabbt kunna blicka tillbaka ifall behovet finns.

För att kunna täcka studiens omfång och för att kunna uppfylla studiens syfte har jag valt att intervjua förskolechefer och förste förskollärare. Detta eftersom de ser över planeringen i verksamheten i det dagliga arbetet i samråd med förskollärare. En del av deras uppdragsbeskrivning (se tabell 3.2.2) går ut över att se till att avdelningarna/verksamheten inte saknar personal. I det fall som det saknas är det, i första hand, deras beslut om det ska tas in vikarie. Förskolechefer bedömer också hur verksamheten ska läggas upp och ser över personalbristen när verksam personal blir sjukskrivna eller vid semester och ledigheter i samråd med ledningen.

Studien är genomförd med tre förskolechefer och tre förste förskollärare på tre olika förskolor i en stadsdel i Malmö stad. Deltagarna och förskolorna har i studien och i hanteringen av empirin anonymiserats och fått pseudonym enligt följande: Anna och Annika på förskola 1, Elin och Lina på förskola 2 samt Eva och Maria på förskola 3. Det har inte funnits någon tanke eller avsikt med att de valda deltagarna i min studie är kvinnor. Genusaspekten är inte heller något som undersöks närmare eller är av betydelse för studien.

<b>Förskole- beteckning</b>	<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>	<b>Utbildningsbakgrund</b>	<b>Uppdragsområde i stora drag</b>
<b>Förskola 1</b>	Anna	Förskolechef (FC)	förskolelärare	Bemanningsansvar Rehabansvar Arbetsmiljöansvar Beställningar Lönesamtal/ medarbetarsamtal Budget
	Annika	Förste förskollärare (FFL)	Fritidspedagog Lärare Förskollärare Föreståndare Pedagogisk utvecklingsledare	Pedagogiska frågor Handläggare Stöd till personal Mentor för nytexaminerade Arbeta med styrdokument Att hitta olika samordnade insatser Följa upp riktlinjer
<b>Förskola 2</b>	Elin	Förskolechef (FC)	Förskollärare Skolutvecklare Rektor	Att kvalitén är likvärdig Resurserna är någorlunda rätt fördelade efter barnens behov och efter personalens förmågor. Budget Personalfrågor
	Lina	Förste förskollärare (FFL)	Förskollärare	Förebild Stöd till personalen Fokus på pedagogiska frågor Värdegrunden Barns inflyttande Hållbar utveckling Samordna kring studenter Mycket i barngruppen
<b>Förskola 3</b>	Eva	Förskolechef (FC)	Barnskötare Förskollärare Rektor	Huvudansvar för hela området Jobba utifrån en likvärdighet Strategiskt ledarskap Ekonomibiten Personalansvaret Rehab Medarbetaransvaret Lokalerna Juridisk
	Maria	Förste förskollärare (FFL)	Förskollärare	Pedagogiska verksamheten Kvalitén Värdegrunden Vara en nära ledare för personalen Samarbete

Tabell 3.2.2 Presentation av deltagarna

### 3.2.3 Transkribering

Med deltagarnas godkännande från tidigare samtal samt mailkonversation har intervjuerna spelats in med hjälp av mobilens inspelningsfunktion och efter varje intervju har samtalet transkriberats omgående. Jag har valt att sitta ensam i ett avgränsat rum för att skapa en lugn och avslappnad miljö när jag har åter lyssnat på inspelningarna i syfte att transkribera all inspelat material. För att få en djupare granskning i sin helhet och underlätta inför bearbetning och analys av material har jag valt att noggrant transkribera texterna. Kvale (1997) anser att genom att noggrant omskriva texterna skapas en mer detaljerad transkribering och en större kritisk granskning till bearbetningen av texterna och att genom att renskrivna texten kan intervjusamtalet struktureras i en form som tillämpar sig bäst för en analys.

Vid transkriberingen har en mening i taget lyssnats åt gången samtidigt som jag skrev, spolade, skrev, lyssnade osv. Jag har försökt hålla mig till tabeller där intervjufrågorna svaras i respektive spalt för att få en upplevelse utifrån deltagarens berättelse men också för att redovisa detta i genomförandet. Ibland var inte detta det mest gynnsamma eftersom deltagarna hoppade mellan frågorna vilket gjorde att jag fick transkribera texterna mer som en berättelse och på detta sätt upplevde jag texterna mer som en helhet av en och samma berättelse. När den renskrivna texten var klar lyssnade jag in den inspelade materialet och samtidigt följde med i texten för att likställa att deltagarnas berättelse stämde överens med texten jag fick fram eller om jag skulle behöva justera den närmare.

### 3.2.4 Studiens validitet och reliabilitet

Frågan om validitet och reliabilitet är aktuell när det handlar om kvalitativa studier och en studie som är av mindre omfattning. Alvehus (2013) anser att *” ett vanligt sätt att diskutera kvalitet i vetenskapliga sammanhang är att göra en distinktion mellan reliabilitet och validitet ”* (s.122). Med reliabilitet avses om forskningsresultatet är upprepningsbar, med andra ord resultatets tillförlitlighet och om det kan kontrolleras på ett allmängiltigt sätt eller om noggrannhet finns i hur studien har genomförts. Vilket också betyder att alla deltagare i studien ska kunna delta under samma förutsättningar. Det handlar om mätningens reliabilitet och pålitlighet, det vill säga om man gör om samma undersökning att man kommer fram till samma resultat (Kvale och Brinkman, 2009). Reliabiliteten blir svårt att uppnå eftersom min studie bygger på kvalitativa halvstrukturerade intervjufrågor om deltagarnas upplevelser. Deltagarna har i förväg blivit informerade om vad jag som forskare är intresserad av att ta del i deras

upplevelser kring personalbristen på förskolan. Om detta har varit till fördel eller nackdel och har på något sätt påverkat deltagarnas eller deras berättelser är svårt att fastställa. Pilotintervjun har varit till hjälp då jag har lagt märke till vikten av att inte ha för omfattande eller svårbegripliga frågor som skapar osäkerhet kring svar hos deltagarna men också för egen vinning i frågan om upprepadet och omformuleringar i frågorna hos mig som forskare. Detta har bidragit med att intervjufrågorna inte har innehållit komplicerade ord, tvärtom har de formulerats och uttryckts med ett vardagligt språk för att utesluta missuppfattningar hos deltagarna eller svårigheter i förståelsen. Vid misstanke på att deltagaren har missförstått frågan har jag ställt följdfrågor. Av denna anledning har ingen av intervjuerna blivit lika (Kvale & Brinkman 2009) även om intervjufrågorna var gemensamma för alla vilket ger en likvärdighet i utsagorna bland deltagarna.

Validitet står för att huruvida forskaren undersöker det som är avsikten att undersöka, det vill säga om det undersökaren lyckats mäta verkligen mäter det man har för intention att mäta (Alvehus 2013). I min studie handlar validiteten om deltagarnas pålitlighet. Detta eftersom studien bygger på deras upplevelser som ägt rum fram till intervjutillfället, där tidsperspektivet är en avgörande faktor. Det kan finnas en risk med att deltagarna av någon anledning inte har berättat det som de verkligen tyckte eller upplevde trots att jag informerade dem om att ingen mer än jag skulle ta del av intervjumaterialet. Samtidigt kan detta också ha haft ökad effekt på deltagarnas svar och ökat sannolikheten att svaren blivit äkta. Svar som har framkommit har kritiskt reflekterats kring, tolkats samt analyserats och jag anser att studien uppnår validitetskravet (Kvale & Brinkmann, 2009). Studie uppnår också validitet genom att intervjufrågorna är likvärdiga i grunden men samtidigt utformade för öppna frågor vilket gav deltagarna möjligheter att fundera kring sina kunskaper, erfarenheter och upplevelser kring samtalsämnet. För att undvika risker med breda och stora svar och för att studien inte skulle tappa fokus och påverka validiteten har jag använd mig av följdfrågor som har fångat upp deltagarnas upplevelser och hanterande. På detta sätt kunde jag fånga upp fram det väsentliga för studien.

