

Ledarskap i förskolan – utmaning och möjlighet

”I din bransch sticker man inte gärna upp huvudet. Då blir man halshuggen direkt.” De orden inleder Martina Lundströms bok *Den synliga förskolan*. Hur förfärliga orden än var för henne att höra ligger det något i dem, menar hon: ”Att tänka nytt, tro på och åstadkomma förändring i förskolan har visat sig fruktansvärt svårt.”

Martina Lundström är förskollärare och pedagogiska som ägnat tjugofem år åt förskolan, numera som pedagogisk rådgivare och författare. Hon konstaterar inledningsvis att förskolan i dag brottas med stora utmaningar: höga sjukskrivningstal och rekryteringsproblem liksom bristande likvärdighet och stora variationer i verksamhetens kvalitet. ”Vi har inte råd att fortsätta så här”, skriver hon och hoppas att hennes bok ska ge ledtrådar för att skapa en förskola där alla barn har goda förutsättningar att utvecklas och lära.

Lundström träffar många förskolechefer – ambitiösa och med höga mål. Men hon menar att förskolan törstar efter något mer: ”besjälade” ledare som ställer de grundläggande frågorna: Vad är förskolan bra för? För vem behöver den finnas? Vad är bra kvalitet? Som ledare behöver man skapa en tydlig riktning i arbetet, så att alla drar åt samma håll, betonar hon. Då behöver också traditionen av likabestämmande och att alla delar på alla arbetsuppgifter i förskolans arbetslag utmanas,

liksom ”friutrymmet” att göra det man själv vill. Samsyn och hänsyn till varandra riskerar att skapa en ”privat praxis” med stora kvalitetsbrister, skriver hon.



Lundströms svar på den utmaningen är ett idéburet ledarskap där tänkandet och handlandet i verksamheten skärskådas. Varje förskola måste formulera sin övertygelse om vad såväl barn som samhälle bäst behöver, annars riskerar förskolan att bli antingen en vindflöjel i mätningarnas tidevarv – eller en stenod. I boken ger hon både teoretisk underbyggnad och praktiska arbetsmetoder för det arbetet.

ATT HINDREN FÖR att bedriva kvalitets- och utvecklingsarbete i förskolan är många belyses också i antologin *Ledning i förskola*, med texter av forskare och verksamhetsutvecklare från Sverige och Norge. Antologins redaktörer Kristina Malmberg och Anders Arnqvist är verksamma på rektorsutbildningen vid Uppsala universitet och i det inledande kapitlet konstaterar de utifrån bland annat Skolinspektionens rapport 2018 att förskolan står inför flera utmaningar ur kvalitets- och likvärdighetsperspektiv. En faktor i både Sverige och Norge är personalens

varierande kompetens och en sjunkande andel utbildade förskollärare. En annan är att det under senare år skett en tydlig förändring från ett direkt ledarskap med hög grad av delaktighet till ett mer indirekt ledarskap, där dokumentation, uppföljning och återrapportering utgör en väsentlig del i förskolechefens ledarskap. Den dagliga kontakten med medarbetarna har successivt förändrats, så att kontakten med dem allt oftare sker genom biträdande chefer eller arbetslagsledare, särskilt i större kommuner.

I antologins tre avslutande kapitel är just verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete i fokus. Utifrån en studie kring förskolechefers dilemman kring det systematiska kvalitetsarbetet belyser Ingmarie Munkhammar vid Centrum för skolledarutveckling på Umeå universitet flera centrala frågor: (1) Styrdokumenten och råden från central nivå är motstridiga när det gäller vad som ska bedömas och hur detta ska ske. (2) Relationen till huvudmannen är ofta motsägelsefull, exempelvis när utvärderingsmallar står i konflikt med det förändringsarbete som förskolan själv påbörjat, vilket kan göra det svårt att agera med auktoritet gentemot den egna personalen. (3) Brukarenkäter ges ofta en viktig roll av huvudmannen men är inte ett bra mått på kvalitet och utveckling, utan ofta en konserverande kraft. (4) Motstånd inom arbetslagen uppstår när förståelsen och acceptansen för förskolans förändring mot ett mer lärandeorienterat uppdrag brister. En av slutsatserna Munkhammar drar är att förskolechefer behöver ”utveckla sin profession för att kunna göra egna prioriteringar och stärka den egna kompetensen”.

Avslutningsvis resonerar hon också kring betydelsen av dokumentation, analys och bedömning av förskolepersonalens handlingar liksom vikten av att de

”har kunskaper om och förmåga att reflektera över uppdraget”.

DEN UTMANINGEN STÅR också i centrum för boken *Leda och lära tillsammans* skriven av förskolecheferna Ann-Charlotte Jönsson och Malin Rydhög. I boken skildras det utvecklingsarbete de har bedrivit på sina förskolor i Halmstads kommun sedan 2007, med rikliga hänvisningar till litteratur och modeller som väglett dem.

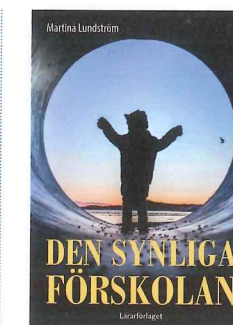
Ett centralt inslag i arbetet på deras förskolor har varit att skapa samverkan och erfarenhetsutbyte mellan arbetslag och enheter med hjälp av nätverk, pedagogiska forum, läs- och lär-cirkel med mera – allt utifrån principen att skapa ”ett nära ledarskap där alla medarbetare ses som aktiva medledare”.

Boken sätter fingret på betydelsen av långsiktighet och av att inte förvänta sig omedelbara resultat när målet är att skapa förändring på djupet.

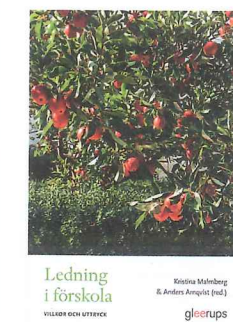
Jönssons och Rydhögs text pekar ut tydliga kvalitetsförbättringar i verksamheten, men samtidigt har utvecklingsarbetet för dem lett fram till en slutsats som kan tyckas paradoxal, nämligen att kvalitet ”alltid är både osäker och högst tillfällig”. I stället för att söka efter olika utvärderings- och mätmetoder borde förståelser och tolkning av begreppet kvalitet prioriteras, skriver de i bokens avslutande kapitel. Kvalitet skapas genom ”pedagogernas kollektiva strävan efter att utmana sig själva och varandra i en stark reflektionskultur” och om ett gemensamt engagemang för att skapa mening tillsammans. Den som tror att kvalitet innebär att det finns perfekta pedagogiska recept med väl avvägda ingredienser tar miste, skriver de. Vad det handlar om är att skaffa sig ett välfyllt pedagogiskt skafferi.

Peter Fowelin

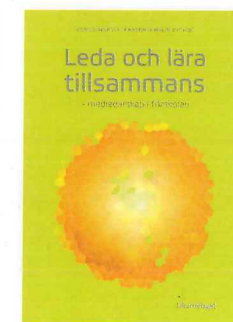
LÄSVÄRT OM LEDARSKAP!
Peter Fowelin granskar litteratur och ger lästips i VARJE NUMMER



Martina Lundström
Den synliga förskolan
Lärförlaget (2019)



Kristina Malmberg & Anders Arnqvist (red.)
Ledning i förskola – villkor och uttryck
Gleerups (2018)



Ann-Charlotte Jönsson & Malin Rydhög
Leda och lära tillsammans – medledarskap i förskolan
Lärförlaget (2018)