



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Magisteruppsats

Distribuerat ledarskap - En förutsättning för skolutveckling i förskolan?



Författare: Jessica Gustavsson

Handledare: Karin Kilhammar

Examinator: Peter Erlandson

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Termin: Vt -22

Ämne: Pedagogik

Nivå: Magisterexamen



Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö



Abstrakt

Distribuerat ledarskap beskrivs som en viktig faktor i arbetet med att driva skolutveckling, det vill säga att utveckla en skolas undervisning. Med ett distribuerat ledarskap förväntas medarbetare, med eller utan formella ledningsuppdrag, initiera ledarhandlingar utifrån sin egen motivation och kunskap. Därför kan rektors ledarskap anses vara ett viktigt kunskapsområde att undersöka för att det i sin tur ska möjliggöra så hållbara förändringar inom organisationen som möjligt.

Syftet med studien är att förstå hur rektorer i förskolan resonerar om det distribuerade ledarskapet samt bidra med en ökad förståelse av det distribuerade ledarskapet i förskolan. Jag har gjort en kvalitativ undersökning med delvis strukturerade intervjuer med elva verksamma rektorer i förskolan.

Resultaten kan sammanfattas med att distribuerat ledarskap i sin mest lyckade form är när det distribuerade ledarskapet ger möjligheter till flera i organisationen, förutom för den formella rektorn, att leda. Det kan upplevas mer gynnat av framgång för en skola om ledarskapet delas på fler än de formella ledarna.

Nyckelord

Distribuerat ledarskap, rektor i förskolan, skolutveckling.

Tack

Jag vill tacka min handledare Karin Kilhammar för alla reflektioner tillsammans om, runt och kring mitt arbete. Tack för all den tid du lagt på att stödja och hjälpa mig. Det har varit guld värt.

Jag vill också tacka samtliga rektorer i förskolan som ställt upp på mina intervjuer. Tack för att ni valde att dela med er av er professionella kompetens och olika erfarenhet. Det är tack vare ni rektorer som deltagit i denna studie som gjort det möjligt för mig att skriva detta arbete.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min fina familj som stöttat mig under de år som jag läst på Linnéuniversitet. Efter många års studier, efter många samlade högskolepoäng och som nu äntligen är paketerade i ett schysst och efterlängtat format. Utan er hade jag aldrig klarat det.



Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte	3
1.2	Avgränsningar	3
2	Tidigare forskning och teori	4
2.1	Leda pedagogisk utveckling och förändring	5
2.2	Att organisera för distribuerat ledarskap	6
2.3	Teoretisk referensram.....	9
3	Metod, teori och genomförande	12
3.1	Kvalitativa forskningsintervjun.....	12
3.2	Urvalsgrupp.....	13
3.3	Etiska aspekter.....	14
3.4	Tillförlitlighet och äkthet	14
3.5	Bearbetning och analysprocess	16
4	Resultat	17
4.1	Respondenterna	17
4.2	Distribuerat ledarskap	17
4.3	Organisation, förutsättningar och utmaningar	19
4.4	Distribuerat ledarskap och skolutveckling	21
5	Analys	24
5.1	Möjligheter för distribuerat ledarskap	24
5.2	Utmaningar för distribuerat ledarskap.....	25
5.3	Distribuerat ledarskap och skolutveckling	26
5.4	Sammanfattande resultatanalys	27
6	Diskussion	31
6.1	Metoddiskussion.....	31
6.2	Resultatdiskussion	32
6.2.1	Rektors ansvar	32
6.2.2	Skolutveckling.....	32
6.2.3	Den egna ledarskapspraktiken.....	33
6.2.4	Organisatoriska förutsättningar	34
6.2.5	Olika roller	34
6.2.6	Att utgå från rätt saker.....	35
6.3	Slutsatser	35
6.4	Vidare forskning.....	36
	Referenser	37
	Bilaga 1	1
	Bilaga 2	2



1 Inledning

Mitt intresse för rektorers ledarskap har utvecklats genom egen erfarenhet av att under mina år som rektor i förskolan arbetat med samt initierat och implementerat skolutveckling av olika slag. Skolutveckling är det som stärker och lyfter rektorer och sina organisationer, sett till de olika professioner som organisationen består av. Rektors ledarskap är ett kunskapsområde som är viktigt att tänka kring för att möjliggöra hållbara förändringar inom organisationen. Den huvudsakliga frågan som intresserar mig handlar om vem som ska ha utrymmet att leda förskolans praktik och utveckling.

Förskolor leds av en rektor som i sin tur har stöd i arbetet av exempelvis biträdande rektor, specialpedagog, administratörer och övrig skolpersonal. Men hur kan ledarskapet på förskolor se ut i framtiden? Kan ledarskapet fördelas mellan förskolans personal? Kan framtidens förskolor ledas av ett demokratiskt ledarskap där exempelvis en ledningsgrupp ansvarar för förskolan gemensamt och alla i gruppen har lika stort ansvar? Dessa frågor skulle onekligen vara intressanta att studera. Inte minst med tanke på att det finns allt fler karriärtjänster också inom förskolan och att lärare på dessa positioner förväntas ta mer ansvar än övriga personal i verksamheten.

De huvudmännen som anställer förstelärare noga övertänkt, planerar för deras uppdrag och låter dem leda processer och skolutveckling är mer framgångsrika (Grönqvist, Hensvik, och Thoresson, 2020). Kan distribuerat ledarskap därmed vara början på framtidens organisering av förskolan och en inblick i framtidens ledarskap? Det finns dock begränsningar i vad en rektor kan delegera, det är viktigt att vara medveten om, men det finns inget hinder att involvera fler personer i ett sammanhang vad det gäller exempelvis skolförbättringsarbete. I stället kan det innebära en större delaktighet och med möjlighet att arbeta för förändring gemensamt.

Det finns gott om forskning kopplat till rektorers pedagogiska ledarskap. Underförstått handlar det om att en rektor leder det pedagogiska arbetet. Och det finns många modeller och tankar om hur ledarskap i förhållande till arbetsgrupper bör fungera och organisering för att skapa förutsättningar för förskolors skolutveckling.

Jarl (2013) beskriver att det redan i decentraliseringsreformerna av skolan på 1990-talet synliggjordes vikten av professionella rektorer i syfte att tydliggöra ansvaret för lokal skolutveckling. Rektorerna var dem som genom sina professionella kunskaper sågs som nyckelaktörer för att ta ansvar att utveckla samt stärka skolans pedagogiska verksamhet.



I propositionen (1988/89:4, s. 11) som la grunden för reformerna står det följande:

Det är en viktig uppgift för skolledarna att inom ramen för sitt samlade ledningsansvar leda och utveckla det pedagogiska arbetet. Över huvud taget är en väl fungerande lokal ledningsfunktion avgörande för att ökad målstyrning skall kunna genomföras. Såväl forskning som praktiska erfarenheter tyder på att det är fullt möjligt för en medveten och målinriktad skolledare att påverka arbetsklimat och attityder inom en skola.

När Skollagen (SFS 2010:800) sedan trädde i kraft 2010 tydliggjordes ännu mer att det är rektor som ska verka för att utbildningen utvecklas.

Enligt Thörnsén (2011) ger ett mångsidigt ledarskap möjlighet till framgångsrikt ledarskap i komplexa situationer och organisationer. Ledarskap är ett beteende som utövas för att påverka andra människor enligt Jacobsen och Thorsvik (2008). Avsikten är att få medarbetarna att arbeta för att förverkliga mål, att prestera mer och trivas på sitt arbete. Ett ledarskap kan ses som en utvecklingsgång mellan människor och där man strävar efter att ha inflytande på medarbetarna. Det kan ses som att det är olika uppgifter som främst ska genomföras av en eller flera personer, med ett syfte att få andra i organisationen att göra något. Det ska sen i sin tur bidra till att organisationen når sina mål.

I internationell forskning finns förhållanden som karakteriserar framgångsrika skolor och skolledare. Törnsén och Ärlestig (2014) har identifierat några gemensamma faktorer för framgångsrika skolor och ledarskapet. De menar att skolledare anger riktningen i syfte att klargöra visionen samt visar vägen i utvecklingsarbetet. Skolledaren har även höga förväntningar på sig och sin personal med målet att utveckla människor. Dels handlar det om att utveckla personalen i vardagen, dels genom formell kompetensutveckling. Det som kännetecknar en framgångsrik skolledare är också hur skolledaren formar den inre organisationen det vill säga arbetar aktivt med strukturer, kulturer och samverkan. Det är också ett aktivt arbete med att leda kärnprocesserna, lärande och undervisning.

Uppkomsten av distribuerat ledarskap går att spåra så långt som till 1250 f.Kr. Det gör distribuerat ledarskap till en av de mest antika ledarskapsuppfattningarna som existerade i syfte att uppfylla organisatoriska mål med hjälp av människor. I mitten av 1920-talet kom den tidiga forskningen kring distribuerat ledarskap. Utifrån den kan man tolka det som att ledarskap antagligen kan ses om en grupp kvalitet där en samling av uppgifter måste utföras av gruppen (Bolden, 2011). Enligt Fu och Liu (2018) användes distribuerat ledarskap först som ett praktiskt verktyg, som möjliggjorde för chefer att distribuera den ökade arbetsbelastningen.



Distribuerat ledarskap beskrivs som en viktig faktor i arbetet med att driva skolutveckling, det vill säga att utveckla en skolas undervisning. Med ett distribuerat ledarskap förväntas medarbetare, med eller utan formella ledningsuppdrag, initiera ledarhandlingar utifrån sin egen motivation och kunskap. Förhoppningen är att dessa ledarhandlingar ska stödja det lokala förbättringsarbetet vad det gäller pedagogiskt ledarskap, lärares ledningsuppdrag och förmågan att fungera som en lärande organisation (Liljenberg, 2018).

Enligt Harris (2018) misstolkas ibland det distribuerade ledarskapet som att det är motsatsen till toppstyrt och hierarkiskt ledarskap. Hon menar att det distribuerade ledarskapet handlar om ett gemensamt utförande av ledarskap och som bäst beskrivs som ett hybrid-ledarskap. Hon synliggör även ett sammanhang mellan organisatorisk framgång och ett distribuerat ledarskap. Det föreligger en koppling mellan distribuerat ledarskap och organisatoriska förändringar, där dessa samband anses vara positivt och där man kan se hur distribueringen påverkar organisatoriska resultat.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att ge en ökad förståelse hur rektorer i förskolan resonerar om det distribuerade ledarskapet i förskolan. Det gör jag genom att undersöka hur distribuerat ledarskap tar sig uttryck i organisationen och organisationsplaneringen och hur det i sin tur leder till skolutvecklingen.

Jag vill studera och förstå ovanstående genom följande frågeställningar:

- Vilka hinder och möjligheter finns med det distribuerade ledarskapet i förskolan enligt rektorernas resonemang?
- Hur resonerar rektorer i förskolan att ett distribuerat ledarskap påverkar förskolans organisation?
- Hur resonerar rektorer i förskolan vilka möjligheter till skolutveckling som finns genom distribuerat ledarskap?

1.2 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa min studie till verksamma rektorer i förskolan. Avgränsningen grundar sig i upplevelsen av att mycket skolforskning avseende rektors ledarskap är kopplat till verksamma rektorer främst då i grundskola och gymnasiet. Min avsikt är därmed att bredda intresset samt kunskapen för rektors ledarskap så att det framledes i större utsträckning också kommer att innefatta rektorer i förskolan.



2 Tidigare forskning och teori

I detta avsnitt kommer teorier om distribuerat ledarskap presenteras. Distribuerat ledarskap är den centrala utgångspunkten i undersökningen. Mitt arbete kommer att stödjas av resonemang och analys av resultat utifrån den teoretiska referensramen baserat på Leithwood, Mascall och Strauss (2009) som presenteras i kapitel 2.3.

Det finns många olika ledarskapsteorier. Enligt Höög och Johansson (2011) ansvarar en framgångsrik skolledare för medarbetares utveckling och för att verksamheten inriktas mot visioner och mål satta för skolan. Det innebär bland annat att arbeta med kultur och strukturförändringar i skolans organisation.

Fullan (2006) har forskat om det hållbara ledarskapet. Det behöver finnas en långsiktighet i ledarskapet. Ledarskapet ska också utgå från skolans huvuduppgift; elevernas lärande. De anser också att bredd är nödvändigt; ledarskap och ansvar ska spridas i organisationen. Detta beskrivs som distribuerat ledarskap, vilket innebär medansvar och påverkan från lärare och elever.

En svensk uppföljningsstudie (Höög, Johansson och Olofsson, 2009) på två framgångsrika skolor där rektorerna bytts ut, visade att starka lärarlag lyckats behålla skolans höga resultat. I båda fallen hade rektorerna skapat en stark samarbetskultur baserad på erfarenhets – och kunskapsutbyte och dialog mellan sig och de olika arbetslagen.