### 3.2.5 Etiska reflektioner

Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer beskriver fyra krav i samband med etiska reflektioner: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I enlighet med vetenskapsrådet tog jag del av de fyra forskningsetiska överväganden (Vetenskapsrådet 2002) vilket en forskare måste använda sig av vid planering och genomförande av studien.

I enlighet med informationskravet inledde jag undersökningen med att informera berörda förskolechefer samt förste förskollärare på samtliga förskolor. Den allmänna informationen om studien samt förfrågan om deltagandet i studien har först skickats ut via e-post i form av mail. Samtliga deltagare informerades inför intervjuerna om studiens syfte och tillvägagångsätt men även om frivilligheten genom att själva bestämma över medverkandet samt om möjligheten att kunna hoppa av när som vilket är en överensstämmelse med samtyckeskravet. Deltagarna har också blivit informerade om att deras personliga uppgifter är anonymiserade samt identitetskyddade.

Inspelningarna samt den renskrivna texten kommer att sparas som källdata, samt kommer de att förvaras oåtkomlig för tillgång eller möjlighet för insyn för obehöriga. Enligt konfidentialitetskravet kommer den insamlade materialet endast att användas i denna studie vilket deltagarna blev informerade om.

Deltagarna informerades i enlighet med nyttjandekravet att det avslutande resultatet av undersökningen kommer att publiceras och göras offentlig samt bli tillgänglig för alla. Genom detta medför det att deltagarnas upplevelser, svar och åsikter via bidrag och deltagande i intervjuer, kommer under anonymitet publiceras i form av citat eller uttalanden. Detta kommer dock inte att skapa möjlighet att identifiera de enskildas arbetsplatser det vill säga de valda förskolorna.

## 4. Resultatdiskussion

I kapitel fyra presenteras och diskuteras deltagarnas utsagor och upplevelser. Citat som används som resultat har jag valt ut för att närmare belysa förskolechefers och förste förskollärarnas sätt att uttala sig om personalbristen i förskolan. Förskolechef kommer att förenklas med (FC) och förste förskollärare med (FFL)

### 4.1 Redovisning av resultat

För att underlätta för läsaren har jag valt att inte redovisa varje intervjufråga för sig. Efter transkriberingen och djupgående läsning samt analys av transkriberingarna har det identifierats olika huvudkategorier. Huvudkategorierna har identifierats genom transkribering och tolkning av texterna genom deltagarnas uttalande. För varje intervjufråga har samma ord påträffats ibland några gånger och ibland många gånger. På detta sätt har det identifierats olika huvudkategorier som uppkommit som diskussioner. De olika kategorier där alla deltagare har tagit upp under intervjutillfället är arbetsmarknadsinsatser, personalbrist, barngrupper, konkurrens, personalens upplevelser och samarbete. Dessa kategorier kommer att redovisas var för sig i tabellform där citat tillhörande var och en av deltagarna kommer att presenteras i citatform. Under vissa kategorier kommer även en mer utförligt presentation/analys utifrån transkriberingen att göras.

#### 4.1.1 Arbetsmarknadsinsatser

Tabell 4.1.1 Arbetsmarknadsinsatser

Deltagare	Yttrande i citatform
Anna (FC)	”Malmö stad har gjort en satsning i form av utbildning för att få upp och säkra kvalitén och kvalitetssäkra” ”Sedan har Malmö stad också satsat på lönerna”
Annika (FFL)	”Malmö stad är väldigt innovativa, vi måste säga att vi har den mest innovativa förskoleförvaltningen i hela landet om jag säger så” ” Vad gör vi med personal som inte är utbildad, vad gör detta med måluppfyllelsen, vilka krav kan man ställa så självklart är detta frågor, det du trycker på det finns som en medvetenhet högst upp”
Elin (FC)	”Vi har uppdragsutbildningar i Malmö stad som vi erbjuder, och då har vi erbjudit tror det va vi är nog uppe i 180 stycken som jag har validerat på två år”
Lina (FFL)	”Men det är ju det för att det ska vara likställdhet också, man ska känna igen sig vilken förskola man än kommer till Malmö stad det är ju den ambitionen vi ska jobba mot”
Eva (FC)	”Jag upplever att Malmö stad gör mycket, man har också väldigt mycket omvärldsspaning, man tittar på andra kommuner, vad är det som gör att dem lyckas rekrytera tills sig vad är

	det som gör att dem tappar, man tittar mycket på löner inte bara inom sin egen förvaltning man tittar men
<b>Maria (FFL)</b>	”Vi har en HR avdelning som är hur stor som helst som jobbar med kompetensförsörjning och rekrytering. Finns där en särskild del som heter ROKE, som endast jobbar med kompetensförsörjning och rekrytering, där man gör annonskampanjer, stora rekryteringsannonser man tittar på den kompetensen som finns ute på arbetsplatserna, vad kan vi tillföra för utbildningar för att höja kvalitén.

Ur tabell 4.1.1 kan man avläsa att Malmö stad har gjort stora utbildningsatsningar för att få upp och säkerställa kvalitén och kvalitetssäkra förskolan. Dessa satsningar är utbildningar för barnskötare och förskollärare som har äldre utbildning, validering, femdagarsutbildning men även förskolelyftet.

#### 4.1.2 Personalbrist

Tabell 4.1.2 Personalbrist

<b>Deltagare</b>	<b>Yttrande i citatform</b>
<b>Anna (FC)</b>	”Förskolläraryrket framför allt är väl ett av de mest omtalade yrken i Sverige just nu det är stort tryck det är det, det är inte så många som går utbildningen överhuvudtaget så vi kommer fattas jättemycket folk, förskollärare framöver och då pratar vi inte om hundratals utan ännu mer och varför man väljer att inte läsa, ja om det har med det att göra att det är stort diskussionsämne i media överhuvudtaget förskolor, om det har med löner att göra, jag vet inte”
<b>Annika (FFL)</b>	”Att du har satt huvud på spiken helt och hållet, det är ju förskolans stora problematik som jag ser att faktiskt kunnandet urholkas, att vi har alldeles för få förskollärare som har en gedigen kunskap om sitt arbetsområde och förstår uppdragets art” ” När man då inte har så många så blir det ju det, dels blir det tyngre för dem förskollärarna som jobbar men det blir också tyngre för mig, för att jag ska också nå mitt uppdrag genom att vi ska arbeta målorienterad men om jag då inte har personal som har full inblick i det säger vi då är detta en ekvation som är svår att gå ihop”
<b>Elin (FC)</b>	”Vi har bemanningsteam med utbildade barnskötare som också har basplacering för att personal och barn ska få kontinuitet och en viss nivå på vikarierna som kommer” ” Jag vidhåller nog egentligen att vi har dem resurser som krävs till det antalet barn teoretiskt. Sen i praktiken så kan det vara annorlunda, det är inte så att alla arbetslag jobbar rätt o fel utan vissa arbetslag är inte effektiva” ” Det är ju en stor skillnad i staden, vi har ju inte fördelat ut de antal förskollärare rättvist så att säga” ” varje gång vi bekräftar säg att där va sju dåliga dagar, varje gång vi bekräftar det och bekräftar det både inom förskolan, utanför förskolan på föräldramöte, alltså för varje gång jag bekräftar det då bekräftar jag också fokus där, så många är borta, istället för vem är här vad gör vi. Det är två helt olika sätt att se på det, vem är friska varför pratar vi bara sjuka, varför pratar vi inte frisktalet, hur många är här idag, vad kan vi göra av detta hur många barn har vi, hur många vuxna är vi, vad gör vi så att det blir en bra dag för barnen”
<b>Lina (FFL)</b>	”Vad vi har gjort när det är riktigt kris då går hela ledningsgruppen ut också, och då är vi sju personer till” ”jag tycker det är viktigt att förutom personalbristen bekräfta även det positiva, för att kommer det inte ut i samhället så fortsätter sociala medier att bara lyfta upp när barn bits, bara lyfta när en hade semester en var sjuk en var ensam. Likadant för skolan dem får mycket stryk i media, förskolan får också väldigt mycket stryk i median man lyfter det här som inte får hända naturligtvis det ska ju alla veta. Var gång vi bekräftar det här då, så skrämmer vi folk från att bli lärare, skrämmer folk för att söka in ja vi har försökt höja lönerna och höja



	statusen, sjukvården har samma problem. Vad läser man om, inte om allt det som gick bra när alla kavlade upp armarna och lite till utan man får läsa om det som inte gick bra”
Eva (FC)	”Jag kan tänka att det kan vara svårt ibland när det fattas folk, om det är fulla barngrupper att till exempel få in vikarie, det kan vara en typ av personalbrist”
Maria (FFL)	”Personalbrist tänker jag kanske mer utifrån termer att det är svårt att rekrytera kompetenta medarbetare, med rätt utbildning och som har erfarenhet” ” Visa arbetslag föredrar att vara själv då med 13–14 barn än att få in vikarier så att säga.”

