

Konturer till en historia om den goda förskolechefen i tidskriften Förskolan under två årtionden, (1969-1985)

I ett språkligt gränsland mellan barnomsorg och skola framträder förskolechefen som en central figur under 2000-talet. Hur en verksamhetsansvarig chef och arbetsledare beskrivs kan synas trivialt. Men cheftiteln blev särskilt aktuell i samband med formuleringen av den nya skollagen Lgr11 och den reviderade läroplanen för förskolan Lpfö98. I den politiska processen som föregick denna reform problematiserades förskolans chefskap och förskolan avgränsades från skolan med cheftiteln (förskolechefens motsvarighet i grundskolan tituleras rektor). Chefsbeteckningarna innebar bland annat en gränsdragning mellan olika regelverk, myndighetsansvar och belyser betydande skillnader mellan skola och förskoleverksamhet.

I denna diskussion förekom olika uppfattningar om vad som syntes vara ett gott chefskap i förskola (och skola). Att förstå chefskapets förutsättningar kan uppnås genom att sätta in chefskapsideal i ett större sammanhang och se det i ett historiskt perspektiv. Det låter sig göras i samband med att chefskapets innebörder diskuteras och ställs på sin spets. Jag väljer därför att här fokusera på hur ideal om chefskapet har uppfattats och problematiserats i ett historiskt ljus. På så sätt kan historien bidra till att belysa chefskapet i vår nutida förskola.

Vårt vetande om detta senmoderna chefsfenomen är relativt begränsat. Ett skäl är att dess kunskapsobjekt kan betraktas som nytt. Kunskapen om dess till synes korta historia är därför om möjligt än mer begränsad och utforskad. Och trots att förskolechef är en samtida chefsbeteckning, så saknar inte dess funktion historiska rötter och förgreningar. Om vi betraktar chefsfunktionen som en teknik för att styra och leda verksamheter och individer så ser vi att styrning och ledarskap i förskolan har aktualiserats även tidigare i historien.

I en kort utblick över hur förskolan framställs i olika studier så ges nödvändig kontur åt vår förståelse av förskolan. Den karaktäriseras av en tvehövdad historia som inte minst framträder i anknytning till framväxten av två välfärdsinstitutioner; den sociala barnomsorgen i barnkrubban å ena sidan och den pedagogiska inrättningen barnträdgårdar och den tyska Kindergarten å den andra. Historieskrivningen bär prägel av förskolläraryrkets framväxt som en kvinnlig profession i vardande. Det har skett i nära anslutning till tudelningen barnkrubbor och barnträdgårdar (Tallberg-Broman 1994 och 2002).

Förskolans institutionella kännetecken och normaliseringspraktiker ger ytterligare kontur åt förskolan precis som olika delar av förskoleverksamhetens innehåll (Markström 2005, Halldén 2007). Läroplanshistoria för de yngre barnen och förskolepedagogikens framväxt och förändring från 1800-talet fram till vår tid har också stått i fokus (Vallberg Roth 2002, Westberg 2008).

Ett annat centralt fokus har varit att belysa det enskilda barnet och relationerna inom förskolan som institution (Halldén 2007). Tidigare har betydelsen av det individuella förskolebarnet lyfts fram genom att rikta fokus på hur barnet som kategori konstrueras exempelvis i statliga utredningar (Hultquist 1990).

Sådana institutionella, pedagogiskt-didaktiska, innehållsliga samt relationella aspekter av förskolan och förskolans barn ges som synes en framträdande roll i ett historiskt ljus. Ett särskilt fokus på barnet ger också kontur åt vetandet om förskolans olika subjekt och verksamheter. Detsamma gäller framväxten av en kvinnlig yrkesprofessionens historiska subjekt som är knuten till förskolan. Vid sidan av att ställa de företrädesvis kvinnliga förskollärarna, förskolebarnet och dess relationer eller de mer verksamhetsinnehållsliga aspekterna i centrum så kan bilden av förskolan vidgas med inslag att fokusera på förskolans ledning och styrning. Empiriska undersökningar av chefs- och ledarskapet i förskolan tycks också vara mindre framträdande. (Riddersporre & Sjøvik 2011). Denna utblick över historieskrivningen om förskolan motiverar som jag ser det vidare undersökningar av nutida såväl som de historiska förutsättningarna för chefs- och ledarskapet inom daghem och förskola.