En effektiv ledare är en ledare som skapar en miljö där medarbetare känner sig uppskattade och alla arbetar mot ett gemensamt mål. Medarbetarna får möjligheten att arbeta i en kreativ omgivning vilket ökar deras personliga utveckling. En sådan ledare tillåter medarbetare att misslyckas och är lyhörd för deras önskemål. Hänsyn tas till att medarbetare är olika avseende personlighet, värderingar och kunskap. Dessa olikheter bör tillvaratas för att få ut mesta möjliga kompetens. Där är en av de viktigaste faktorerna för lyckat ledarskap medbestämmande (Hughes, Ginnett, och Curphy, 2002).

Också Timperley (2011) lyfter förhållandet mellan skolledare och lärare, där hon anser att det är centralt för att en skola ska fungera. Relationen mellan skolledare och lärare utgör en stor grund för mycket av det som sker på en skola.



2.1 Leda pedagogisk utveckling och förändring

I skolor kan ledarskap se väldigt olika ut. Bush och Glover (2014) beskriver tre dimensioner av ledarskap; ledarskap som influenser, ledarskap och värde samt ledarskap och vision. Dimensionerna har olika för- och nackdelar. Det som anses framgångsrikt är en kombination av de tre dimensionerna, vilket i sin tur leder till att ledarskapet växer fram och blir ett ledarskap efter situationen.

Skolledarskap eller annan typ av ledarskap handlar inte om ett ledarskap för en enda person och att denna i sin tur leder skolutvecklingen på skolan. Det innefattar ledarskap många olika personer som kommer med flera olika strategier och verktyg enligt Spillane (2005). I stället för ett fokus på ”vad” en skolledare gör blir det viktigare med ”hur” ledarskapspraktiken formas vardagen på den enskilda skolan. Förutsättningarna handlar i stället om och interaktionen och ledarskapspraktik som utgår från den existerande interaktionen mellan flera ledare (Harris och Spillane, 2008).

Då en rektor har ett stort och brett uppdrag rymmer inte alltid de uppgifter som förväntas göras inom uppdraget (Jarl, 2013). Här menar Adolfsson och Håkansson (2019); Heck och Hallinger (2009); Jarl (2013) att det är nödvändigt med ett distribuerat ledarskap för en framgångsrik skola. För att bli en framgångsrik skolledare krävs enligt Mulford et al. (2007) att denna har en pålitlig och trovärdig bild på sig själv. En skolledares framgång handlar mycket kring tillit och hänsyn för lärare och elever.

När man ser på skolledarskap utifrån distribuerat ledarskap innebär det att ledarskapsarbetet är fördelat på flera olika deltagare i och kring organisationen. Alla ses som delaktiga och medskapare av ledarskapshandlingar. Detta teoretiska perspektiv ger möjlighet att tolka ledarskapsarbete på andra sätt och inspireras till nya handlingar (Jones, 2014).

Enligt Supovitz, D'Auria och Spillane (2019) är distribuerat ledarskap något som utökar vår uppmärksamhet utöver enskilda ledares handlingar till deras interaktioner med andra som leder till den gemensamma aktivitet som ligger till grund för praktiskt taget all ledarskapsenergi i skolorna. De menar att det finns flera olika sätt att tänka på vilka som faktiskt är ledare i en skola. Ett vanligt svar är att lista de formella skolledarna som rektor och biträdande rektor. I situationer där det finns mycket resurser att nyttja och ett delat ansvar kan stärka enheten så kan ett distribuerat ledarskap vara en lösning. Det distribuerade ledarskapet syftar på att utnyttja de resurser som finns inom en verksamhet och hos olika personer i stället för att fokusera på en titel.

Ett distribuerat ledarskap är när flera personer i en organisation delar ledarskap. Ledarskap och då särskilt distribuerat ledarskap har kommit att bli



ett mantra, menar Liljenberg (2015), för framgångsrika skolor. Ett distribuerat ledarskap innefattar att ledarskap delas mellan formella ledare och informella ledare (Bolden, 2007).

Harris (2009) ser flera fördelar med distribuerat ledarskap. Det blir en positiv effekt på skolutvecklingen, både strukturella och kulturella hinder försvinner och det blir en bättre utgångspunkt för organisationens framgång (både lärare och elever presterar bättre). Det innebär också att det skapas en god förutsättning för lärande bland kollegor.

Pedagogiska organisationer är komplexa organisation och därför kan det ses som bättre när ledarskapet är distribuerat i stället för att en eller några få har hela ansvaret och förväntas ha ordning i verksamheten (Bolden, 2007).

Detta är enligt Harris och Spillane (2008): "...a distributed perspective on leadership acknowledges the work of all individuals who contribute to leadership practice, whether they are formally designated or defined as leaders" (s. 31).

2.2 Att organisera för distribuerat ledarskap

Hoy och Miskel (2013) beskriver distribuerat ledarskap att det i organisationen finns flera olika ledarkrafter som har olika uppgifter förutom de formella skolledarna. Det kan handla om allt från enklare uppgifter till mer komplexa. De menar att distribuerat ledarskap är nödvändigt i skolor då de är komplexa organisationer med stor bredd i de uppgifter som ska utföras. En person kan varken ha energi eller förmåga att hantera alla ledningsfunktioner. Det distribuerade ledarskapet öppnar upp för fler än den formella skolledaren att leda och det är mer framgångsrikt för en skola om ledarskapet delas på fler än de formella ledarna

Enligt Bolden (2007) beror möjligheten att organisera för distribuerat ledarskap på tre faktorer. Först måste ledarskap komma fram självt inom gruppen. Ledarskapet beror inte på medarbetarnas positioner som förekommer i organisationens hierarki. Det andra som är av betydelse är att det finns en öppenhet inom organisationen för att vem som helst kan kliva fram och leda sina kollegor. För det tredje finns det en variation av kunskande inom organisationen. Där varje person med sin expertis kan bidra till att leda sina kollegor. När de formella ledarna minskar kontrollen och den "positionella auktoriteten" skapas en möjlighet för andras förslag, visioner och kunskaper (Bolden, 2007). Ett distribuerat ledarskap möjliggör därför för delad tolkning och en samsyn av vad som sker i verksamheten, då utvecklas tillitsfulla relationer, och genom att man kommunicerar en gemensam bild av organisationen framåt så bidrar det även till nya sätt att göra nya saker (Ancona, Gladstein Ancona och Bresman, 2007).



Spillane Halverson och Diamond (2004) hänvisar till ledarskap som en distribuerad praktik. Denna idé innebär att ledarskap är tydligt i samspelet mellan många ledare, där ledarnas praktik vidgas över skolans sociala och situationella sammanhang. Ledarskap är inte bara en funktion av vad en rektor, eller faktiskt någon annan enskild ledare, vet och gör. Det innefattar samordning på ett antal olika sätt och i utförandet av många uppgifter. Dessa kan vara regelbundna och förutsedda (till exempel budgetmöten, personalutvärderingar) eller oförutsedda (till exempel kriser, stora problem), och de varierar i omfattning och komplexitet.

Utifrån tidigare forskning avseende ledarskap (Bolden, 2011; Fu, Liu, och Liao, 2018; Harris, 2008) i förhållande till arbetsgrupper tolkas det som att det inte är en självklarhet att den formella ledaren har sensamrätt på ledarskapet och det gäller således även av fördelningen av ansvaret inom organisationen. I stället har det påvisats att verksamheten kan vinna på att ledarskapet distribueras på flera nivåer. Det kan också innefatta olika personer, grupper och olika funktioner i organisationen. Ledarskap ses därmed som en del av ett chefsuppdrag. På det viset kan andra personer utöva ledarskap i en verksamhet, som inte är chefen. Här menar också Fu och Liu (2018) att genom att leda distribuerat kan det utveckla att ledarskapsbeteende i organisationen.

Harris (2015) menar att det finns resultat som visar att i organisationer som är högpresterande använder formella ledare de färdigheterna som finns inom organisationen som ett medvetet agerande. Därmed förenklas strukturer, det skapas nya lagar och enskilda individer ges större ansvar för sitt arbete. Genom en sådan organisation skapar formella ledare utrymme för andra att ta ansvar för kritiska aspekter av förändring och utveckling.

Utbildning är ett bra redskap att förbättra anställdas kunnskaper, förmågor och tillgångar. Med det kan motivationen i organisationen öka och det skapas ett engagemang för flera att utföra organisationens uppgifter. Här menar Fu och Liu (2018) att utbildning skapar en känsla av själsförmåga och självständighet bland gruppmedlemmarna. När organisationen erhåller en autonomi och har tillit till att klara av jobbet, kommer den högst troligt uppvisa ett distribuerat ledarskap. I detta sammanhang visas prov på högre grad av motivation och engagemang hos medarbetarna. Utbildning ger härmed teammedlemmarna stor tydlighet i hur arbetet och uppgifterna hanteras på det bästa sättet.

Ett distribuerat ledarskap innebär att ledarskapet inte bara finns hos en enda person utan hos många i en organisation som har ledarskapsförmåga och som får komma fram, användas och uppmuntras (Harris, 2015; Bolden, 2011). Enligt Yukl (2012) är det gemensamma ledarskapet viktigast, där både informella och formella ledare utövar sitt ledarskap. Ledarskapet är relationellt och en social handling. Det innebär att fler än bara en enda ledare kan visa



ledarskapshandlingar utifrån sin kompetens. Det handlar om en ledarskapspraktik som sträcker sig utanför ledare med formell behörighet, identitet och funktion vilket medför större antal ledarskapspraktiker och större inflytande för kollegor (Liljenberg, 2015).

Enligt Harris (2015) bygger ledarskapet på ett ledarskap som formas och är beroende av samverkan med andra och involverar både formella och informella ledare. När det distribuerade ledarskapet används blir organisationer mer verksamma och bättre. Det finns ett mer kollektivt och delat ledarskap. Harris (2015) menar att det är styrkt att distribuerat ledarskap skapar potential att påverka organisatoriska resultat och individuella prestationer positivt, men endast under rätt förutsättningar.

En del kritik riktas mot distribuerat ledarskap och det är främst bristen på forskning kring sambandet skol- och ledarskapsutveckling avseende distribuerat ledarskap. Det krävs mer forskning kring hur och varför ledarskap är distribuerat och vem som kontrollerar och vad som distribueras enligt Bolden (2011). En utmaning med det distribuerade ledarskapet är om kapaciteten att leda inskränks att innefatta en del och endast några i organisationen Harris, 2015). Harris (2009) har också identifierat en utmaning med distribuerat ledarskap om det blir för många ledare. Här gäller det att hålla antalet informella ledare nere så att den distribuerade ledningen fördelas på ett rimligt antal individer. För många ledare kan upplevas som rörigt och oklart.

Andra hinder för distribuerat ledarskap är strukturella hinder, det kan vara brist av tid, fler tillagda uppgifter och fasta grupperingar. Kulturella utmaningar kan vara formella ledare, en individuell lärarkultur, brist på medagerande och dålig kommunikation. Det handlar också om brist av samsyn om vilka lärare som ges uppgifter att leda skolutveckling enligt Liljenberg (2015).

Gronns (2002) beskriver det distribuerade ledarskapet utifrån två centrala aspekter. Den första handlar om samarbete mellan olika individer eller grupper i en specifik handling med ett specifikt mål och gemensamt handlande. Det är ett mönster av aktiviteter; första formen *spontant samarbete* uppstår när människor med olika förmågor, expertis och från olika organisationsnivåer interagerar för att arbeta tillsammans med en uppgift under en viss period. Den andra aspekten, *intuitiva arbetsrelationer*, sker när två eller flera organisationsmedlemmar utvecklar ett nära arbetsförhållande där ledarskapet synliggörs i en delad roll inom det rådande arbetsförhållandet. Den tredje formen, *institutionaliserade praktiker*, uppstår när strukturer formaliseras. Denna formalisering äger rum när bestående organisationsstrukturer bildas för att understödja samarbete mellan individer. Dessa tre typer av aktivitetsmönster kan ses som uttryck av den andra centrala aspekten, gemensamt handlande, vilket innebär att organisationsmedlemmar synkroniserar och koordinerar sina handlingar med hänsyn till sina egna



planer, medarbetares planer och deras känsla för gruppmedlemskap. Ledarskap är fortfarande centralt för en organisations framgång, men där distribuerat ledarskap är bättre än tidigare ledarskapsteorier (Gron 2002).

Mayrowetz och Smylie (2004) beskriver distribuerat ledarskap genom sin arbetsdesign för distribuerat ledarskap. De handlar om hur att utveckla distribuerat ledarskap och hur skolor ska agera för att nå ett utvecklande resultat. De menar att det finns ett antal uppgifter som krävs för att få en djupare och mer grundlig förståelse av fenomenet distribuerat ledarskap.

