



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Pedagogiskt ledarskap i förskolechefers vardag

Masteruppsats i utbildningsledarskap

Johan Forsstrand

Kurs: PDAU62

Handledare: Eva Myrberg

Examinator: Liisa Uusimaki

Rapportnummer: VT14 IPS01 PDAU62

Masteruppsats i utbildningsledarskap

Titel: Pedagogiskt ledarskap i förskolechefers vardag

Författare: Johan Forsstrand

Termin och år: VT14

Kursansvarig institution: Institutionen för pedagogik och specialpedagogik

Handledare: Eva Myrberg

Examinator: Liisa Uusimaki

Abstract

Syftet med studien har varit att undersöka vilka arbetsuppgifter förskolechefer utför, hur de ser på sitt eget arbete och på sitt eget ledarskap. Jag har också undersökt om förskolechefer i privat regi har liknande arbetsuppgifter som förskolechefer i offentlig regi har eller om dessa skiljer sig åt. Studien har utgått från förskolechefens perspektiv.

Jag har utgått från tidigare gjord forskning om bland annat organisationsteori, ledarskap, marknad, chefskap och pedagogiskt ledarskap. I min studie har jag genomfört halvstrukturerade intervjuer för att få svar på mina frågeställningar. I studien ingick sju förskolechefer. Resultaten visar att förskolechefer har liknande arbetsuppgifter oavsett om verksamheten drivs i privat eller i offentlig regi med den skillnad att förskolechefer i privat regi verkar mer kundorienterade.

Det verkar som om det pedagogiska ledarskapet är starkare i teorin än i praktiken. Förskolechefer anser att de har ett viktigt men psykiskt tungt arbete och synen på det egna ledarskapet går att koppla till processer, kultur och relationer. Förskolechefer verkar vara duktiga på att kunna växla mellan olika perspektiv beroende på hur de uppfattar medarbetarnas behov.

Nyckelord: Förskolechef, pedagogiskt ledarskap och förskolemarknad

Förord

Efter att ha arbetat i några år som SO-lärare på högstadiet så bestämde jag mig för att studera utbildningsledarskap på Pedagogien i Göteborg. Anledningen till detta var att jag ville utvecklas. Jag har alltid varit intresserad av pedagogiskt ledarskap och organisationsfrågor. Jag började med att studera organisationsteori och ledarskap på Sociologen men ville sedan ha en pedagogisk koppling vilket gjorde att jag efter detta började studera masterprogrammet i utbildningsledarskap på Pedagogien. Parallellt med studierna så arbetade jag heltid som lärare men jag startade också med ett aktivt arbetssökande efter rektorstjänster. Jag hade tidigare erfarenhet av att vara arbetslagledare på högstadiet men efter att ha sökt tre tjänster vilket resulterat i enbart en intervju så kände jag att jag kanske borde börja söka förskolechefstjänster. Det är ju i förskolan allting börjar och jag kände att mer kunskap kring den skolformen skulle vara berikande. Efter att ha sökt en tjänst så fick jag sedan komma på intervju och fick denna. Studierna på masterprogrammet hade givit mig en del teoretisk kunskap att reflektera kring med betoning på ledarskapets många dimensioner.

Jag bad min chef om en arbetsbeskrivning efter att ha börjat arbeta. Hon sa att jag hade både ett statligt uppdrag och ett kommunalt uppdrag och att det var detta jag skulle fokusera på. Jag märkte när jag började arbeta att det verkligen handlade om att försöka strukturera mina arbetsdagar eftersom allt ifrån stort till smått ingick i arbetsuppgifterna. En känsla av att missat något infann sig ofta eftersom jag nyss intagit en ny roll i kombination med att verksamheten var ny för mig. Nu när jag arbetat i två år som förskolechef har jag blivit mer och mer intresserad av komplexiteten i yrket. Efter två år har jag sorterat och organiserat mitt eget arbete på ett förhållandevis överskådligt sätt men hur och med vad arbetar andra förskolechefer? Jag anser att detta är viktigt att studera för att få förståelse för den mångfald av frågor en förskolechef varje dag tar sig an.

Jag känner att denna masteruppsats bidragit till fördjupad kunskap kring förskolechefens arbetsuppgifter och syn på sitt ledarskap. Jag vill passa på att tacka de förskolechefer som ställde upp på intervju. Förutom att offra sin dyrbara tid så gav de mig ett trevligt bemötande och användbar information. Ett stort tack går även till min handledare. Eva Myrberg har på ett engagerat sätt bidragit med sitt kunnande för att hjälpa mig i processen.

Göteborg, december, 2013

Johan Forsstrand

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	s 1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	s 1
1.2 Avgränsningar.....	s 1
1.3 Kunskapsteoretiska utgångspunkter.....	s 2
1.4 Sökning av teori.....	s 2
2. LEDARSKAP.....	s 3
2.1 Organisationsteori.....	s 3
2.2 Perspektiv på ledarskap	s 4
2.3 Pedagogiskt ledarskap	s 6
2.4 Ledarskap och ledaridentiteter.....	s 8
2.5 Chefers arbete	s 10
2.6 Beskrivning av olika chefsroller och arbetsuppgifter.....	s 10
2.7 Dimensioner i chefers arbete.....	s 11
2.8 Att leda en marknadsutsatt förskola.....	s 12
3. METOD OCH UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	s 15
3.1 Kvalitativ intervju.....	s 15
3.2 Intervjuguide.....	s 17
3.3 Pilotstudie.....	s 17
3.4 Urval och genomförande.....	s 17
3.5 Validitet.....	s 18
3.6 Reliabilitet	s 19
3.7 Etik.....	s 19
4. RESULTAT	s 20
4.1 Tolkning	s 20
4.1.1 Förskolechef 1.....	s 20
4.1.2 Förskolechef 2.....	s 23
4.1.3 Förskolechef 3.....	s 26
4.1.4 Förskolechef 4.....	s 29
4.1.5 Förskolechef 5.....	s 31
4.1.6 Förskolechef 6.....	s 34
4.1.7 Förskolechef 7.....	s 36
4.2 Analys	s 38
4.2.1 Arbetsuppgifter.....	s 38
4.2.2 Synen på det egna arbetet.....	s 42
4.2.3 Synen på det egna ledarskapet.....	s 44
5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	s 45
5.1. Summering.....	s 45
5.2. Avslutande reflektioner.....	s 47
5.3. Vidare forskning.....	s 50

LITTERATURFÖRTECKNING

BILAGA

1. Inledning

Arbets titeln förskolechef är en relativt ny benämning men befattningen har förekommit sedan länge men då gått under namnen rektor och föreståndare. Innehållet i arbetsuppgifterna varierar i och med att den nya läroplanen ställer andra krav med betoning på det pedagogiska ledarskapet och vad som däri ska ingå. Att arbeta med pedagogisk utveckling i rollen som förskolechef är endast en av många aspekter i yrket. Eftersom förskolechefer arbetar med så många olika arbetsuppgifter vill jag försöka rama in dessa för att få en överskådlig bild över helheten. Jag kommer nedan att först presentera studiens syfte och frågeställningar för att sedan komma in på ledarskap ur teoretiska perspektiv.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att tydliggöra innebörden i de arbetsuppgifter en förskolechef utför. Jag vill veta hur de ser på sitt eget arbete. Jag vill också undersöka om förskolechefer i privat regi har liknande arbetsuppgifter som förskolechefer i offentlig regi har eller om dessa skiljer sig åt. Jag vill också få reda på vilken typ av ledarskap som förskolechefer anser sig utöva. Studien fokuserar förskolechefers perspektiv. Nedan följer de frågeställningar jag utgått från och gjorda avgränsningar.

Frågeställningar:

1. Vilka arbetsuppgifter utför förskolechefer?
2. Hur ser förskolechefer på det arbete de utför?
3. Har förskolechefer i privat regi samma arbetsuppgifter som förskolechefer i offentlig regi eller skiljer sig dessa åt?
4. Vilken typ av ledarskap menar förskolechefer att de utövar?

1.2 Avgränsningar

Jag har i denna studie valt att fokusera mina frågeställningar utifrån förskolechefens perspektiv. Det hade även varit intressant att ta reda på vad medborgare i samhället tror att en förskolechef arbetar med eller tagit reda på vad medarbetare i förskolan har för bilder av vad en förskolechef arbetar med hela dagarna. Detta hade varit intressant att ta reda på för att analysera vilka konsekvenser deras bilder av förskolechefens arbetsuppgifter och ledarskap har på det faktiska ledarskapet.

Ledarskapet påverkas ju av den kontext ledarskapet befinner sig inom. Det hade också varit spännande att ta reda på hur medarbetare i förskolan upplever och uppfattar det ledarskap deras chefer utövar och jämföra med de uppfattningar deras chefer har om sitt ledarskap. Trots alla möjliga sidospår har jag valt att utgå från förskolechefens bild av sitt eget arbete. Det är viktigt att avgränsa sig för att göra studien hanterbar. I kommande avsnitt presenterar jag några kunskapsteoretiska utgångspunkter för att sedan övergå till ett avsnitt om sökning av teori.

1.3 Kunskapsteoretiska utgångspunkter

Vetenskaplig forskning kännetecknas av en hållning som är medveten, metodisk och reflekterande och detta har varit min ledstjärna i genom denna process. När det kommer till epistemologi och vetenskapsteoretisk bakgrund så har jag haft en anti-positivistisk hållning eftersom den kunskap som i denna studie vuxit fram är subjektiv, unik och är beroende på de jag intervjuat och på hur jag som forskare tolkat deras svar. Om man ska våga sig på att etikettera sig själv så hör denna studie till socialkonstruktionismen eftersom jag varit med och skapat det jag gjort anspråk på att finna. Socialkonstruktionism består egentligen av flera riktningar med delvis olika innehåll och form så en mer rättvis beskrivning borde vara att tala om socialkonstruktioner men Alvesson & Skoldberg (2008) menar att riktningen kännetecknas av: ”skapelserna kan vara en följd av de referensramar, tankesätt och perceptioner som forskaren vägleds eller av det språkbruk som används och som upprättar en viss version av världen” (sid 101).

Vad beträffar metod så har jag utgått från en kvalitativ forskningstradition som är en vetenskapsteoretisk men också en filosofisk grund där kunskap söks genom subjektet. Kunskapen är skapad och befinner sig i en historisk och kulturell kontext. Min kvalitativa datanivå har använts för att söka en djupare förståelse kring hur förskolechefer resonerar snarare än för att kunna generalisera. Min empiri har varit de berättelser mina respondenter fört fram utifrån mina frågeställningar och det har varit en slags vetenskaplig undersökning av verkligheten. Vad gäller metodologi så har jag sedan genom abduktion låtit förståelsen växa fram genom att växla mellan teori och empiri. Abduktion betyder just att pendla mellan sin arbetsprocess och den teori som finns tillgänglig.

1.4 Sökning av teori

För att kunna ta del av relevant tidigare kunskap så har jag använt mig av universitetsbibliotekens datasökningar. Mina sökord har bland andra varit organisationsteori, ledarskap, ledaridentitet,

chefskap, pedagogiskt ledarskap, vetenskapsteori och marknad. Det finns inte mycket tidigare teori om förskolechefer i Sverige och deras roll men om rektorer finns det en del forskat kring.

Förskolechefer och rektorer benämns ju båda som skolledare och det finns många gemensamma nämnare mellan dessa och av denna anledning har jag tagit del av forskning om rektorer och deras arbetsuppgifter. Jag har utgått från en hel del forskning i från Sverige men också tagit del av internationell forskning. Eftersom det finns en flora av forskning kring ledarskap och chefskap så har jag varit tvungen att göra ett urval.

2. Ledarskap

Jag kommer nedan presentera teoretiska perspektiv på ledarskap, på ledares arbetsuppgifter och på marknad.

2.1 Organisationsteori

För att förstå vad ledarskap inom förskoleområdet innebär kan det vara fruktbart att först använda begreppsliga verktyg från organisationsteori. Detta med anledning av att ledarskapet aldrig existerar i ett vakuum utan samspelar med och är beroende av den organisationsstruktur som omger det. Organisationsteori behandlar hur organisationer fungerar och utvecklas och riktar sig till alla med intresse för ämnesområdet. Enligt Alvesson (2007) kan organisationsteori delas in i tre nivåer; organisationssociologi som relaterar organisationer till samhället i stort, organisationsteori som fokuserar organisationen som helhet och organisationsbeteende som berör grupper och enskilda individer i organisationer. Dessa delar är alla intressanta eftersom de går att koppla till teorier om ledarskap.

Organisationsstrukturen inom förskoleområdet varierar beroende på hur huvudmannskapet ser ut. Förskoleverksamhet som drivs av kommunen innefattas av en organisationsteori byggd på byråkratins principer. Eriksson- Zetterquist m.fl. (2006) menar att framväxten av en byråkratisk organisationsmodell var en grundförutsättning för hela det moderna samhället och för demokratin. Författarna framför att den moderna byråkratin lade grunden för att komma till rätta med godtycklighet och nepotism genom standardiserade förehavanden och rutiner för att hur saker skulle hanteras. Inom den offentliga sfären är det vanligast med en vertikal arbetsdelning vilket innebär att arbetsuppgifterna fördelas på under- och överordnade. I Göteborgs kommun finns det till exempel under politikerna en stadsdelsdirektör som under sig har en sektorchef för sektor utbildning. Under

sektorchefen kommer ofta två områdeschefer. Den ena områdeschefen har ansvar för område förskola och den andra för område skola. Varje områdeschef har i sin tur enhetschefer under sig som är knutna till en enhet som består av verksamhet. Denna organisationsstruktur ser i stort sett ut på samma sätt i Göteborgs olika stadsdelar. Denna vertikala arbetsdelning skulle kunna benämnas den professionella byråkratin.

Förskolans medarbetare är till huvuddelen utbildade förskollärare och dessa har ett stort frirum när det kommer till planering, genomförande och utvärdering av det egna arbetet. Alvesson (2007) menar att eftersom personalen har en formell kompetens anskaffad genom utbildning så medför det att personalen blir mer självstyrande i förhållande till organisationen och ledningsfunktionen. När det kommer till organisationsstrukturer så är det dock ofta så att det är svårt att placera in organisationer i olika fack eftersom olika krafter samtidigt påverkar organisationer åt olika håll. Mintzberg (1973) menar att hybrider mellan olika organisationsstrukturer förekommer. Inom dessa får sedan organisationsprocesserna som ger strukturen innehåll utrymme. Processerna påverkas av, och påverkar i sin tur organisationsstrukturen. I detta organiserande så kommer olika slags ledarskap in. Inom varje organisation finns någon form av ledarskap vare sig det är formellt eller informellt. Varje förskoleenhet skall enligt skollagen ledas av en förskolechef. En förskolechef gör emellertid så mycket mer än att fokusera på ledarskap eftersom relationer i den offentliga sfären finns uppåt, nedåt och åt sidan.

2.2 Perspektiv på ledarskap

Ledarskap och chefskap används nedan som två olika dimensioner men i verkligheten är dessa ofta sammanvävda med varandra. Ledarskapet är viktigt för hur arbetet inom organisationer utvecklas och för de resultat enheten når. Begreppet ledarskap definieras i Abraham & Andersen (1998) vilka menar att ”för det beteende som en individ i en grupp uppvisar och som gäller systematisk påverkan på andra. Avsikten är att gruppen skall fastställa uppgifter och nå bestämda mål” (s.192). Hultman (1998) tar samma utgångspunkt då han skriver att ”för att tala om ledarskap torde det krävas att ledaren för det första har någon att leda, och för det andra att det finns någon uppgift att lösa” (s. 31). Alvesson (2007) gör en sammanfattning av ledarskapsforskning under 1900-talet och delar in utvecklingen inom forskningen i fyra fält som kronologiskt utvecklas under olika tid. När ett nytt fält uppstår så utmanar detta det fält som dominerat tidigare men bygger samtidigt på tidigare kunskap. På så sätt så överlappar dessa fält varandra men innebär samtidigt att något nytt förs fram i ljuset.

Ledarskapsforskningen inleddes med ett fält som fokuserade egenskaper. För att en ledare skulle bli en effektiv ledare och vara framgångsrik så förutsattes det att ledaren hade en uppsättning personlighetsdrag och karaktärsdrag som passade. En stor möda ägnades åt att komma åt vilka dessa egenskaper var så att man kunde skilja ut vilka personer som skulle kunna bli duktiga ledare.

Alvesson (2007) skriver att trots all denna forskning så har inte framkommit något tydligt samband mellan ledarskap och personlighets- och karaktärsdrag. På 1940-talet övergick fokus från egenskap till beteende. Nu började forskningen inrikta sig på ledarens beteende och på hur relationerna såg ut mellan ledaren och hans/hennes anställda. I centrum för denna forskning var aspekter som synliggjorde typ av ledarskap med betoning på om ledarskapet var auktoritärt, demokratiskt eller bestod av ett "låt gå". Forskningen var fortfarande intresserad av att hitta ett beteende hos ledaren som resulterade i ett effektivt ledarskap. De vanligaste ledarskapsdimensionerna var, enligt Alvesson uppmärksamhet på arbetsuppgifter, uppmärksamhet på relationer och grad av medbestämmande. Detta fält inom forskningen kom sedan i slutet av 60-talet att kompletteras med begreppet situation. Forskningen övergav inte ledarens beteende som studieobjekt men integrerade situation i projektet. Detta innebar att man observerade medarbetarnas mognad att själv styra över och ta hand om sina arbetsuppgifter och utfallet av detta avgör hur ledaren bör förhålla sig.