Det är mot denna bakgrund som jag riktar fokus mot uppfattningar om vad som framträder som utmärkande drag för gode förskolechefen genom att göra några nedslag i tidskriften *Förskolan* under två decennier, 1970-talet och 1980-talet.¹ I det följande exemplifierar och belyser några sidor av vad som lyftes upp till ideal om ett gott företrädar- och chefskap i daghem och förskola.

En diskret, otydlig och kollektiv arbetsledning under 70-talet

I tidskriften *Förskolan* förekommer endast ett fåtal artiklar som över huvud behandlar frågor om chefskap eller ledningsfunktioner i daghem och förskola. Därmed inte sagt att det inte förekom olika uppfattningar och synsätt på hur verksamheten skulle ledas och styras. Men det skrevs väldigt lite om arbetsledning och chefskap i tidskriften under detta decennium. Det visar åtminstone att frågor som uttryckte chefskapsideal inte var något som blev offentligt omdiskuterat under 70-talet. Snarare var dessa frågor att betrakta som icke-frågor och visar möjligen på att arbetsledning inom daghem och förskola byggde på för givet tagna uppfattningar och ideal.

En daghemsföreståndares utmaning bestod i svårigheten att kunna kombinera sitt föreståndarskap med förväntningar om att delta i ett schemabundet arbete i arbetslaget. Föreståndarskapet förutsattes innehålla ett schemabundet arbete i barngrupper, även om det var förenat med utmaningen att rent tidsmässigt hinna med. En kombination av att aktivt delta i verksamheten med barngrupperna och att leda verksamheten stod som ideal.(1973:9)

¹ Genomgången av tidskriften *Förskolan* är gjord på rubriknivå. Jag har valt att söka igenom årgångsindex och bläddra igenom varje nummer av tidskriften. Texten spänner över åren 1969 fram till och med 1984. Tidskriften gavs ut i 10 nr/år. Jag har varit bred i min sökning och letat efter ord i artiklarnas rubriker som exempelvis föreståndare, chef, arbetsledare, ledning.

Svårigheten att kombinera föreståndarskapet med kärnverksamheten i barngrupperna belystes i en artikel som motsatte sig föreståndarskap på deltid av det skälet och framhölls som något direkt olämpligt. För att kunna delta i barngrupperna krävdes att föreståndaren arbetade heltid. (1973:9)

Ytterligare kommentarer menade att det förelåg svårigheter att rekrytera föreståndare. Det menade man reste krav på att arrangera mer utbildning för att ta fram fler potentiella föreståndare och komma till rätta med det växande problemet i daghem och förskola. Då skulle fler kandidater förhoppningsvis också kunna motiveras till att bli föreståndare. Indirekt uppfattades svåra omständigheterna kring arbetsledarrollen hindra lämpliga kandidater från att vilja bli föreståndare och låta sig utbildas för rollen. (1973:9)

Ett bestämt och tydligt avgränsat föreståndarskap var inte en given kategori i diskussioner om daghem och förskola under 70-talet. Det framgick bland annat i en artikel som diskuterade huruvida man i en specifik kommun skulle inrätta sådana tjänster och funktioner i anslutning till förskolan. Det var alltså inte en realitet i den kommunen. I en annan kommun talades det om att kommunen eventuellt stod inför ett avskaffande av föreståndarskapets funktion. I texterna framträder i mångt och mycket ett ganska spretigt och otydligt intryck av föreståndarskapets förutsättningar inom olika kommuner. Det var långt ifrån en enhetlig organisation och yrkesroll som stod som ideal för chefskapet. (1976:6, 1977:9)