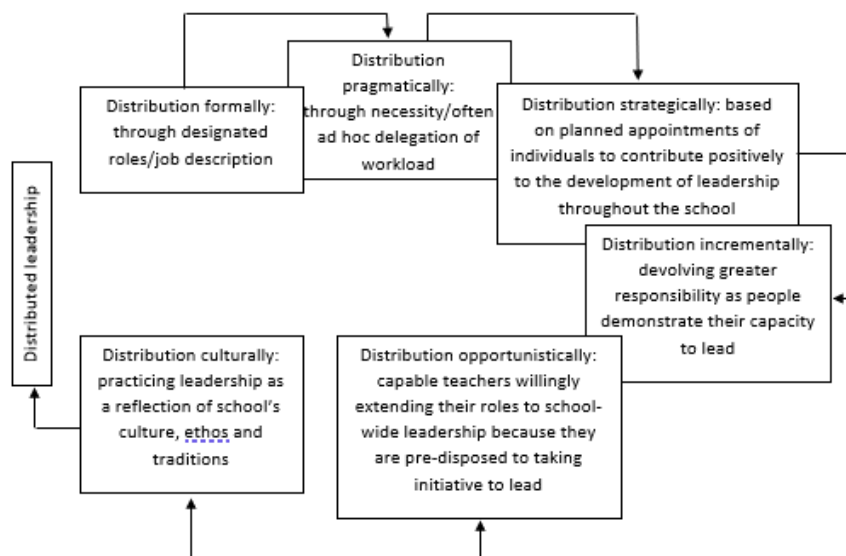
Genom distribuerat ledarskap som arbetsdesign ser Mayrowetz och Smylie (2004) distribuerat ledarskap som en väg till skolförbättring. Genom att omdefiniera och omforma arbetet i skolor kan det leda till motiverade och bättre utrustade lärare och med en bredare bild av sina skolor och att dessa lärare i sin tur kommer att utföra ledarskapsfunktioner som både kommer att fördjupa och förlänga skolförbättringsarbetet, känner en utvecklingskurva och har dessutom utrymmet att hantera utmaningar. Allt detta i ett flöde leder till skolutveckling.

Det som ses som tydliga drag är variationen av skicklighet, identifieringen av uppgifter, hur meningsfulla uppgifterna är, balansen mellan självbestämmande och självständighet samt möjligheten till feedback. Om det finns en tydlighet av denna ram så når man ett flöde i sin organisation. Organisationen upplever meningsskapande, motivation och lärande. (Mayrowetz och Smylie, 2004).

Inom flödet av arbetsdesignen finns det dock en variation av olika aktörer som påverkar flödet. Varje individs kunnande, utvecklingsbehov och nöjdhet. Samt organisationens stabilitet utifrån strukturer, kulturer, relationer och mikropolitiska aspekter. Det som var resultatet i forskningen (Mayrowetz och Smylie, 2004) är hur samhörigheten mellan flera aktörer som distribuerar ett ledarskap finns och hur tydlig och etablerad bilden av skolutvecklingen är. Dessutom beskrivs det att utan en stabilitet i administration runt om samt en stabil och konsekvent ledning så är hela arbetsdesignen av distribuerat ledarskap skör.

2.3 Teoretisk referensram

Leithwood, Mascall och Strauss (2009) visar genom sin modell som beskrivs i figur 1 på sex olika sätt att identifiera ledarskap på. De visar alla på ett sätt att leda genom distribution Alla sex sätt fungerar i sin egen form men genom ett flöde mellan dem och genom att man har en förståelse för alla delar ihop synliggörs ett mer framgångsrikt ledarskap.



Figur 1: Six forms of Leadership Distribution (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Formell distribution – här beskrivs distribuerat ledarskap utifrån tilldelat ansvar och uppmuntran till ägarskap samtidigt som ramar inom uppdraget och ramar för ens utsedda roller begränsas på samma sätt (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Distribution genom spridning – inom denna ram ses distribuerat ledarskap utifrån hur rektor sprider ansvar och genom den, arbetsbelastningen, inom organisationen och att det synliggörs för alla i organisationen i någon typ av event. Då delges personer i organisationen ansvar att ta beslut, var och när dessa tas eller var och när det krävs mer delaktighet från rektor. Genom att dela ledarskap vidare mellan fler personer ses det som ett steg att minska pressen samt lindra skillnaderna mellan ledarskap som ges genom en hieratisk struktur (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Strategisk distribution - om formellt ledarskap följer strukturer och protokoll är ett pragmatiskt ledarskap som särskiljer strategiska fördelar dess målorientering. Inte en problemlösning för stunden utan ett långsiktigt fokus på skolutveckling. Ur långsiktighet är en utmaning hur man delar roller och fasar in eller fasar ut dessa till olika personer. Här vill man nå hållbarhet i stället för fientlighet (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Stegvis distribution – genom att släppa kontrollen av ett toppstyrt ledarskap och i stället vidga bilden av ledarskapet framstår ett mer kvalitativt pragmatiskt och strategiskt ledarskap. Här nås professionell utveckling genom att se styrkorna i organisationen. Talangfulla individer skapar en kvalitativ organisation. Fokus blir relationer och attityder snarare än roller och att organisationen känner sig delaktig (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).



Distribution opportunistiskt - här beskrivs det distribuerade ledarskapet något som inte blir utan ett ledarskap är spritt i organisationen. Det är accepterat och klargjort och något som finns och inte behöver tilldelas någon. Det distribuerade ledarskapet tjänar ett högre syfte än personen själv. Och möjligheten att utöka ledarskapet ses som möjligheter för vem som helst som greppar möjligheten och tar ledarskapet (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Kulturell distribution – när man nått den här nivån ligger det distribuerade ledarskapet inbäddad i kulturen. Ledarskapet känns och syns, gränsen mellan ledare och följare är oklar men finns levande genom beslut och ansvarskänslan i organisationen. Här finns en hög nivå av självkänsla och självsäkerhet att utöva distribuerat ledarskap. Den här nivån händer inte bara av sig själv. Det bygger på strukturer och förväntningar, som i sin tur kräver en viss typ av klimat (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Leithwood, Mascall och Strauss (2009) menar dock på att det inte är så enkelt som det ser ut. Helst vill man se att alla sex bilderna framträder i sin enkelhet men sanningen ligger mer nära att det nog inte finns en skola, ledare eller en rektor som kan passa inom ramen av alla sex bilderna. Men om man ser bilderna som stegvis led att utveckla sin organisation inom, sett till den enskilda skolans komplexitet finns det goda möjligheter för skolutveckling.



3 Metod, teori och genomförande

Jag har utifrån mitt syfte och olika frågeställningar för avsikt att undersöka hur rektor i förskolan resonerar om det distribuerade ledarskapet. Att intervjua är en aktiv process där intervjuare och intervjuperson producerar kunskap genom sin relation.

3.1 Kvalitativa forskningsintervjun

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå ämnen från den levande vardagen ur den intervjuades eget perspektiv. Vid kvalitativ forskning sker datainsamlingen i form av mjuka data som avser kvalitativa intervjuer och tolkande analyser till skillnad från kvantitativ (Patel och Davidson, 2003). Den kvalitativa intervjuens uppgift är att skapa en förståelse för det objekt som undersöks genom att ta del av de tillfrågades reflektioner. Med ett kvalitativt metodval finns möjligheten att gräva djupare i en specifik fråga till skillnad från en kvantitativ metod som ofta är styrd utifrån enkätens utformning (Thurén, 2007).

Vid intervjuer är tillvägagångssättet oftast att svaren spelas in eller att intervjuaren antecknar svaren. Intervjuerna kan var både ostrukturerade och strukturerade. En ostrukturerad intervju innebär att frågorna inte är fastställda i förväg och att undersökningen sker informellt. Det som ses som fördelar med det är att intervjun blir flexibel medan nackdelen kan vara att det blir svårare att jämföra respondenternas svar. Den mest vanliga intervjun är den delvis strukturerade. Denna intervjuform innebär att en intervjuguide följs som innehåller teman med de frågor som ska tas upp. Intervjuguiden bygger på det som studien ska belysa. En semistrukturerad intervju blir utifrån att intervjuaren har en uppsättning frågor som generellt kan beskrivas som ett frågeschema. Frågorna kan dock ställas i en annan ordningsföljd. Frågorna är också av den karaktären att de är allomfattande formulerade och där intervjuaren också har en benägenhet att ställa ytterligare frågor, uppföljningsfrågor, till det som uppfattas som viktiga svar (Bryman, A, 2016)

Intervjuerna i denna studie är delvis strukturerade och grundas på en intervjuguide med ett antal teman som är relevanta för studien. Med hjälp av dessa teman vill jag besvara undersökningens syfte. Anledningen till valet av semistrukturerade intervjuer är för att på så sätt öka flexibiliteten och skapa en möjlighet att ställa de följdfrågor som kan uppkomma under intervjun. Genom denna form av intervju framträder en mer fördjupad information och infallsvinklar jag själv inte reflekterat över. Frågorna är inriktade på distribuerat ledarskap – rektor i förskolans tolkningar och förståelse. Det är således inte en fråga om rektorernas kompetens. Jag har dock valt att ta med



några frågor som behandlar respondenternas bakgrund för att se om tydliga likheter eller skillnader kan urskiljas utifrån den faktorn.

3.2 Urvalsgrupp

Forskningsintervjun är en interpersonell situation, utifrån ett gemensamt ämne sker ett samtal mellan två deltagare (Kvale och Brinkman, 2009). Jag valde att genomföra enskilda intervjuer med rektorer, vilka alla är rektorer just i förskolan. Först skickades en förfrågan till rektorer verksamma i förskolan utifrån en geografisk begränsat område och fem olika kommuner, med hjälp av kommunernas hemsidor identifierades vilka verksamma rektorer som var aktuella att kontakta. Då urvalet av verksamma rektorer först kändes för stort begränsades urvalet genom att skicka förfrågan till avgränsad mängd på 25, men helt oordnade, personer från det urvalet. De som sedan valde att besvara förfrågan och därmed visade intresse blev kontaktade för intervju. Detta möjliggjorde ett underlag som var brett men också med så lite påverkan som möjligt från mig att välja ut.

Det var en utmaning att säkra rätt mängd respondenter då dessa lät dröja med svaret. Först skickades en påminnelse till de första respondenterna som fick förfrågan till först. Även då lät sig respondenterna dröja med svar vilket gjorde att utskicken fick utökas till fler personer utav dem som var identifierade vid första urvalet. När 11 respondenter svarat att de deltar kunde det vara ett tillräckligt stort underlag till studien.

Inför intervjun skickades en digital länk ut till själva intervjun. Intervjuerna inleddes med lite information om mig själv, hur intervjun är planerad för och vad som händer efter. Det är viktigt att skapa en god och tillitsfull relation till respondenten enligt Bryman, A (2016). Endast digitala intervjuer genomfördes och därav kunde intervjuerna både spela in och transkriberas under samtals gång. Detta informerade respondenterna tydligt om innan intervjun startades. Bryman A (2016) menar att det med digitala verktyg har skapats nya arenor för etiska överväganden, så som att spela in och transkribera direkt kan innebära. Förutom att spela in intervjun fördes anteckningar under intervjun som stöd under intervjuns gång. Detta gjorde det möjligt att säkra om det var något som behövdes återkomma till eller fördjupas under intervjuns gång. Framför allt vid transkriberingen av samtalen kunde det snabbt säkras att innehållet stämde och var korrekt förstått genom flera input under samtalet.

Intervjuguiden inleddes med en bakgrundsdel. Den fortsatte därefter utifrån tre rubriker: erfarenhet, hinder och möjligheter och utvecklings- och organisationsfrågor. Utifrån valet på den semistrukturerade intervjun följdes



frågorna i en slags ordning med kompletterande eller förtydligande av frågor för att säkra att respondenten uppfattades rätt.

Det är viktigt att vara objektiv, neutral och inte komma med värdeladdade ord. Efter att inspelningen var slut tillfrågades respondenterna om de ville lägga till mer eller fråga om något. Därefter var intervjutillfället slut.