På 80-talet började man intressera sig för transformativt ledarskap. Enligt House (1987) utgörs det transformativa ledarskapet av ett karismatiskt ledarskap. Chefskap och ledarskap blir här två olika saker där det förra står för rutinerade administrativa och ekonomiska förehavanden medan det senare står för kommunikation, visioner och förändring. Denna tidigare forskning om ledarskap som House (1987) presenterar hamnar ledaren i rampljuset utifrån en stark individualistisk ståndpunkt. Ledaren som person och i sin roll har varit i centrum men de sociala och kulturella sammanhangen har förbisetts. Att vara ledare på ett universitet eller för en bilfabrik är ju när allt kommer omkring två helt olika saker. En ledare kan komma helt till sin rätt i ett sammanhang men vara en belastning i ett annat enbart beroende på, verksamhet, tidsanda eller de krav och förväntningar som finns från medarbetarna. Nu har forskningen utvecklats i riktning mot ett större erkännande av kontextens betydelse för ledarskapets gestaltning och framgång.

Nu är intresset för ledarskapets stil och ledarens personliga egenskaper mer nedtonat. Istället lyfts processer, kultur och relationer fram. Ledarskap beskrivs som att det handlar om att utöva makt och denna anses vara relationell. Alvesson (2007) menar att även deltagarna är medskapare i att

utveckla ledarskapsrelationerna. Ledarskapet finns alltså inte av sig själv utan uppstår då följare accepterar att bli ledda. När den sociala och kulturella kontexten betonas så sker samtidigt en förskjutning av synen på makt eftersom alla medarbetare och deras tolkningar av ledarskapet är av intresse. Det spelar inte så stor roll hur en ledare ser på sig själv om alla medarbetare har en helt annan bild eller bilder på hur det förhåller sig. Denna syn på ledarskap fokuserar alltså ett kulturellt ledarskap där tolkningar och relationer blir intressanta. Bolman & Deal (2005) anser att effektiva ledare kan tillämpa och utgå från olika perspektiv på ledarskap för att få en bättre helhetsbild av situation och person och för att bättre kunna navigera i en komplex organisation. Ledarskap handlar om att hantera dilemman och effektiva ledare kan agera trots att miljön är osäker och konfliktfylld så länge de inte ensidigt fastnar i ett perspektiv. Det handlar om perspektivväxling. Bolman & Deal (2005) menar att chefer behöver en diagnostisk karta som kan hjälpa dem att bedöma vilket perspektiv som är fruktbart i unika situationer. Författarna kritiserar förenklade regler och råd kring ledarskap eftersom checklistor förbiser ledarskapets relations- och kontextbundna karaktär.

2.3 Pedagogiskt ledarskap

I skollagen och läroplanen som styr förskolan står det vilka arbetsuppgifter en förskolechef har. Staten har länge påpekat vikten av att skolledare utövar ett pedagogiskt ledarskap men vad detta konkret innebär råder det delade meningar och tolkningar om.

Nestor (1993) definierar det på följande sätt: ”Det inflytande en skolledare utövar i förhållande till lärarna genom olika handlingar, som syftar till att påverka dem att utveckla undervisningen i enlighet med de mål och riktlinjer som anges i läroplan och skollag” (s.183). Rapp (2011) har gjort en genomgång av definitioner av pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning i ett historiskt perspektiv. Han menar att det inte går att komma fram till några definitiva svar på vad begreppen står för eftersom definitionerna har varierat kraftigt. Han anser att begreppen har olika innebörder under olika tidsperioder och begreppen har skilda betydelser för olika människor. Rapp (2011) kommer i sin studie fram till att många skolledare inte har klart för sig vad ett pedagogiskt ledarskap innebär och att några själva definierar ramarna för uppdraget.

I styrdokumentet för förskolan finns det beskrivet vilka arbetsuppgifter en förskolechef har. I skollagens andra kapitel ”huvudmän och ansvarsfördelning” paragraf 9 står det att ”det pedagogiska arbetet vid en skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Det pedagogiska arbetet vid en förskoleenhet ska ledas och samordnas av en förskolechef. Dessa ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas”. I paragraf tio i samma kapitel står det: ”Rektorn och förskolechefen

beslutar om sin enhets inre organisation och fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar.” I skollagen står det alltså att förskolechefen skall besluta om organisation inom förskolan och dessutom utveckla verksamheten. Den stora frågan är bara; utveckla från vad till vad? I läroplanen för förskolan finns det en hel sida med arbetsuppgifter som är ålagda förskolechefen och dessa är:

”FÖRSKOLECHEFENS ANSVAR

Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal i förskolan har förskolechefen det övergripande ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och uppdraget i dess helhet. Förskolechefen har ansvaret för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att

- systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten,
- det systematiska kvalitetsarbetet genomförs under medverkan av förskollärare, barnskötare och övrig personal samt för att erbjuda barnens vårdnadshavare möjlighet till deltagande i kvalitetsarbetet,
- förskolans arbetsformer utvecklas så att barnens aktiva inflytande gynnas,
- förskolans lärandemiljö utformas så att barnen får tillgång till en bra miljö och material för utveckling och lärande,
- verksamheten utformas så att barn får det särskilda stöd och den hjälp och de utmaningar de behöver,
- upprätta, genomföra, följa upp och utvärdera förskolans handlingsprogram för att förebygga och motverka alla former av diskriminering och kränkande behandling, såsom mobbning och rasistiska beteenden bland barn och anställda,
- formerna för samarbete mellan förskolan och hemmen utvecklas och att föräldrarna får information om förskolans mål och sätt att arbeta,
- samarbetsformer utvecklas med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet och att samverkan kommer till stånd för att skapa förutsättningar för en samsyn och ett förtroendefullt samarbete, och
- personalen kontinuerligt får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.” (LPFÖ, 1998 rev 2010.)

Eftersom dessa arbetsuppgifter lyfts fram i läroplanen (LPFÖ, 1998 rev 2010) så är det också dessa som definierar ett pedagogiskt ledarskap för förskolan. Om man sammanfattar ovanstående punkter så innebär ett pedagogiskt ledarskap att skolledaren utvecklar samarbetsformer med olika aktörer,

utvecklar ett systematiskt kvalitetsarbete och ger sina medarbetare kompetensutveckling, utvecklar pedagogiska miljöer och arbetar aktivt med barnens inflytande och likabehandling. Målen i skollag och läroplan är ganska öppna och det går att tolka dessa på olika sätt. Detta är kanske tanken eftersom de måste anpassas till en lokal unik kontext. Förskolechefen ska se till att de mål som föreskrivs i läroplanen skall omsättas i praktiken i förskolans utbildning och undervisning.

Forsberg & Wallin (2006) menar att målstyrningen visst betyder respekt för och tillit till förskollärarna men att den under de senaste tio åren övergått till att bli en kontrollregim. Resultatstyrningen har inneburit att förskollärarnas handlingsutrymme minskat och att undervisningen nu ofta anpassas till målen snarare än till barnen. Förskollärarnas frirum har med andra ord minskat. Berg (2003) menar att för att förskollärare framöver skall kunna erövra frirummet så krävs det en ”bottom-up-process”. Människohalterande verksamheter har ett tolkningsutrymme vad det gäller arbetets innehåll och form och det handlar om att bli medveten om detta utrymme och göra allt för att tänja på ramarna så att beslutsfattandet inom aktörområdet ökar istället för att minska. Berg belyser på så sätt skolans komplexa styrning genom att relatera skolans styrning och ledning till varandra.

2.4 Ledarskap och ledaridentiteter

Möller (2006) har undersökt hur fyra rektorer i fyra olika länder ser på sig själva som ledare. Hon visar att den kontext där ledarskapet befinner sig påverkar hur ledare förstår och tolkar sitt ledarskap. Samhället, kultur och lokala traditioner påverkar hur ledaren utvecklar sin ledaridentitet. Möller (2006) anser att man ska lyfta blicken till de större samhällsliga strukturerna och diskurserna. Hon lyfter fram olika perspektiv på skapandet av ledaridentitet såsom utbildning, globalisering och individualisering. Möller (2006) menar att globalisering innebär att personliga erfarenheter sprängs och förändras inifrån. Hon visar också att ledaridentiteten inte är något statiskt utan något som flödar och utvecklas över tid i och med att skolans organisation förändras. Hon lyfter fram att de erfarenheter som skolledaren skaffat sig i olika situationer och där han eller hon väljer att framhäva vissa situationer och osynliggöra andra bidrar till att skapa en grund för det man konstruerar som sin ledaridentitet.

Möller (2006) fokuserar relationerna mellan individ och struktur. Kulturella och strukturella relationer utgör en bas för hur ledaren skapar sin rollidentitet. Ledaren påverkas också starkt av den socialisation han/hon omfattats av. Ledaren har utvecklat värderingar som fungerar som vägvisare i olika situationer och är en del av strukturella parametrar som klass, etnicitet, kön och ålder. Möller

(2006) anser att utvecklingen av ledaridentitet i skolan står i en dynamisk relation till en personlig socialisation där olika egenskaper som t.ex. klassbakgrund ingår. De rektorer hon samtalar med i boken är kritiska till New Public management och detta tror hon beror på att rektorerna sätter andra värden före ekonomisk effektivitet. Skolan skall bidra till att minska ojämlikhet och orättvisor. Möller tycker det är viktigt att alla skolledare får en skolledarutbildning så att skolledare kan möta kritiken från media om att den offentliga skolan når för låga resultat och inte är ekonomiskt effektiva. Hon anser också att skolledare behöver få mer av stöd och hjälp i sin roll och att sådana stödstrukturer bör utvecklas.

Sundin (2009) har undersökt vad rektorer har för arbetsuppgifter. Författaren inleder med att berätta om rektorsrollens förändring från då till nu och visar på olika perspektiv på ledarskap och organisation. Sundin (2009) beskriver centrala perspektiv inom forskningen om skolledarskap. Inom effektivitetsperspektivet som kom under 1930-talet var måltänkande och rationella beslut i fokus men det övergavs till förmån för ett personperspektiv som lyfte fram ledarens personliga behov. Detta perspektiv övergick sedan till ett politiskt perspektiv där makt och förhandlingar var centralt.

I slutet av förra seklet fick det kulturella perspektivet fäste. Sundin (2009) menar att organisationer nu kom att betraktas som sociala enheter istället för som maskiner. Sundin (2009) är noga med att poängtera att det handlar om kulturer snarare än om kultur. På skolor så finns det inte endast en kultur att förhålla sig till eller befinna sig inom utan det finns olika kulturella system att räkna med. Sundin (2009) hävdar att organisationsövergripande kulturell konstinens är en illusion eftersom det finns så många olika kulturer inom samma organisation. Det handlar om att man som skolledare måste förstå de olika kulturer som råder inom organisationen snarare än att försöka sig på att styra eller förändra dessa. Enligt Hatch (1997) ”..you need to give up thinking of culture as an entity and trying to understand what it does” (s. 235). Skolledaren bör lägga tid på att förstå vad som är viktigt och meningsfullt för medarbetarna i organisationen för att få legitimitet och för att kunna fatta kloka beslut som påverkar organisationen och medarbetarna på utvecklande sätt.

Sundin (2009) knyter en genusdimension till skolledarskapet. Hon hävdar att rektorer verkar utifrån olika förutsättningar och detta utifrån kön. Fördomar och förväntningar både från rektorerna själva och från omgivningen styr över hur rektorerna kan praktisera sitt ledarskap. Rapp (2011) beskriver hur skolledaryrket från att ha varit en kringsyssla nu har blivit en egen profession. Detta har inneburit att skolledaren nu ägnar allt mer tid åt administrativa uppgifter och allt mindre tid åt det

pedagogiska ledarskapet. Han menar att det pedagogiska ledarskapet är starkare i teorin än i praktiken. Denna bild stämmer överens med Lärarförbundet (2008) där det framkommer att rektorer i dag lägger större tyngdpunkt på själva ledarskapet än på det pedagogiska arbetet. När allt kommer omkring är det ju skillnad på att vara en pedagogisk ledare och att vara en ledare i pedagogik. En ledare i pedagogik ser ju sig som ansvarig för att driva en pedagogisk utveckling. Brundrett, Burton & Smith (2005) menar att det inte finns ett ledarskap trots att det i vissa fall endast finns en ledare. En ledare måste kunna leverera olika ledarskap vid olika tillfällen och för olika personer. Brundrett et al (2005) menar att "The role of community co-ordinate who takes care of the day-to-day work is crucial, but a community needs multiple forms of leadership" (s. 31).

2.5 Chefers arbete

Utifrån ett modernt perspektiv på ledarskap varierar arbetsuppgifter som chefer utför beroende på vilken typ av chef man avser men också beroende på den verksamhet och den kontext chefen vistas i. Att vara chef och vad detta innebär varierar över nationsgränser och över tid. Trots detta så har forskning kommit fram till att det finns några minsta gemensamma nämnare som genomsyrar chefers arbetsuppgifter och då chefer på enhetsnivå dvs chefer på lägre nivåer. Alvesson (2007) lyfter fram att chefer ofta planerar, organiserar och kontrollerar sin verksamhet.

2.6 Beskrivning av olika chefsroller och arbetsuppgifter

Minzberg (1973) har karaktäriserat olika chefsroller och de arbetsuppgifter som är kopplade till respektive roll. Dessa är: galjonsfigur som fungerar som symbol för organisationen och närvarar vid mässor med mera. Man leder och fördelar arbetet samt anställer och motiverar personalen. Nätverkaren skapar relationer med personer utanför den egna organisationen. Informationsspridaren skapar och delar med sig av informationen vid tex veckomöten och informationsbrev.

Störningshanteraren löser oförutsedda problem såsom konflikter och klagomål från kunder. Resursfördelaren fördelar tid och resurser för det gemensamma arbetet. Förhandlaren förhandlar med olika intressenter uppåt och nedåt i organisationen. Entreprenören fokuserar på förändrings- och utvecklingsarbete såsom organisationsförändringar. Talesmannen som för organisationens talan i möten med andra aktörer.

Det verkar som om många chefer anser att de lägger ner mycket tid på att vara störningshanterare. Alvesson (2007) menar att chefer ofta finner att de spenderar mycket tid åt att hantera strul, både

administrativt och operativt.

2.7 Dimensioner i chefers arbete

Nedan lyfter jag fram generella dimensioner i chefers arbete. Alvesson (2007) påtalar att över- och underordning är en central dimension för chefer. Att vara enhetschef innebär att vara klämd mellan krav och förväntningar både uppifrån och nedifrån. I detta spänningsfält förväntar sig chefens chef att goda arbetsresultat skall nås utifrån begränsningar i de ramar som finns. Chefens medarbetare har förväntningar att chefen skall kunna erbjuda en god arbetsmiljö och rimliga arbetsvillkor. Dessa olika förväntningar och krav skapar dubbla lojaliteter och det gäller att kunna navigera i detta.

En annan central dimension enligt Alvesson (2007) är komplexitet. Det finns oftast inga enkla svar på hur en chef skall agera i olika situationer eftersom det i regel finns så många faktorer att ta hänsyn till. Att reflektera kring vilken intressant som är organisationens viktigaste kan vara fruktbart eftersom man då som chef får en fingervisning åt vilket håll man ska gå. Personalen på en förskola kan ju få för sig att vilja utveckla användandet av IT som pedagogiskt verktyg i syfte för en ökad måluppfyllelse men hur ställer man sig till detta som chef om de andra avdelningarna inte vill samma sak. Brukarna (föräldrarna och barnen) på förskolan kan ju bli smått förvirrade och ställa sig frågande till varför en avdelning har en pedagogisk ambition som inte delas av de andra avdelningarna. Ett annat exempel på en komplex situation är då medarbetarnas intressen inte sammanstrålar med brukarnas. Man kan konstatera att när allt kommer omkring handlar chefers arbetsuppgifter ofta om att försöka ha ett helikopterperspektiv och väga det ena intresset mot andra intressen. Det gäller att finna rätt balans.

En tredje dimension enligt Alvesson (2007) är pragmatism. Detta innebär att chefer använder sig av tumregler och försöker leda genom att göra sådant som visat sig fungera tidigare. Chefer lär sig genom den praktik de utövar varje dag och lär sig genom ”trial and error”. Det är inte enbart genom egna erfarenheter utan chefer lär sig genom vad andra berättar och vad de tar till sig genom utbildningsinsatser. Moral är en annan central dimension i chefers arbete enligt Alvesson (2007). När chefer skall fatta beslut så hamnar ibland moraliska ställningstaganden i vägen. Alla chefer är ju samhällsvarelser med en människosyn och samhällssyn och det är inte alltid det går att förena beslut som behöver fattas med den inre moraliska kompass varje chef besitter. Att söka kompromisser är en viktig del i chefers arbete. Alvesson (2007) menar att chefer ofta är flexibla vad gäller sina grundläggande värderingar. Detta bekräftar Sjöstrand (2005) där det framkommer att det är vanligt

förekommande att chefer använder försvarsmekanismer för att kringgå sin egen moraliska kompass. En reflektion jag har är att alla människor och inte bara chefer ofta hamnar i moraliska konflikter på sina arbetsplatser och att detta särskilt skulle vara utmärkande för chefer ställer jag mig frågande till.