Ur tabell 4.1.2 går det att utläsa att 5 av 6 intervjuade är samstämmiga kring bristen på personal samt bristen på kompetenta medarbetare. En av de intervjuade vänder på det och tar upp den negativa bilden som framförs i medier, en bild som bekräftar personalbristen men som även kan medföra en spridning. Däremot lyfter hon att den positiva synen saknas utåt men att den finns och brukas inom verksamheten.

Sammanlagt utifrån chefernas berättelser saknar endast 3 barnskötare på tre olika förskolor i Malmö stad men har blivit erbjudna att validera sina tidigare yrkeskompetenser. Malmö stad har gjort stora satsningar i validering för barnskötarna men också utbildning för dem som vill blir förskollärare. Rent kompetensmässigt tycker förskolecheferna men även förste förskollärare Lina att det ser bra ut i deras område men att det kan finnas en stor skillnad i staden och att man inte har fördelat ut förskollärarna rättvist så att säga, man jobbar på det men samtidigt är det svårt att flytta runt förskollärarna om en förskola har mer än den andra.

” som jag upplever det så har vi tillräckligt med resurser förutom vissa enstaka dagar när det uppstår situationer som vi får i princip alltid in från bemanningsteamet när vi behöver”

(Lina (FFL), förskola 2)

På förskola 2 och 3 upplevs det att man har en etablerad kontakt med bemanningsteam och att deltagarna ansågs sig ha koll på situationen i förskolorna gällande, sjukfrånvaro, vård av barn och korttidsfrånvaron. Samtidigt säger förskolecheferna och förste förskollärarna att man inte tar in från bemanningen om man absolut inte behöver det utan då hjälper man varandra i verksamheten och täcker upp mellan avdelningarna. Genom bemanningsteamets basplacering får barn och personal en kontinuitet. Det upplevs inte att det är en orättvis fördelning från bemanningsteamet utan att dem som fördelar ut bemanningsteamets personal har väldigt bra grep om dem olika verksamheter.

På förskola 1 upplever man också att det finns en bra kommunikation men att man endast har tre som arbetar i bemanningsteamet och att dem redan kan vara utlånade om man skulle behöva de. Förskola 1 önskar att dem kunde tillsätta fler resurser.

### 4.1.3 Barngrupper

Tabell 4.1.3 Barngrupper

Deltagare	Yttrande i citatform
Anna (FC)	” när jag går in och tittar hur många barn det är på förskolan så kan det fattas 20–25 barn, vilket är en hel avdelning så då kan man kanske gå med tre personal för mycket egentligen i huset, men ändå upplever man det som stressande, så jag vet inte om det är barngrupperna som man upplever att det är utmanande eller om att det är själva uppdraget i sig, att det har blivit ett tydligare uppdrag”
Annika (FFL)	”barngrupperna är större idag vilket kräver ett nära samarbete mellan avdelningarna men behovet måste ändå ses över, har vi 12 barn räcker det att ha 2 medarbetare men är det då 14 barn så kanske men ändå bör titta på det och ställa frågan, behöver den här gruppen en till eller klarar de sig?”
Elin (FC)	”Det kan vara 20 barn på en avdelning och 16 barn på en annan det beror lite på, men mallen är 3 årsarbetare på 18 barn men under barnens säkerhetsnivå kan vi ju aldrig gå, det ska i så fall vara väldigt korta stunder...” ” kvalitén är likvärdig att resurserna är någorlunda rätt fördelade efter barnens behov och efter personalens förmågor. För det är ju också en parameter i detta och då kan det vara så att jag vet och biträdande förskolechefen vet vid det här laget, nu har vi snart arbetat i den här kontexten i snart två år så att biträdande har klart för sig var måste jag ha kanske en personlig resurs från minut 1 eller hur ser barngrupperna ut och så vidare så att den fingertoppkänslan jobbar man med hela tiden” ” Sen har vi medarbetare som klarar många barn på ett bra sätt kan samla barnen, göra saker med barnen den halvtimmen som vi kanske egentligen borde ha varit en till. Det finns medarbetare som absolut går upp i spin och blir stressade mår inte bra och går hem och mår inte väl alltså det där är, så är det, vi är olika, vi har olika förutsättningar att klara olika situationer men som kanske är fantastiska i en annan situation så att det inte har med det att göra”
Lina (FFL)	” det har ju ändrat sig, det har ändrats jättemycket barngruppen och barnen” ” jag ser fler arbetslag som tycker det är kul och vågar öppna upp mer och mer och inte bara stänger dörr och säger min avdelning,”
Eva (FC)	” Jag tänker om man tittar rent och ska generalisera och titta efter hur en budget är upplagt, så är den upplagde för 6 barn per medarbetare i gruppen. Men så ser det inte alltid ut för att barnen kanske inte alltid är där, eller så är man kanske inte 3 hela tiden för att någon börjar arbeta 10 och någon slutar 2 så ibland har man fler än dem här 6” ” Sverige genomsnittet, det ligger på 6,8 eller något sånt där, barn per medarbetare. Men jag skulle hellre vilja att man fokuserar mer på vad det är för barn och vilka behov barnen har i grupperna”
Maria (FFL)	” Ibland kan man vara 3 st. på 18 barn och det kan fungera hur bra som helst ibland kan man vara 3 st. på 13 barn och ha det jättejobbigt för att där är barn med andra förutsättningar som kräver mer så kanske lite mer relaterat till vilka barn är där och deras förutsättningar.”

Tabell 4.1.3 hänvisar till att det finns bestämda riktmärken kring barngrupper och dessa verkar intervjudeltagarna hålla med om. Det framgår också att förskolecheferna är nöjda över sina insatser men att i praktiken kan det variera lite utifrån barnens enskilda behov eller

barngruppens behov. Ur tabell 4.1.3 kan det utläsas att deltagarna lyfter även upp förskolans pedagogiska uppdrag samt kvalitén och likvärdighet vilket är viktiga indikatorer på att de intervjuande är medvetna om organisationernas behov.