3.3 Etiska aspekter

Det uppstår etiska och moraliska frågor under hela intervjuundersökningen, dessa är viktiga att man är medveten om och beaktar redan från början av undersökningen. De etiska riktlinjer som främst tagits i beaktande i samband med undersökningen är utifrån: Informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. *Informerat samtycke* innefattar att man informerar undersökningspersonerna om det allmänna syftet med undersökningen, hur den är upplagd och frivilligheteten att delta. *Konfidentialitet* handlar om att privat data som identifierar deltagarna i undersökningen inte kommer avslöjas. Konsekvenser är vad man bedömer att en undersökningsperson lider skada ska vara så liten som möjligt. Den etiska principen ska vara ”göra gott”. Som forskare är jag skyldig att överväga de möjliga konsekvenserna, inte bara för den enskilda deltagaren utan för den större grupp som de representerar. *Forskarens roll*, i intervjuandet förstärks betydelsen av forskarens integritet eftersom det är genom henne själv som kunskapen erhålls. Kännedom om värdefrågor, etiska teorier och etiska riktlinjer kan hjälpa forskaren gör val utifrån där vetenskapliga och etiska intressen vägs mot varandra. De finns etiska krav som ställs på forskaren vilket handlar om att uppnå hög vetenskaplig kvalitet på den vetenskap som utges (Kvale och Brinkman, 2009).

Eftersom undersökningen syftar till att jämföra, sortera och identifiera olika delar utifrån olika frågeställningar är det också viktigt att reflektera kring forskningsetiska överväganden, vilket innebär att hitta en balans mellan olika legitima intressen. Det kan vara kunskapsintresset, eller integritetsintresset och skydd mot olika former av skada eller risk för skada (Vetenskapsrådet, 1990).

3.4 Tillförlitlighet och äkthet

Det är viktigt att forskaren i all forskning tar hänsyn till tillförlitlighet och äkthet. Inom kvalitativ forskning används vanligen begreppet tillförlitlighet som i sin tur innefattar delkriterierna trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och bekräfta (”confirmability”) som motsvarar objektivitet (Bryman, 2016).

Med trovärdighet menas att regler för forskning har följts och att informanterna fått möjlighet att bekräfta resultatet. Det innebär att forskningen



genomförts utifrån de regler som finns och att man visar resultaten för de personer som är en del av den. Forskaren ska ha antagit ett granskande synsätt genom en tillgänglig redogörelse över alla faser i forskningsprocessen (Bryman, 2016). Eftersom jag använde mig av en semistrukturerad intervju så kunde jag under intervju klargöra respondenternas uppfattningar.

Överförbarhet kan beskrivas som att man genom en fyllig redogörelse eller en tät beskrivning av ett fenomen förser andra personer med något som kan beskrivas som en databas, med vars hjälp man kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Bryman, 2016).

Pålitlighet kan ses som en motsvarighet till reliabiliteten inom kvalitativ forskning. Forskaren har i en kvalitativ forskning i stället antagit ett granskande synsätt genom en tillgänglig redogörelse över hela forskningsprocessen. Forskaren har varit så fördomsfri som möjligt och inte styrts av känslor. Detta uppfylldes genom ett medvetet val hos forskaren genom ett öppet fördomsfritt sinne till informanternas upplevelser (Bryman, 2016). Jag har genom metodbeskrivningen beskrivit hela forskningsprocessen men också intagit ett kritiskt förhållningssätt till min egen roll.

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren utifrån en förståelse att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig forskning försöker säkerställa att hen har hanterat arbetet i god tro. Det ska vara klart och tydligt att forskaren inte låtit personliga värderingar påverka utförandet eller slutsatserna från en undersökning. Man kan säga att det handlar om i vilken utsträckning som det går att styrka resultaten (Bryman, 2016).

Förutom dessa fyra tillförlitlighetskriterier finns det några kriterier vad det gäller äkthet. Dessa kriterier är mer generella frågor som rör forskningspolitiska konsekvenser i allmänhet (Bryman 2016). Här menas om forskningen ger en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns i studien och om undersökningen har bidragit till om deltagarna fått insikt i de andras upplevelser. Men det avser även hur regler för forskning har följts och beskrivs (Bryman, 2016). Utifrån min studie finns transkriberat material finns tillgängligt och respondenterna uppmanades att återkomma om det var något de hade missat att berätta om under intervjun. En respondent mejlade mig kompletterande information som hen ville att jag skulle ta i beaktande. Utifrån min studie hoppas jag nå en katalytisk autenticitet d.v.s. att den kan leda till att de som medverkat i studien på sikt kan få möjlighet att förändra sin situation.



3.5 Bearbetning och analysprocess

Materialet bearbetades i flera olika steg. Först lyssnades intervjuerna igenom flera gånger. Dels för att ges en riktig möjlighet att bekanta mig med data, dels för att komma djupare in i lyssnande och höra vad som sas. Detta är viktigt för att kunna identifiera nyanser och det som sägs mellan raderna för att få en djupare förståelse för vad respondenterna försöker förmedla. Därefter har intervjuerna transkriberats. Detta gjordes redan delvis under inspelningen med funktionen som transkriberar under mötets gång. Dock behöver materialet bearbetas och transkriberas ytterligare men med den funktionen så möjliggjorde det en snabbare process. Transkriberingen gjordes så nära i anslutningen till att intervjun genomfört.

När intervjuer var transkriberade gjordes först flera genomläsningar av de transkriberade intervjuerna för att se om det kunde identifieras likheter och olikheter i respondenternas svar. Detta gjordes i flera olika omgångar. Sedan kategoriserades svaren och utifrån de olika kategorier som framträtt kopplades dessa till de det som framkommit i teorin. Genom denna bearbetning gav materialet svar på studiens syfte genom forskningsfrågororna. Materialets bearbetning kan ha påverkats av forskarens erfarenhet och inställning till distribuerat ledarskap, det kan noteras. Vid en intervjuanalys med fokus på meningen och när kodningen tar sig uttryck i kategoriseringen reduceras meningen i långa intervjuuttalanden till några mindre enklare kategorier. Kategorierna kan vara utvecklade på förhand eller så växer de fram under analysens gång. En kategorisering kan ge en bättre överblick över stora mängder data och underlätta hypotesprövningar och jämförelser. När kategoriseringarna utvecklas efter intervjun och analysen är det viktigt att intervjupersonerna ger rika beskrivningar av de specifika fenomenen (Kvale och Brinkman, 2009). Jag fann kategorier i materialet under bearbetningens gång. Utgången för kategoriseringen var att dessa skulle hänga samman med forskningsfrågorna så att det gick att använda och tolkas vid analys och diskussion. Kategorierna framträdde tidigt under bearbetningen. Detta underlättade sammanställningen av intervjuunderlaget.

Meningskoncentrering innebär att man sammanställer intervjupersonernas yttranden till kortare formuleringar. Långa uttalanden sammanställs i kortare, där huvudinnebörden av det som sagts formuleras i några få ord eller meningar (Kvale och Brinkman, 2009).



4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet. Resultatredovisningen är uppdelat i olika teman samt en sammanfattning. Underlaget till undersökningen är genom de personliga intervjuerna som är genomförda. I kapitlet kommer några citat ur intervjuerna att delges. I de citat som delges har språket ändrats till mer läsvänligt och dialektala ord har ersatts, detta rekommenderas enligt Bryman (2016). För att säkra anonymiseringen på respondenterna, nämns ingen av respondenterna varken med namn, ålder eller kön, allt för att inte avslöja deras identitet.

4.1 Respondenterna

Respondenterna arbetar som rektorer i förskolan. Samtliga rektorer har avslutat eller har en pågående rektorsutbildning. Deras olika erfarenhet sträcker sig från väl erfaren (>tio år) till att vara relativt ny (<sex månader) i sitt uppdrag som rektor i förskolan. Sammanlagt omfattade undersökningen elva respondenter. På sex av förskolorna är rektor ensam skolledare medan de på övriga fem förskolor har rektor stöd med hjälp av biträdande rektorer. Alla rektorer har något stöd i en administratör på olika procent. På alla förskolor har man tillgång till specialpedagog. Tre av rektorerna har pedagogista och fem av rektorerna har även stöd av IT-pedagog.

4.2 Distribuerat ledarskap

Inledningsvis fördes ett samtal med respondenterna om vad distribuerat ledarskap kan innebära, vad de hade för erfarenhet av distribuerat ledarskap samt vad kan det skulle kunna innebära att utöva ett distribuerat ledarskap på en förskola.

Alla respondenterna återgav att de hade erfarenheter av distribuerat ledarskap, även om själva begreppet var mindre använt och känt hos vissa och mer vedertaget hos andra. Genomgående bland respondenterna framgick det att distribuerat ledarskap handlar om att fördela ett ledarskap till andra och att alla i organisationen har medansvar. Det framgick tydligt att ett distribuerat ledarskapet innebär att det är rektor som är huvudansvarig. Oavsett om man genom ett distribuerat ledarskap fördelat arbetsuppgifter eller gett mandat till andra i organisationen att leda genom distribution.

Rektor 1. Enligt skollagen är ansvaret mitt. Jag släpper ansvaret i vissa frågor för andra att utveckla. Har någon fått ett ansvar eller uppgift så har jag inte behov att kontrollera det. Däremot är jag noga med att det som har bestämt ska utföras



Rektor 2: Ytterst är det jag som har ansvaret, samtidigt som jag ska skapa mandatet till att bygga upp ett förtroende. Då kan man snabbt komma in i ett distribuerat ledarskap. Vem är det som bestämmer men också hur bestämmer vi tillsammans.

Det framkom även av respondenterna att de anser att det inom ett distribuerat ledarskap är viktigt med tydliga ramar, att arbeta mot tydliga mål och att det är uttalat i organisationen att alla leder tillsammans. Här menade några respondenter att de stakar ut riktningen, skapar en röd tråd som sedan förankras genom ett gemensamt arbete. Flera av respondenterna beskrev det som att det inom ramen av det distribuerade ledarskapet innebär att involvera alla att ta ansvar för organisationen och dess utveckling.

Någon av respondenterna uttryckte det som att det blir en hållbarhet i att distribuera uppdraget på fler personer, då säkras det på något vis upp att arbetet löper på samt skapar det en hög delaktighet från olika håll. En av respondenterna beskrev det som så att genom att organisationen tänkt tillsammans och diskuterat något länge så kommer vi fram till klokast beslut. Alla respondenterna kopplade samman det distribuerade ledarskapet väldigt tydligt med "teamet", att alla utvecklar tillsammans för att få hela organisationen delaktig och framför allt hitta ett driv i vissa frågor men också att hitta de bästa lösningarna framåt.

Rektor 1: Vad är mitt ansvar i min roll, eller när jag är med i den här gruppen för gruppen och innehållet men också för att driva de här frågorna ut i organisationen.

Rektor 3: Jag tror på idén att hjälpas åt, och jobba som team samt att det är en överlevnadsstrategi att klara sitt uppdrag genom att man hjälps åt.

Rektor 4: Det är en förutsättning när man pratar om förändringsagenter att då involverar fler människor tidigt i ett förändringsarbete, det ökar på känslan av delaktighet och motivationen att göra ett bra jobb att hitta andra lösningar.

Även om det framgick tydligt bland respondenterna att det handlar om att hela organisationen är delaktiga vid ett distribuerat ledarskap urskildes det att många respondenter även kopplade samman det distribuerade ledarskapet med en särskild typ av kompetens inom organisationen. Men också väldigt tydligt även till vissa enskilda verksamma personer. Dessa vissa enskilda personer beskrev respondenterna på lite olika sätt. En respondent beskrev det som att dessa personer har en särskild förmåga att ställa just utmanande frågor och att det är den som andra personer vänder sig till.



Rektor 2: Få fatt i de där förskollärarna som har det naturliga ledarskapet i husen, de som kollegorna lyssnar på och till viss del ser upp till.

Av respondenternas svar framkom det en bild av rektorerna själva, utifrån deras bild av ett distribuerat ledarskap. En respondent beskrev det som hen såg så många vinster i att delegera ett ansvar eftersom andra växer så mycket i det.

Ett par av respondenterna hade tankar utifrån sin roll som ny rektor i organisationen och att det i en inledningsfas vid ett distribuerat ledarskap handlar om att identifiera vilka personer som de ansåg möjliggjorde ett distribuerat ledarskap. När organisationen är ny är det inte identifierat vilka dessa personer än. En av respondenterna menade att här behöver gruppen analyseras. För att sedan kunna skapa forum gemensamt för att någon ska kunna dra det.

Respondenterna som reflekterade kring sin erfarenhet av distribuerat ledarskap kopplat till sin egen roll menade på att det gäller att vara ödmjuk i sin roll som rektor och att en inte utgår ifrån att rektor själv har alla svar eller bästa idéer. I stället framkom det att flera av respondenterna ansåg det viktigt att tänka ihop så att något blir belyst ur flera olika synvinklar. Genom att vara ödmjuk görs fler delaktiga i arbetsuppgifterna samt skapar det möjlighet att faktiskt lyfta styrkorna i organisationen.

Rektor 3: Det är svårt ibland att vara ledare och stå bredvid. Man får backa lite där ibland. Men det blir så mycket bättre om andra leder i det.

