



## Nya krav – nya ledare?

Rekrytering av chefer till förskolan

Bim Riddersporre  
Kristian Sjövik

1/2011



MALMÖ HÖGSKOLA



# **Nya krav – nya ledare?**

Rekrytering av chefer till förskolan

**Bim Riddersporre**

**Kristian Sjövik**

© Copyright Bim Riddersporre, Kristian Sjøvik och Malmö högskola  
Omslagsbild: Anders Lindh  
Rapporten ingår i serien Rapporter om utbildning  
som publiceras vid Fakulteten för lärande och samhälle på Malmö högskola

Tryck Holmbergs september 2011

ISSN 1101-7643

Beställningsadress: <http://webshop.holmbergs.com/mah>

# Innehållsförteckning

<b>Förord.....</b>	<b>5</b>
<b>Förskolans ledarskap från barnträdgårds- föreståndare till förskolechef .....</b>	<b>7</b>
<b>Nya krav – nya ledare.....</b>	<b>8</b>
<b>Förskolechef – ett mångdimensionellt uppdrag.....</b>	<b>10</b>
<b>Rekrytering av nya ledare till förskolan – en studie av utlysningstexter för rekrytering av 100 förskolechefer i Sverige 2010-2011.....</b>	<b>13</b>
<b>Diskussion av resultaten utifrån ett politisk- institutionellt styrningsperspektiv .....</b>	<b>20</b>



# Nya krav – nya ledare?

## Rekrytering av chefer till förskolan

*Bim Riddersporre, fil dr universitetslektor, prodekan Fakulteten för lärande och samhälle, Malmö högskola & Kristian Sjövik, fil dr, universitetslektor, prefekt institutionen för Idrottsvetenskap, Malmö högskola*

### Förord

Förskolan är en av välfärdsstatens mest uppskattade institutioner. Den är sedan 1996 en del av utbildningspolitiken, men griper också in i områden som arbetsmarknad, jämställdhet och socialtjänst (Tallberg Broman 2010). Många aktörer på olika nivåer vill vara med och påverka hur arbetet i förskolan bedrivs och det är därför viktigt att balansera kraven från stat, kommun, medarbetare, barn och föräldrar. Ledningen för verksamheten – förskolechefen alternativt rektorn med uppdrag också som förskolechef – har ett viktigt ansvar för detta arbete (Stipek & Ogana 2000). De ledare man rekryterar är nyckelpersoner som kommer att ha stort inflytande över förskolans utformning och verksamhet, ofta för en lång tid framåt. Rekryteringen av förskolechefer är därmed en kritisk del av styrningen av förskolan och dess verksamhet.

Ledarskap i förskolan fokuseras inte särskilt mycket i forskningen. Den forskning som bedrivs möter, i ett internationellt perspektiv, kritik på flera punkter. Förutom att den är av för liten omfattning, är

den inte så ofta grundad i teorier och metoder som gör det möjligt att jämföra olika studier med varandra. Forskning om ledarskap i förskolan baseras sällan på mer generella ledarskapsteorier (Mujis, Aubrey, Harris & Briggs 2004) eller på teorier om politisk styrning och implementering, även om undantag finns (t.ex. Riddersporre 2010a, 2010b, 2010c, Pierre et al. 2007, de senare dock med fokus på politisk styrning av skolan generellt). Rekrytering av ledare till förskolan behandlas nästan inte alls i forskningen. Det förbryllar eftersom denna länk i den politiska styrningen erbjuder en unik möjlighet att ta del av hur man från huvudmännens sida tolkar och begreppsloggör uppdraget och rollen som förskolechef.

*Syftet med denna undersökning är att studera hur den dubbla styrningen från stat och kommun tar sig uttryck i utlysningar av uppdraget som förskolechef/rektor tillika förskolechef. Hur balanseras krav som skrivs fram i statliga styrdokument, mot de mer lokala krav som kommunala huvudmän ställer?*

- Vilka krav och förväntningar ställs på dagens förskolechefer och hur formuleras dessa av förskolans kommunala huvudmän i rekryteringen av nya ledare?
- Återspeglar kraven och förväntningarna hos de kommunala huvudmännen de nationella mål kring förskolans ledarskap som formulerats i Sverige under senare år?

Inledningsvis presenterar vi en historik kring förskolans ledarskapsuppdrag från barnträdgårdsföreståndare till dagens förskolechef såsom uppdraget artikuleras i den nya skollagen. Därefter presenterar vi en modell över några *centrala ramvillkor och krav som karaktäriserar uppdraget som ledare för förskolan idag*. Efter detta följer en empirisk studie av rekrytering av nya förskolechefer. I denna del presenterar vi några av de krav, värden och förväntningar som förskolans huvudmän lyfter fram då de rekryterar nya ledare till förskolan idag. Materialet i denna del utgörs av 100 utlysningstexter för rekrytering av förskolechefer och rektorer tillika förskolechefer i svenska kommuner under



åren 2010-2011. Avslutningsvis diskuterar vi våra resultat utifrån ett politisk-institutionellt styrningsperspektiv.