#### 4.1.4 Konkurrens

Tabell 4.1.4 Konkurrens

Deltagare	Yttrande i citatform
Anna (FC)	<p>” Vi försöker ju med alla möjliga medel lansera oss som ett attraktivt område vi försöker se till att verkligen hitta, vad ska man säga ett utmärkta drag för varje förskola”</p> <p>” Det känner jag ju nog att dem är nog ganska medvetna om, att det blir konkurrens ifrån kommuner runt kring många väljer och ta ett jobb utifrån kranskommunerna,”</p>
Annika (FFL)	<p>”alltså vi är ju i stor konkurrens med många andra och därför handlar det om att verkligen hitta, vad kan vi locka med vilken annons måste vi, vi kan inte kanske bara kanske skriva en annons om man gjorde förr i tiden. Idag kanske vi måste tänka på att locka på ett annat sätt, vi gör en film till exempel så jag tror det har hänt mycket där i Malmö stad, det är jättestor skillnad”</p> <p>”Malmö stad höga krav också på sin verksamhet och på sina medarbetare och då kanske du väljer att jobba någon annanstans”</p>
Elin (FC)	<p>”det kan bero på allt, det kan bero på att ett område arbetar på ett sätt som attraherar arbetskraft så är det ju, och det kan vara ett annat område som inte lyckas och det kan också bli en ond spiral. Eller så kan det vara olika område som ligger är attraktiva, dem ligger centralt kanske till andra kommunikationsmedel, grönområde, parker som kan påverka”</p> <p>”HR avdelning jobbar mycket med att attrahera arbetskraft till Malmö, så att där är olika program, event olika vi bjuder in vi gör extra för lärarstudenterna, vi gör väldigt mycket för lärarstudenterna för att presentera Malmö. Här är flerspråkighet och många utmaningar och det attraherar många lärare, och en del är bra långt ifrån och säger det här klarar jag inte”</p>
Lina (FFL)	<p>” vi satsar på barnskötarna och det kan också attrahera utifrån samt kan jag tänka mig att förskolans geografiska placering i bättre bostadsområde är väldigt attraktiv”</p>
Eva (FC)	<p>Sen upplever jag också att rent generellt rotationen på medarbetarna generellt är ju hög, man börjar sin tjänst, man slutar sin tjänst det finns gott om jobb så att så fort det inte passar så kanske man också väljer att tänka att jag bytar jobb, man stannar inte kvar så länge som förr och tar i tu med det som man behöver ta itu med på arbetsplatsen och ha det där tålmodet för att man vet att jag kan få jobb precis var som helst och då är det ibland lättare att bara välja ett annat jobb.</p>
Maria (FFL)	<p>”i och med organisationsutvecklingen så tillsatte vi 125 förste förskollärare och 125 biträdande det är en rekrytering på 250 personer varav ett antal redan fanns kanske som ledare men dem andra har vi plockat från förskolorna och inte bara från Malmö utan även från kommunerna runtomkring. Så där känner jag där är inte så mycket mer att hämta ”</p>

Tabell 4.1.4 framhäver förskolornas försök att hitta utmärkta drag för att locka pedagoger som vill utvecklas vilket skapar möjlighet för utveckling men det skapar även stor konkurrens mellan de befintliga förskolorna på marknaden. HR, det vill säga personal som arbetar med hantering av anställda inom en organisation, jobbar för att locka och marknadsföra samt anordna mässor och event. De tittar även på hur förskolornas jobbannonser formuleras, allt för att locka till sig utbildad och kompetent arbetskraft. I och med Malmö stads satsningar har även krav börjat ställas på den anställde vilket enligt Annika(FFL) (se tabell 4.1.4) leder till att fler väljer att söka sig i kranskommunerna.

Ur tabellen framgår även att intervjudeltagarna upplever att det finns en skillnad bland antalet utbildad personal som jobbar i Malmö stad och att skillnaden kan bero på vilket område förskolan befinner sig i, som till exempel vid grönområde, centralt eller i bättre bostadsområde.

#### 4.1.5 Medarbetarnas upplevelser kring personalbristen/ dementering av personalens upplevelser

Tabell 4.1.5 Den enskildes upplevelser kring personalbristen

Deltagare	Yttrande i citatform
Anna (FC)	” Jag får till mig att man känner sig stressad och otillräckligt att det är många barn, det är personalens bild, och den känslan får man absolut lov att ha”
Annika (FFL)	”förskollärarnas uppdrag är mer tydligt och man upplever att det krävs mer och det stressar många för att man inte känner att man kanske har rätt kompetens, att man har gått utbildning för länge sedan.
Elin (FC)	”Så det är mycket upplevelser av hur man hanterar tid och förändringar och när det inte är som ”vanligt”. Visa står mer på egna ben än andra om man ska uttrycka det så och där får man ha respekt som chef också” ” Jag kan se tydligt när vi pratar någon gång, att upplevelsen kring till exempel om vi är tre i ett arbetslag och en är borta så kan det upplevas som kaos och kris”
Lina (FFL)	”Men går jag ut och frågar varje medarbetare så kan jag ha medarbetare som upplever kaos och kris och säger de begreppen”
Eva (FC)	”De pratar ju kanske mest utifrån att det fattas folk så är min upplevelse att det är mest så att det fattas folk. Man pratar inte mycket utifrån att det fattas kompetens eller vad det är för kompetens utan mer att det fattas folk, en ut en in och inte alltid i relation till antalet barn” ” Men upplevelsen är ju så för jag tror att man inte riktigt ser helheten och det handlar inte om att man inte vill eller inte kan utan bara man har inte vunnit, och där tror jag att vi som ledare måste bli bättre på att presentera statistik så att man får en delad bild av hur det är för vi kanske pratar utifrån en bild för vi kanske ser det, men som medarbetare så har man en upplevelse, en känsla att inte räkna till”
Maria (FFL)	”jag kan också tänka att ibland ser man inte i verksamheterna att det inte är personalbrist för att det är en upplevd känsla för att så fort där fattas en så är det brist men man kanske inte har så himla mycket barn inskrivna”

Förskolecheferna och förste förskollärarna hade en enad bild och delar samma upplevelse av att medarbetarna känner sig stressade och otillräckliga samtidigt som enligt Lina (FFL), (se tabell 4.1.5) medarbetarna upplever kaos och kris men intervjudeltagarna inte håller med och menar på att man måste titta på helheten.

I resultat och analys av transkriberingen framkommer det också att nya system har införts i Malmö stad i den benämningen att man har tagit fram olika system så som ”Nuddis” och ”VISP” för att på ett lättare sätt kunna få överblick över verksamheten och även kunna säkerställa barnens vistelsetid. Anna (FC) tar upp Nuddis som följande: ”Nuddis är en utvecklings av trygg och säker förskola där att ha ett säkert närvarandesystem för barnen” Elin menar också att:

”Nu ska vi få ett system, som du har hört talas om kanske VISP, vistelsetidsprojekt som kanske kan stötta upp dels kanske man kan visa statistiken för personalen att ja men kärra vänner varför var jag stressad vi var ju personal till alla antal barn, det kan ju vara så att man jagar upp sig redan på morgonen”

Genom dessa nya system Nuddis och VISP kommer enligt förskolecheferna det kunna redovisa statistik kring barnantalet och på detta sätt dementera de övriga personalens upplevelse och tankar samt kunna redovisa för hur personalen kan på ett effektivt sätt hantera uppstådda situationen.

Intervjudeltagarna tar upp att kraven på förskolläraren/förskolepersonal har förändrats och att deras uppdrag är tydligare vilket utmanar personalen dagligen. Anna menar att ”även om kravet har funnits tidigare var det inte på samma sätt, idag följs det upp på ett annat sätt. Förskolecheferna får inte grepp om det är uppdraget i sig som har blivit tydligare eller om det bara är en ren upplevelse som man har”.

#### 4.1.6 Samarbete

Tabell 4.1.6 Samarbete

Deltagare	Yttrande i citatform
Anna (FC)	” Jag kan också uppleva att där ett större samarbete mellan avdelningarna är där barnen kan vara med, inomhus men också utomhus i olika aktiviteter med andra personal också än avdelningens personal så blir det mindre stressigt”
Annika (FFL)	”barngrupperna är större idag vilket kräver ett nära samarbete mellan avdelningarna”
Elin	” Om vi kräver att barnen samarbetar då måste vi kräva det av lärarna också, att respektera och kunna arbeta med alla, så är det”

(FC)	”Sen i praktiken så kan det vara annorlunda, det är inte så att alla arbetslag jobbar rätt o fel utan vissa arbetslag är inte effektiva och då kanske man kan gå in och hjälpa till”
<b>Lina</b> (FFL)	”Men framför allt det här när samarbetena fungerar då är det så mycket lättare, det är ju det vi arbetar väldigt mycket med, samarbetet, man blir inte lika känslig eller lika sårbar när någon är sjuk liksom”
<b>Eva</b> (FC)	”en av våra största frågor som vi pratar hela tiden om, dels bristen och dels hur man kan hjälpa varandra hur man kan samarbeta med dem olika enheterna,
<b>Maria</b> (FFL)	”Viktigt med samspel i arbetslaget, att dem har en samsyn så att dem kan lösa det som uppstår varje dag tillsammans. Vissa förskolor har öppna dörrar och vågar öppna upp mer och mer och inte bara stänger dörr och säger min avdelning men där är vi inte i alla arbetslag, alltid”

Enligt Maria(FFL) präglas förskolan idag av en öppenhet mellan avdelningarna och mellan barnen vilket inte har sett ut så förr. Vidare menar Maria(FFL) (som inte redovisas i tabell 4.1.6) att för vissa är svårt att hantera då dessa kanske är vanna att arbeta mer avdelningsvis och tycker att det är svårt med samverkan och samarbete. Annika(FFL) bekräftar också förändringen i förskolans värld och uttrycker vikten av ett nära samarbete mellan avdelningarna (se tabell 4.1.6).