Rektor 6: Det handlar mycket om tålamod och släppa taget. Att inte vara den som bestämmer i alla frågor. Det är ett aktivt val man gör som rektor. Hur driver jag mitt ledarskap och chefskap? Hur gifter de sig med varandra? Man väljer utifrån den person man är. En del ångar på för man vill få det som man vill ha det, och missar vad det är som enheten behöver.

4.3 Organisation, förutsättningar och utmaningar

För att få ett distribuerat ledarskap att fungera urskildes det av respondenterna olika påverkansfaktorer. En aspekt som lyftes fram av alla respondenter var vikten av att organisera för ett distribuerat ledarskap. Det framkom att genom en god struktur, en genomlysning av den gemensamma tiden och att organisera arbetslagen på bästa sätt möjliggörs ett distribuerat ledarskap vilket fler ansåg vara bästa vägen till utveckling av undervisningen. Men även utifrån de bästa förutsättningarna för ett distribuerat ledarskap så menade respondenterna att det kunde vara svårt att få utveckling på alla avdelningar. Trots att rektor styr sin egen organisation gäller det att inte lägga för stor press på personer i organisationen, då ett distribuerat ledarskap trots allt är ett slags ansvar.



Andra påverkansfaktorer var utmaningarna med olika kulturer inom ramen av sin organisation som möjliggjorde eller hindrade ett distribuerat ledarskap. En krock som identifierades kunde vara att personer i organisationen inte var van att vara med och leda. En sådan tillit måste byggas upp i organisationen. Här kunde kulturen som kallas för "jantelagen" påverka möjligheterna att leda distribuerat ansåg flera av respondenterna. De ansåg att är det var mycket kultur som påverkar distribuerat ledarskap därför behövs att våga blicka utanför kulturen, och ha perspektivet att det kommer ta tid.

Rektor 5: Har man kulturen att ingen ska vara något förmer än någon annan. Då är det ingen som vill eller vågar anta utmaningen.

Rektor 10: Att på rätt sätt ge dem mandat så att de faktiskt till kollegorna får tillåtelse att leda. Det kan vara lite knivigt att göra det på ett sätt så att de andra inte blir avundsjuka eller att det blir lite jantelag.

Samtidigt lyfte en av respondenterna annan aspekt utifrån kulturer som respondenten menade möjliggjorde distribuerat ledarskap i stället att se kulturen som en utmaning:

Rektor 5: Kulturen att "vi gör tillsammans" finns i förskolan.

Respondenterna resonerade kring ett distribuerat ledarskap och andra påverkansfaktorer som kan ses som dilemman eller svårigheter. Det vara att hitta en balans mellan att vara den som har det yttersta ansvaret att leda till att leda genom andra utan att för den sakens skull tappa sitt mandat och upplevas som att vara den som inte leder. Här beskrev även respondenterna att det kan vara ett dilemma hur det går att uppmuntra organisationen att vara otraditionell och uppmuntra att tänka på ett nytt sätt utan att för den delen såga det som är verksamhetens byggstenar.

Rektor 11: Ett dilemma i det distribuerade ledarskapet är att hitta balansen. Mellan att peka med hela handen utifrån vad som är handfast "hit ska vi" till att någon vill ha jättestort utrymme och delaktighet och att uppleva mig som flummig. Den balansen kan vara utmanande

Rektor 2: Det gäller att vara otraditionell. Tydliga ramar men som uppmanar alla att tänka utanför boxen. Kan vi tänka fiffigt eller på ett nytt sätt?

Respondenterna svarade också att det som mångt och mycket är avgörande för distribuerat ledarskap är vilka styrkor som finns inom den egna organisationen. Finns det personer som har förmåga att leda andra så kan en backa som rektor, och använda de här personernas styrkor. Här menade respondenterna att rektor får anpassa sig som ledare. Därför är det viktigt att identifiera vilka styrkor



inom organisationen som går att leda genom. Det som blir vinsten med det är att hitta andras förmågor och styrkor och då behöver inte alla göra samma saker utan i stället kan släppa vissa delar helt och låta organisationen bära det som den är bäst på.

Flera av respondenterna hade tankar kring att distribuerat ledarskap också påverkas av vem man själv är som chef och hur du litar på dina medarbetare. Det handlar mycket om vem du själv är som person, om du arbetar i en tillsätsbaserad organisation det vill säga hur du litar på medarbetare, men också om du som rektor kan du släppa kontrollen på vissa saker menade respondenterna.

För några av respondenterna var utmaningen i att påbörja arbetet med att förändra organisationen mot ett distribuerat ledarskap. Ett par av respondenterna ställde sig frågan hur organisationen kommer dit? Hur initieras ett distribuerat ledarskap? Kan det bara utses personer att leda distribuerat? Eller ska personer inom organisationen söka dessa uppdrag? Respondenterna kände att det också är resan att omorganisera mot ett distribuerat ledarskap som är spännande. Några aspekter som respondenterna resonerade kring utifrån inledningsfasen till ett distribuerat ledarskap var sina egna erfarenheter. Här menade några respondenter att erfarenheten av ett distribuerat ledarskap gör att det borde vara lättare över tid, då relationerna består över tid och att känna sin organisation bättre. Även att organisationen är van att leda tillsammans och ta ansvar ihop för enhetens skolutveckling.

En aspekt som lyftes var också de så kallade informella ledarna. Antingen kunde de informella ledarna ha skapat en egen ledarskapskultur som inte alltid gynnar alla för ett distribuerat ledarskap. Men en tydlighet avseende ett distribuerat ledarskap kunde å andra sidan göra att du kommer ifrån informella ledare menade någon respondent.

4.4 Distribuerat ledarskap och skolutveckling

Den generella bilden utav ett distribuerat ledarskap bland alla respondenterna var att ett distribuerat ledarskap leder till utveckling på olika plan. En är den personliga utvecklingen som flera av respondenterna beskriver. De menar att det stärker medarbetarna genom att bli involverad och förstå vägen framåt. En respondent menar att allt som utförs görs detta utifrån en särskild mening, och genom att hålla ihop frågor skapas en gemensam syn och då utvecklas alla i det.

Respondenterna menar också att det distribuerade ledarskapet är utvecklande inte bara för individen utan för hela organisationen. Där uttrycker en



respondent att distribuerat ledarskap gör att fler kan ägna sig åt att fördjupa kunskap vilket möjliggör utveckling i organisationen. Flera av respondenterna menar att en utvecklingsorganisation hänger tydligt ihop med att personer har uppdrag som kompletterar organisationen inom sitt uppdrag och att det är viktigt att vara tydlig med uppdragen.

Rektor 7: Jag når skolutveckling lättare genom ett distribuerat ledarskap. Jag jobbar mycket mer med utveckling med en utvecklingsorganisation som är tydlig.

Respondenterna förde också på olika sätt resonemang vad det gäller skolutveckling och menade att en förutsättning för att distribuerat ledarskap ska leda till skolutveckling är hur medarbetare känner ansvar, motivation och delaktighet. En respondent menar att få känna sig ansvarig, delaktig och viktig och också veta vad som förväntas av mig på jobbet, då skapar det en vilja och motivation att vara delaktig.

Rektor 2: Jag är lite naiv, men jag hoppas att man med en tydlig vision och att man ska göra alla delaktiga ska skapa ett sug att man vill vara med och vara delaktig. Känsla att vi gör något gemensamt.

Från respondenterna återfanns både positiva och mer utmanande resonemang kring distribuerat ledarskap och utifrån sin egen roll vad det gäller en utvecklingsorganisation. Här menar respondenterna att det är viktigt att hålla riktningen, att visa vad slutmålet är "det är hit vi ska". Så det inte blir, som en av respondenterna uttryckte det: "Satelitverksamhet". Alla respondenterna uttryckte att ett distribuerat ledarskap är ett redskap för ett hållbart ledarskap men också så att rektors fokus kan vara på en övergripande nivå.

Utifrån distribuerat ledarskap och skolutveckling återgav respondenterna lite olika aspekter, sett till att göra en organisation som möjliggör skolutveckling. Alla respondenterna uttryckte att det ligger inom ramen av rektors ansvar att utforma en organisation som leder till utveckling.

Rektor 8: Det är lättare med ett distribuerat ledarskap när man har "dem som är lite på tårna". Man får bygga sin organisation framåt, då blir det en viktig del hur man organiserar arbetslagen.

En utmaning för ett distribuerat ledarskap och skolutveckling menade några respondenter var rektor själv. Här ansåg några rektorer att de själva kunde vara ett hinder för skolutveckling. Dels genom att inte våga släppa taget och fullt ut skapa en organisation för distribuerat ledarskap, dels för att undvika att pressa sin organisation för mycket. Finns inte fullt ut förutsättningarna att organisera så att alla inom ramen av arbetstid kan utföra sina åtaganden så kan det bli ett hinder.



Några av respondenterna förde ett resonemang över hur ett distribuerat ledarskap sett mellan rektorerna själva skulle kunna utformas. Vilken skolutveckling skulle det kunna leda till? Och vad finns det för förutsättningar för det? Här menade respondenterna att det kunde finnas en hållbarhet även för en rektor med det distribuerade ledarskapet sinsemellan? Många rektorer är vana vid att agera tänka göra leda allting själv och ta snabba beslut. Men kan man vara fler rektorer inblandade innan slutgiltigt beslut d.v.s. ett mer kollegialt samarbete och även ett distribuerat ledarskap på rektorsnivå. Här menade en av respondenterna att det skulle kunna spara tid, att fler blir effektivare att rektorer skulle kunna bli ett stöd för varandra som inte vanligtvis finns annars. Respondenterna lyfte teamet vad det gällde hela organisationen utifrån ett distribuerat ledarskap och menade på att det kunde var även för rektorer.

Rektor 8: Teamar ihop med en kollega. Vi utmanar varandra, vi tar hjälp av varandra i organisationsförbättringar. Vi kan lyfta utmaningar med varandra. Det skapar en trygghet.

Rektor 9: Vi rektorer är minst lika viktiga i det här kollegiala, att analysera tillsammans. Vad är det som pågår, hur kan vi arbeta gemensamt för att förändra det?

Några av respondenterna sträckte sig till och med så långt att de såg ett distribuerat ledarskap som ett led i kompetensförsörjningen. Genom ett distribuerat ledarskap menade respondenten att det ligger en attraktivitet i det som gör att personer dels vill stanna i verksamheten och utvecklas på plats. Det är viktigt få känna att man har betydelse för sin organisation. Men det kunde också ses som en karriärväg inom organisationen. Den respondenten som uttryckte det menade att det är inom ramen av ett rektorsuppdrag att försörja nya ledare till kommunen.



5 Analys

I analysen kopplar jag samman teoridelen med resultatdelen i den studie som genomförts. I slutet görs en sammanfattande resultatanalys kopplat till den teoretiska referensramen i mitt teoriavsnitt.

5.1 Möjligheter för distribuerat ledarskap

Respondenterna ansåg att distribuerat ledarskap hör ihop med teamet, att få utvecklas tillsammans och få hela organisationen delaktig. Samtidigt fanns det utmaningar med att identifiera vilka personer som ansågs möjliggöra ett distribuerat ledarskap. Bolden (2007) menar att distribuerat ledarskap innebär att man samlar hela organisationen i en gemensam målbild som leder till utveckling. Han menar också att det behövs en öppenhet inom organisationen där vem som helst kan kliva fram och leda sina kollegor. För det tredje behöver det finnas en variation av kunskande inom organisationen.

I organisationer där det finns olika styrkor och tillgångar att nyttja och med förutsättningar för ett delat ansvar som kan stärka enheten så är distribuerat ledarskap en bra lösning. Det distribuerade ledarskapet innebär att använda de resurser som finns inom organisationen och hos olika personer i stället för att fokusera på en titel (Bolden, 2007). Harris (2018) menar att det distribuerade ledarskapet handlar om ledarskap man gör tillsammans och som bäst beskrivs som ett hybrid-ledarskap. Harris (2015) menar också att det finns resultat som visar att genom ett medvetet agerande i att använda formella ledare med vissa färdigheter så skapas en högpresterande organisation.

Respondenterna menar på att ett distribuerat ledarskap leder till utveckling på olika plan. En är den personliga utvecklingen som flera av respondenterna beskriver. Respondenterna menar också att det distribuerade ledarskapet är utvecklande inte bara för individen utan för hela organisationen. Harris (2009) ser flera fördelar med distribuerat ledarskap likt det som respondenterna själva beskriver. Det skapas en positiv riktning i organisationens utveckling och förändring vilket stödjer så att strukturella och kulturella hindren minskar. Det blir en god förutsättning för organisationens framgång och god förutsättning för lärande bland kollegor. De respondenter som hade erfarenhet av ett distribuerat ledarskap likt det Harris (2009) beskriver, menar på att de inte kan leda på något annat vis. Alla respondenterna gav sin positiva syn sett till ett distribuerat ledarskap och skolutveckling.