Mycket av litteraturen inom området behandlar den personliga identitetens betydelse för det personliga ledarskapet. Chefsarbetet är beroende av vem det är som utövar det. Chefer är unika personer med olika perspektiv, värderingar och synsätt. Alla människor har sin egen uppväxt med tillhörande socialisation med sig i sin ryggsäck och mot bakgrund av detta är vi olika, prioriterar olika saker och utövar våra arbeten på olika sätt. Wenglén (2005) menar att det personliga ledarskapet inte är statiskt utan förändras över tid eftersom vi människor ständigt brottas med frågor om vem jag är och vem jag vill vara?

2.8 Att leda en marknadsutsatt förskola

Forskning om marknadsutsatta förskolor är begränsad. Jag utgår därmed från litteratur som berör marknad kopplad till skolans värld och detta eftersom förskola är en skolform och det finns uppenbara likheter mellan många förhållanden i förskola och skola. För svensk del har huvuddelen av den forskning som berör konkurrensutsättning av utbildningen varit inriktad på skolan. De grundläggande mekanismerna är de samma för förskolans del och det lämpar sig därför att ta utgångspunkt i de resonemang som har förts angående skolan. Pierre (2007) beskriver de förändringar som skett i skolans organisation och styrning under de senaste tjugo åren. Skolan har gått från att ha varit centralstyrd till att bli mål- och resultatstyrd. Konsekvenserna för detta är att ansvaret för skolan flyttats från stat till kommun och att brukare och personal påverkas. Parallellt med detta växte friskolereformen fram. Nu kan vem som helst ansöka om att starta förskolor och skolor. Brukare har förvandlats till kunder på en marknad som antas välja vem som ska tillhandahålla tjänsten genom ett medvetet val. Följden antas bli kvalitetshöjning genom konkurrens. Nu skall enskilda medborgare rösta med fötterna dvs kunna välja och välja bort verksamheten man önskar eller inte vill ha. Denna decentralisering berörde inte bara skolans område utan omfattade fler sektorer. Pierre (2007) menar att ”decentraliseringen syftade till att öka kommunernas handlingsfrihet i förhållande till staten, deras vertikala autonomi. Men det finns studier som visar att den horisontella autonomi tenderar att minska när den vertikala autonomi ökar” (s. 133). Lärare har gått från att vara professionella till att bli säljare nu när skolsystemet blivit marknadsutsatt. Pierre (2007) diskuterar hur lärares arbete har blivit en produkt som måste

marknadsföras så att den aktuella skolan inte blir en förlorare på lokala skolmarknaden. Han visar på två olika möjliga framtidsmodeller. Den ena kallar han mångfaldsmodellen. I denna modell fördjupas decentraliseringen av skolan och de ord som beskriver denna utveckling är specialisering, profilering och marknadsplats. Likvärdighetsmålet ligger kvar men skillnader mellan skolornas ekonomi och innehåll fortsätter att öka. Brukare förvandlas till kunder och de väljer attraktiva skolor som är duktiga på att marknadsföra sig. Kunderna får ett ökat inflytande över skolornas arbete eftersom det är de som bestämmer vilka val de ska göra. Den andra modellen kallar han likvärdighetsmodellen. I denna modell så blir det en process som kännetecknas av att skolan åter centraliseras och får mer detaljerade läroplaner. Pierre (2007) tror att politikerna satsar mer pengar på skolor i socialt utsatta områden för att utjämna livschanser för elever. Fokus här blir att alla skall få samma förutsättningar vilket kräver mer av enhetlighet och likvärdighet. En statlig skola blir svaret. Pierre (2007) avslutar med att konstatera att dessa två modeller är överdrivna och lyfter fram både för- och nackdelar med respektive modell.

Vi är nu inne i en liberal tidsepok där det fria valet gör sig gällande och då inte många ifrågasätter den givna sanningen om valfrihet för alla. För att överleva som förskola eller skola så måste man acceptera marknadskrafterna och förändras. Eller? Jacobsen (2005) hävdar att uppfattningen att förändring är något nödvändigt förstärker den rådande maktstrukturen i samhället. Han medger att detta inte behöver vara ett problem om maktstrukturen är förnuftig men man måste ställa sig frågan: vem tjänar på förändringen? Ball (2010) menar att den offentliga sektorn mer och mer börjar styras efter liberala idéer. Verksamheter skall mer och mer fokusera på mål, utvärderingar och olika indikatorer. Han menar att personliga övertygelser och engagemang överges och ersätts av beräkningar och ett fokus på att hela tiden producera. För vissa leder detta till att de känner sig framgångsrika medan andra upplever inre konflikter och motstånd uppstår. Han kallar denna inriktning för performativitet och med det menar han en kultur eller en teknologi som reglerar, dömer, jämför och förändrar med hjälp av negativ och positiv förstärkning. Författaren ställer sig kritisk till denna utveckling där utbildning mer och mer ses som en marknad bland andra. Ball (2010) menar att marknadstänkandet leder till att vi blir mindre autonoma och att vår professionella integritet hotas.

Klenowski (2009) menar att offentlig utbildning behöver återta sin roll som en demokratiserande kraft i samhället för att kunna uppnå större social och ekonomisk jämlikhet bland medborgarna. Marknadstänkandet med New Public Management som ingång är ett hot för utbildningen och på sikt för samhället och framförallt för de mest svaga och utsatta i samhället. Han slutsats är att

offentlig utbildning gör skillnad och inte skall styras efter marknadsanpassade principer. Rothstein (2001) hävdar att privatisering av offentlig verksamhet haft en central plats på dagordningen sedan 1980-talets början och att dessa idéer har bottnat i ideologiska, vetenskapliga och politiska ståndpunkter. Politiker har ansett att den offentliga sektorn fungerar på samma sätt som privata monopol och att detta inte gynnar medborgarna/konsumenterna eftersom dessa monopol innebär slöseri med våra gemensamma skattepengar då produktionen inte är effektiv och lyckas inte möta de behov och krav som medborgarna/konsumenterna har och kräver.

En annan viktig aspekt som lyfts fram i diskussionen är att privatisering skulle innebära mer valfrihet och att tjänsterna blir ekonomiskt billigare. Mot denna linje står de politiska motståndare som hävdar att profit aldrig skall vara motiv för att driva utveckling inom offentlig verksamhet. Värden som demokrati, likabehandling, medbestämmande och rättssäkerhet har istället här varit det centrala. Rosenberg (2008) menar att ”de som mäter allting i profit och fördelar och inte vill se dessa vägas ut av hederligheten har i sina tankar vant sig vid att jämföra vad som hedervärt med vad som är fördelaktigt. Det är inte bara extremt vanhedrande att högre värdera det som synes fördelaktigt än det som är hedersvärt, utan också att överhuvudtaget jämföra det ena med det andra och att tveka mellan dem” (s.153). Rothstein (2001) hävdar att ordet privatisering innebär en överföring från offentlig till privat sektor. Det handlar också om att resonera kring vad som skall privatiseras, från vem, hur och till vem?. Utifrån svar på dessa olika frågor så får vi ett resultat av privatisering som ser olika ut. Resultatet av privatisering av förskola och skola ser olika ut beroende på tidsperiod och politiska övertygelser. De borgerliga partierna pratar om valfrihet medan för socialister så är jämlikhet det viktigaste. Rothstein (2001) menar att privatiseringen ändrar karaktären på den offentliga sektorn och beroende på vilka politiska glasögon man sätter på sig så värderar man och ser olika saker och man gör också olika konsekvensanalyser beroende på vilken politisk färg man förespråkar. Gunter (2001) skriver om faran med att marknadsanpassa skolan eftersom många värden då går förlorade. Hon menar att utbildning då reduceras från process till produkt och inom privata utbildningssystem så förminskas utbildning. Gunter (2001) betonar att ”education is a product and service to marketed, bought and sold at the most efficient and effective way of organising and meeting consumer needs” (s. 18). Nedan följer ett avsnitt om metod och undersökningsdesign.

3. Metod och undersökningsdesign

3.1 Kvalitativ intervju

Mina frågeställningar gjorde att det verkade lämpligt att intervjua förskolechefer om deras uppfattningar. De frågeställningar jag valt går inte att svara kortfattat kring utan jag bedömde att de skulle kunna belysas bättre om jag fick tillfälle att sitta ner och föra ett samtal med respondenterna.

Kvalitativ intervju möjliggör att få ta del av de intervjuades vardagliga erfarenheter Esaiasson (2002). Denna metod är tidskrävande i analys- och tolkningsfas och kräver mycket efterbehandling eftersom textmassan ofta blir omfattande.

Deltagande observation/skuggning hade varit användbart som komplement till intervjuer eftersom jag då kunnat få syn på om förskolechefer verkligen gör det de säger att de gör. Med detta menar jag att det hade gått att fått syn på de arbetsuppgifter förskolechefer arbetar med i sin vardag. Problemet med detta är att jag i så fall hade behövt många heldagar under lång tidsperiod för att kunna följa förskolechefer och projektet hade blivit alltför spretigt.

3.2 Urval och genomförande

Beträffande val av undersökningsgrupp planerade och genomförde jag intervjuer med sju förskolechefer. Mina intervjufrågor var relativt omfattande och intervjuerna kom att ta lång tid att genomföra och bearbeta. Urvalets storlek ansåg jag räckte för att kunna få ett underlag att förhålla sig till.

När det kommer till val av undersökningsgrupp så tillfrågade jag slumpvis fem förskolechefer i Göteborgs Stad. Eftersom staden är stor och indelad i stadsdelsförvaltningar så valde jag ut max en förskolechef inom samma stadsdel för att få så stor variation som möjligt. Jag valde Göteborg eftersom jag själv bor och verkar här. Jag räknade med att många förskolechefer inte skulle ha tid/ork att delta i denna studie men att de som anmälde sitt intresse förhoppningsvis skulle komma att ställa upp då jag tänkte intervjua dem på deras arbetsplatser. Jag valde att slumpvis maila förskolechefer med frågan om de ville ställa upp på denna studie. Eftersom jag även ville undersöka vad förskolechefer i fristående skolor har för arbetsuppgifter så intervjuade jag två förskolechefer inom denna sfär. Fristående förskolor är ingen homogen grupp eftersom förskolorna har olika inriktningar och drivs på många olika sätt. Även inom denna grupp ville jag erhålla så mycket

variation som möjligt. Jag intervjuade en förskolechef som arbetar på ett föräldrakooperativ, och en som arbetar inom ett aktiebolag.

3.3 Pilotintervju

Jag gjorde en pilotintervju för att se om frågorna höll måttet. Stukat (2005) hävdar att det är av stor vikt att undersökningsinstrumentet, i mitt fall intervjufrågan, provas flera gånger innan man går ut med frågan till hela undersökningsgruppen. Jag ställde frågorna i intervjuguiden till två förskolechefer för att se om någon fråga upplevdes som oklar. Efter att ha genomfört denna fattade jag beslut om att mina frågor var tydliga nog för att kunna användas.

Jag valde att inte använda bandspelare då en sådan kan skapa osäkerhetskänslor hos respondenter. Kvale & Brinkmann (2009) menar i den kvalitativa forskningsintervjun att de första minuterna är avgörande för att skapa en positiv atmosfär den som blir intervjuad känner sig bekväm med situationen och att tala fritt.

Kvale & Brinkman (2009) poängterar att ”intervjun bör iscensättas så att intervjupersonen uppmuntras till att ge synpunkter på sitt liv och sin värld” (s. 144). Alla intervjuer genomfördes av mig men jag hade samtidigt rollen som sekreterare eftersom jag skrev ner i loggbok vad varje person jag intervjuade berättade. Min förhoppning var att mina intervjuer ska skapa ny förståelse kopplat till tidigare forskning. Min tanke var att komma nära de jag intervjuade så att jag fick ärliga svar utifrån personernas upplevelser och tolkningar. ”Här finns en chans till möten, att komma nära någon eller något och berikas som människa. Att utforska denna möjlighet och använda lusten som drivkraft öppnar vägen till kreativitet, som i sin tur är en viktig garant för god kvalitativ forskning” (Widerberg, 2002, s. 189). Jag utgick från att det en människa berättar är förnuftigt och när jag sedan tolkar och analyserar så gör jag det så att personen framstår som så förnuftig som möjligt.

”Ett sätt på vilket rationaliteten är relevant för samhällsvetenskaperna är följande: för att kunna förstå vad en person säger eller gör så måste vi börja med att anta att han är en förnuftig person” (Gilje & Grimen, 2007, s. 234). Det som mina intervjupersoner berättar kommer jag sedan att sortera, gruppera och analysera utifrån de enskilda utsagorna men också sätta dessa berättelser i relation till det samhälle och den tidsanda vi befinner oss i.

Giddens betonar i sin struktureringsteori vikten av att fokusera de individuella aspekterna men också att sätta dessa i relation till den omgivning som påverkar individen. Enligt Hermann (2004) ”Det handlar om att förklara social praxis och utveckla teoretiska verktyg som gör det möjligt att beskriva, förklara, förstå, hur människor handlar under bestämda omständigheter. Utan att individens handlingar blir reducerade till samhällseliga fenomen och strukturer och utan att negligera samhällets påverkan på individen” (s. 223).

3.4 Intervjuguide

Jag inledde intervjuerna med en presentation och med en redogörelse för de etiska förhållningsreglerna. Efter detta hade jag några inledande frågor som finns beskrivna i bilagan-intervjuguide. Här presenterar jag de tre intervjufrågor jag ställt då jag intervjuat förskolechefer. Jag har också uppföljande frågor för att hålla samtalet levande och för att få förtydligat vissa aspekter jag undrar mer kring och för att utveckla resonemang. Exempel på uppföljande frågor finns att ta del av i min bilaga-intervjuguide. Efter detta avsnitt övergår jag till att diskutera studiens validitet och reliabilitet.

- Intervjufråga ett lyder: vilka arbetsuppgifter utför du som förskolechef? Med denna fråga får jag svar kring vad en förskolechef sysselsätter sig med om dagarna på arbetet. Frågeställningen är öppen och ger förskolechefer möjlighet att fritt berätta om de arbetsuppgifter som utförs.
- Intervjufråga två lyder: hur ser du på det arbete du utför? Denna fråga ger möjlighet för förskolechefen att resonera kring sin arbetsinsats utifrån förskolechefens egen tolkning och bedömning av det arbete han/hon utför. Det är intressant att få reda på om förskolechefen anser att han/hon arbetar med rätt saker utifrån sin förståelse av sitt uppdrag.
- Intervjufråga tre lyder: hur ser du på ditt ledarskap? Syftet med denna fråga är att försöka få förskolechefen i ord formulera vilken typ av ledare han/hon uppfattar att hon/han är. Det är inte säkert att förskolechefen är tydlig med vilken typ av ledarskap som han/hon levererar men genom att lyssna till förskolechefens berättelser och tolkningar av sitt ledarskap så kanske det går att sätta en etikett på ledarskapet utifrån presenterade teorier av tidigare forskning.

3.5 Validitet

Enligt (Stukát 2005) ”Validitet brukar anges som hur bra ett mätinstrument mäter det man avser att mäta” (s. 126). Den interna validiteten anser jag vara hög eftersom mina intervjuer gav svar på frågorna om arbetsuppgifter och ledarskap. Jag fick också en bild över hur förskolecheferna såg på sina arbetsuppgifter. Intervjugruppens storlek begränsades till sju personer eftersom jag med detta tror att det ger teoretisk mättnad. Att låta sju förskolechefer resonera kring sitt arbete och ledarskap gav både djup och bredd. Stukát (2005) hävdar att det är svårt att ange vilket antal personer som är lämpligt för en kvalitativ studie eftersom tanken med dessa är att försöka upptäcka mönster och sätt att resonera. Stukát menar att man får försöka uppskatta arbetsinsatsen och sätta den i relation till uppsatsens utformning. Jag anser att jag försökt utgå från denna princip då jag utgått från mina sju intervjuer. Intervjuerna gick på så sätt att jag slumpvis mailade förskolechefer och frågade om intresse fanns för att delta i denna studie.

Jag var noga med att presentera syftet med studien så att förskolecheferna förstod vad de hade att ta ställning till. Jag åkte sedan ut till varje förskolechef och intervjuade denna på sitt kontor. Jag utgår från att tillförlitligheten är god eftersom mina frågeställningar mäter det de är avsedda för och jag utgår från att förskolecheferna talar sanning utifrån det de berättar. Vad gäller den externa validiteten anser jag att min studie är alltför begränsad för att kunna generalisera utifrån. Urvalet är visserligen representativt men undersökningsgruppen är förhållandevis liten. Jag anser att mina resultat är viktiga men att generalisera och säga att detta resultat skulle gälla hela yrkesgruppen går inte. Detta är en begränsning med min studie.

Vad gäller innehållsvaliditet så anser jag att resultatet täcker de frågeställningar jag utgick från och när det kommer till begreppsvaliditet så var mina frågeställningar såpass tydliga att de inte gav upphov till delade meningar om vad frågorna egentligen stod för. Enligt Johansson & Svedner (2006) ”eftersom man sitter fast i sitt eget tänkande är det svårt att upptäcka brister i hur man definierar begrepp” (s. 108). Min tredje frågeställning om hur förskolechefen ser på sitt eget ledarskap är en medvetet vald öppen frågeställning och den gav svar utifrån den ansats som varje förskolechef utgick ifrån. Ledarskap är inte en konkret företeelse som utövas på samma sätt men genom att varje förskolechef själv fick välja utgångspunkt för sitt resonemang så uppstod en intressant palett av resonemang.