I en facklig propå framställdes en föreståndares ideala arbets- och rollbeskrivning. Föreståndarskapet preciserades till att främst utgöra en samordnande funktion som i olika avseenden skulle hålla ihop personalgruppen och verksamheten. Det skulle uppnås genom att föreståndaren var aktiv i det pedagogiska arbetet i barngrupperna och ha huvudansvar för ekonomi och administration. Det förutsattes därmed ett relativt enkelt och oproblematiskt synsätt på vad som utgjorde ett gott föreståndarskap. Samtidigt betonades det att övrig personal också måste beredas möjlighet att delta i detta arbete. Exakt vad som försvävade skribenten är oklart. Men att föreståndarskapet uppfattades vara en del av ett demokratiskt fördelat och utspritt uppdrag framgick i det förestående. Personalen på ett daghem eller en förskola skulle på

ett eller annat sätt bidra till föreståndarskapets olika arbetsuppgifter. Det skulle inte göras någon strikt arbetsdelning mellan barnskötare, förskollärare och föreståndare i detta sammanhang. (1979:1).

Vad gäller föreståndarfunktionen åskådliggjordes den även på annat sätt. Indirekt framställdes den som en del av förskolans verksamhet genom diverse titlar i rekryteringsannonser och artiklar. Dessa titlar tyder på en oklarhet och otydlighet i arbetsuppgifter och föreståndarskapets roll. I annonser eftersöktes daghemsföreståndare, föreståndarinna, barnstugeföreståndare, biträdande barnstugeföreståndare, pedagogkonsulent och barntillsynskonsulent. Benämningarnas variation ger som sagt en spretig bild och intryck av vad som utgjorde ideal för chefskapet i daghem och förskola.

En ytterligare iakttagelse visar att förskolans verksamhet och dess personal genomgående beskrevs som ett enhetligt och relativt homogent kollektiv. Därmed underförstods verksamhetens ledning som en integrerad del av personalgruppen. Föreståndaren var att betrakta som en representant för och arbetslagets förlängda arm.

Det förekom något mer udda inslag i artiklar även om avvikelserna tycktes få. Ett annorlunda signum för föreståndarskapet framträdde i ett reportage som handlade om en förskolechef. Ett avvikande inslag var användningen av titeln förskolechef, vilken inte syntes i övrigt under 70-talet. Den användes i beskrivningen av Chiles högste chef för deras nationella samordningsorgan för barnstugor. Chefsbeteckningen användes således på ett helt annat sätt och för uppdrag på helt andra nivåer i makthierarkin än 2000-talets förskolechef. I detta fall var det fråga om en chef på nationell nivå i Chiles statsapparat och ingen föreståndare för en enskild barnstuga, daghem eller förskola.(1979:3)

Föreståndaren problematiseras under 80-talet

Beskrivningen av föreståndaren och chefskapet inom daghem och förskola under 1980-talet var distinkt från 70-talet och i flera avseenden annorlunda. Det skrevs fler artiklar på temat föreståndarskap, arbetsledning och chefer. Till exempel ägnas ett helt tidskriftsnummer

åt att på olika sätt beskriva föreståndarens roll och arbetsledningens funktion. (1983:3)

Det föreföll vara en tendens till att vilja särskilja och avgränsa föreståndaren som en egen kategori ifrån övriga i personalgruppen. Under 70-talet beskrivs föreståndare i mer allmänna ordalag och som en som förestår eller representerar arbetslaget och personalkollektivet. Föreståndarrollen och de arbetsledande uppgifterna under 80-talet utmejslas tydligare om man ser dem i kontrast till 70-talets framställningar. Föreståndaren tycks därmed också framställas som en unik, mer enhetlig och i flera avseenden mer problematisk kategori.