## **Förskolans ledarskap från barnträdgårdsföreståndare till förskolechef**

Förskolan och dess föregångare har en lång historia i Sverige. Från mitten av 1800-talet fanns barnkrubbor eller barnträdgårdar i syfte att som alternativ till fosterhemsplacering, erbjuda billig vård för barn till ensamstående fattiga kvinnor (Kihlström 1995). Barnkrubborna leddes av barnträdgårdsföreståndare, vilka var kvinnor som ibland även bodde på sina institutioner. Relationen mellan de utbildade pedagogerna och annan personal var hierarkisk och rollerna var uppdelade (Tallberg Broman 1995). Under 1950-talet ändrade man benämningen av barnträdgårdslärarna till förskollärare, och deras chefer kom att kallas föreståndare. Det fanns i regel en föreståndare per förskola vilket gjorde det möjligt att arbeta nära medarbetarna i vardagen. Föreståndaren var ofta inriktad på att lösa problem tillsammans med personalen. Under 1970-talet infördes ofta ett kollektivt ledarskap i förskolan. Under 1990-talet infördes benämningen förskolechef som alternativ till föreståndare. Verksamheten på förskolan blev mer lik ett litet halvoffentligt företag och familjerna började alltmer betraktas som kunder. Nu blev föreståndaren eller förskolechefen starkare knuten till den kommunala förvaltningen och mindre synlig för medarbetarna i den dagliga verksamheten. Det blev mera vanligt att en chef ledde flera förskolor och hierarkin blev åter tydligare. En mera utpräglad statlig målstyrning av verksamheten infördes. Nu ökade även samarbetet mellan förskolan och skolan (Axiö & Palmquist 2000).

Då skolan kommunaliserades på 1990-talet blev det möjligt för varje kommun att avgöra hur skolledningen skulle vara organiserad. En vanlig lösning var att ge barnomsorg, skola och fritidsverksamhet en gemensam ledning. Det blev härigenom möjligt för tidigare daghemsföreståndare att bli rektorer. Den gamla rektorsrollen med

krav på lärarutbildning och med betoning på auktoritet och distans till den dagliga verksamheten, fick ge vika för en mera demokratisk och omsorgsrelaterad ledarroll (Brüde Sundin 2009). Denna utveckling av gemensamt ledarskap har också präglat forskningen om skolans ledarskap. Rektorsrollen har studerats relativt intensivt, medan ansvaret för förskolan betraktats som en mindre framträdande del av rektors uppdrag. Det finns vissa svårigheter förknippade med att studera ett uppdrag som tidigare inte varit reglerat i skollagen. Kanske kan den gemensamma reglering av förskolans och skolans ledarskap som nu införs, öppna för en mera intensiv forskning kring uppdraget som förskolechef.

## **Nya krav – nya ledare?**

Den nya skollagen (Utbildningsdepartementet, 2010) gäller från 1 juli 2011, och grundar sig på förarbetet *Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet* (prop. 2009/2010:165). Eftersom lagen nära följer propositionen, har innehållet varit bekant för huvudmän inom förskola och skola, sedan flera år tillbaka. De nya chefer som har rekryterats under denna period har därmed kunnat förberedas/förbereda sig på det uppdrag som gäller från 1 juli 2011. Men även om innehållet varit bekant för skolans huvudmän är det inte helt säkert om och i så fall hur kraven också fått eller kommer att få något genomslag i praktiken. Vilka är då de mer specifika kraven på förskolechefer sådana de framställs i de nya nationella politiska styrdokumentet?

Rektors befattning har redan tidigare varit reglerad i skollagen, medan det inte funnits någon motsvarande reglering rörande ledningen för en förskola. Förskolans ledning har däremot reglerats i kommunallagen men utan att man där föreskrivet benämningen förskolechef. I och med att förskolan nu blir den första delen av utbildningssystemet, regleras även dess verksamhet och ledning i den nya skollagen. Förskolan ska ledas av en förskolechef alternativt en rektor tillika förskolechef. Det