3.6 Reliabilitet

Reliabiliteten avser om resultaten är trovärdiga. Enligt Stukát (2005) ”reliabiliteten kan översättas med hur bra mitt mätinstrument är på att mäta det instrumentet är avsett för” (s. 125). Eftersom frågorna i intervjuerna går att koppla till både syfte och frågeställningar så anser jag att reliabiliteten är förhållandevis hög. ” I praktiken är reliabiliteten aldrig perfekt.” (Johansson & Svedner, 2006, s. 105). Eftersom det är jag som intervjuat så har det varit samma person som genomfört intervjuerna. Om intervjuerna hade genomförts av olika personer så hade kanske resultatet blivit annorlunda eftersom olika personer tolkar på olika sätt och ser olika mönster i det som berättas. Jag anser vidare att mina frågeställningar var välformulerade men när allt kommer omkring går det inte att garantera att samma resultat hade uppstått vid upprepade intervjuer.

Vid intervjuerna intog jag en så neutral position som möjligt för att inte styra intervjuaren. Jag intervjuade cheferna på deras arbetsplats för att de skulle känna sig så bekväma och trygga som möjligt. Reliabilitet kan påverkas av yttre faktorer som miljön men eftersom miljön där intervjuerna ägde rum var någorlunda snarlik så anser jag att miljön som faktor inte påverkade resultatet och därmed tolkningen av detta. Eftersom cheferna intervjuades enskilt finns det inget utrymme för deltagarna att bli påverkade av varandra. Att de intervjuade svarade sanningsenligt anser jag är troligt men detta går endast att spekulera kring. Allt mitt material har samlats in på samma sätt och mitt sätt att genomföra intervjuerna har enligt min mening varit likartade. Alldeles innan en intervju så ville en försöksperson inte längre vara med och anledningen till detta var att det uppkommit arbetsuppgifter som hon inte kunde vänta med. Detta bortfall påverkade inte resultatet av studien eftersom jag då intervjuade en annan förskolechef som hade tid för mitt besök.

3.7 Etik

De etiska principerna kring undersökningen följdes både vad gäller informationskrav och samtyckeskrav samt krav på konfidentialitet. De personer som intervjuades informerades om vad syftet med studien var samt att medverkande var frivilligt. De intervjuade fick också reda på att de hade möjlighet att bryta när som helst under intervjuens gång samt att det inte skulle gå att identifiera de intervjuade i efterhand. Jag tog också ta hänsyn till nyttjandekravet vilket innebär att den information som samlades in endast får användas för forskningsändamål. I kommande avsnitt följer en sammanställning av mitt resultat och analys.

4. Resultat

Resultatet presenteras på följande sätt; intervjupersonerna är kodade med nummer ett till sju eftersom jag tagit hänsyn till etiska regler om anonymitet. Jag har tolkat mina intervjuer och dessa följs av analys. Jag presenterar resultatet löpande per förskolechef utifrån de tre frågeställningarna:

- A) Vilka arbetsuppgifter utför du som förskolechef?
- B) Hur ser du på det arbete du utför?
- C) Hur ser du på ditt ledarskap?

4.1 Tolkning

4.1.1 Förskolechef 1

A) Förskolechefen arbetar i ett mångkulturellt område i Göteborg stad och har arbetat som chef i många år. Innan hon blev chef så arbetade hon som förskollärare men har också arbetat inom hotell- och restaurangbranschen. Hon kommer direkt från verksamheten och är runt 50 år. Hon är chef inom kommunen för tre förskolor och dessa består av åtta avdelningar. Totalt har förskolechefen personalansvar för 28 personer och detta innefattar både pedagoger, mathanterare och ekonomibiträden.

Förskolechefen inleder med att berätta att hon arbetar säkert ungefär 50 timmar i veckan och att arbetsuppgifterna består av allt från det lilla till det stora. Med detta menar hon att arbetsuppgifterna består i allt från att baka kaka till fredagsfikat som att ha hand om svåra rehabiliteringsfall hos medarbetare. Hon påpekar att det ofta handlar om att rycka ut och ”släcka bränder” dvs vara tillgänglig då olika saker plötsligt händer i verksamheten. Det kan handla om att ett barn slagit ett annan barn och om personal som hamnar i konflikt. Eftersom förskolorna ligger i ett socialt utsatt område som är mångkulturellt så är det ofta förskolechefen får medla mellan pedagoger och föräldrar som inte förstår varandra eller tolkar varandra fel och därmed inte kommer överens.

Hon lägger mycket av sin arbetstid på att vara delaktig i den dagliga verksamheten i form av verksamhetsbesök men påtalar att detta hela tiden innebär att andra arbetsuppgifter hela tiden haltar. Under dessa verksamhetsbesök görs observationer på hur pedagoger samspelar med barnen och på hur pedagoger samspelar med varandra. Dessa verksamhetsbesök är ett led i se vilka styrkor

pedagogerna har men också för att få syn på eventuella utvecklingsområden. Hon uttrycker att det är i den dagliga verksamheten hon får syn på vilken typ av kompetensutveckling som enheten framöver behöver fokusera på för att medarbetarna ska utvecklas i sin yrkesroll. Under dessa besök så försöker förskolechefen även lyssna in vad som är viktigt för medarbetarna just nu och hon förmedlar även information under dessa besök till sina medarbetare.

”När jag är ute på verksamhetsbesök så pratar jag med medarbetare och förmedlar information men framförallt så lyssnar jag”

För att minska risken för att onödiga konflikter uppstår mellan pedagoger och föräldrarna så är förskolechefen delaktig under alla föräldramöten och eftersom enheten har föräldramöte avdelningsvis varje termin så blir det totalt sexton föräldramöten per år att planera, genomföra och följa upp.

”Jag försöker vara en närvarande chef och synlig för föräldragruppen.”

Hon har inga möten med sina medarbetare förutom arbetsplatsträff en gång i månaden och då medverkar all personal på enheten. Förskolechefen berättar att hon inte tror att man som chef utvecklar verksamheten om man har för många möten utan tror istället på att vara delaktig i det dagliga arbetet. Förskolechefens kontor finns på en av förskolorna och hon berättar att hon försöker vara på kontoret minst tre timmar per dag för att svara på mail, ringa tillbaka till alla som lämnat meddelande under dagen på telefonsvararen och för att sköta all administration. Hon tillägger att det är oerhört mycket administration att hantera och detta med anledning av att hon endast har tillgång till sin sekreterare två dagar i veckan. Det är vikarielistor som ska beviljas, material ska köpas in, det är tjänstledigheter, nyanställningar och rehabärenden som skall hanteras. Hon berättar att det handlar om att sortera och prioritera i allt pappersarbete för att överleva. Allt går inte att utföra och det går inte att ha någon framförhållning i det administrativa arbetet.

”Administrationn lever sitt eget liv. Det kan bli hur mycket administration som helst.”

Vad gäller det pedagogiska arbetet så anser hon att det knappt finns tid till att vara en pedagogisk ledare eftersom alla vardagens dilemman och bekymmer hela tiden tar tid från detta uppdrag. Hon försöker ta del av avdelningarnas arbetsplaner och ge feedback på dessa och försöker ta del av pedagogiken i vardagens rutinsituationer så gott det går. Hon tar upp problemet det innebär med att

personal regelbundet säger upp sig för att byta förskoleområde och detta med anledning av att det är brist på förskollärare i staden. Många förskollärare som trivs bra på enheten byter stadsdel eller arbetsgivare för att få högre lön. Detta innebär att förskolechefen ofta får lägga ner mycket tid på att rekrytera nya förskollärare och detta är en tidskrävande arbetsuppgift eftersom enbart en rekrytering består av så många olika delmoment.

”Ibland känns det som om jag borde haft hjälp av något rekryteringsföretag eftersom det blir många rekryteringar att genomföra.”

En dag i veckan är hon på ledningsgruppmöte på förvaltningen och träffar de andra förskolecheferna i stadsdelen och deras chef. Under dessa möten så sker det ett samarbete där man eftersträvar en större likvärdighet mellan enheterna i stadsdelen. Dessa möten upplever hon som meningsfulla och givande och det är skönt att få stöd i sin roll som chef. En del av dessa möten består av att olika aktörer från förvaltningen kommer och presenterar olika information. Det kan vara representant från personalavdelningen som ska informera om nya lagar och regler gällande anställningar och det kan vara förskolans representant från ekonomiavdelningen som går igenom det ekonomiska läget för område förskola. En stor del av arbetet som chef handlar om att samverka och samarbeta med olika aktörer alltifrån de fackliga ombuden till kollegor och medarbetare. Hon avslutar samtalet med att berätta att fokus för hennes arbetsuppgifter kretsar runt de medarbetare som hon är chef för och för de föräldrar och barn som verksamheten är till för.

B) Hon anser att hon behöver bli duktigare på att organisera sitt eget arbete så att dagarna blir mer lugna och strukturerade. Varje år har hon gjort upp en handlingsplan för att kunna planera och genomföra sitt eget arbete på ett tydligare sätt men sedan i praktiken har det inte gått att följa denna plan och detta beroende på sig själv och på att verksamheten kräver flexibilitet. Hon skulle vilja få mer tid för eftertanke och reflektion eftersom detta antagligen skulle generera chans till större framförhållning. Hon trivs bra i sin roll som förskolechef men skulle hellre vilja bli kallad ledare eftersom en stor del av dagarna går ut på att coacha, motivera och stärka sina medarbetare för barnens skull. Hon anser att arbetet går ut på att försöka skapa en helhet och vara en garant för att brukarna får det som de har rätt till i skollag och läroplan.

”Jag känner mig mer som en ledare än som en chef.”

Hon avslöjar att varje arbetsdag slutar med dåligt samvete över att inte ha hunnit mer under dagen än vad som var planerat från början. Detta innebär att hon tar med sig mycket arbete hem efter varje arbetsdag och försöker sitta en till två timmar hemma varje dag för att kunna arbeta i kapp. Arbetet är meningsfullt eftersom det handlar om att göra skillnad och göra en samhällsinsats. Det är ju i förskolan som lärandet börjar och det är viktigt att se till att alla barn känner sig trygga, utvecklas och trivs på sina avdelningar.

”Jag känner ofta att det finns arbetsuppgifter jag dessutom borde ha gjort.”

C) Hon försöker ha demokrati som ledstjärna för sitt ledarskap. Alla föräldrar, barn och medarbetare skall känna att det går att påverka och förändra verksamheten utifrån de önskemål som finns.

Ledarskap handlar om att lyssna in vad olika personer tänker, känner och har för behov. På enheten är det framarbetat en handlingsplan för hur beslutsgången ser ut. I denna så står det i vilka forum som beslut kan fattas och vilken typ av ämnen som det kan fattas beslut om. Förskolechefen är medveten om att det är hon ytterst som fattar beslut i linje med delegationsordningen men att varje beslut så långt det är möjligt skall föregås av dialog och delaktighet.

”Alla ska känna att de kan påverka verksamheten.”

Förskolechefen anser att ledarskapet inte går att namnge utan att det är en palett av strategier och utgångspunkter hon utgår från i sitt ledarskap varje dag. Det handlar om att på ett överskådligt sätt se vad varje situation och person kräver. Eftersom en stor del av dagen förutom att samverka handlar om att ge information till både medarbetare och föräldrar så anser hon att ett informativt ledarskap också är en del i vad det innebär att vara ledare. Hon önskar att det hade funnits mer tid till att utöva ett pedagogiskt ledarskap men det har hon mer med tiden förstått att detta är inte praktiskt genomförbart. Det handlar också om att ha en mångkulturell förståelse eftersom området kräver att man som ledare har förståelse för och kunskap om olika religioner och kulturer.

4.1.2 Förskolechef 2

A) Förskolechefen arbetar i ett mångkulturellt område i Göteborgs Stad. På enheten har nästan alla barn annat modersmål än svenska. Förskolechefen är en man i 50 års åldern och har arbetat som chef endast i några år. Han är utbildad lärare i grunden och har gått några ledarskapsutbildningar som arrangerats av kommunen. Han är chef för fyra förskolor och dessa består totalt av tio

avdelningar. Förskolechefen har personalansvar för 35 medarbetare och dessa innefattar endast barnskötare och förskollärare. Kontoret befinner sig på en skola bredvid en av förskolorna vilket innebär att förskolechefen har fem fysiska byggnader att förhålla sig till.

Förskolechefen berättar att en stor del av dagarna handlar om att springa runt mellan olika byggnader. Han har försökt att vara en dag i veckan per förskola och sedan två dagar i veckan på sitt kontor för att slippa springa runt men i verkligheten så blir det ofta mer spring än så. Att vara chef för olika fysiska byggnader anser chefen är ett dilemma eftersom det innebär att det inte går att vara en närvarande chef och detta har fått med sig att varje förskola dras med informellt ledarskap av medarbetare som är personligt starka.

”Det är svårt att vara på så många olika fysiska platser.”

Han berättar att de mål i läroplanen som reglerar vad en förskolechef ska ansvara för låter vackert men att förutsättningar från kommunen att realisera detta uppdrag är begränsade eftersom det är så många man ska ha personalansvar för. Förskolechefen har utarbetat tydliga ansvarsområden så att varje förskola ska bli så självgående som möjligt. Det handlar om att delegera så många arbetsuppgifter som möjligt för att sedan kunna ha ett helikopterperspektiv. En stor del av veckan handlar om att planera och genomföra en massa möten. Det handlar om möten på varje förskola då en pedagog per avdelning närvarar s.k. husmöte men också individuella möten med arbetare och individuella möten med föräldrar som har synpunkter på verksamheten. Två av de fyra förskolorna är i så dåligt skick avseende lokalerna så varje vecka blir det mycket arbete med att förbättra den fysiska arbetsmiljön så långt det är möjligt.

Mycket tid varje vecka ägnas på att utarbeta stödmaterial till pedagogerna. Handlingsplaner ska skrivas och underlag till föräldramöten och underlag till utvecklingssamtal skall uppdateras. Att försöka vara delaktig i det systematiska kvalitetsarbetet tar mycket tid. Det räcker inte längre att arbeta med målen i läroplanen utan allt ska ju dokumenteras. Allt det pedagogiska arbetet ska planeras, genomföras, följas upp, analyseras, utvärderas och utvecklas. Alla avdelningar skriver sina egna systematiska kvalitetsarbeten och lämnar in till förskolechefen och dessa ska sedan läsas och kommenteras. Det går mycket tid åt att läsa alla dessa ”rapporter” eftersom varje led i det systematiska kvalitetsarbetet dokumenteras. Förskolechefen anser att det är inte bara läsningen som tar tid utan det som är mest tidskrävande är att ge skriftlig feedback på dessa ”rapporter”.

”Allt ska dokumenteras idag. Det har blivit en dokumentationsiver utan dess like.”

Varje år ska man ha ett lönesamtal och ett utvecklingssamtal med sina medarbetare och detta innebär totalt 70 samtal per år. Förskolechefen anser att det är givande att i lugn och ro få samtala individuellt med varje medarbetare men att eftersom det är så många medarbetare på enheten så känns det ofta stressande. Förra året prövande han att ha utvecklingssamtal med medarbetare i trios men att detta inte accepterades av de fackliga ombuden eftersom den individuella utvecklingsplanen då blev mer av kollektiv utvecklingsplan. Tanken med detta var att spara tid men också för att pröva ett nytt grepp i syfte att medarbetare skulle lära känna varandra lite bättre över husgränserna. Förskolechefen anser att förvaltningen mer är en belastning än ett stöd i arbetet som chef eftersom det finns så många rapporter och underlag som hela tiden skall produceras och skickas in till olika organ. Enligt förskolechefen så skulle han kunna sitta i stort varje dag med sin mail om man skulle ta sig tid att svara på allt.

”Ibland känns det som om förvaltningen tar mer energi och stöd än vad den ger.”

Eftersom antalet barn i förskolekön varierar så har en avdelning på en förskola tvingats öppna och stänga flera gånger så att organisera med både personal och barn var de ska vara har tagit mycket tid. Det handlar inte bara om att flytta på personal. Eftersom alla pedagoger arbetar i arbetslag så måste dessa kunna samarbeta och fungera tillsammans och alla kan inte samarbeta med alla. När personal ska flyttas så går det mycket tid åt för att informera dessa och sedan ska man undersöka var de ska få plats någonstans. Pedagogerna på den mottagande avdelningen måste också bli informerade och helst ställa sig positiva till förändringen annars så blir det ingen kvalitativ integration. När barnen ska flyttas på så blir många föräldrar upprörda så krävs en tidig dialog med dessa för att det ska gå så bra som möjligt för barnen. Barnen är ofta anpassningsbara men det är värre med deras föräldrar. När olika barn ska integreras på andra avdelningar så kan det föra med sig att enheten får organisera om från åldersuppdelade avdelningar till åldersintegrerade avdelningar. För att underlätta organisationsförändringar framöver så har de nu på enheten efter haft lärande samtal om för- och nackdelar med olika organisationsformer kommit fram till att alla avdelningar ska vara åldersintegrerade. En pedagogisk anledning till detta är att barnen ska få större kontinuitet med personal och kamrater under hela förskoletiden.