Respondenterna menar också att det distribuerade ledarskapet är utvecklande inte bara för individen utan för hela organisationen. Där uttryckte en respondent att distribuerat ledarskap gör att man kan ägna sig åt att fördjupa kunskap vilket möjliggör utveckling i organisationen. Flera av respondenterna menar att en utvecklingsorganisation hänger ihop med att personer har



uppdrag där man kompletterar organisationen inom sitt uppdrag och att det är viktigt att vara tydlig med uppdragen. För att distribuerat ledarskap ska leda till skolutveckling är det avgörande hur medarbetare känner ansvar, motivation och delaktighet. En respondent menar att känner man sig ansvarig och delaktig och viktig och vet vad som förväntas av mig på jobbet, då skapar det en vilja och motivation att vara delaktig. Mayrowetz och Smylie (2004) menar att det finns ett antal uppgifter som krävs för att få en djupare och mer grundlig förståelse av fenomenet distribuerat ledarskap.

5.2 Utmaningar för distribuerat ledarskap

På en förskola är det rektor som har det yttersta ansvaret även vid ett distribuerat ledarskap menade respondenterna som jag intervjuade. Däremot kopplas det distribuerade ledarskapet med en särskild typ av kompetens inom organisationen. Men också enskilda verksamma personer. Det framgick också tydligt att det var en utmaning för respondenterna vad det gäller distribuerat ledarskap kopplat till sin egen roll. Enligt Mulford et al. (2007) är det viktigt att ha en ärlig och realistisk syn på sig själv som rektor. En rektors framgång handlar om ett förtroende och en respekt för lärare och elever.

Respondenterna såg även den informella ledarna delvis som en utmaning för distribuerat ledarskap. Enligt Yukl (2012) är ett gemensamt ledarskap viktigast så att både informella och formella ledare utövar ledarskap i organisationen. Utmaningen i det distribuerade ledarskapet ansåg respondenterna också var hur att strukturera för ett sådant ledarskap. Både sett till personer och hur det skulle planeras för. Detta kan kopplas till Harris (2009) som identifierat det som en utmaning med distribuerat ledarskap om det blir för många ledare.

Ett distribuerat ledarskap handlar om hur du organiserar din verksamhet, det ansåg flera respondenter. Där finns utmaningen med vilka kulturer som man har i sin organisation. Liljenberg (2015) menar att hinder för distribuerat ledarskap kan vara strukturella hinder där tid, pålagda uppgifter och fasta formeringar påverkar organisationen. Det kan även vara kulturella hinder, formella ledare, svagt deltagande eller bristande kommunikation. Avsaknad av samsyn kring vem i organisationen som ges uppdrag att leda skolutveckling kan också vara ett hinder.

Ett distribuerat ledarskap innebär att ledarskapet är fördelat på flera i organisationen och inte bara hos en enda person. De har ledarskapsförmågor som får komma fram, användas och uppmuntras (Harris, 2015; Bolden, 2011). Här menar Bolden (2008) att om de formella ledarna kan släppa på kontrollen och hierarkin i organisationen kan det innebära en öppning för andras förslag och kunskaper. Det som upprepade sig var den utmaning för ett distribuerat ledarskap och skolutveckling som respondenterna var utifrån rektor själv. Hur rektor kan distribuera på ett bra sätt, släppa kontrollen och våga leda genom



andra. Det som Harris (2009) identifierat avseende detta, som en utmaning med distribuerat ledarskap, är om det blir för många ledare. Från respondenterna återfanns både positiva och mer utmanande resonemang kring distribuerat ledarskap och sin egen roll utifrån distribuerat ledarskap och en utvecklingsorganisation. Flera av respondenterna beskriver en bild utifrån tydligheten och ramarna och mål samt uppföljning. I detta sammanhang uppvisas högre grad av motivation och engagemang hos medarbetarna.

Respondenterna menade att distribuerat ledarskap handlade om "teamet", få ett driv i vissa frågor men också att hitta de bästa lösningarna tillsammans. Groon (2002) beskriver det som att spontant samarbete uppstår när människor med olika styrkor, kunskande och från olika organisationsnivåer blandas för att arbeta tillsammans med en uppgift under en viss period. Vidare utvecklas det så att flera organisationsmedlemmar skapar ett nära arbetsförhållande där ledarskapet synliggörs i en delad roll inom det rådande arbetsförhållandet för att strukturer till sist ska formaliseras.

5.3 Distribuerat ledarskap och skolutveckling

En av respondenterna såg också ett distribuerat ledarskap som ett led av en kompetensförsörjning. Hen menade att det finns en attraktivitet i ett distribuerat ledarskap. En annan av respondenterna hade liknande reflektioner att ett distribuerat ledarskap är en del av en kompetensförsörjning, men en typ av karriärväg inom organisationen. Harris (2015) menar att det finns resultat som visar att i organisationer som är högpresterande där använder de formella ledare färdigheterna som finns inom organisationen som ett medvetet agerande. Då förenklas strukturer, det skapas nya lagar och enskilda individer ges större ansvar för sitt arbete. Genom en sådan organisation skapar formella ledare utrymme för andra att ta ansvar för kritiska aspekter av förändring och utveckling. Det möjliggör en attraktion i yrket men också en slags karriärväg.

En aspekt av distribuerat ledarskap som respondenterna reflekterade över var distribuerat ledarskap sett mellan rektorerna själva. Vad finns det för förutsättningar för det? Jarl (2013) menar att en rektor har ett stort och brett uppdrag och då ryms inte alltid de uppgifter som förväntas göras inom uppdraget. Därför menar Adolfsson (2019); Heck (2009); och Jarl (2013) att det därför är nödvändigt med ett distribuerat ledarskap för en framgångsrik skola.

Respondenterna hade en vilja att utveckla det distribuerade ledarskapet sin emellan, i sina organisationer och mellan dem själva. Enligt Fu & Liu (2018) användes distribuerat ledarskap först som ett praktiskt verktyg, som möjliggjorde för chefer att distribuera den ökade arbetsbelastningen. Så om det formella ledarna kan släppa på kontrollen och den tydliga auktoriteten kan



det innebära en öppning för andras förslag, visioner och kunskaper (Bolden, 2007).

Det som övervägde bland respondenterna var den positiva tonen i att vilja utveckla det distribuerade ledarskapet i sin organisation. Sett från olika vinklar men med fokus kollegialt lärande, fördela olika uppdrag, utveckla ledarskap i organisationen och förmågor att leda andra att utveckla/utvecklas. Enligt Fu & Liu (2018) är ett resursutvecklingsverktyg utbildning vilket i sin tur möjliggör att förbättra anställdas kunnskaper och förmågor vilket i sin tur ökar motivation och engagemang att leda skolutveckling.

Respondenterna ansåg att det krävs en särskild typ av kompetens inom organisationen. Men också väldigt tydligt även till vissa enskilda verksamma personer, dem som andra personer vänder sig till. Det är bara vinster i att delegera ett ansvar eftersom andra växer så mycket i det. Inom flödet av arbetsdesignen, som enligt Mayrowetz och Smylie (2004) beskriver distribuerat ledarskap, finns det en variation av olika aktörer som påverkar flödet. Varje individs kunskaper, utvecklingsbehov och utifrån att det finns en variation av nöjdhet är påverkansfaktorer samt organisationens stabilitet utifrån strukturer, kulturer, relationer och mikropolitiska aspekter. Det viktiga i detta sammanhang är hur samhörigheten mellan flera aktörer som distribuerar ett ledarskap finns och hur tydlig och etablerad bilden av skolutvecklingen är.

5.4 Sammanfattande resultatanalys

Utifrån resonemang och analys av resultatet baserat på Leithwood, Mascall och Strauss (2009) framträder utifrån resultatet tydliga bilder. Genom att tänka att identifiera de sex olika bilderna så ges organisationen en möjlighet till skolutveckling. Leithwood, Mascall och Strauss (2009) menar att det inte är så enkelt som det ser ut då det inte finns en skola, ledare eller en rektor som kan passa inom ramen av alla sex bilderna.

Det kan till exempel handla om att det distribuerade ledarskapet inte är fördelad på förhand, utan sker genom att personer i verksamheten kliver fram och tar ansvar för sin del av verksamheten. Genom ett distribuerat, eller delat, ledarskap finns det utrymme för grupperna att fungera självständigt inom de ramar och mot de mål som finns för verksamheten.

Formell distribution – Andra påverkansfaktorer var utmaningarna med olika kulturer inom ramen av sin organisation som möjliggjorde eller hindrade ett distribuerat ledarskap. En krock som identifierades kunde vara att man inte var van att vara med och leda. En sådan tillit måste man bygga upp i sin organisation. Här kunde kulturen som kallas för ”jantelagen” så menade flera av respondenterna att det kunde påverka möjligheterna att leda distribuerat. Samtidigt lyfte en av respondenterna annan aspekt utifrån kultur som



respondenten menade möjliggjorde i stället distribuerat ledarskap lättare (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009). Formell distribution – här beskrivs distribuerat ledarskap utifrån hur man tilldelar ansvar och uppmuntras till ägarskap samtidigt som jag begränsas inom uppdraget och hur gränserna för ens utsedda roller begränsas på samma sätt. Då menade några av respondenterna att är det mycket kultur som påverkar så man måste våga blicka utanför, och ha perspektivet att det kommer ta tid.

Distribution genom spridning – Alla respondenter resonerade kring vikten av att organisera för ett distribuerat ledarskap. Det framkom att genom en god struktur, en genomlysning av den gemensamma tiden och att man organiserar arbetslagen för att möjliggöra ett distribuerat ledarskap så var det vägen till bästa utveckling av undervisningen. Sett från olika vinklar men med fokus kollegialt lärande, fördela olika uppdrag, utveckla ledarskap i organisationen och förmågor att leda andra att utveckla/utvecklas. De respondenter som hade erfarenhet av att leda distribuerats hade identifierat styrkor i sin organisation som de på olika sätt förstärkte och använde för att göra skolutveckling. En respondent uttryckte det som en framgångsfaktor. Av respondenterna svar kan man urskilja att dessa anser att ett distribuerats ledarskap leder till en utvecklingsorganisation. Enligt Leithwood, Mascall och Strauss (2009) sker detta inom ramen av distribution genom spridning – inom denna ram ses distribuerat ledarskap utifrån hur rektor sprider ansvar och genom den arbetsbelastningen inom organisationen och då att det synliggörs för alla i någon typ av event. Då ges man ansvar att ta beslut, var och när dessa tas eller var och när det krävs mer delaktighet från rektor. Genom att dela ledarskap vidare mellan fler personer ses det som ett steg att minska pressen samt lindra skillnaderna mellan ledarskap som ges genom en hieratisk struktur kontra ledarskap som blir av nödvändighet och möjligheter.

Strategisk distribution - Respondenterna lyfte att organisatoriska förutsättningar inledningsvis var viktiga. Här gällde det att först och främst hitta en struktur, identifiera kärnfrågan och när man gjort det kan man jobba vidare. Det behöver också finnas mötesstrukturerna som möjliggör ett distribuerat ledarskap. När man ser på distribuerat ledarskap och skolutveckling återgav respondenterna lite olika aspekter, sett till att göra en organisation som möjliggör skolutveckling. Alla respondenterna uttryckte att det ligger inom ramen av rektors ansvar att utforma en organisation som leder till utveckling. Leithwood, Mascall och Strauss (2009) beskriver det som strategisk distribution - om formellt ledarskap följer strukturer och protokoll är ett pragmatiskt ledarskap som särskiljer strategiska fördelar dess målorientering. Inte en problemlösning för stunden utan ett långsiktigt fokus på skolutveckling. Ur långsiktighet är en utmaning hur man delar roller och fasar in eller fasar ut dessa till olika personer. Här vill man nå hållbarhet i



stället för fientlighet En utmaning för distribuerat ledarskap menade respondenterna är att, man måste få in rätt underlag för att göra rätt analys och hitta rätt åtgärder. Det är utmaningen med distribuerat ledarskap att man måste utgå från rätt saker om det ska leda till skolutveckling.