Förskolecheferna samtyckte också att dem upplevde att fler och fler avdelningar hade börjat visat samarbetsvilja vilket enligt de var väldigt nytt, kul och spännande och skulle bidra till att barns sociala samspel utvecklas.

Eva anser att genom samspel i arbetslaget och kommunikation och samsyn mellan olika enheter leder arbetet till att man på ett bättre sätt löser konflikter och andra vardagliga situationer tillsammans. Alla intervjudeltagare upplever att där ett större samarbete mellan avdelningarna är skapas det mindre stress bland personalen.

## 5. Analys och slutdiskussion

I analysdelen kommer det att lyftas upp en diskussion kring resultatet som framkommit i föregående kapitlet men som också länkas till tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter som presenterades i forskningsöversikten i kapitel 2. Kapitlet avslutas med en slutdiskussion och metoddiskussion.

### 5.1 Analys av resultatet

Alla intervjudeltagare är utbildade vilket överensstämmer med de aktuella kraven som skolverket (2010) förespråkar. I samtliga tre förskolor finns en förskolechef och en förste förskollärare vilket är representativt för omorganiseringen i Malmö stads (2016) nya ledningsfunktioner. Dessa nya yrkeskategoriers primära uppdrag är att bistå förskolechefen i det systematiska och kontinuerliga kvalitetsarbetet. Detta är också ett exempel på hierarkiskt uppbyggd organisationsform vilket överensstämmer med Alvesson och Sveningsson (2007; 2012). I förskolan som exempel på platt organisation menar Eriksson (2014) att ansvaret låg på arbetslaget som även skulle framstå med goda exempel. Däremot ligger ansvaret numera hierarkiskt uppbyggd idag i förskolan där de nya ledningsfunktionerna är ansvarsbärande. Detta sätt att organisera verksamheterna överensstämmer med Alvesson och Sveningsson (2007; 2012) som menar att den hierarkiska organisationsformen handlar om hur många beslutsnivåer som en organisation har. Nämnvärt är att fastän Skolverket har nationella målstyrningar tillämpas detta lokalt och i intervjuerna framkom det att fast en förskola ska vara en likvärdig organisation har förskola 1 och 3 en förskollärare per barngrupp medan förskola 2 har två förskollärare per barngrupp. Malmö stad har gjort stora satsningar i form av kompetensutveckling för att säkerställa kvalitén och kvalitetssäkra förskolan. I tabell 4.1.1 menar samtliga intervjudeltagare att förutom att Malmö stad satsar på kompetensutveckling satsas det också på omvärldspaning och en välutvecklad HR avdelning med olika stödfunktioner som enligt Maria ” jobbar med kompetensförsörjning och rekrytering”.

Reich, Broman och Roth (2017) bekräftar att fokus på ledningsfunktioner, ansvar samt detaljstyrning är igenkännande begrepp från senare års reformer i förskolan.

Hall (2012) menar att NPM har lanserats inom offentliga sektorn är det viktigt att vara uppmärksam och inse att idéer inte är detsamma som verklighet. Karlsson (2017); Hall (2012) instämmer att en rad reformer eller ett paket reformidéer överensstämmer med NPM. Som en del av den nya omorganiseringen och de nya satsningar som har gjorts inom Malmö stad framkom att det fanns konkurrens mellan förskolorna. Av denna anledning och som en viktig

del i min studie, efter transkribering, och analys av transkriberingen framstod det klart att konkurrensen är en viktig kategori som behandlas närmare under kapitel 4. Inom NPM är marknadstänket en väsentlig substruktur vilket också förstärkts i intervjudeltagarnas utsagor. Ur tabell 4.1.4 kan det utläsas att samtliga förskolor försöker utmärka sig via specifika drag och profileringar för att locka pedagoger och för att skapa möjligheter för utveckling. Detta i sin tur skapar konkurrens och är också NPM influerad då NPM baseras på marknadstänkande som är hämtad från privata sektorn Anna(FC) uttrycker att ” Vi försöker ju med alla möjliga medel lansera oss som ett attraktivt område, vi försöker se till att verkligen hitta vad ska man säga ett utmärkt drag för varje förskola” (se tabell 4.1.4). Samtliga intervjuades utsagor kan styrkas av Hall (2012) som menar att kundorientering lägger fokus där de offentliga tjänsterna möter medborgarna. Vidare menar Hall (2012) att kundorientering leder till ett nytt sätt att se på organisationen. Annika(FFL) menar i (tabell 4.1.4) också att förskolorna ligger i stor konkurrens och

”därför handlar det om att verkligen hitta, vad kan vi locka med, vilken annons måste vi...vi kan inte kanske bara kanske skriva en annons som man gjorde förr i tiden. Idag kanske vi måste tänka på att locka på ett annat sätt, vi gör en film till exempel så jag tror det har hänt mycket där i Malmö stad, det är jättestor skillnad”.

Annika (FFL)

Vidare menar Annika(FFL) att i och med så många satsningar som Malmö stad har gjort har även högre krav börjat ställas på den anställde som kan leda till att man börjar söka sig till kranskommunerna. Grape (2006) menar att den institutionella och den Nyinstitutionella teorin handlar om att analysera företagsvärlden och samhällets konkurrensutsatta sektor vilket verkar vara just det Malmö stad har börjat tillämpa. Detta har även blivit påtaglig för medarbetarna (se Annikas kommentar i tabell 4.1.4) och kan vara ett förhållande som påverkar organisationens utvecklig och förändring.

I och med revideringen av läroplanen Lpfö98 och satsningarna som Malmö stad har gjort har också barngruppsstorlekarna förändras. Trots att det finns riktmärken som Skolverket (2016) rekommenderar skiljer sig barngrupperna åt vilket påvisas i (tabell 4.1.3). Enligt Elin(FC) kan på den ena avdelningen vara 20 barn medans på den andra 16 barn. Vidare menar Elin(FC) (se tabell 4.1.3) att ” mallen är tre årsarbetare på 18 barn men under barnens säkerhetsnivå kan vi ju aldrig gå, det ska i så fall vara väldigt korta stunder”. Det framgår också ur (tabell 4.1.3) att förskolecheferna är nöjda över sina insatser men att i praktiken kan det se olika ut utifrån