B) Arbetet är hektiskt och det gäller att hela tiden försöka se sig själv utifrån för att se hur man kan förbättra sin egen arbetsinsats. Förskolechefen har två kollegor som drabbats av utmattningsdepression så det gäller att vara professionell och sätta gränser för sitt arbete så att inte arbetet tar över hela ens fritid och liv.

”Det gäller att sätta gränser för sitt arbete så att det blir hållbart.”

Förskolechefen anser dock att arbetet är utvecklande, lärorikt och varierande och skulle inte kunna tänka sig att arbeta med något annat. Han anser att det blivit bättre nu när chefen för förskolecheferna delat in förskolecheferna i mindre grupper och att de en halv dag i veckan i gruppen träffas för att stödja varandra i det dagliga arbetet. Arbetet går ut på att leda och utveckla verksamheten så att barnen får möjlighet att erbjudas allt som står i läroplanen. Det handlar om att tillsammans med pedagogerna utveckla de pedagogiska miljöerna, samordna inköp av nytt pedagogiskt material och att utveckla arbetsformer och förhållningssätt. Förskolechefen hade önskat att det fanns mer tid till att gå på kurser och för att kunna syssla med omvärldsbevakning eftersom förskolan och verksamheten hela tiden behöver utvecklas.

C) Förskolechefen anser att frågan om ledarskap kommer precis i tiden eftersom förskolechefens chef precis tagit upp i ledningsgruppen att varje förskolechef ska skriva en egen ledardeklaration. Han anser att sådana här ledardeklarationer ofta är vackra ord och vill man få en tydligare bild över hur ledarskapet gestaltas så kan man läsa resultat av medarbetarenkäter som alla medarbetare årligen får svara på. I dessa enkäter finns många frågor om hur medarbetarna ser på sin närmaste chef utifrån många olika aspekter och dimensioner. Om en förskolechef får ett högt värde så anser förskolechefen att ledarskapet antagligen är av god kvalitet. Om en förskolechef får ett lågt samlat värde så spelar det ju ingen roll vilka vackra ord en förskolechef använder i en ledardeklaration eftersom ledarskapet ändå inte uppskattas av medarbetarna. Förskolechefen anser att det är viktigt att vara ödmjuk och trygg i sin roll som ledare. Det handlar om att våga visa vägen, vara tydlig och våga fatta beslut.

”Det är viktigt att vara trygg i sin roll och att detta gestaltas.”

4.1.3 Förskolechef 3

A) Förskolechefen arbetar i ett etniskt svenskt och resursstarkt område i Göteborgs stad. Hon är i 40 årsåldern och har arbetat som förskolechef inom kommunen i elva år. Hon har tidigare arbetat som

förskolechef för en fristående förskola och har haft eget företag. Hon är utbildad förskollärare och har läst en del ledarskapsutbildning på universitet. Hon är chef för tre förskolor bestående av totalt nio avdelningar. Hon har personalansvar för totalt 33 medarbetare och dessa består av barnskötare, förskollärare och ekonomibiträden.

Hon inleder med att berätta att arbetsuppgifterna är många och olika till sin karaktär men det handlar om att sortera och välja ut vilka uppgifter som kräver en pedagogisk ledning och vilka uppgifter som går att delegera eller helt enkelt stryka. För förskolechefen är det viktigt att göra ett aktivt val om man ska vara nära förvaltningen eller nära verksamheten. Hon har valt att vara nära verksamheten och utgå från de behov sina medarbetare har i första hand eftersom rollen som chef endast blir möjlig om man interagerar med sina lagkamrater.

Trots att mycket av arbetstiden ägnas i verksamheten genom att gå runt och prata med medarbetare och ha barn- och föräldrakontakt så är förskolechefen delaktig i många arbetsgrupper och nätverk för att utveckla både sitt ledarskap och verksamheten. Dessa arbetsgrupper och nätverk är inget som förvaltningen kräver att man ska vara delaktig i utan det sker på eget initiativ. Förskolechefen anser att det är utvecklande att diskutera ledarskap och verksamhetsområdet med andra som delar samma verklighet både i staden och utanför staden. Ett nätverk har som mål att utbyta erfarenheter och tankar kring hur man kan gå tillväga för att få föräldrar och barn mer delaktiga i verksamheten och att utveckla pedagogiska verktyg som får barn och föräldrar mer delaktiga.

”Att vara med i nätverk och arbetsgrupper berikar mitt arbete.”

Hon berättar att karaktären på arbetsuppgifter skiftar i och med att olika behov uppkommer men också beroende på att hon väljer olika spår och utgångspunkter att följa upp och utveckla. Just nu ligger fokus på att utveckla en effektivare organisation. Det ska vara tydligt hur organisationen på enheten ser ut och varför den ser ut som den gör. Alla medarbetare har i mindre grupper fått utvärdera organisationens olika delar och fått komma med tips och idéer på hur de vill att den ska vara utformad. Förskolechefen påtalar hur viktigt det är att allas röster får höras eftersom det då finns underlag vid beslutsfattandet. Detta kändes angeläget att göra något åt eftersom många medarbetare klagat på att många mötesformer inte kändes meningsfulla tidigare. Varje möte ska efter denna genomgång ha en bestämd tid och plats och ett uttalat syfte. Deltagarna ska närvara utifrån syftet med mötet. Förskolechefen anser att mycket tid och kraft på enheten går till lösa olika missförstånd som uppstår mellan olika medarbetare vilka har olika roller. Det är inte lätt att få barnskötare, förskollärare och ekonomibiträden att samverka eftersom de har olika förståelse för de

olika yrkesrollerna och de har olika formell och reell kompetens. Vissa av barnskötarna förstår inte alltid varför förskollärarna vill ha så mycket pedagogisk utvecklingstid och pedagogerna förstår inte alltid varför den som städar lokalerna inte alltid hinner göra allt det som de önskar ska vara gjort. Att medla och få olika yrkesgrupper att utveckla en större förståelse för varandras olika villkor och process är en viktig uppgift för en chef enligt förskolechefen.

”Olika yrkesgrupper förstår inte alltid varandra. Det handlar om att bygga broar.”

Förskolechefen har valt att skriva informationsbrev både till sina medarbetare varje vecka men också att skriva månadsbrev till förskolans alla vårdnadshavare. Pedagogerna på avdelningarna skrev månadsbrev först men eftersom många vårdnadshavare klagade på hur breven var formulerade både till innehåll och form så valde förskolechefen att själv ta på sig detta ansvar. Det är viktigt hur man uttrycker sig till våra brukare. Det är viktigt att breven är korrekta och har en positiv ton. Att hon tagit på sig denna arbetsuppgift självmant är något hon idag ångrar eftersom det har blivit lite för mycket att göra.

B) Eftersom det är jag som är chef så är det jag själv som många gånger styr och bestämmer hur mitt arbete skall läggas upp och utföras. Om det vore så att jag inte var nöjd med det arbete jag utför så är det ju bara att ändra sig så att det man gör känns och är meningsfullt. Många gånger känns det som om arbetet består av för många aspekter men om man väl bryter ner dessa i konkreta arbetsuppgifter så blir det hanterbart eftersom det går att sortera bort en hel del. Det är många andra aktörer som anser att jag ska göra mycket men det handlar om att själv vara en grindvakt och bara ta på sig sådant som verkligen hör till arbetet. Förskolechefen tror att denna lite mer självständiga hållning kommer med åldern och beror också på att hon arbetat i många år som förskolechef.

”Jag är ju chef och bestämmer i hög grad vilka arbetsuppgifter jag vill prioritera.”

C) Hon tror inte att man som ledare och chef ska placera in sig i något fack eftersom det då finns risk att man begränsar sig och då blir öppen för ny forskning inom området. Förskolechefen anser att det är viktigt att hålla sig uppdaterad med vad det finns för forskning inom ledarskap och vara öppen för att pröva olika teorier. Man ska inte vara rädd för att göra fel utan det är bättre att pröva sig fram och lära sig av sina misstag. I de nätverk som förskolechefen deltar i har deltagarna ibland diskuterat ledarskap men ofta har diskussionerna väckt fler frågor än svar men det kanske också är meningen enligt förskolechefen. Det handlar också om att se vilken typ av ledarskap som krävs och

önskas av de medarbetare man har. I dagsläget så utövar förskolechefen tre olika typer av ledarskap eftersom kulturen på de olika förskolorna på enheten skiftar. Medarbetarna på den ena förskolan är så självgående, ambitiösa och kunniga att de knappt behöver någon ledning överhuvudtaget. De är nästan helt självgående. På den andra förskolan krävs det att man är en närvarande ledare och stödjer det dagliga arbetet eftersom arbetet annars inte skulle fungera. På den tredje förskolan behöver förskolechefen vara mer bestämd och kontrollerande eftersom vissa medarbetarna där behöver utveckla sin förmåga att ta ansvar och förstå sitt uppdrag och vilka de är till för.

”Jag är nästan som en kameleont eftersom jag får byta ledarstil beroende på vilket behov de olika kulturerna kräver.”

4.1.4 Förskolechef 4

A) Förskolechefen har arbetat som förskolechef i tre år och har ansvar för två förskolor med totalt fyra avdelningar. Dessa avdelningar består av större arbetslag bestående av sex pedagoger. Hon är närmare 40 år och är förskollärare i grunden men har läst kurser på Pedagoger i Göteborg som har med utbildningsledarskap att göra. Pedagoger i detta avseende innefattar enligt förskolechefen både barnskötare och förskollärare. Alla avdelningar består av ålderintegrerade barngrupper. Fördelen med detta enligt förskolechefen är att barnen får kontinuitet med sina pedagoger och aldrig behöver byta avdelningar. En annan fördel är att barnen lär sig umgås och samspela över åldergränser vilket är viktigt för att utveckla empati.

En stor del av arbetsdagen går till att söka efter information om hur man ska agera i olika situationer. Det handlar om att sätta sig in i allt ifrån arbetsrätt till skoljuridik. Att lära sig slå i skollagen och att söka information om alla regler som gäller i förskolan är både lärorikt och spännande. Det handlar om att vara ödmjuk inför föräldrar och medarbetare att man inte kan allt men det gäller också att kunna läsa in sig i olika områden så att man ibland kan få framträda och få respekt för att man är kunnig. Det handlar mycket om att lyssna in vilken typ av ledarskap som medarbetarna önskar sig. Under den första gemensamma arbetsplatsträffen så fick alla medarbetare skriva ner individuellt på lappar vad de önskar från mig som ny förskolechef. Det var intressant att ta del av detta material och se hur olika de skrev på sina lappar. Alltifrån att man ska stötta och stödja medarbetare till att man ska bjuda in till dialog men samtidigt våga fatta beslut. Många medarbetare hade helt olika önskemål utifrån rollen som ledare.

En stor del av dagen går åt att sköta administrativa uppgifter såsom att attestera olika blanketter, läsa post och vara inne i olika administrativa system på datorn. Detta är inget förskolechefen tycker är särskilt givande men erkänner samtidigt att det nog är sådant man får vänja sig vid som chef. De pedagogiska frågorna är mest intressanta att arbeta med eftersom det var pedagogisk ledning som gjorde att hon ville bli förskolechef. Det handlar om att tillsammans med pedagogerna utveckla arbetssätt, miljöer och metoder så att barnen utvecklas optimalt. Att sitta ner med pedagoger och ha pedagogiska diskussioner är viktigt för att utveckla verksamheten. Detta arbete sker ofta av pedagoger tillsammans med specialpedagoger och förskolechef. Förskolechefen brukar så ofta det är möjligt bjuda in specialpedagogerna till dessa samtal eftersom de har förmåga att se de lärande situationerna från ett mer abstrakt utifrån perspektiv. Detta är ibland nödvändigt eftersom det är svårt att förhålla sig kritisk till något man själv är del av.

”Det är viktigt att ha ett nära samarbete med specialpedagogerna.”

Att reflektera tar mycket arbetstid. Det handlar om att försöka skapa olika händelsekedjor i huvudet och fundera kring vilka olika konsekvenser som olika ställningstaganden och beslut får. Att bara sitta och fundera kring hur saker och ting förhållit sig, hur läget är nu och vart vi på enheten är på väg är viktigt för att kunna agera och agera rätt. Förskolechefen uppmanar också sina medarbetare att reflektera och hon har gjort om allas arbetsscheman och lagt in en timmes reflektionstid för alla pedagoger i veckan. Denna timme kan användas till att gå ut och ta en promenad till att ligga i en soffa i vilorummet och bara tänka. Denna reflektionstid har varit mycket uppskattad även om inte alla medarbetare uppskattade att alla arbetsscheman gjordes om eftersom vissa är känsliga för förändringar.

”Reflektion är viktigt för att fatta rätt beslut.”

B) Förskolechefen är nöjd med sin arbetsinsats men är tydlig med att hon inte har all den erfarenhet än som krävs för att se alla dimensioner i arbetet som chef. Hon är dock nöjd över att än inte se allt som behöver göras eftersom arbetet i dagsläget redan tar mycket tid i anspråk. Förskolechefen hade velat ha mer resurser i form av administrativ hjälp så att hon blev avlastad dessa arbetsuppgifter men tror att det inte kommer att bli någon bättring. Att vara förskolechef handlar om att både vara ledare och chef och med detta menar hon att traditionella chefsarbetsuppgifter såsom att ha personalansvar varvas med ett pedagogiskt ledarskap som mer handlar om att samtala, utmana och lyssna på sina medarbetare.

C) Förskolechefen anser sig bejaka det reflekterande ledarskapet och med detta menar hon att organisationen måste utformas så att det finns utrymme för att tänka kritiskt och ifrågasätta vad man själv och andra gör. Det är viktigt att det är högt i tak på arbetsplatsen och att alla vågar ta plats och komma till tals. Det reflekterande ledarskapet handlar om att värna tid för eftertanke och det är lätt hänt att denna tid går förlorad i en tid som präglas av högt arbetstempo men en duktig chef ser till att prioritera denna tid. Förskolechefen säger att ett ledarskap inbegriper så mycket mer än att reflektera. Det handlar om att vara en synlig ledare som vågar ta strid för det hon tror på och är duktig på att motivera och handleda sina medarbetare på enheten. En duktig ledare kan hantera olika dilemman och navigera i en tid som kännetecknas av snabb förändringstakt.

”Man måste våga genomföra det man tror på som ledare.”

4.1.5 Förskolechef 5

A) Förskolechefen arbetar på en enhet inom Göteborgs stad som består av tre förskolor uppdelad på nio avdelningar. Hon är närmare pensionsåldern och har varit förskolechef i ungefär 35 år och kommer från verksamheten eftersom hon arbetade som förskollärare innan hon började som chef. Förskolechefen har personalansvar för 30 medarbetare och dessa består av barnskötare, förskollärare och ekonomibiträden.

Den viktigaste arbetsuppgiften och som tar mest tid är att coacha medarbetarna och vara ytterst ansvarig för kvalitet och måluppfyllelse. Det handlar om väva samman de nationella målen med de kommunala och presentera dessa för sina medarbetare på ett överskådligt sätt. Sedan ska målen realiseras och det är av vikt att följa upp hur avdelningarna arbetar för att verksamheten ska kunna nå målen. En stor del av arbetstiden används också till omvärldsbevakning. Man måste hålla sig uppdaterad med hur andra enheter arbetar med pedagogisk utveckling både inom stadsdelen men också utanför stadsdelen i andra delar av staden men också i andra kommuner i Sverige och i andra länder. När pedagogiska dokumentationsmallar som tex underlag inför utvecklingssamtal eller underlag inför föräldramöten ska arbetas fram så måste man ju veta hur andra arbetar med frågan. Det är viktigt att ha ett jämförande perspektiv och även att våga ta andra till hjälp. Man behöver inte uppfinna hjulet igen om andra arbetat fram material som man själv kan använda.

Omvärldsbevakningen består också i att ha kontakt med och samarbeta med andra aktörer inom förvaltningen såsom kultur och fritid och individ och familjeomsorg. Idag räcker det inte med att arbeta för sig själv utan det handlar om att bygga broar mellan enheten och andra enheter inom

utbildning men också med andra aktörer inom förvaltningen men också med det omgivande samhället utanför. Det handlar om att ha en helhetssyn på barn och unga.

”Omvärldsbevakning och samverkan är viktiga ingredienser i mitt arbete.”

Dagarna handlar ofta om leda och genomföra olika möten. Det handlar om arbetsplatsträffar (möten en gång i månaden då alla medarbetare på varje förskola deltar), husmöten (möten på varje förskola en gång i veckan då en pedagog per avdelning deltar), pedagogiska utvecklingsmöten (möten en gång varannan vecka då en förskollärare per avdelning deltar), styrgruppsmöte (möte en gång i månaden då en utvald förskollärare som är arbetsledare på varje förskola deltar). Det är inte bara att planera och genomföra dessa möten. Efter varje möte är det ärenden att följa upp eller saker som måste behandlas så det blir en hel del efterarbete att ta hand om också. Ledningsgruppsmöten (möten varje vecka då förskolechef träffar andra förskolechefer och deras chef) är varje onsdag och det är hel del att förbereda inför dessa möten och även mycket att bearbeta efter dessa möten.