I en artikel diskuterar till exempel personalkonsulenter den mest omplacerade personalgruppen inom daghem och förskolor. De anger att "föreståndarna är tydligen ett särskilt kapitel". Föreståndarna går tillsammans med barnskötare i täten för de mest omplacerade personalgrupperna. I den meningen förstods föreståndarna också vara en egen och mer enhetlig kategori med tillhörande arbetsuppgifter. Vare sig det var av egen vilja eller om det föregicks av samarbetsproblem så framställdes föreståndarnas omplacering som ett tilltagande problem inom verksamheterna. Chefsbyten var vanligt förekommande vilket skapade problem för hela verksamheten i övrigt. Personalkonsulenterna identifierade detta som ett grundläggande problem i daghem och förskolor. Orsaken till ökningen av föreståndar- och chefsbyten härleddes till den svåra arbetsledarrollen i en i övrigt komplex verksamhet. På olika sätt förstärkte de intrycket av en svårhanterlig verksamhet med ökade krav på specialisering av arbetsledningens arbetsuppgifter. Denna bild var framträdande och förstärktes på olika sätt.(1984:10)

"Det är arbetsledarrollen som är svår. Man måste vara mkt trygg, både som individ och i yrket för att klara jobbet som föreståndare.(...) Det kan också handla om generationsmotsättningar mellan äldre föreståndare och yngre personal. Och en del orkar helt enkelt inte med alla krav som ställs från personal, ledning och föräldrar. I de flesta fall blir det då omplacering." (1984:10)

Svårigheterna med arbetsledarrollen var de många krav som ställdes på goda föreståndare. Det handlade om att både besitta en individuell lämplighet och att ha en personlighetstyp för att kunna hantera

mötet med olika personalgrupper, överordnade chefer och besvärliga föräldrar. Lösningen på problematiken med den svåra arbetsledarrollen gick ut på” att renodla arbetsledarrollen, skilja den från arbete med barnen och från kontorsrutiner.” (1984:10)

Personalkonsulenter framhöll också vikten av en tydlig bodelning mellan duktiga förskollärare å ena sidan och arbetsledare å den andra. Arbetsledare befann sig i en mycket utsatt position i mellanställning. De menade att alltför många befordras till föreståndare just på grundval av att de var duktiga förskollärare. Men det räckte inte för att vara en god föreståndare och att klara av det svåra och krävande jobbet i förskolan. Vidare poängterades det att stora delar av personalen i förskolor alltför ofta ansåg sig sakna utbildning för den krävande föräldrakontakten. På sätt förstärktes också bilden av arbetsledarrollens specialisering och behov av ökad utbildning. (1984:10)

En ytterligare svårighet som knöts till föreståndarskapet var svårigheten att fatta beslut om inte alla i en personalgrupp var överens. Det förutsattes alltså att konsensusgrundade beslut och samsyn i arbetet var ett starkt ideal inom förskolans personalgrupper. Samtidigt ställde en verksamhetskrav på chefsbeslut. Det framhölls dock att det skett välkomna förändringar under senare år vilket innebar att ”Tendensen att alla ska bestämma allt är på väg att försvinna.” Det lyftes fram som något bra för det var en omöjlighet att alla skulle vara överens om allt. De demokratiska idealen som ledstjärna för verksamheten och chefsbeslut ansågs därmed vara stätt i omvandling. Ett genomgående medbestämmande i verksamheten ställdes på det sättet i kontrast till ett gott arbetsledarskap. (1984:10)

Ett inslag i ett gott chefskap identifierades till ”Organisationen av arbetet är A och O” vilket man menade hänger på föreståndaren. Där arbetsledningen fungerar bra fungerade i regel också arbetet bra. Ett gott föreståndarskap innebar att chefen var ansvarig för och förmådde skapa en lyckad organisation av arbetet. Den enskilde föreståndarens ansvar för och möjlighet att skapa en god förskoleverksamhet framträder som en tydlig skillnad i jämförelse med idealet om det kollektiva arbetslaget på 70-talet.(1984:10)