Stegvis distribution – Det som upplevdes vara en utmaning i det distribuerade ledarskapet var att identifiera personer i sin organisation som man kan delegera ansvar till och att få kollegor att leda varandra. Här ansåg några av respondenterna att det kunde ligga en svårighet i att kollegor leder varandra. Har man inte mandat som kollega att leda så kan det bli lite konflikter, det tar tid att bygga upp menar respondenterna. Det beskriver Leithwood, Mascall och Strauss (2009) i sin bild av distribuerat ledarskap där en form är stegvis distribution – här menar han att genom att släppa kontrollen av ett toppstyrt ledarskap och i stället vidga bilden av ledarskapet framstår ett mer kvalitativt pragmatiskt och strategiskt ledarskap. Här når man professionell utveckling genom att se styrkorna i organisationen. Talangfulla individer skapar en kvalitativ organisation. Fokus blir relationer och attityder snarare än roller och att man känner sig delaktig

Distribution opportunistiskt - Respondenterna tolkade sin egen roll sett till distribuerat ledarskap och menade att det gäller att vara ödmjuk i sin roll som rektor och att man inte utfår ifrån att man själv har alla svar eller bästa idéer. I stället framkom det att flera av respondenterna ansåg det viktigt att tänka ihop så att man får något vinklat ur flera olika synvinklar. Genom att man är ödmjuk gör man fler delaktiga i arbetsuppgifterna samt skapar det möjlighet att faktiskt lyfta styrkorna i organisationen. Hitta en balans mellan att vara den som har det yttersta ansvaret att leda till att leda genom andra utan att för den sakens skull tappa sitt mandat och upplevas som att man inte leder. Distribution opportunistiskt - här beskrivs det distribuerade ledarskapet något som inte blir utan ett ledarskap är spritt i organisationen. Det är accepterat och klargjort och något som finns och inte behöver tilldelas någon. Det distribuerade ledarskapet tjänar ett högre syfte än personen själv. Och möjligheten att utöka ledarskapet ses som möjligheter för vem som helst som greppar möjligheten och tar ledarskapet (Leithwood, Mascall och Strauss, 2009).

Kulturell distribution – En utmaning med distribuerat ledarskap ansåg några respondenter var i hur man iscensätter ett distribuerat ledarskap. Var börjar man och hur får man det att fästa. Här lyfte flera respondenter utmaningen med kulturer, som några såg som hinder, men som en respondent identifierat som något bra. Den generella bilden utav ett distribuerat ledarskap bland alla respondenterna var att ett distribuerat ledarskap leder till utveckling på olika plan. En är den personliga utvecklingen som flera av respondenterna beskriver. De menar att det stärker medarbetarna genom att man involveras och förstår



vägen framåt. En respondent menar att allt man gör har ju en mening, och genom att hålla ihop frågor skapas en gemensam syn och då utvecklas man i det. Detta beskriver Leithwood, Mascall och Strauss (2009) utifrån kulturell distribution – när man nått den här nivån ligger det distribuerade ledarskapet inbäddad i kulturen. Ledarskapet känns och syns, gränsen mellan ledare och följare är oklar men finns levande genom beslut och ansvars känslan i organisationen. Här finns en hög nivå av självkänsla och självsäkerhet att utöva distribuerat ledarskap. Den här nivån händer inte bara av sig själv. Det bygger på strukturer och förväntningar, som i sin tur kräver en viss typ av klimat.



6 Diskussion

I detta kapitel finns metoddiskussion samt resultatdiskussion. Resultatdiskussionen knyter an till studiens teoretiska referensram och tidigare forskning. I avsnittet Slutsatser formuleras några sammanfattande reflektioner utifrån studien som helhet och sist knyter jag an till vidare forskning.

6.1 Metoddiskussion

Urvalet av respondenter kan anses representativt för studiens syfte. Alla som deltog i studien var verksamma rektorer i förskolan. Larsson (2009) beskriver en möjlighet till generalisering inom ramen av kvalitativ forskning som jag finner intressant att reflektera utifrån vad det gäller min studie. Generalisering genom kontextlikhet – det vill säga att generalisera utifrån ett fokus på likhet mellan forskningskontexten och andra liknande sammanhang det vill säga min studie. Sammanhanget avgör fenomenet eller mönstret. Utifrån urvalet så skulle man utifrån Larsson (2009) syn att se på generalisering även kunna dra vissa slutsatser, eller en antydning, utifrån min kvalitativa studie kring hur rektorer i förskolan ser på distribuerat ledarskap. Den kvalitativa metoden har dock varit relevant och motsvarat syftet väl.

Först tillfrågades tjugofem personer, men då svaren från respondenterna gjordes en påminnelse. Då svaren fortfarande lät sig dröjas utökades förfrågningarna till ytterligare tio personer. Anledningar till att respondenterna lät svar dröja eller att man avstod helt kan vara en hög arbetsbelastning hos respondenterna vilket gör att intervjun inte prioriteras. Vidare kan man fundera om ämnet för studien upplevdes svår att svara på. Tillförlitligheten i studien kan påverkas då respondenterna kan ha olika uppfattning om vad distribuerat ledarskap är utifrån varierade förkunskaper och erfarenheter. Undersökningen skedde genom elva digitala intervjuer. Möjligt är att fler frågor tolkats olika, detta påverkar studiens reliabilitet. Det är inte bara hur frågorna tolkas som kan påverka studiens reliabilitet. Kroppsspråk, verbala reaktioner och frågor som ställs i andra hand – allt kan vara positiva eller negativa förstärkare under en intervju (Kvale och Brinkman, 2009). Det som kan ses som eventuella nackdelar med metodvalet är att intervjusvaren är ganska öppna och därmed kan tolkas på olika sätt.

Analysen av data kan man beskriva är gjord i två olika steg. Det första steget är beskrivande och det andra steget är analyserande. Genom en sammanställande resultatanalys framträder en tydlig bild av resultatet kopplat till frågeställningarna.



6.2 Resultatdiskussion

Resultatet analyseras och diskuteras här i relation till studiens övergripande syfte: att förstå hur rektorer i förskolan resonerar om det distribuerade ledarskapet i förskolan samt bidra med en ökad förståelse av det distribuerade ledarskapet.

Studiens resultat har svarat väl mot studiens tre frågeställningar på ett tydligt och strukturerat sätt. Dessutom stämmer studien överens med tidigare forskning. Frågeställningarna som ligger till grund för studien är följande:

- Vilka hinder och möjligheter finns med det distribuerade ledarskapet i förskolan enligt rektorernas resonemang?
- Hur resonerar rektorer i förskolan att ett distribuerat ledarskap påverkar förskolans organisation?
- Hur resonerar rektorer i förskolan vilka möjligheter till skolutveckling som finns genom distribuerat ledarskap?

6.2.1 Rektors ansvar

Vad får en rektor dela? Vad kan en rektor dela? Resultat i min studie visade att rektorerna i förskolan ser stora möjligheter att dela ansvar, dela ledarskap och olika uppgifter inom och med sin organisation. Däremot var alla införstådda och tydliga med att det är dem som rektor som har det yttersta ansvaret och uppdraget att leda och visa vägen mot visionen och målen, så att riktningen blir tydlig. Jarl (2013) beskrev det redan decentraliseringsreformerna av skolan på 1990-talet vikten av professionella rektorer som är avgörande för skolutvecklingen. Det är rektor som är nyckelpersonen att ta ansvar för skolutvecklingen. Det kan dock visa sig att organisationen vinner på att ledarskapet distribueras på flera. Och då gärna på olika personer, grupper och olika funktioner (Fu, Liu, och Liao, 2018). Alla respondenterna beskrev hur ett distribuerat ledarskap handlar om att få med hela i en gemensam målbild som leder till utveckling.

6.2.2 Skolutveckling

Det som framträdde tydligt i resultatet var att ett distribuerat ledarskap kan bidra till skolutveckling genom att man hittar andra sätt att arbeta med, detta främst kopplat till hur man organiserade det distribuerade ledarskapet. Resultatet visade att rektorerna ansåg att det var viktigt att involvera fler personer att leda. Och att dessa i sin tur, genom sin delaktighet och motivation, möjliggjorde att involvera än flera i skolutvecklingen. Lika många rektorer som intervjuades lika många olika sätt kunde sättet att organisera det distribuerade ledarskapet vara på. Enligt Harris (2013) är styrkt att distribuerat ledarskap skapar potential att påverka individuella prestationer samt organisatoriska resultat positivt, men att det sker endast under rätt



förutsättningar. Det var också en öppenhet bland rektorerna att ett distribuerat ledarskap kunde organiseras på andra sätt än sitt, och det framträdde en tydlig nyfikenhet bland rektorerna på hur andra gör för att organisera för distribuerat ledarskap. Min tolkning är att det finns en vana i förskolan sen tidigare att organisera om sin verksamhet, vilket även applicerades bland rektorerna utifrån ett distribuerat ledarskap. Det viktigaste för rektorerna var att det skulle bli det bästa för organisationen och dem som arbetar och verkar i den. Enligt Spillane, Halverson och Diamond (2004) innebär ledarskapet att det är tydligt i samspelet mellan många ledare. Det innefattar samordning på ett antal olika sätt och i utförandet av många uppgifter.

6.2.3 Den egna ledarskapspraktiken

Genom att se på distribuerat ledarskap som en ledarskapspraktik, får också rektorn syn på sig själv. Rektorerna i förskolan beskrev det som att bilden av att vara den enda på förskolan som kan leda inte är en lätt väg att gå. Det var inte heller något som ansågs var den rätta vägen. Flera av respondenterna hade gjort analyser och tolkningar vad som kunde vara ett hinder eller en styrka kopplat då till sitt eget ledarskap avseende ett distribuerat ledarskap. Hur ett distribuerat ledarskap utformas handlar mycket om vem man själv är som rektor och ledare menade Mulford et al. (2007) menar att det handlar om att ha en ärlig och realistisk syn på sig själv och att en skolledares framgång ligger mycket hur man visar förtroende och respekt för lärare och elever.

Samtliga respondenter i min studie ansåg att ett hållbart ledarskap innebär att låta fler personer i organisationen bli delaktiga i besluten, att driva utveckling och att leda varandra i förbättringsprocesserna. Genom en större delaktighet finns det möjligheter att åstadkomma förändring lättare. De respondenterna som hade god erfarenhet av att leda distribuerats beskrev det tydligt. Resultatet visar att för att kunna organisera för ett distribuerat ledarskap, behöver man därför genomlysna sin ledarskapspraktik, och först då kan man få syn på möjligheten hur att involvera flera att leda. Här beskrev några rektorer som att det är ett ställningstagande som behöver göras. Om rektorer ska kunna ägna mer tid åt skolutveckling behöver hela organisationen få möjlighet att hjälpas åt med det som inryms. Det skapar en delaktighet, ett engagemang och en möjlig förbättring. Att göra tvärtom, kan innebära att rektorn går miste om en outnyttjad resurs framkom det från min studie. Bolden (2007) menar att det är bättre med ett distribuerat ledarskap i komplexa pedagogiska organisationer i stället för att en eller ett fåtal tar och förväntas att hålla ordning i verksamheten. Vilket då också möjliggör att rektor får mer tid att fokusera på utvecklingsarbete.



6.2.4 Organisatoriska förutsättningar

Resultatet i min studie visar på att organisatoriska förutsättningar vad det gällde distribuerat ledarskap är viktiga, till och med avgörande för att leda distribuerat. Främst ansåg rektorerna det var viktigt att ha identifierat vilka styrkor som finns sin organisation. Resultatet visade att dessa styrkor förstärkte rektorerna på olika sätt och distribuerade sitt ledarskap genom de personerna. Resultatet visar att rektorerna faktiskt anser att det går att förändra de organisatoriska förutsättningar som i sin tur kan leda till engagemang och förbättring. En förändring var att utveckla en mer tillåtande kultur, vilket flera av rektorerna nämnde i intervjuerna vid flera olika tillfällen. En sådan förändring var att skapa tillit och att man gemensamt formar och gör alla delaktiga i skolutvecklingen får en kulturförändring. Men förutom kulturella förändringar framgick det tydligt av resultatet att det också är viktigt att hitta en struktur, identifiera kärnfrågan och när man gjort det kan man jobba vidare. Liljenberg (2015) anser att hinder för distribuerat ledarskap är just strukturella hinder såsom avsaknad av tid, fler pålagda uppgifter och fasta formeringar men även de kulturella hindren. Det kunde också handla om brist på samsyn när det gäller lärare som ges uppdrag att verka för utveckling och lärande. Det behöver därmed finnas mötesstrukturerna som möjliggör ett distribuerat ledarskap. Återkommande nämnde respondenterna tid. Att skapa tid, att ta för distribuerat ledarskap, för om det inte blir prioriterat utifrån tid, då blir det i stället ett hinder. Utmaningarna för förskolorna visar resultatet tydligt i studien var att förskolorna ansågs ha för lite tid utanför ramarna

6.2.5 Olika roller

Resultatet visar att rektorerna är väl medvetna, och de lyfte det ur flera aspekter, att deras roll som rektor behövs för att kunna leda, ge feedback och sist men inte minst visa riktningen. Deras betydelsefulla roll. Annars kunde olika konsekvenser uppstå, som i stället hindrade organisationen för att vilja leda ihop. Det som kunde vara en utmaning i det distribuerade ledarskapet var då först att identifiera personer i sin organisation som man kan delegera ansvar till och sedan få kollegor att leda varandra. Enligt Hughes, Ginnett och Curphy (2002) är en effektiv ledare någon som får medarbetaren att känna sig uppskattad och att alla arbetar mot samma mål. En lyhörd ledare som tillåter misslyckanden och just tar vara på allas olikheter för att tillvarata den mesta möjliga kompetensen. Där anses medbestämmande vara det bästa ledarskapet.