barnens enskilda behov eller barngruppens förutsättningar och behov. Som en del av de nya reformerna menar Lidholt (1999) att besparingar har gjorts och tillämpats i slutet på 1900-talet som har resulterat i personalminskning och tillökning i barngruppen. Sheridan och Samuellsen (2016) framställer barngruppen som ett ledande faktor i arbetet med kvalitet och verksamhetsorganisation. Det finns olika syn på hur man ska kunna reglera kvaliteten i förskolan det vill säga formulera mätbara mål och styrmedel för att nå dem. Målstyrning gör att NPMs idéer om decentralisering (Lidholt, 1999) kan betyda olika saker så som individens frihet och möjlighet att profilera sig. Det viktiga är bara att målen är satta så att man håller sig inom det etiska och juridiska ramarna som finns för verksamheten. Balldin, Dahlbeck, Harju och Lilja (2014) samtycker att antalet barn i barngrupperna har ökat men påpekar att det idag framhävs också i media. Lina(FFL) (se tabell 4.1.2) bekräftar att förskolan är ett mediatiserat organisationsform där personalbristen är ett ständigt återkommande samtalsämne. Hon belyser mediernas brist på ett positivt synsätt över förskolan som organisation men Lina(FFL) (se tabell 4.1.2) menar att det positiva synsättet finns innanför förskolans ram i organisationens inre. Gällande kompetenser och brist på utbildad personal menar förste förskolläraren Lina att i deras område ser det bra ut men att det kan finnas en stor skillnad i staden. Detta kan vara tecken på att organisationen är stabil och att organisationsförändringarna har lett till förbättringar vilket är i linjen med vad (Jacobsen, 2013) tar upp, Alvesson och Sveningsson (2007;2012) menar också att en stark organisationskultur drar till sig människor i större utsträckning, människor som identifierar sig med organisationens grunder. Detta kan vara ett led i att det ser bra ut i Lina's område samtidigt som medier och statistik visar en kraftig brist på personal. Skolverket statistiska mätningar påvisar att en kraftig nedsättning av antal sökande till yrket har skett under de senaste åren och att bristen på utbildad personal är i nuläge stor (Skolverket, 2016). Fastän Skolverket och medier påvisar personalbrist i förskolan har intervjudeltagarna en annan bild av verksamheten och menar på att enskilda händelser inte är representativa utan att man måste istället titta på helheten (se tabell 4.1.2). Intervjudeltagarna håller i stort sätt med att medarbetarnas upplevelser är större än vad det egentligen är. För att kunna påvisa medarbetarna det har Malmö stad som en del av tillämpningen av reformer inom NPM infört olika system så som Nuddis och VISP. Med hjälp av dessa system kommer de nya ledningsaktörer kunna visa personalen verksamhetens helhet i och med systemen går ut över att räkna in och räkna ut antalet barn. De nya Nuddis och VISP systemen överensstämmer med kraven på högre kvalitet och mätbara kontroll som NPM kräver (Karlsson 2017).

I enighet med begreppet governance präglas förskolan idag mer av en öppenhet mellan avdelningarna och en större samverkan och samarbete mellan personalen. Detta bekräftas även

av Maria(FFL) och Annika(FFL) se (tabell 4.1.6). Hedlund och Montin (rev.) (2009) tolkar governance som personalens förmåga att lösa svåra och komplexa problem så som personalbristen genom att samverka och samarbeta och därmed täcka in för varandra.

## 5.2 Slutdiskussion

NPM är starkt politisk omdiskuterat och enligt många uppfattning en destruktiv modell för förskolan. Intervjudeltagarna verkar ha tagit till sig de nya reformerna och återkommer i samtal till satsningar som Malmö stad har genomfört och satsningar som är aktuella.

Skolverkets statistiska mätningar påvisar att en kraftig nedsättning av antal sökande till yrket har skett under de senaste åren och att bristen på utbildad personal är i nuläge stor (Skolverket, 2016). Alla NPM influerade reformer har medfört med sig stora besparingar (Lidholt, 1999) och det kan också ses som bidragande orsak till att färre väljer att utbilda sig inom yrket och att fler väljer att lämna yrket samtidigt som att yrket tappar status. I och med alla reformer och det nya tänkandet där samarbete är en viktig faktor (Hedlund och Montin (rev.), 2009) har förskolepersonalen börjat känna av stress i en högre skala vilket också bekräftas av Anna(FC) i tabell 4.1.5. I samband med reformen Malmö stad har implementerat har barngruppernas storlek ökat vilket har påverkat personaltätheten och ställt högre krav på resterande personal. Det upplevs mer som att personalbristen håller på att vända men att organisationsförändringarna införda 2016 har tagit mycket kompetenta förskollärare till nära ledarskap som förste förskollärare vilket har gjort att vissa förskolor halkat efter med personal.

Samtidigt som man har ändrat målbilden har högre krav ställts på personalen. Därmed har yrket hamnat på topplistan bland sjukskrivna i Sverige (Försäkringskassans statistikbilaga, 2016). Däremot är samtliga intervjudeltagare ense om att det saknas väldigt lite personal och att det kan påvisas för medarbetarna i och med införandet av de nya systemen som Nuddis och VISP (se tabell 4.1.4). Intervjudeltagarna är också överens om att personalens upplevelser av situationsbundna händelse är kraftigare upplevda än vad de i verkligheten är. Enligt intervjudeltagarna är media också en orsak till att personalbristen i förskolan förstoras och förstärks och sänder ut en negativ bild av förskolan som organisation.

I och med omorganiseringen och försöket att implementera NPM-tänket har konkurrens blivit ett starkt ledande faktor i förskolans organisering, personaltäthet och barngrupper ser ut. Enligt intervjudeltagarna har stora förändringar skett även där och förskolor marknadsförs på ett mer attraktivt och tilltalande sätt. För att kunna göra det har ansvaret för formulering och publicering

av jobbannonser förflyttats från förskolechefen till HR avdelningen där personal som känner till marknaden framställer förskolan utifrån specifika målbilder så som geografisk placering och omgivning.

I studien framgår det också att, i och med omorganiseringen och governance inverkan över förskolan som organisation, ställer större krav på personalen för att kunna säkerställa kvalitén. Ett av kraven som framhävs i studien och som är av stor betydelse är samverkan, det vill säga mer samarbete mellan personalen och avdelningarna. Det framkommer också tydligt att många hittar samarbetskravet som väldigt krävande samtidigt som både förskolechefer och förste förskollärare tycker att det är roligt att se att fler arbetslag vågar öppna sina dörrar och visa upp sin verksamhet. I och med öppna dörrar mellan avdelningar ökar också möjligheten att barn flytas runt mellan avdelningarna för att kunna täcka in personalbristen. Detta anser både förskolechefer och förste förskollärare att det handlar om att ta ansvar och samarbeta. Ett annat sätt personalbristen hanteras på är genom att använda bemanningsteamet som har en bra kännedom om verksamheten och verksamhetsplaneringen. Genom bemanningsteamets basplacering får barn och personal kontinuitet. Trots det konstaterar Maria(FFL) se (tabell 4.1.2) att visa arbetslag föredrar att vara själva med ca 13–14 barn än att få in vikarier. Både förskolechefer och förste förskollärare är eniga om att bemanningsteamet tas in om det absolut är nödvändigt och att i krissituationer även de kan gå ut i verksamheten.

I min profession som förskollärare har jag ofta upplevt personalbristen som ett problem i verksamheten. Studien påvisar att både förskolechefer och förste förskollärare är eniga om att helheten måste ses över och att personalens upplevelser om personalbristen är större än vad verkligheten påvisar.

### **5.3 Metoddiskussion**

Med tanken på studiens syfte känns metodvalet relevant. Genom litteratursökning men även sökning på olika artiklar och tidskrifter har jag fått en bild i frågan om personalbristfrågan vilket har kompletterats efterhand och har öppnat mina vyer med de sex gjorda intervjuerna. Jag har också fått en mer inblick i organisation och ledarskap frågan i förskolans verksamhet. Att använda mig av semistrukturerade intervjuer har visat sig vara en tillräcklig bra metodform för att kunna besvara studiens frågeställning. Frågorna som intervjuerna utgick ifrån kändes relevanta och medförde enkla och ärliga svar utifrån deltagarna. Jag anser att frågornas omfattning har varit tillräckliga för att täcka studiens syfte och frågeställning. Jag är mycket

nöjd över mitt val att göra pilotundersökning då denna har bidragit till en omarbetning av frågorna ställda under intervjutillfälle (se bilaga 1a och 1b).

Jag anser att utifrån empirin och tolkning av transkriberingen har kunnat besvara studiens frågeställning fastän jag är medveten om att studien är begränsad till sex deltagare. Jag tar med mig erfarenheter i form av en fördjupad inblick i ledarrollen och anser att studiens resultat kommer jag kunna dra nytta av i min fortsatta profession.

## **6. Förslag på vidare forskning**

Genom att belysa förskolans organisation och ledarskap har det blivit ännu tydligare för mig att olika områden som berör förskolans verksamhet behöver studeras mera. Verksamma inom samma nivå men också olika nivåer är inte alltid medvetna om komplexiteten i förskolans värld.