Till den tydligare föreståndar- och chefsrollen knöts även diverse problem. Bland annat angavs att anställningen oftast gav en högre lön

än för förskollärare och barnskötare. Den högre lönen var inte nödvändigtvis problematisk, utan snarare det faktum att förskollärare som kom direkt från skolan utan att ha arbetat på en barnstuga blev föreståndare. Detta samtidigt som en erfaren barnskötare kunde tvingas att lära upp den nya föreståndaren utan att få "tjänsten på kontoret" eftersom "hon är bara barnskötare". För det hette att: "en tjuugoåring från skolan är 'mer meriterad'." (1980:10)

Unga, oerfarna och nyutbildade förskollärare lyftes på detta fram som mindre lämpade till att ikläda sig föreståndarrollen. Detta samtidigt som erfarna barnskötare på felaktiga grunder blev utestängda från arbetsledningsuppdrag. Ålder och erfarenhet framställdes därmed vara av större vikt än formell förskolläraryt utbildning. På detta sätt förordades också att barnskötare borde kunna bli föreståndare. Det föresvävade barnskötarnas förespråkare att det ansågs vara var och ens rätt och möjlighet att kunna bli föreståndare. Föreståndarrollen förringades och buntades ihop med låtasjobb eller en mängd så kallade "påhittade" jobb att "avancera till". Det var "tjänster på kontoret" inom den kommunala förvaltningen. Sådana antogs det finnas gott om. Det var jobb som var "lugnare anställningar" och kontorsjobb "oftast med högre lön". I exemplet framställs det också med tydlighet att en barnskötare var en hon. Det framstod dock inte vara ett problem att barnskötaren antogs vara kvinna. (1980:10)

I ett par artiklar beskrevs personalkonsulenter som en viktig del i arbetsorganisationen och verksamheten inom förskolor. De lyftes fram som problemlösare för förskolan och kallades in som experter när det förelåg arbetsplatsproblem. I samband med detta omvittnades också att problem med arbetsledning, samarbetsbrister och frågor relaterade till beslutsfattande var tydligare utmejslade än under 70-talet. Det hade till och med lyfts in en särskild personalkategori för att komma tillrätta med exempelvis arbetsledning och samarbetssvårigheter. Det förstärker en mer sammansatt bild av förutsättningarna för ett gott föreståndarskap på 80-talet. (1983:3; 1984:10)

Avigsidorna med förskolans chefskap identifierades med större tydlighet och till och med på detaljnivå på 80-talet. Det kunde röra sig om exempel på bristande chefskapets kännetecken och konsekvenser.

”Oändligt långa personalmöten, där ingen egentligen vet vad man bestämt. Ständiga diskussioner om t ex rökningen eller om vem som inte diskar efter sig.(...) Om minsta detalj.” (1984:10)

Idealet för en god föreståndare eller chef framställdes för dens skull inte som helt entydig. Däremot föreföll vissa tendenser vara återkommande. En av dem var att rätt chef på rätt plats i regel ansågs vara pedagog. I ett par artiklar diskuterades det att man alltför ofta hade ”fel chefer för förskolan” vilket underströk devisen ”Fel chefer-fel beslut”. (1982:1;1983:3).

Hand i hand med idealet att eftersträva ”pedagoger som chefer” och ”personal från de egna leden” riktades en kritik mot andra tidigare ledande personalkategorier i organisationen. Framför allt var det chefer företrädesvis från socialtjänsten som man menade hade haft ett för stort inflytande över verksamhetens inriktning. Enligt denna logik var idealet att uppnå en tydligare pedagogisk planering och styrning i kontrast till tidigare chefskap styrta av socionomer, administratörer och ekonomer. (1982:1).