Resultatet visade att det kunde ligga en svårighet i att kollegor leder varandra. Har man inte mandat som kollega att leda så kan det bli konflikter, det tar tid att bygga upp menade rektorerna. Bolden (2007) har identifierat tre faktorer för att organisera för distribuerat ledarskap. Ett är att ledarskap växer fram inom gruppen och där det inte beror på medarbetarnas positioner. Det andra är



att det finns en öppenhet inom organisationen där vem som helst kan kliva fram och leda sina kollegor. Och den tredje faktorn är en variation av kunnande inom organisationen. Här ser man varje persons expertis som något som kan bidra till att leda sina kollegor. För att lyckas med det behöver man en plan kring hur man iscensätter ett distribuerat ledarskap.

Respondenterna ställde sig följande frågor: Var börjar man och hur får man det att fästa? Men likaväl som kultur kunde vara ett hinder visade resultatet att förskolans kultur å andra sidan kunde vara en tillgång. Då förskolor dagligdags samverkar över mellan och tillsammans som team vilket respondenterna ansåg som en fördel för att utveckla distribuerat ledarskap mer. Genom att det finns en vana att samarbeta redan är det därför något som kan underlätta distribuerat ledarskap. Mayrowetz och Smylie (2004) har inom sin bild av arbetsdesignen identifierat en variation av olika aktörer som påverkar flödet där just varje individs kunnande, utvecklingsbehov och nöjdhet. Bilden visar just att för ett distribuerat ledarskap är vikten av att samhörigheten mellan flera aktörer som distribuerar ett ledarskap finns och hur tydlig och etablerad bilden av skolutvecklingen är

6.2.6 Att utgå från rätt saker

För att få ett lyckat distribuerat ledarskap måste behövs rätt underlag för att kunna göra rätt analys och hitta rätt åtgärder visade resultatet. I allt ledarskap behöver man utgå från rätt saker om det ska leda till skolutveckling. Ancona, Gladstein Ancona och Bresman (2007) menar att distribuerat ledarskap faktiskt öppnar upp för delad tolkning av vad som händer i organisationen, och med det kommunicera en gemensam bild av organisationen framåt och utifrån det bidrar till nya sätt att göra saker som leder till skolutveckling.

6.3 Slutsatser

Utifrån resultatet framträder flera bilder av vilka hinder och möjligheter som finns med det distribuerade ledarskapet i förskolan. Det är en rektors ledarskap, organisationens egen drivkraft och motivation samt hur flexibel organisationens strukturer är som möjliggör ledarskapet. Tvärtom blir dessa hinder om man inte hanterar organisationen tillitsfullt.

Vad det gäller hur ett distribuerat ledarskap påverkar förskolans organisation märks tydligt i resultatet olika delar. Det krävs resurser i form av personer, organisatoriska möjligheter och ett synsätt som ska synkas för att en rektor ska nå ett distribuerat ledarskap enligt Mayrowetz och Smylie (2004). Finns resurserna så skapas det förutsättningar för ett distribuerat ledarskap lätt. Medan avsaknad av resurserna försvårar ett sådant ledarskap.



I resultatet syns det tydligt vilka möjligheter till skolutveckling som finns genom distribuerat ledarskap. Samtliga respondenter ser distribuerat ledarskap som en möjlig väg till skolutveckling. Att fördela ledarskap på fler, att dela kunskap och göra tolkningar ihop – kollegialt lärande - är en framgångsfaktor i skolutveckling.

Kunskap och forskning finns på området distribuerat ledarskap men det är i behov av att undersökas vidare särskilt då sett till olika verksamhetsformer. Bolden (2011) anser att det krävs mer forskning kring hur och varför ledarskap är distribuerat och vem som kontrollerar det samt vad som är möjligt att distribueras.

Resultatet kan sammanfattas med att rektorerna i förskolan ser distribuerat ledarskap utifrån att fler personer än den formella rektorn leder som den form av ledarskap som är mest framgångsrikt för en förskola. Förutom att det är ett framgångsrikt sätt att leda distribuerat menar Hoy och Miskel (2013) också att det är nödvändigt i skolor att leda så då de är komplexa organisationer och då en person inte kan ha förmåga att ansvara för alla ledningsfunktioner.

6.4 Vidare forskning

Det har under studien framträtt ingångar, utifrån distribuerat ledarskap kopplat till rektor i förskolan, som kan ses som intressanta områden att forska vidare om. Förslag till vidare forskning inom detta område är att göra fler, fördjupade kvalitativa studier, utifrån följande inriktningar:

Distribuerat ledarskap mellan rektorer. Vilka former finns det att leda distribuerat mellan rektorer, vad finns det för möjligheter och vad skulle kunna vara utmaningar?

Distribuerat ledarskap sett till kompetensförsörjning eller som möjlig karriärväg inom förskolan. Hur står distribuerat ledarskap sig då?

Distribuerat ledarskap inom förskolan sett helt ur en organisatorisk synvinkel. Hur gör de rektorerna i förskolan egentligen när det får till det distribuerade ledarskapet i organisationen?



Referenser

Adolfsson, C-H., & Håkansson, J. (2019). *Evaluating Teacher and School Development by Learning Capital: A Conceptual Contribution to a Fundamental Problem*. Sage Publications

Ancona, D., Gladstein Ancona, D., & Bresman H. (2007). *X-teams: Hur man bygger team som leder, förnyar och lyckas*. Harvard Business School Publishing Cooperation.

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269.

Bolden, R. (2007). *Distributed leadership. Leadership, The Key Concepts*. Abingdon: Routledge.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership models: What do we know?*. Cambridge Journal of Education.

Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: A 'Catch-22' in English public services, *Human Relations*, vol. 62, nr. 11, s. 1735-1761.

Fu, L., & Liu, Z. (2018). *Distributed leadership in organizations: an investigation of antecedent conditions*. *Chinese Management Studies*, 12(4), 682–700.

Fu, L., Liu, Z., & Liao, S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 388–405.

Fullan, M. (2006). The future of educational change: system thinkers in action. *Journal of Educational Change 2006*: vol 7, nr 3, s 113–122.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.

Grönqvist, E., Hensvik, L., & Thoresson, A. (2020). *Teacher career opportunities and school quality*. Uppsala: IFAU

Harris, A. (2018). *Distribuerat ledarskap, perspektiv, förutsättningar och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur.



- Harris, A. (2015). *Educational leadership in a changing landscape*. A conversation with Professor Alma Harris Director, London Centre for Leadership in Learning.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership – different perspectives. *Studies in educational leadership*. Vol. 7.
- Harris, A. (2008). Distribuerat ledarskap: enligt bevis. *Journal of Educational Administration*, vol. 46 Iss 2 s. 172 – 188.
- Harris, A., & Jones, M. (2012). Disciplined Collaboration: Professional Learning with Impact. *School Leadership & Management*. Volym 39, 2019 – nummer 1
- Harris, A & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, Vol 22(1):31-34.
- Heck, R H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689.
- Hoy, W K., Miskel, C G., & Tarter C J. (2013). *Educational Administration theory, research, and practice*. New York The McGraw-Hill Companies.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, GJ. (2002). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Boston McGraw-Hill/Irwin.
- Höög, J., & Johansson, O. (2011). *Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur.
- Höög, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2009). Swedish successful schools Revisited. *Journal of Educational Administration* Vol. 47.
- Jacobsen, D I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarl, M. (2013). Om rektors pedagogiska ledarskap i ljuset av skolans managementreformer. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 18 (3-4), 197-215.
- Jones, S. (2014). Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*, 10 (2), 129-141.
- Kvale, S, & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun 2. uppl.* Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2009). A pluralist view of generalization in qualitative studies. *International Journal of Research & Method in Education*, Vol. 32, Issue 1, pp. 25 - 38.



- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. S. 41-57. Routledge New York.
- Liljenberg, M. (2018). *Distribuerat ledarskap och förbättringsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Liljenberg, M. (2015). *Distributed leadership in local school organizations Working for school improvement?*. Göteborgs Universitet.
- Mayrowetz, D. & Smylie, M. (2004). Work Redesign that Works for Teachers. Vol 106, Issue 13. *Article in Yearbook of the National Society for the Study of Education*.
- Mulford, B., Kendall, D., Edmunds, B., Kendall, L., Ewington, J., & Silins, H. (2007). Successful school leadership: what is it and who decides? *Australian Journal of Education (ACER Press)*, 51(3), 228–246.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Proposition 1988/89:4. *Om skolans utveckling och styrning*.
- SFS 2010:800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Spillane, J. (2005). *Distributed Leadership*. The Educational Forum. Volume 69.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34.
- Supovitz, J A., D'Auria, J., & Spillane, J P. (2019). *Meaningful & Sustainable School Improvement with Distributed Leadership*. CPRE Research Reports.
- Timperley, H. (2011). Knowledge and the Leadership of Learning. *Leadership and Policy in Schools*. 10, 1-26.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare. 2:a upplagan*. Stockholm: Liber.
- Törnsén, M. (2011). *Har framgångsrika skolor framgångsrika rektorer?. I: J. Höög & O. Johansson (Red), Struktur, kultur, ledarskap – förutsättningar för framgångsrika skolor*. Lund: Studentlitteratur.
- Törnsén, M. & Ärlestig, H. (2014). *Ledarskap i centrum om rektor och förskolechef*. Malmö: Gleerups.



Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Pearson Education



Bilaga 1

Informationsbrev till rektorer i förskola

Hej,

Mitt namn är Jessica Gustavsson och jag läser Magisterprogrammet i Pedagogik på Linnéuniversitet i Växjö. Min målsättning är att ta min examen under våren 2022 och jag är därmed i full gång med att skriva mitt examensarbete.

Ämnet jag valt att studera är distribuerat ledarskap och urvalsgruppen för min studie omfattar verksamma rektorer i förskolan.

Jag har fördjupat mig i forskning kring det aktuella ämnet, men har också för avsikt att ta hjälp av er verksamma rektorer i förskolan genom intervjuer. Därmed vill jag intervjua dig, som har kunskap, utbildning och erfarenheter som är värdefulla för mig och mitt arbete. Studiens syfte är att skapa en förståelse för vilka uppfattningar rektorer i förskolan har om distribuerat ledarskap.

Min förhoppning är att du ska bli intresserad av att delta i min studie. Intervjuerna kommer att ske digitalt och beräknas ta mellan 30–45 minuter. De kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Jag har för avsikt att genomföra intervjuerna under de närmaste två-tre veckorna.

Vid intervjun kommer jag att ta hänsyn till Vetenskapsrådet forskningsetiska principer. Ditt deltagande behandlas konfidentiellt och data kommer att anonymiseras. Det insamlade materialet kommer endast att användas i vetenskapligt syfte och inte lämnas ut till utomstående. Det innebär även att deltagandet är frivilligt och om du så skulle vilja så kan du när som avbryta intervjun och därmed ditt deltagande.

Resultatet av studien och arbetet i sin helhet kommer att publiceras i databasen DiVA.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkomna att kontakta mig eller min handledare för mer information.

Väl mött!

Med vänlig hälsning
Jessica Gustavsson, student

jg222gn@student.lnu.se

Karin Kilhammar, handledare

karin.kilhammar@lnu.se



Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrund

1. Hur gammal är du?
2. Hur länge har du arbetat som rektor i förskolan?
3. Rektorsprogrammet – inte påbörjat, pågående eller avslutat?
4. Hur många förskolor har du arbetet på?

Erfarenhet

5. Vad innebär begreppet distribuerat ledarskap för dig?
6. Vad har du för erfarenhet av distribuerat ledarskap?
7. Vad kan det innebära att utöva ett distribuerat ledarskap på en förskola?

Hinder och möjligheter

9. Kan du beskriva för mig hur dina möjligheter med att utöva ett distribuerat ledarskap ser ut?
10. Vill du berätta om hur det skulle kunna utformas?
11. Vad anser du att krävs för att skapa bästa förutsättningar för ett distribuerat ledarskap?
12. Kan du identifiera utmaningar med/hinder för att utöva ett distribuerat ledarskap?

Utvecklings- och organisationsfrågor

13. Hur anser du att distribuerat ledarskap och en utvecklingsorganisation påverkar varandra?
14. Kan du berätta om hur du tänker att distribuerat ledarskap påverkar förskolans organisation?
15. Hur tänker du kring att om ett distribuerat ledarskap leder till skolutveckling?

Övriga frågor:

16. Något mer att tillägga?