Förskolechefen har också återkommande möten med specialpedagoger och pedagoger på avdelningar som har barn i behov av särskilt stöd. Det är enligt förskolechefen särskilt viktigt att stödja barn i behov av särskilt stöd eftersom man som förskolechef är ansvarig för detta enligt läroplanen.

Det handlar också ofta om att hantera föräldrakontakter. I vardagen så uppstår ofta missuppfattningar mellan pedagoger på avdelningarna och barnens föräldrar. Det beror på att man tolkar saker på olika sätt. När föräldrarna ska hämta sina barn så kanske de bara ser en frekvens i en hel händelsekedja och så missuppfattar de pedagogernas avsikter och motiv. Förskolechefen är dock tydlig med att poängtera att det handlar dock om att lyssna in vad föräldrarna har för synpunkter för ibland så agerar pedagogerna fel och det är inte alltid pedagogerna har rätt. Förskolechefen försöker inta en så neutral position som möjligt. Förskolechefen har arbetat hårt det senaste med att föräldrarna ska få mer inflytande över den pedagogiska verksamheten. Forum för samråd (möte då förskolechefen tillsammans med personalrepresentanter träffar en föräldrar per avdelning på enheten) har utvecklats så att föräldrarnas frågor nu får mer utrymme. Förskolechefen har tillsammans med sina arbetsledare på varje förskola infört barnråd. Detta innebär att pedagoger på varje avdelning återkommande har möten med sina barn för att i demokratisk anda diskutera verksamheten och för att lyssna in barnens önskemål och tankar om alltifrån små frågor till stora frågor.

”Att skapa forum för att främja delaktighet och inflytande är betydelsefullt för att utveckla demokratin.”

Det handlar också om att hantera alla ”störningar” som uppstår i vardagen. Det kan vara konflikter eller att medarbetare säger upp sig och andra saker. Det gäller att hela tiden kunna prioritera mellan olika arbetsuppgifter för att se vad som måste lösas direkt och vad som kan vänta till ett senare skede. En dag är inte den andra lik beroende på vilket behov verksamheten har för stunden. I detta brus är det viktigt att försöka se framåt och se vilket behov verksamheten har och försöka planera både på kort och lång sikt både vad gäller personal och organisation.

B) Förskolechefen tycker sig ha ett viktigt arbete.

”Att leda en verksamhet inom utbildning handlar ju om att vara med och skapa framtida samhällsmedborgare.”

Det är ett fantastiskt arbete på många sätt eftersom det är ett fritt och lärorikt arbete men det är också stundtals tungt med stor belastning. Att prioritera bort viktiga arbetsuppgifter som man egentligen borde ha hunnit med kan skapa känsla av misslyckande men detta får man träna sig på att hantera. Säg att man är mitt uppe i att utveckla pedagogiken på enheten och så är det dags för alla utvecklingssamtal för alla medarbetare. Då får man lägga pedagogiken åt sidan för att få dagarna att gå ihop. Förskolechefen anser att det finns en hel del arbetsuppgifter som andra skulle kunna göra men eftersom organisationen är så slimmad så finns det inget utrymme att delegera. En utmanande uppgift är också att få medarbetare att förstå vad en förskolechef faktiskt gör eftersom arbetet ofta är så osynligt och det kan skapa en misstro. Många medarbetare önskar sig en chef som är närvarande i den dagliga verksamheten men detta går inte att hinna med så det är betydelsefullt att vara tydlig med varför detta inte är möjligt så att en förståelse skapas.

C) Förskolechefen säger att ledarskapet mycket handlar om att skapa gemensamma normer och värden som får genomslag i verksamheten. Som förskolechef ska man försöka vara en förebild för sina medarbetare och i sättet att uttrycka sig och agera förmedlas en bild av förhållningssätt och värden som förhoppningsvis sprids på enheten. Det handlar om att vara samordnande och lyhörd ledare som skapar engagemang hos andra. Alla medarbetare ska känna sig sedda och bli bekräftade i sin yrkesroll så att de trivs med arbetet. Att få en arbetsmiljö där alla känner sig trygga och kan samarbeta är betydelsefullt eftersom pedagogerna då först blir bra förebilder och ledare i

barngrupperna. Att coacha betyder att försöka hitta positiva aspekter hos varje medarbetare, lyfta fram detta och bygga vidare på detta. I grunden handlar det om att reflektera över vilken människosyn man har som ledare och låta detta vara vägledande.

4.1.6 Förskolechef 6

A) Förskolechefen arbetar på en förskola som är ett föräldrakooperativ. Hon är i 50 års åldern och har varit chef på förskolan i 12 år. Hon har även en ekonomexamen från universitetet vid sidan av sin förskolläraryt utbildning. Förskolan består av tre avdelningar och förskolechefen arbetar själv som förskollärare på en avdelning på 70%. Ungefär 30% av arbetstiden används till rollen som förskolechef. Förskolechefen anser att det är givande att å ena sidan ha en fot i verksamheten och å andra sidan ha en fot i ledarskapet. Detta handlar om att skapa trovärdighet.

”Jag är både chef och medarbetare.”

Att leda en verksamhet man själv arbetar i väcker respekt och beundran hos många. Förskolechefen förtydligar att det inte enbart är positivt att leda en verksamhet man själv aktivt arbetar i. Det kan vara betungande med dubbla lojaliteter. Hon tror att arbetsuppgifterna skiljer sig åt jämfört med de arbetsuppgifter som förskolechefer har inom kommunen. Eftersom verksamheten bedrivs i en liten omfattning så är man beroende av att hela tiden ha fullt med barn på alla avdelningar och att barnens föräldrar är delaktiga i verksamheten. Det handlar om att få ekonomin att gå ihop varje månad och marginalerna kan ibland vara små.

Varje dag så handlar det om att leda och utveckla pedagogerna som arbetar i verksamheten men hon måste också leda alla föräldrainsatser. Eftersom det är olika föräldrar som olika dagar utför arbete på förskolan så går det åt mycket arbetstid till att ge instruktioner och att följa upp det gemensamma arbetet. På förskolan finns en engagerad föräldragrupp som gärna är med på dagarna för att hjälpa till med städning, laga mat och stötta pedagogerna i deras arbete. Ibland känns det som om föräldrarna är mina anställda men de är samtidigt min uppdragsgivare så det handlar om att ge och ta hela tiden.

”Föräldrarna och deras engagemang är en tillgång.”

Förskolan har en gemytlig kultur och det handlar om att utveckla och stötta det fantastiska engagemang som finns i verksamheten. Förskolechefen påtalar att det finns många starka föräldrar på förskolan och att dessa ibland inte kommer överens och i dessa lägen kan det bli jobbigt eftersom det känns svårt att ta någons parti. Varje vecka så har förskolechefen och en pedagog på förskolan möte med föräldrastyrelsen för att rapportera om veckan som gått och för att få information om ekonomi och eventuella nya barn på väg till verksamheten. Förskolechefen berättar att mycket arbete i rollen som chef sker efter arbetstid och det kan handla om att planera utflykter och aktiviteter för barngrupper men också om att sätta upp affischer och dela reklam för förskolan i brevlådor. Verksamheten måste arbeta aktivt för att få nya föräldrar att välja förskolan för att verksamheten ska kunna bedrivas. Detta upplevs som stressande av förskolechefen eftersom man aldrig riktigt vet om arbetsplatsen kommer att finnas kvar om några år. Förskolechefen lyfter dock fram att förskolan är populär och att framtiden trots detta ser ljus ut. En svårighet som kan uppstå är att om föräldrar eller pedagoger är sjuka eller frånvarande så får förskolechefen täcka upp för de arbetsuppgifter som annars inte skulle bli gjorda. Det kan röra sig om att städa, laga mat eller vara i barngrupp så arbetet kräver att man är flexibel och positivt inställd till att kunna göra det mesta.

B) Det finns både fördelar och nackdelar med att vara förskolechef för ett föräldrakooperativ. Fördelen är att det blir en familjär verksamhet där alla hjälps åt efter förmåga och det skapar en positiv atmosfär. Denna atmosfär infann sig aldrig då förskolechefen arbetade i en kommunal verksamhet. En nackdel är att verksamheten hade behövt mer tid till det pedagogiska ledarskapet eftersom det är så många arbetsuppgifter som ska göras parallellt. Förskolechefen tycker om att ha en nära relation till föräldrarna men det kan vara svårt att leda en verksamhet ibland då de förslag man kommer med inte accepteras av föräldragruppen. Alla föräldrarna förstår inte riktigt förskolans uppdrag och det är svårt att utöva sitt ledarskap om alla har olika bilder om varför verksamheten finns och vad den ska utföra och uppnå.

”Alla föräldrar vet inte vad som krävs i verksamheten för svensk förskola.”

C) Ledarskapet blir ganska platt då man ena dagen är kollega med sina medarbetare och dagen efter är chef och det kan vara svårt att särskilja dessa roller eftersom de så ofta flyter ihop.

Förskolechefen försöker vara en demokratisk ledare och detta innebär att lyssna in de önskemål och idéer som både medarbetare, barn och föräldrar har. Förskolechefen erkänner att hon har svårt att fatta beslut men att hon ska arbeta på att bli bättre på detta. Ledarskapet i barngrupp är ungefär samma som för personalgruppen, det finns många likheter. Det handlar om att vara en förebild, vara

engagerad och förmedla att man tror att alla kan lära sig och utvecklas.

4.1.7 Förskolechef 7

A) Förskolechefen arbetar på en förskola i privat regi. Hon är i 60 års åldern och har arbetat med ledarskap inom fristående förskoleverksamhet i 16 år. Innan hon började med detta så var hon förskolechef inom kommunal regi i tre år och innan och under tiden hon gick förskolläraryt utbildning hade hon en egen frisersalong. Förskolechefen har ansvar för fem förskolor bestående av totalt femton avdelningar men förskolorna har en pedagogisk utvecklare som stöttar förskolechefen i det dagliga arbetet.

Förskolechefen berättar att det i stort är samma arbetsuppgifter som en förskolechef i kommunal regi utför. Det handlar om att planera och följa upp arbetet med personal, ekonomi och att arbeta med kundfrågor. Varje termin så utformar förskolechefen en enkät som skall besvaras av barnen och en enkät som ska besvaras av barnens föräldrar. Enkäten är en del i det systematiska kvalitetsarbetet eftersom det är i den som barnen och deras föräldrar utvärderar den verksamhet de valt.

Förskolechefen poängterar att det är spännande att hela tiden utveckla verksamheten i samråd med förskolornas kunder. Då enkäterna samlas in så sätter sig förskolechefen tillsammans med den medarbetare som är pedagogisk utvecklare och sammanställer resultaten och arbetar fram utvecklingsområden inför kommande termin.

”Vi arbetar mycket med utvärderingar och att förbättra verksamheten utifrån vad våra barn och föräldrar anser.”

Det handlar om att varje dag vara till för barnen och deras föräldrar så att de ser att jag är synlig i vardagen och är tillgänglig. Förskolechefen berättar att det handlar om att bygga upp och vårda deras varumärke eftersom förskoleplats ofta väljs utifrån vad andra berättar om verksamheten i marknadsföringstermer kallad ”mouth to mouth”. Förskolechefen berättar att de arbetat fram möten med föräldrarna ”forum för samråd” och dessa möten har man förskolevis tre gånger per termin. Under dessa möten så träffar förskolechefen tre föräldrar per avdelning och det medverkar också en personalrepresentant. Dessa möten är till form och innehåll utformade på ett sådant sätt att föräldrarnas synpunkter och önskemål kan föras fram. Förskolechefen lyfter fram att hon arbetar en del med marknadsföring trots att formella kunskaper saknas kring detta område.

Hon berättar att de har en verksamhet av god kvalitet men det handlar om att skapa en förskola med ett ständigt tillflöde av nya kunder eftersom man annars får minska ner på den verksamhet man har.

Förskolechefen berättar att hon måste hålla koll på kostnader och försöker minska kostnader ständigt eftersom man måste skapa ett överskott så att man klarar eventuella motgångar i form av vikande barnantal framöver. En halvdag i veckan så träffar förskolechefen de andra förskolecheferna inom företaget och ägaren för att diskutera pedagogisk utveckling, kön till förskolan och ekonomi. Ägaren har enligt förskolechefen höga ambitioner och krav och att detta är fantastiskt eftersom det inspirerar till att man hela tiden vill göra bättre i från sig.

”Vår ägare sätter upp höga mål för verksamheten och vill att vi når dit.”

Trots dessa krav och höga ambitioner så finns det stora möjligheter att utforma de pedagogiska miljöerna och pedagogiken inom varje förskola man är chef för men besluten får inte landa för långt i från företagets övergripande vision med förskolan. Förskolorna inom företaget har ett nära samarbete och man lär sig och utvecklas genom detta samarbete. Förskolechefen berättar att det är förmånligt att ha en pedagogisk utvecklare som sköter det mesta av den dagliga driften på förskolorna så att det finns utrymme åt att arbeta med mer övergripande strategiska frågor. Att samarbeta med olika aktörer och försöka ha ett framåtblickande perspektiv tror förskolechefen tar det mesta av arbetstiden.

B) Eftersom förskolechefen arbetat som förskolechef inom kommunal verksamhet tidigare gör att hon har ett jämförande perspektiv. Vi inom privat regi måste hela tiden vara lyhörda för vad våra kunder tänker och tycker. Dessa är spännande och utmanande. Hon berättar att den kommunala förvaltningen inte var något alternativ eftersom arbetet var så byråkratiskt och tungrott. Hela förvaltningen kändes som en stor apparat och det var jag som förskolechef som hela tiden skulle förse tjänsmännen med underlag så det kändes som om jag nästan hade två arbeten. Förskolechefen trivs bra med sina arbetsuppgifter och säger att de kreativa sidorna mer kommer fram om man arbetar i privat regi. Hos oss finns det inga fel idéer utan allt tas tacksamt emot. Arbetet i privat regi är mer krävande eftersom man hela tiden måste arbeta kundorienterat men det är detta som också är själva tjusningen.

”Jag får utrymme till att vara kreativ.”

Förskolechefen önskar sig dock mer administrativ hjälp eftersom det finns så mycket pappersarbete som tar mycket tid. Det är samtidigt så att utan en förvaltning så blir det en del arbete som förskolechefer i kommunal regi slipper såsom barnkön och antagning m.m.

C) Förskolechefen säger sig ha påbörjat sitt arbete med en ledaridé men att denna ännu inte är färdigställd. Ledarskapet handlar om att inspirera och engagera sina medarbetare så att de utför en kvalitativ insats så att förskolans barn och föräldrar blir nöjda. Der finns ett tydligt övergripande mål att förskolan varje år ska få bättre och bättre resultat i de utvärderingar man utför och detta tycker förskolechefen är utvecklande. Inom kommunal regi har man alldeles för många och otydliga mål och det finns få krav på att man når några mål. Att arbeta målinriktat är en viktig strategi inom det ledarskap förskolechefen utövar och för att lyckas med detta krävs det en ständig dialog och ett engagemang för kunderna och medarbetarna.

4.2 Analys

Jag inleder med att analysera de arbetsuppgifter förskolechefer anser att de har för att sedan analysera hur förskolecheferna ser på det arbete de utför. Jag avslutar med att analysera hur förskolecheferna ser på sitt ledarskap. Jag kopplar också resultatet till tidigare forskning och till metod.

Alla förskolechefer har i sin beskrivning lyft fram konkreta arbetsuppgifter de utför. Jag kategoriserar deras svar för att ge en bild av vad förskolecheferna arbetar med. Kategorierna är inte avgränsade utan de överlappar varandra. Att till exempel utarbeta en handlingsplan kan ju både vara en pedagogisk fråga och en administrativ. Kategorierna/aspekterna är i huvudsak till för att ge överblick över vad respondenterna svarat.

4.2.1 Arbetsuppgifter

Aspekter	Exempel på konkreta arbetsuppgifter
Organisation	Utarbeta ansvarsområden, delegera, ha ett helikopterperspektiv, planera, genomföra och följa upp möten (tex husmöten, arbetsplatsträffar, utvecklingsmöten, styrgruppsmöten, möte med föräldrastyrelsen), öppna och stänga avdelningar, organisera enhetens inre organisation, arbeta med strategiska frågor
Pedagogik	Samla in planeringar och ge feedback till personalen, utarbeta stödmaterial tex handlingsplaner till personal, systematiskt kvalitetsarbete, organisera lärande samtal, utveckla arbetssätt, metoder och pedagogiska

	miljöer, presentera kommunala och statliga mål för personal, omvärldsbevakning, utveckla pedagogiken på enheten
Personal	Rehabilitering, lösa konflikter, kompetensutveckling, rekrytering, uppsägning, personalvård, individuella möten, lönesamtal, utvecklingssamtal, skriva individuella utvecklingsplaner, skapa förståelse mellan olika yrkesgrupper
Ekonomi	Få det att gå ihop, hålla koll på och minska kostnader, effektivisera
Arbetsmiljö	Springa runt mellan olika fysiska byggnader, förbättra fysisk (lokaler) och psykisk arbetsmiljö, förbättra de pedagogiska miljöerna för barnen
Brukare (barn och föräldrar)	Samtal med föräldrar, planera och genomföra föräldramöten, skriva månadsbrev till föräldrar, planera och genomföra forum för samråd, införa barnråd, marknadsföra verksamheten
Information	Förmedla information, skriva veckobrev till personal, söka information om tex arbetsrätt och skoljuridik
Verksamhet	”Släcka bränder”, hantera störningar, verksamhetsbesök, observationer, utveckling, stödja barn i behov av särskilt stöd, arbeta i verksamheten, arbeta med utvärderingar
Administration	Svara på mail och svara i telefon, inköp, vikarielistor, göra tjänstledigheter och nyanställningar, svara på rapporter, kunna olika administrativa system, läsa post
Samverkan (med olika aktörer)	Vara delaktig i ledningsgrupp, samarbeta med stödfunktioner på förvaltningen, samverka med fackliga ombud, vara delaktig i arbetsgrupper och nätverk, samarbeta med specialpedagoger, samarbeta med företrädare för andra sektorer inom förvaltningen, samarbeta med kollegor

När man analyserar vad förskolechefer gör om dagarna alltså vilka arbetsuppgifter som behandlas så ser man att arbetsuppgifterna är många och olika till sin karaktär och jag ser att förskolecheferna antingen direkt eller mer indirekt resonerar kring följande förmågor.