Därför tror jag att studien hade fått en annan utformning och möjligtvis lett till en annorlunda bild av personalbristproblematiken och komplexiteten i förskolans värld om intervjudeltagarna hade haft andra roller i förskolan. Dock tyckte jag att ledningsperspektivet skulle gå förlorad och det finns tillräckligt mycket statistik som påvisar vad verksam personal anser.

Möjligheterna att studera vidare inom området skulle vara flera. En tanke som har uppkommit genom studien är att det hade varit konstruktiv att göra om studien i andra stadsdelar i Malmö och göra en jämförelse förskolorna mellan. Ännu bättre hade det varit att kunna intervjua ännu högre uppsatta roller i förskolans organisation. Frågeställningarna som jag hade önskat studera närmare är hur högre uppsatta roller ser på förskoleproblematiken med personalbrist och hur detta hanteras utifrån deras perspektiv. Andra frågor hade varit kring barnens bästa förskola som är omtalad i Malmö stad men som inte säger något i verkligheten och är långt ifrån här och nu. En annan tanke som har uppkommit genom studien är möjligheterna till att studera vidare förste förskollärare eftersom det är en relativt ny roll inom förskolan och på vilket sätt denna roll har lyft/förändrat och utvecklat förskolan och dennes komplexitet.

Dock skulle man även kunna gå vidare och undersöka utifrån ett genusperspektiv.

## 7. Referenslista

Alvesson och Sveningsson. (2007;2012). Organisationer, ledning och processer. Studentlitteratur AB: Lund.

Alvehus (2013). Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Liber AB: Stockholm.

Ahrne & Papakostas. (2014). Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar. Studentlitteratur AB: Lund.

Ahrenfelt, B. (2013). Förändring som tillstånd- att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer. Studentlitteratur AB: Lund.

Balldin, J. Dahlbeck, J. Harju, A. Lilja, P. (2014). Om förskolan och de yngre barnen - historiska och nutida nedslag. Studentlitteratur AB: Lund.

Broman, T.I. (1995). Perspektiv på förskolans historia. Lund: Studentlitteratur.

Broman, T.I., & Harju. A. (2013). Föräldrar, förskola och skola - Om mångfald, makt och möjligheter. Lund: Studentlitteratur AB.

Broman, T.I. m.fl. (2016). Ledarskap, utveckling, lärande: grundbok för rektorer och förskolechefer. Naturkultur akademisk.

Eidevald, C. (2009). Det finns inga tjejbestämmare: att förstå kön som position i förskolans vardagsrutiner och lek. Diss. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation.

Eriksson, M. (2014). Förskollärarens förtydligade ansvar - en balansgång mellan ett demokratiskt förhållningssätt och att utöva yrkeskunskap.

Eriksson, M. (2015). Med luppen på verksamheten; att utveckla förskolans arbete: Lärarförbundet.

Eriksson- Zetterqvist, U. (2009). Institutionell teori- idéer, moden, förändring. Malmö: Liber AB.

Forsell, A & Jansson, D. (2010). Idéer som fångslar - Recept för en offentlig reformation. Liber AB.

Försäkringskassan (2016). *Statistikbilaga till pressmeddelande -sjukfrånvaro per bransch och sektor*. Stockholm: Försäkringskassan. Hämtad från [https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/eca49949-6bc6-4e03-ae57-60398ff31ff1/PM\\_sjukfranvaro\\_olika\\_branscher.pdf?MOD=AJPERES](https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/eca49949-6bc6-4e03-ae57-60398ff31ff1/PM_sjukfranvaro_olika_branscher.pdf?MOD=AJPERES) den 11 april 2015.

Grape, Ove. Blom, Björn, Johansson & Roine. (2006). Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys om människobehandlande organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Gillberg, C. (2009). Transformativa kunskapsprocesser för verksamhetsutveckling – en feministisk aktionsforskningsstudie i förskolan. Diss. Växjö University Press.

Hall, P. (2011) Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning. Liber.

Hedlund och Montin red. (2009). Governance på svenska. Författarna och Santéris Academic Press Sweden: Stockholm.

Jacobsen, D. (2013). Organisationsförändringar och förändringsledarskap. Studentlitteratur AB: Stockholm.

Johansson, Roine. (2002). Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen, Lund: Studentlitteratur.

Karlsson. T. (2017). New Public Management - Ett nyliberalt 90-talsfenomen? Studentlitteratur AB: Lund.

Kvale, Steinar. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun.

Kvale, S & Brinkman, S. (rev. 2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur AB.

Lenz, T.H. (2012). Pedagogisk dokumentation som aktiv agent: introduktion till intra-aktiv pedagogik. Malmö: Gleerups utbildning.

Lidholt, B. (1999). Anpassning, kamp och flykt. *Hur förskolepersonal handskas med effekter av besparingar och andra förändringar i förskolan*. Stockholm: Elanders Gotab.

Lpfö98, rev. (2010). Läroplan för förskolan. Utbildningsdepartementet. Stockholm: Fritzes.

Malmö stad, (2012). Vygotskij som vi tolkar honom- en sammanfattning av Vygotskij-begrepp.

Malmö stad (2016). Organisationsutveckling inom förskolan ska gynna barngrupper. Hämtat från: <https://malmo.se/Forskola--utbildning/Forskola/Nyheter-forskola/2016-03-21-Organisationsutveckling-inom-forskolan-ska-gynna-barngrupper.html> den 29 april 2018 den 12 april 2018.

Malmö stad (2016) Vi skapar barnens bästa förskola - Uppdragsbeskrivning förste förskollärare. Hämtat från <https://malmo.se/download/18.4cc94c3815be8cd0d0b1e7a2/1497529293531/Uppdragsbeskrivning-f%C3%B6rste-f%C3%B6rskoll%C3%A4rare.pdf> den 12 april 2018.

Malmö stad (2016) Vi skapar barnens bästa förskola - Uppdragsbeskrivning förskolechef. Hämtat från <https://malmo.se/download/18.4cc94c3815be8cd0d0b1e7a0/1497529258260/Uppdragsbeskrivning-f%C3%B6rskolechef.pdf> den 12 april 2018.

Markström, A-L. (2005). Förskolan som normaliseringspraktik – en etnografisk studie. Diss. Linköping: Linköpings Universitet, Department of Educational Sciences.

Myrvold, H.B. (2014). Fra pedagogisk ledere til likestilte barnehagelærere – en kvalitativ undersøkelse om økt antall pedagoger og omorganisering av roller og funksjoner i Kanvasbarnehagene. Elektronisk tilgjengelig, Hämtat från [https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Barnehage/Kanvasrapport\\_2014\\_To\\_likestilte\\_barnehage1%C3%A6rere.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Barnehage/Kanvasrapport_2014_To_likestilte_barnehage1%C3%A6rere.pdf) den 13 april 2018.

Steinnes, G.S. (2014). Profesjonalitet under press? Ein studie av førskulelærarar si meistring av rolla i lys av kvalifiseringa til yrket og arbeidsdelinga med assistentane. Oslo: Senter for profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Polit & Beck, (2008). Central Greece and the Politics of Power in the Fourth Century BC



Pramling Samuelsson, I. & Sheridan, S. (2016). Lärandets grogrund: perspektiv och förhållningssätt i förskolans läroplan. (3. uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Prop. 2009/16:165. Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet. Stockholm: Utbildningsdepartementet. Hämtat från <http://www.regeringen.se/49b729/contentassets/c507a849c3fa4173b7d03df20bad2b59/den-nya-skollagen---for-kunskap-valfrihet-och-trygghet-hela-dokumentet-prop.-20092010165> den 4 maj 2018.

Reich, L. Broman, I & Roth, A. (2017). Professionellt yrkesutövande i förskola-kontinuitet och förändring. Studentlitteratur AB.

Riddersporre, B. & Erlandsson M. (2018). Pedagogiskt ledarskap i förskola: handbok för förskolechefer. Författarna och Natur & Kultur: Stockholm.

SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet. Hämtat från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800\\_sfs-2010-800](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800) den 4 maj 2018.

Sheridan, S. Sandberg, A. & Williams, P. (2015). Förskollärarkompetens i förändring. Studentlitteratur AB.

Skolverket (2004). Förskola i brytningstid. Nationell utvärdering av förskolan. Stockholm: Skolverket och Fritzes AB.