Logiken med en tydlig uppdelning mellan administrativ, social och pedagogisk ledningsfunktion förädlades under 80-talet. Till och med identifierades det som en fara att socionomutbildad personal får chefsjobben och tar alla viktiga beslut för verksamheten. Risken ansågs vara att verksamheten skulle styras bortom pedagogisk hänsyn av personal utan pedagogisk erfarenhet och utbildning.(1982:7)

Dessa ideal om förskolans goda föreståndare och chef konstruerades också genom bilden av föreståndarna på 40-50-talet att historiserades. På så sätt skapades motbilder till det egna idealet. 1940-50-talets chefer beskrevs som pappersvändare och byråkrater som gömde sig inne på sina kontor. De var inte delaktiga eller närvarande i den dagliga pedagogiska verksamheten. En sådan bild av det goda chefskapet förstärktes ytterligare genom en svepande beskrivning av 70-talets chefskapsideal med olika modeller: ”ingen föreståndare/rullande föreståndarskap/delat föreståndarskap.” Mot dessa generaliseringar av chefskapet i historien framställdes det egna samtida idealet som mer attraktivt.(1982:7)

Ett sådant ideal framställdes vidare som mer eller mindre oundvikligt att anamma. Det gjordes bland annat med motiveringar som att:

”synen på föreståndarrollen har svängt mycket under de senaste 10 åren.(...) från den kontorsbundna föreståndaren, som sökt sig bort från arbetet i barngrupp, till en aktiv i arbetslaget som skulle delta i alla sysslor och som delade ut alla sina egna sysslor, s k rullande föreståndarskap. (...) ledde ofta till ett splittrat och tidskrävande arbetssätt, där barnarbetet fick stå tillbaka för långa diskussioner om administrativa uppgifter. Nu vill fler och fler se föreståndaren som en mycket viktig person i förskolan med speciella arbetsuppgifter och särskilt ansvar.” (1982:7)

Genom att som ovan peka ut att chefskapet förändrats, från något föråldrat till något som antas vara mycket bättre och modernare, förstärks intrycket av att de förespråkade chefsidealen blir naturliga och självklara.

Genomgången pekar på några återkommande inslag i diskussionen om daghem och förskolans chefskap. Det ges bland annat uttryck för viljan till en pedagogisk styrning av förskoleverksamheten i kontrast till en administrativt-ekonomisk eller socialt omsorgsstyrd verksamhet. Det anses också vara avgörande hur chefskompetensen är förvärvad. Huruvida den bärs av någon ung som är formellt utbildad eller om den är förvärvad genom många år av yrkeserfarenhet. Ifrågasättandet av chefskapet och dess legitimitet är också återkommande inslag. Det beskrivs genomgående som en överflödigt kontorssyssla som ger högre lön från vilken barnskötare är exkluderade.

Referenser

Halldén, Gunilla, red. (2007), Den moderna barndomen och barns vardagsliv.

Hultqvist, Kenneth (1990) Förskolebarnet - en konstruktion för gemenskapen och den individuella frigörelsen: en nutidshistorisk studie om makt och kunskap i bilden av barnet i statliga utredningar om förskolan.

Tallberg Broman, Ingegerd (1994), Lärarutbildning, kön och professionalisering: med förskollärarutbildningen som ett historiskt exempel.

Tallberg Broman, Ingegerd (2002), Pedagogiskt arbete och kön: med historiska och nutida exempel.

Vallberg Roth, Ann-Christine (2002), De yngre barnens läroplanshistoria: från 1800-talets mitt till idag

Westberg, Johannes (2008), Förskolepedagogikens framväxt: pedagogisk förändring och dess förutsättningar, ca 1835-1945.

Riddersporre, Bim & Sjövik, Kristian, (2011), Nya krav - nya ledare?: rekrytering av chefer till förskolan.