- *Att kunna reflektera.* Att kunna förstå den organisation och verksamhet man arbetar inom och för. Att försöka se sammanhang och kunna orientera och verka inom en verksamhet som består av så många olika aktörer med olika förståelse och behov av vad verksamheten ska

uträtta.

- *Att kunna sortera och prioritera.* Att sortera alla inkommande arbetsuppgifter och veta vad man behöver ta tag i och behandla direkt och vad som kan göras om eller två veckor. Att ha ett helikopterperspektiv är viktigt för att se vart verksamheten varit, vart den är och vart den ska. För att kunna fatta vettiga beslut så krävs det att man kan navigera i en komplex verklighet.
- *Att vara lösningsfokuserad.* Många chefer lyfter fram att de löser problem/utmaningar som hela tiden uppstår. Det framkommer att verksamheten hela tiden är föränderlig och personal och brukare kan hamna i konflikter. Det krävs att hela tiden försöka medla mellan och sätta in sig i hur olika aktörer tänker, känner och resonerar för att lyckas med uppdraget som förskolechef.
- *Att vara analytisk.* För att förstå sig själv, för att kunna förstå andra och för att kunna förstå verksamheten så behöver man besitta en analytisk förmåga. Man behöver kunna se delar som samspelar eller konkurrerar och som bildar ett sammanhang.
- *Att vara socialt kompetent.* Förskolechefens arbetsuppgifter består till vissa delar av ett ensamarbete men de flesta aspekter av arbetet sker i relation till andra aktörer och då krävs det samarbetsförmåga och en social skicklighet. Samarbetet sker ju med personal på enheten men också med barn och deras föräldrar. Samarbete sker även med kollegor, chefer och med representanter för olika stödfunktioner. Man ska kunna samarbeta både uppåt, nedåt och åt sidan.
- *Hitta balans mellan det professionella och det personliga.* Det handlar om att ha integritet och att kunna inta olika roller. I arbetet uppstår det meningsskiljaktigheter och det går inte att med hela sitt hjärta absorbera allt som händer. För att överleva behöver man resonera med sig själv om vad som hör till yrkesrollen, vad som är personligt men också vad som är privat.

I läroplan och skollag för förskolan så talas det om förskolechefen som pedagogisk ledare men det är ganska tydligt i redogörelsen ovan att pedagogik endast är en aspekt bland många under förskolechefens arbetsdagar. När det gäller frågan om att förskolechefer i offentlig respektive privat

regi har olika arbetsuppgifter så kan man i min redogörelse ovan se att de flesta arbetsuppgifterna är ganska likartade med den skillnad att de förskolechefer som arbetar i privat regi verkar vara mer kundorienterade. Detta kanske är logiskt eftersom företagen/enheterna de arbetar på är mindre till sin storlek än de offentliga och är beroende av nya kunder på ett mer avgörande sätt både lång- som kortsiktigt för att överleva. När det gäller arbetsuppgifter som förskolechefer lyfter fram i sin beskrivning så går det att relatera detta till de arbetsuppgifter som LPFÖ (1998/2010) beskriver.

Om man integrerar alla förskolechefers berättelser över vad de arbetar med så täcks alla läroplanens mål för vad en förskolechef ska utföra men individuellt så är vissa delar mer framträdande än andra. Intressant är att ingen förskolechef beskriver att man aktivt arbetar för att utveckla samarbetsformer med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet. En förskolechef lyfter fram i sin redogörelse att hon samarbetar med andra sektorer men det vore konstigt att inte först börja detta samarbete inom den sektor man själv arbetar. Att ingen förskolechef nämnt detta samarbete behöver ju inte betyda att samarbetet inte existerar men det verkar inte vara en arbetsuppgift som är särskilt framträdande. Ingen förskolechef nämner heller att man arbetar med att förebygga och motverka diskriminering och kränkande behandling bland barn och anställda. Detta är också en tydligt formulerad arbetsuppgift i läroplanen.

Några förskolechefer berättar att de finns som stöd i verksamheten för att lösa konflikter medan läroplanen mer signalerar att detta arbete ska ske systematiskt. Det kanske är så att normer och värden i förskolan är en så integrerad del av verksamheten att inte förskolechefer ens tänker på att detta arbete ständigt sker? Förskolecheferna lyfter fram olika aspekter av deras arbetsuppgifter och det är kanske naturligt eftersom deras ledarskap sker i olika miljöer. Denna slutsats går att ta del av i Alvesson (2007). Mintzberg (1973) karakteriserade olika chefsroller och arbetsuppgifter kopplade till respektive roll. Min slutsats är att förskolecheferna inte verkar ha en enda sådan roll utan att deras chefsroll består av element från många olika roller såsom nätverkare, informationsspridare, störningshanterare, resursfördelare, förhandlare och entreprenör. I resultatet framkommer det att förskolecheferna utför arbetsuppgifter inom alla dessa roller.

Alvesson (2007) lyfter i sin forskning fram olika dimensioner i chefers arbete och dessa är över- och underordning, komplexitet, pragmatism och moral. I resultatet framgår att cheferna anser att de har ett komplext arbete som består av många aspekter som ibland är förenliga och ibland inte men maktaspekter är det ingen förskolechef som riktigt lägger vikt vid eller påtalar. En enhetschef är enligt Alvesson (2007) klämd mellan krav och förväntningar uppifrån och nedifrån men ingen

förskolechef analyserar eller redogör för detta spänningsfält. Det kan bero på att detta förhållande är väl känt och så påtagligt i det dagliga arbetet att ingen lägger någon större vikt vid det eller också är det så att mina frågeställningar inte ger utrymme till att komma in på maktaspekter trots att de påverkar de arbetsuppgifter som varje förskolechef utför dagligen.

Moraliska aspekter kopplat till dilemman är heller inget som de förskolechefer jag intervjuat för fram men att arbetet handlar om att lyssna in olika aktörer och att arbeta med människors olika förståelse, krav och förväntningar är genomgående. Dessa arbetsuppgifter fordrar ju att förskolechefen kan navigera när olika dilemman uppstår. Den förskolechef som arbetar i ett föräldrakooperativ kände sig stundtals bakbunden av föräldragruppen på förskolan. Ball (2010) lyfter i sin forskning fram att marknadskrafterna och de liberala idéerna tenderar att göra oss mindre autonoma och att vår professionella integritet hotas. När de som styr en förskola inte är tillräckligt insatta i vad det är för verksamhet man styr så blir det svårt för den pedagogiska ledaren att kunna leda. Forsberg & Wallin (2006) menar att resultatstyrningen gör att undervisningen anpassas till målen snarare än till eleverna. Intressant är att ingen förskolechef resonerar kring detta dilemma eftersom det borde vara en levande diskussion kring detta i arbetslagen på förskolorna.

4.2.2 Synen på det egna arbetet

En av mina frågeställningar är ju också hur förskolechefer ser på det arbete de själva utför. Denna fråga är intressant eftersom den vill fånga hur förskolechefer tolkar och analyserar det dom varje dag utför. Jag sammanfattar de svar som inkommit i en tabell nedan för att ge överblick.

”Behöver bli mer strukturerad”
”Arbetet handlar om att göra skillnad och att göra en samhällsinsats”
”Handlar om att sätta gränser för sitt arbete så det blir hållbart”
”Arbetet är utvecklande, lärorikt och varierande”
”Jag är chef och bestämmer vilka arbetsuppgifter jag vill prioritera”
”Vill ha mer resurser i form av administrativt stöd”
”Jag har ett viktigt arbete”
”Mer tid önskas till det pedagogiska ledarskapet”
”Jag får utrymme att vara kreativ”

Förskolecheferna i min studie anser att de har ett viktigt men tungt arbete. Några lyfter fram samhällsdimensionen och pekar på att det handlar om att vara med och skapa framtidens

samhällsmedborgare. Klenowski (2009) menar att utbildning behöver återta sin roll som en demokratiserande kraft i samhället. Några av förskolecheferna jag intervjuade verkade ha ett samhällsfokus och att vara med och skapa framtidens samhällsmedborgare innefattar en demokratisk dimension. Förskolecheferna verkar också anse att arbetet är fritt, utmanande, och lärorikt men det framkommer också att några anser att de har för många arbetsuppgifter och önskar bli avlastade med de arbetsuppgifter som verkar vara av administrativ karaktär.

En intressant aspekt är att många förskolechefer pratar om sig själva och sitt ledarskap när de lyfter fram hur de ser på sitt eget arbete. Det är inte många som lyfter in arbetets relationella karaktär eller behandlar hur ledarskapet tolkas av andra. När allt kommer omkring verkar det som om förskolechefer verkar se sig själva som ansvariga för den arbetssituation som råder. Två förskolechefer påtalar att det är de själva som styr vad de ska göra. Med detta fokus så vilar allt ansvar och makt för förändring på förskolechefen själv. Förskolechefer inom offentlig sektor är ju inte bara chefer utan också medarbetare men det kanske är så att chefsrollen är så framträdande att medarbetarrollen hamnar i skymundan. Ball (2010) menar att marknadstänkandet leder till att vi blir mindre autonoma och att vår professionella integritet hotas. När det gäller de förskolechefer i min studie som arbetar inom privat regi så verkar den ena förskolechefen anse att arbetet med föräldrarna är tungt eftersom föräldrarna inte förstår eller är helt insatta i vad verksamheten har för mål medan den andra förskolechefen känner att arbetet i privat regi tillåter en att vara mer kreativ ur ett jämförande perspektiv. Hur man känner kring sin arbetssituation är en kognitiv och emotionell process där tolkning av situationen beror på vem som tolkar.

Rapp (2011) menar att det pedagogiska ledarskapet är starkare i teorin än i praktiken. I min undersökning så framkom det att förskolechefer har många och spridda arbetsuppgifter och att två av de jag intervjuade dessutom var tydliga med att de vill ägna mer tid åt det pedagogiska ledarskapet men att förutsättningarna för att göra detta var begränsade. Rapp har nog en poäng i att det pedagogiska ledarskapet är en sak i teorin och en annan i praktiken. Berg (2003) diskuterar frirummet och tolkningsutrymmet. Mål och styrning i förskolan sker ju dels från staten men också från kommunen men det finns ingen förskolechef som resonerar kring sin roll kopplat till ett frirum. Det kanske kan vara så att förskolechefer har så mycket att göra om dagarna att det saknas tid för reflektion kring hur den styrning som omfattar förskolan påverkar verksamheten och de som arbetar i verksamheten. Om förskolechefer ofta är här och nu i tiden och inte hinner distansera sig så går diskussionen om ramar för arbetet förlorat.

4.2.3 Synen på det egna ledarskapet

Förskolecheferna i min studie fick frågan hur de själva ser på sitt ledarskap. Jag sammanfattar den mest centrala aspekten per chef i tabellen nedan.

”Ledarskapet går inte att namnge utan är en palett av strategier och utgångspunkter”
”Det är viktigt att vara trygg i sin roll och det spelar roll hur ledarskapet uppfattas och tolkas av andra”
”Kulturen på olika förskolor kräver olika ledarstilar”
”Det reflekterande ledarskapet”
”Det coachande ledarskapet”
”Det demokratiska ledarskapet”
”Ledarskapet som en föränderlig process”

Förskolecheferna lyfter fram olika centrala aspekter när de diskuterar sitt egna ledarskap. Det verkar helt klart att ingen förskolechef jag intervjuade är fast i tidigare forskning om ledarskap eftersom de traditionella perspektiven på ledarskap inte nämns. Samtliga svar går att koppla till ledarskapets processer, kultur och relationer. Bolman & Deal (2005) talar om att effektiva ledare kan tillämpa och utgå från olika perspektiv- en slags perspektivväxling.

I tabellen ovan framkommer det att några förskolechefer är medvetna om att ledarskapet är föränderligt och att olika kontexter kräver olika ledarskap beroende t.ex. på mognad hos de som blir ledda. Ingen förskolechef lyfter fram någon speciell teori kring ledarskapet eller kopplar sina uttalanden till någon specifik forskning men en medvetenhet kring ledarskapet finns. Att teoretisk koppling i ord saknas kanske beror på att många förskolechefer i stort sett direkt kommer från verksamheten själva och saknar teoretisk kunskap kring organisationsteori och ledarskap. Ingen av förskolecheferna nämner i detta sammanhang det pedagogiska ledarskapet. Detta kan ha att göra med att denna aspekt av ledarskapet är så självklar att den inte ens nämns. Jag tolkar att så är fallet eftersom många förskolechefer framhållit de arbetsuppgifter som går att koppla till det pedagogiska uppdraget. Det kan också vara så att det pedagogiska ledarskapet bara utgör en dimension i det totala ledarskapet för dem. Förskolecheferna är ju inte bara pedagogiska ledare utan chefer också. Dess roller är oerhört integrerade eftersom den ena arbetsuppgifter avlöser den andra under arbetsdagens hektiska timmar.

Möller (2006) lyfter fram att ledare påverkas starkt av sin egen socialisation. Ingen av mina respondenter påtalar detta faktum eller ser sin ledarroll som beroende av den uppväxt man haft. Att

börja diskutera hur man ser på sig själv som ledare och koppla detta t.ex. till sin barndom eller tidiga skolår kanske hade blivit en för personlig eller privat diskussion. Det kan vara så att förskolechefer är medvetna om att deras hela jag bestående av personlighets- och karaktärsdrag bottenar i det faktum att de är subjektiva varelser starkt färgade av de sammanhang man frivilligt och ofrivilligt ingått i. Att diskutera detta med en person som skriver en masteruppsats kanske hade varit för utlämnande och hade setts som alltför privat. Detta går endast att resonera kring men att vårt professionella jag samspelar med vårt privata jag är nog de flesta överens om.

5. Diskussion och slutsatser

I slutdiskussionen knyter jag samman syfte, frågeställningar, metod, teori, resultat och analys. Jag gör en diskussion som utgår från resultatet men på ett högre plan. Teori och empiri förenas och jag svarar på mina frågeställningar. Förslag på senare forskning presenteras. Jag försöker också beskriva de svagheter som finns med min studie.

5.1 Summering

Jag har med denna studie försökt sätta förskolechefers arbete på dagordningen. Många forskningsresultat handlar om rektorers arbete och arbetssituation men det finns inte mycket skrivit om förskolechefer. Förskolechefers och rektorers arbete ser visserligen väldigt lika ut men det finns också skillnader eftersom verksamheterna är olika och har formats olika beroende på tid. Förskoleverksamhet är ju en ganska ny företeelse eftersom det var socialtjänsten som hade hand om barnomsorgen tidigare. Syftet med studien var att tydliggöra innebörden i de arbetsuppgifter en förskolechef utför. Jag ville veta hur de ser på sitt eget arbete. Jag ville också undersöka om förskolechefer i privat regi har liknande arbetsuppgifter som förskolechefer i offentlig regi har eller om dessa skiljer sig åt. Jag var också intresserad av att veta vilken typ av ledarskap som förskolechefer anser sig utöva. Studien utgick utifrån förskolechefers perspektiv. Jag utgick från fyra frågeställningar:

- Vilka arbetsuppgifter utför förskolechefer?
- Hur ser förskolechefer på det arbete de utför?
- Har förskolechefer i privat regi samma arbetsuppgifter som förskolechefer i offentlig regi eller skiljer sig dessa åt?
- Vilken typ av ledarskap menar förskolechefer att de utövar?

Frågeställningarna omformulerades till intervjufrågor. Min metod blev att intervjua sju förskolechefer eftersom jag ansåg att detta gav ett utförligt underlag. Jag intervjuade fem förskolechefer från olika stadsdelar i Göteborgs stad och två förskolechefer i privat regi. Göteborgs stad är en stor stad så för att få olika perspektiv så intervjuade jag förskolechefer i olika stadsdelar. Eftersom jag var intresserad av vad förskolechefer i privat regi arbetar med och för att syn på eventuella likheter och skillnader i jämförelse med förskolechefer i kommunal regi så intervjuade jag en förskolechef på ett föräldrakooperativ och en för ett aktiebolag. För att skapa en så avslappnad stämning som möjligt så använde jag loggbok där jag dokumenterade vad mina respondenter svarade på frågorna. Jag använde en intervjuguide för att strukturera upp mina intervjuer och för att skapa tydlighet. Jag anser att den samlade dokumentationen och bearbetningen av denna var tillräcklig för att besvara mina frågeställningar. En svaghet med min studie var att jag enbart intervjuade mina respondenter. Om jag hade använt mig av deltagande observation/skuggning som komplement så hade jag fått en ytterligare dimension d.v.s. min upplevelse om det som förskolecheferna berättat verkligen var trovärdigt. Det hade behövts många heldagar per chef och under lång tidsperiod för att greppa alla aspekter utifrån vad varje chef berättat och denna tid fanns inte.