Skolverket (2005). Senaste lydelse av Skolverkets allmänna råd för kvalitet i förskolan. Hämtat från [https://www.skolverket.se/regelverk/skolfs/skolfs?\\_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolfs%2Fwpubext%2Ffs%2FRecord%3Fk%3D1189](https://www.skolverket.se/regelverk/skolfs/skolfs?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolfs%2Fwpubext%2Ffs%2FRecord%3Fk%3D1189) den 28 april.

Skolverket (2011). Läroplan för förskolan, Lpfö98. (Ny, rev. uppl.). Stockholm: Fritzes.

Skolverket (2012). Förskolan är till för ditt barnen- broschyr om förskolans läroplan.

Skolverket (2016) Pressmeddelande 2016-02-12 Nya riktmärken ska bidra till mindre barngrupper. Hämtat från <https://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2016/pressmeddelanden-2016-1.244816/nya-riktmarken-ska-bidra-till-mindre-barngrupper-1.245981> den 28 april och den 4 maj.

Skolverket (2016a-04-12) - *Stor brist på utbildad personal i förskolan*: Stockholm: Skolverket hämtat från <https://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2016/stor-brist-pa-utbildad-personal-i-forskolan-1.249029> den 27 april 2018

Skolverket (2017). Redovisning av uppdrag att ta fram återkommande prognoser över behovet av förskollärare och olika lärarkategorier. Stockholm: Utbildningsdepartementet. Hämtat från [https://www.skolverket.se/polopoly\\_fs/1.266028!/Lararprognos\\_2017\\_Dnr\\_2016\\_906.pdf](https://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.266028!/Lararprognos_2017_Dnr_2016_906.pdf) den 11 april 2018

Skolverkets allmänna råd (2017) Skolverkets allmänna råd om måluppfyllelse i förskolan; [https://www.skolverket.se/regelverk/skolfs/skolfs?\\_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolfs%2Fwtpubext%2Ffs%2FRecord%3Fk%3D3245](https://www.skolverket.se/regelverk/skolfs/skolfs?_xurl=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolfs%2Fwtpubext%2Ffs%2FRecord%3Fk%3D3245)

SOU 1997:157. *Att erövra omvärlden. Betänkande av barnomsorg och skolkommittén*. Stockholm: Fritzes

Svenson, K., Ulmestig, R. & Johnsson, E. (2008). Den professionella blicken-bedömningar i socialt arbete.. Växjö: Växjö University

Sveriges Radio, 2017. Hämtat från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=96&artikel=6757187> den 27 april 2018.

SVT. (2017-08-18) – Stor brist på barnskötare- hämtat från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/stor-brist-pa-barnskotare> den 27 april 2018.

Vygotskij, Lev. S. (1995). Fantasi och kreativitet i barndomen. Göteborg: Daidalos.

## Intervjuguide Förskolechef

Berätta kort om din bakgrund, utbildning, och arbetslivserfarenhet.

Berätta om din roll på förskolan, dina arbetsuppgifter.

Om jag säger brist på personal vad tänker du då? Vad associerar du det med/till

Hur handskas du som förskolechef med personalbristen på förskola? Ge konkreta exempel hur ni gör.

Hur definieras bristen på personal när ni träffas i era ledningsgrupper, pratar ni ofta om det eller tas det aldrig upp?

Hur upplever du att Malmö stad ser på personalbristen?

Vilka hinder upplever du finns i frågan om personalbristen, är det lokalt eller centralt eller en fråga om budgeten?

Hur upplever du att din personal upplever och samtalar om bristen på personal i förskolan?

Ge några exempel på hur du skulle vilja eller önska att man arbetade / gjorde för att minska personalbristen?

---

### Exempel på följdfrågor

Hur många anställda arbetar på förskolan?

Hur många är utbildade förskollärare, barnskötare, pedagoger?

Hur många saknar utbildning?

Har ni inarbetade rutiner om personal är sjuka eller slutar?

Har ni vikarier och hur täcker ni upp behoven ?

Är personalbristen på förskolan behovsstyrd, ex mer i februari och mindre i juli.

Hur stora är barngrupperna och hur ser man på detta med tanken på personalbristen på förskolan?

Kommer det fram i era uppföljningar i tex trivsel enkäter/ medarbetarenkät att personalen upplever att det finns en svårighet att utföra sina arbetsuppgifter på grund av personalbristen?

Är personalen på förskolan nöjda med personalomsättningen?

Hur är dina tidigare upplevelser av personalbrist innan du blev förskolechef / förste förskollärare?

## Intervjuguide Förste förskollärare

Berätta kort om din bakgrund, utbildning, och arbetslivserfarenhet.

Berätta om din roll på förskolan, dina arbetsuppgifter.

Om jag säger brist på personal vad tänker du då? Vad associerar du det med/till

Har du erfarenhet eller upplevelser om hur förskolechefen/ledningen handskas med personalbristen på förskolan?

Hur definieras bristen på personal när ni träffas i era ledningsgrupper, pratar ni ofta om det eller tas det aldrig upp?

Hur upplever du att Malmö stad ser på personalbristen?

Vilka hinder upplever du finns i frågan om personalbristen, är det lokalt eller centralt eller en fråga om budgeten?

Kan du säga något om personalens upplevelser eller samtal om bristen på personal.

Ge några exempel på hur du skulle vilja eller önska att man arbetade / gjorde för att minska personalbristen?

---

### Exempel på följdfrågor

Hur många anställda arbetar på förskolan?

Hur många är utbildade förskollärare, barnskötare, pedagoger?

Hur många saknar utbildning?

Har ni inarbetade rutiner om personal är sjuka eller slutar?

Har ni vikarier och hur täcker ni upp behoven?

Är personalbristen på förskolan behovsstyrd, ex mer i februari och mindre i juli.

Hur stora är barngrupperna och hur ser man på detta med tanken på personalbristen på förskolan?

Kommer det fram i era uppföljningar i tex trivsel enkäter/ medarbetarenkät att personalen upplever att det finns en svårighet att utföra sina arbetsuppgifter på grund av personalbristen?

Är personalen på förskolan nöjda med personalomsättningen?

Hur är dina tidigare upplevelser av personalbrist innan du blev förskolechef / förste förskollärare?

### Informationsbrev

Mitt namn är Stefania Anghel Marinescu och läser ledarskap och offentlig organisation på Malmö Universitet. Under början på våren 2018 skriver jag ett magisterarbete med inriktning på förskolan och personalbristen. Under de senaste åren har förskolan befunnit sig i en svår situation, där förskolor saknar utbildad personal, för stora barngrupper, stress, höga sjukskrivningar samt uppsägningar eller att personal inom förskoleverksamheten väljer annat yrke. Problemområdet är oerhört omtalad, och är ett närvarande samhällsproblem i Sverige.

Mitt syfte med studien är att genom din upplevelse och berättelse få en fördjupad kunskap om hur du har upplevt personalbristen på förskolan. Syftet med studien är också att få en bild och en fördjupad kunskap om problemområdet. Till min studie kommer jag att införskaffa information genom personliga intervjuer med ett antal förskolechefer och förste förskolelärare och du är en av dessa. Samtalet kommer att spelas in på en mobil och detta görs för att underlätta mitt eget arbete. En beräknad tid för intervjun är ungefär 30–45 min.

Ditt deltagande är frivilligt och som deltagare kan du upphöra och avbryta när du vill.

Jag behöver nu din hjälp med att du ger mig tillstånd till att kunna använda dina svar som grund för min studie. Du är alltid anonym och du ska inte heller kunna framgå eller identifieras i mitt arbete, eftersom jag kommer att avidentifiera ditt namn och även förskolans namn.

Tack på förhand!

Stefania Anghel Marinescu

Epost: [Stefania.anghel@malmose.se](mailto:Stefania.anghel@malmose.se)

Telefon nr: xxx -xxx xx xx

---

Härmed intygar jag och ger min tillåtelse att mina svar kan användas som grund för studien.

Underskrift

Ort

---

---

Namnförtydligande

Datum

---

---