I resultatet kom jag fram till att det pedagogiska ledarskapet endast är en dimension i vad förskolechefer arbetar med under dagarna. I Läroplan och Skollag får man intrycket att det pedagogiska ledarskapet ska vara den mest utmärkande arbetsuppgiften men i praktiken så arbetar förskolechefer dessutom ofta med en flora av andra arbetsuppgifter. I jämförelse med de arbetsuppgifter som står nämnda i läroplanen för förskolan så arbetar de förskolechefer jag intervjuat med dessa mål men det verkar inte som om alla chefer arbetar med alla mål. Det kan vara så att förskolecheferna arbetar med alla mål men att de inte lyckats få med alla aspekter under intervjun.

Det står klart att om jag adderar alla förskolechefers arbete så täcks i stort sett alla mål i läroplanen. När jag analyserat de arbetsuppgifter förskolecheferna utför så lyckas jag hitta några kategorier som ofta förekommer och dessa är: organisation, personal, pedagogik, ekonomi, arbetsmiljö, administration, brukare, verksamhet, information och samverkan. De arbetsuppgifter en förskolechef arbetar med leder ofta till att dessa kategorier samvarierar och bildar ett pussel. Förskolechefens arbetsuppgifter består mycket av att pussla ihop olika delar för att skapa en helhet. I min undersökning kom jag fram till att förskolechefer inom privat och offentlig regi arbetar förhållandevis med likande arbetsuppgifter men de två förskolecheferna i privat regi verkade mer

kundorienterade än de chefer som arbetade i offentlig regi. Detta beror kanske på att förskolechefer i privat regi mer direkt är beroende av nöjda kunder för sin överlevnad både på kort som på lång sikt.

Förskolecheferna i min studie anser att de har ett viktigt arbete och de trivs med det arbete de utför. Det framkommer också att prioritera och avgränsa sina arbetsuppgifter är av stor vikt för att skapa en hållbar arbetssituation. Många förskolechefer pratar om sig själva och sitt ledarskap när de lyfter fram hur de ser på sitt eget arbete. Det verkar det som om förskolechefer verkar se sig själva som ansvariga för den arbetssituation som råder. Förskolecheferna har olika syn på det arbete de utför. Förskolecheferna i privat regi verkar se på sitt arbete på olika sätt. Den ena chefen verkar tycka att kreativitet är ledordet för sitt arbete medan den andra chefen känner sig pressad av att samverka med föräldrarna eftersom dessa inte alltid förstår sig på den verksamhet de styr över.

När det kommer till hur förskolechefer ser på sitt eget ledarskap så finns det en medvetenhet kring att man är ledare och här kommer processer, relationer och kultur in i bilden men det verkar saknas en tydlig koppling till teorier och modeller kring ledarskap ur ett vetenskapligt perspektiv.

Förskolechefer lyfter fram olika sätt att leda sina respektive verksamheter och ledarskapet verkar ta sig olika former i uttryck beroende på specifik kontext. Det didaktiska och det metodiska kring sitt ledarskap är i centrum men att placera sitt ledarskap utifrån en metanivå saknas.

5.2 Avslutande reflektioner

Förskolechefer verkar ha fullt upp att göra hela dagarna och denna situation skiljer sig säkerligen inte nämnvärt från andra chefsroller inom privat och offentlig sfär. Arbetslivet idag är hektiskt och tempot är högt. Det räcker att göra en kort historisk tillbakablick för att få syn på detta. Det var inte längesedan förskola hette daghem och i Göteborgs stad så fanns det ofta en föreståndare per daghemsbyggnad. Idag enligt skollagen så heter arbetsrollen förskolechef och det verkar vara vanligt att ha ansvar för runt tre förskolor. Det är inte bara de fysiska byggnaderna som blivit fler utan uppdraget som förskolechef är idag tydligt reglerat och innehåller många delar inom det pedagogiska ledarskapet. Under senare tid har det visserligen utvecklats effektiv informations- och kommunikationsteknik så det finns säkerligen arbetsuppgifter som idag går att göra på ett betydligt enklare sätt men för att lyckas med uppdraget så krävs det tid till relationer. Rollen som förskolechef innebär att man ska samverka och samarbeta med en mängd olika aktörer och att bygga dessa relationer tar både tid och kraft. Rollens relationella karaktär är det många förskolechefer som lyfter fram. Mintzberg (1973) karaktäriserade olika chefsroller och innebörden

av dessa är det många förskolechefer som lyfter fram i sina diskussioner. Alvesson (2007) menar att chefer ofta spenderar mycket tid på att hantera administrativt strul och detta framkommer i mina intervjuer. För att dessutom kunna vara pedagogiska ledare så fordras det tid för detta uppdrag och frågan är om det räcker att som Berg (2003) påtala vikten av att erövra sitt frirum.

Det verkar som om förskolechefer anser att de trivs med sina arbeten men många lyfter fram behov av avlastning och främst inom de delar av uppdraget som inte kräver ett pedagogiskt ledarskap. För att kunna kommunicera och argumentera kring de behov förskolechefer har så tror jag att det behövs kompetensförstärkning kring ledarskap och organisationsteori. Arbetet som förskolechef sker inte isolerat och handlar inte bara om person utan ledarskapet sker i en organisation med specifika förutsättningar och villkor. Att förstå vad man leder, hur man ska leda och varför man leder är viktiga didaktiska frågor och dessa behöver reflekteras kring men det behövs också vetenskapliga teorier kopplat till ledarskapet för att med hjälp av ett pedagogiskt språk kunna kommunicera med alla de aktörer man ska kunna samverka med. Jag tror framöver att rektorsutbildningen behöver byta namn till skolledarutbildning och även innefatta förskolechefer och jag tror också att förutsättningarna för förskolechefers pedagogiska ledarskap behöver ses över så att det fungerar lika bra i praktiken som i teorin. Rapp (2011) kom i sin studie fram till att många skolledare inte hade klart för sig vad ett pedagogiskt ledarskap innebär så detta kanske är ett utvecklingsområde- att förskolechefer problematiserar, definierar och förstår sig på innehållet i ett pedagogiskt ledarskap. Kunskap om sociologi är enligt min mening viktigt för att kunna utveckla sin ledarskap och för att utveckla en förståelse för det sammanhang man som förskolechef vistas i. Möller (2006) lyfter fram de kulturella och strukturella relationernas betydelse för ledarens rollidentitet. Det är av denna anledning viktigt att en skolledarutbildning innehåller teoretiska verktyg från fler discipliner än juridik och pedagogik. Sociologi bör av denna anledning få större utrymme i utbildningen.

Samtliga förskolechefer verkar ha organiserat sina förskolor på liknande sätt. Begreppet avdelning vilket innefattar tre medarbetare och en barngrupp verkar vara en utbredd organisering. Det intressanta här är att om denna universallösning verkligen är det bästa sättet att organisera och för vem? Är det så att förskolans öppettider ställer krav på att det måste vara tre medarbetare per avdelning för att få ihop det rent schematekniskt eller är det så att förskolorna med sina pedagogiska miljöer är byggda utifrån begreppet avdelning? Eftersom min studie inte fokuserar på organisering så lämnar jag detta spår men det är en för viktig iakttagelse för att inte nämnas.

Att vara förskolechef utan att ha reflekterat och analyserat kring de maktstrukturer man som chef ingår gör att ett kritiskt förhållningssätt kring detta tema lyser med sin frånvaro. Att vara förskolechef innebär ofta att vara en mellanchefer med krav både nedifrån, uppifrån och från sidan och då behöver man ha verktyg i form av teoretiska glasögon att ta på för att kunna se klart. Det kan också vara så under denna utbildning att det pedagogiska ledarskapet varit så i centrum att allmän ledarskapsforskning inte fått tillräckligt med utrymme. Det kan vara nyttigt att förstå sin ledarskaps- och chefsroll utifrån en mer allmän utgångspunkt för att kunna sätta den i relation till något annat.

Förskolechefer verkar också ha ett behov av att i större utsträckning få diskutera, få analysera och få problematisera sin medarbetarroll. Förskolechefer inom kommunal regi är ju inte bara chefer utan också medarbetare med en arbetsmiljö och villkor och dessa villkor sätter ramar för uppdraget som behöver föras fram i rampljuset. Det kanske är så att kommunal förvaltning och förskolechefer själva väljer att inte diskutera dessa frågor särskilt ingående p.g.a. tidsbrist men kvalitén i ledarskapet är ju en fråga som berör både förvaltning och förskolecheferna själva. Dessa diskussioner kan föras mer spontant mellan förskolechefer själva men också mer strukturerat i dialog med ansvariga på förvaltningen så att arbetssituationen och konsekvenserna för ramarna blir mer synliga. Förskolechefer har en komplex vardag men den blir ännu mer komplex om man inte kan diskutera och problematisera denna komplexitet.

Vad gäller förskolechefens roll i framtiden är svårt att sja om beroende på att yrket ständigt ändras och är föremål för politiska diskussioner. Pierre (2007) visar på två olika framtidsmodeller gällande drift av skola. Man kan här anta att förskola följer i de spår som gäller för skola. I mångfaldsmodellen fördjupas decentraliseringen och skolan blir mer och mer en privat angelägenhet. I likvärdighetsmodellen centraliseras skolan och blir statlig. Ball (2010) menar att den offentliga sektorn mer och mer börjas styras efter liberala idéer. Förskolechefens roll blir definierad utifrån hur förskola framöver ska vara organiserad. Om förskolor mer och mer drivs av privata aktörer så blir rollen mer av marknadsförare där en produkt ska paketeras så att kunderna väljer rätt förskola. Gunter (2001) påtalar att privata verksamheter leder till att processer omvandlas till produkter och att många värden går förlorade. Om förskolan framöver drivs i offentlig regi så kanske de pedagogiska processerna mer hamnar i förgrunden men kanske på bekostnad av de behov och krav som medborgare har. Rothstein (2001) menar att privatisering av offentlig verksamhet varit en central drivkraft från politiken sedan 1980-talet. Förskolechefen påverkas av det politiska fält och de samhällstendenser som omger denna.

Klenowski (2009) diskuterar vikten av att offentlig utbildning behöver återta sin roll som en demokratiserande kraft i samhället. För att förskolechefen ska kunna navigera i ett komplext samhälle och ska kunna forma sin roll och verka i den rollen så behövs det en förskolechef som omvärldsbevakar och förstår sig själv lika bra som andra.

Jag hoppas att mitt bidrag till debatten möjliggör att föra fram förskolechefens arbetsuppgifter och ledarskap i ljuset. Att vara förskolechef är ett viktigt uppdrag ur ett utbildnings- och ur ett samhällsperspektiv. Det kan vara betydelsefullt för medborgare att veta vad en förskolechef arbetar med för att skapa förståelse för den komplexa verksamhet förskolechefen arbetar i. Jag är medveten om att mitt bidrag enbart utgör en del i en större helhet och önskar därför att förskolechefen som yrkesgrupp får större genomslagskraft i pedagogisk forskning framöver.

5.3 Vidare forskning

Att enbart forska om rektorer räcker inte eftersom förskolechefer då blir osynliga. Jag skulle gärna se att forskning framöver använder deltagande observation för att observera vad förskolechefer faktiskt utför varje dag och sätta detta i relation till vad de säger att de gör. Jag tror att det finns många arbetsuppgifter som sker utan att förskolechefer är kognitivt medvetna om dessa eller väljer att namnge dessa med ett pedagogiskt språk. Det kan också vara så att när förskolechefer blir intervjuade så väljer de att lyfta fram vissa teman på bekostnad av andra utifrån en subjektiv bedömning om vad man bör berätta. Det kan också för forskningen och för samhället i stort vara intressant att ta reda på hur förutsättningarna ser ut för att utveckla ett pedagogiskt ledarskap och hur mycket av den totala arbetstiden förskolechefer avsätter för att arbeta med detta uppdrag. Det är viktigt att det pedagogiska ledarskapet är lika starkt i praktiken som i teorin.

Det hade också varit intressant att forska kring vad medarbetare i förskolan har för bilder över vad en förskolechef arbetar med på dagarna. Allt arbete en förskolechef utför är inte synligt för medarbetare på förskolan och det är inte säkert att alla förskolechefer utförligt berättar för sina medarbetare vilken roll hen har och vilka arbetsuppgifter som faktiskt utförs. Det är nog så att många medarbetare i förskolan har en viss insikt i vad en förskolechef arbetar med men vilka dessa aspekter är och vilka aspekter som inte är synliggjorda skulle varit intressant att få grepp om.

Referenser

- Abraham, B & Andersen, J. (1998). *Organisation-att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Svenningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (Red.) Lund: Studentlitteratur.
- Ball, S J. (2010). *The teacher's soul and the terrors of performativity*. Journal of Education Policy. Volume 18, issue 2, 2003
- Berg, G. (2003). *Att förstå skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brude Sundin, J. (2009). *Vad gör rektorer hela dagarna?* Lund: Studentlitteratur.
- Brundrett M, Burton N & Smith R. (2005). *Educational management*. Charleton: Athenaeum Press.
- Läraryrskommitténs tidning Chef och ledarskap nr 1 s 17 (2008).
- Eriksson-Zetterquist U, Kalling T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB.
- Esaiasson, P., Gilliam M., Oscarsson H. & Wängnerud L (2002). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Forsberg, E & Wallin E. (2006). *Skolans kontrollregim-ett kontraproduktivt system för styrning*. Stockholm: HLS förlag
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. Charleton: Athenaeum Press.
- Hermann, S. (2004) *Pedagogik i ett sociologiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch M.J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* i J.G. Hunt & L.L. Larsson. *Leadership: the cutting Edge*. (Red.) Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hultman, G. (1998). *Spindlar i känsliga nät. Skolans ledarskap och kunskapsbildning*. Skapande vetande no 34. Linköping: Linköpings universitet.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Johansson, B & Svedner, PO. (2006). *Examensarbetet i lärarutbildningen*. Uppsala: Kunskapsföretaget i Uppsala AB
- Klenowski, V. (2009). *Public Education Matters: Reclaiming Public Education for the Common Good in a Global Era* i *The Australian Educational Researcher*, Volume 36 (38), Number 1, April 2009
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Skolverket (2010). *Läroplanen för förskolan. LPFÖ 1998 (rev 2010)*. Stockholm: Skolverket.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Möller, J. (2006). *Ledaridentiteter i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Nestor, B. (1993). *Pedagogiskt ledarskap och pedagogisk ledning-två svårångade begrepp*. I B, Stålhammar (red.): *Skolledare i en föränderlig värld*, sid. 146-189. Göteborg. Förlagshuset: Gothia.
- Pierre, J. (2007). *Skolan som politisk organisation*. (Red.). Malmö: Gleerup Utbildning AB.
- Rapp, S. (2011). *Rektor och lagen. En studie av skolans pedagogiska ledare*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Rosenberg, G. (2008). *Plikten, profiten och konsten att vara människa*. Stockholm: Albert Bonniers förlag.
- Rothstein, B. (red.) (2001). *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- Sjöstrand, G. (red.) (2005). *Fiffel-Sverige-sociologiska perspektiv på skandaler och fusk*. Malmö: Liber.
- Svensk Författningssamling (2010). Skollag 2010:800.
- Stukåt, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Wenglén, R. (2005). *Från dum till klok? En studie av mellancheferers lärande*. Lund: Business Press.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga

Kvalitativ intervju: intervjufrågor

De inledande frågorna är till för att min intervjuperson skall känna sig bekväm i rollen som intervjuad. Mina tre temafrågor är till för att få svar på de frågeställningar jag har och för att uppnå syftet med min uppsats. De uppföljande frågorna är till för att skapa ett flöde under intervjun där samtalet i dialogform utvecklas och fördjupas. *”Att tänka tematiskt innebär att man knyter an till undersökningens problemställning och att tänka dynamiskt innebär att man ser till att skapa en situation där samtalet hålls flytande.”* (Esaiasson, 2002, s. 290).

Inledning

Presentation av varandra och utförlig redogörelse kring etiska regler för intervjun.

Inledningsfrågor

- Hur länge har du arbetat som förskolechef?
- Trivs du bra med ditt arbete som förskolechef?
- Hur många förskolor/avdelningar är du chef för och hur många medarbetare är du chef för?

Temafrågor

1. Vilka arbetsuppgifter utför du som förskolechef?
2. Hur ser du på det arbete du utför?
3. Hur ser du på ditt ledarskap?

Uppföljande frågor

- Hur menar du då?
- Kan du utveckla ditt resonemang?
- Tolkar jag dig rätt om jag säger..?
- Kan du berätta för mig om?
- Kommer du ihåg när du?
- Kan du ge exempel på?
- Kan du uppskatta hur stor del av arbetstiden du använder för att utföra detta?
- Hur ofta gör du detta?

Avslutning

Ett stort tack för din medverkan