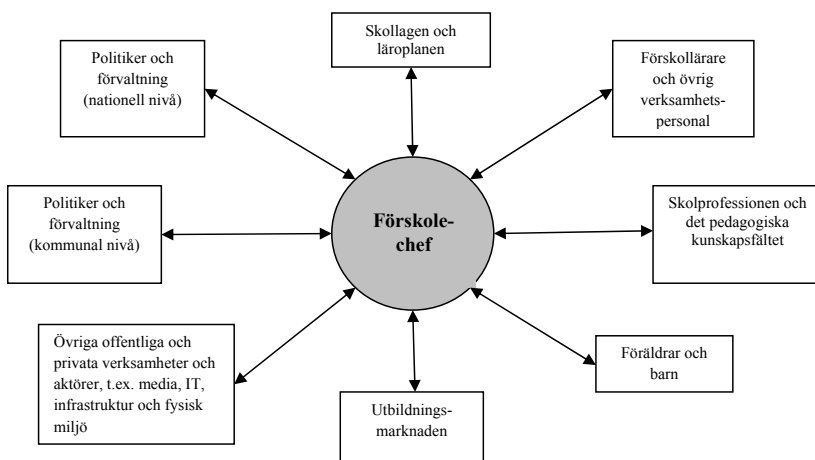
får endast finnas en chef för varje förskoleenhet, men varje chef kan däremot vara ansvarig för flera sådana enheter. Dessa förändringar innebär att man från centralt skolpolitiskt håll valt att förtydliga organisationsstrukturen kring förskolans ledarskap, en förändring som förskolans kommunala huvudmän måste förhålla sig till.

Det har redan i tidigare skollag funnits krav på rektor att genom både utbildning och erfarenhet ha skaffat sig pedagogisk insikt. Detta krav kan direkt länkas till rektors ansvar för pedagogiskt arbete och skolutveckling. Det som är nytt är att kravet på pedagogisk insikt nu skrivs in även i relation till förskolans ledning, vilket innebär en viss professionalisering av uppdraget som förskolechef. En ytterligare nyhet, med koppling till denna förändring, är att det statliga Rektorsprogrammet (SFS 2008:643) blir obligatoriskt för alla rektorer. Huvudmannen blir skyldig att se till att nyanställda rektorer går denna befattningsutbildning inom fyra år. Detta obligatorium gäller förvisso inte för förskolechefer eller redan anställda rektorer, men utbildningen är öppen även för dem vilket kan ses som en normativ viljeyttring från statens sida.

Sammanfattningsvis har det under senare tid skett en reglering av ledarskapet för förskolan, inte minst genom att uppdraget numera regleras via skollagen och genom att man där föreskriver benämningen förskolechef. Att kravet på pedagogisk insikt lyfts fram och knyts till uppdraget, och att rektorsprogrammet är öppet för förskolechefer, innebär en professionalisering av förskolans ledarskap. Genom dessa förändringar har det också skett en centralisering i den politiska styrningen av förskolan. Samtidigt är det på den kommunala huvudmannanivån som förskolan och dess ledarskap även framgent tar gestalt mera konkret. Här preciseras de ekonomiska ramarna och de lokala skolpolitikerna sätter sina mål. Det är också på denna nivå som rekryteringen av chefer och övrig personal äger rum. Även om förskolan och dess chefer i högre grad än skolan och dess rektorer har varit autonoma från statlig styrning, styrs också förskolan av ett dubbelkommando där verksamheten regleras av både stat och kommun. Detta skapar en komplex institutionell ram som bidrar till att göra förskolechefskapet till ett mångdimensionellt uppdrag.

## Förskolechef – ett mångdimensionellt uppdrag

För att den dubbla styrningen av förskolan ska vara möjlig, har förskolechefer och rektorer med ansvar för förskolan fått ett allt större ansvar. De ska se till att verksamheten förhåller sig till det som styrdokumenterna föreskriver och samtidigt leda den pedagogiska utvecklingen mot bästa möjliga måloppfyllelse; allt inom de ekonomiska ramar de tilldelats av huvudmannen. Det är med andra ord ett viktigt, svårt och mångdimensionellt uppdrag. Likt rektorer och andra mellanchefer i offentliga och större privata organisationer (Jarl 2007, Wenglén 2008: 395-397, Leo 2010:41-45) förväntas förskolechefer därför agera i många olika roller, relationer och situationer. Detta medför ett korstryck av mångtydiga och ofta motsägelsefulla önskemål och förväntningar på förskolecheferna från såväl de tjänstemän som ansvarar för rekryteringen av nya chefer som från alla andra aktörer som står förskolan nära. Följande modell ger en översiktlig bild av det korstryck av relationer, förväntningar och krav som dagens förskolechefer har att förhålla sig till:



**Figur 1.** Förskolechefens omvärldsramar och relationer

I modellen illustreras hur förskolechefen i olika grad interagerar (därav dubbelpilarna) med en rad regelverk, organisationer och aktörer på olika nivåer och i olika sammanhang. Genom modellen kan vi skapa en förståelse och kunskap kring vilka olika ramvillkor, relationer, förväntningar och krav som är centrala för uppdraget som förskolechef idag.

Om vi startar med den politiska och juridiska delen av uppdraget bör en förskolechef ha vissa kunskaper och insikter i de centrala juridiska ramverken för förskolans verksamhet, inte minst kring skollagen och läroplanen, vilket också lyfts fram i den nya statliga rektorsutbildningen. Då förskolan styrs centralt av riksdag och regering – som fastställer nationella mål och riktlinjer – och av skolverket och skolinspektionen – som följer upp, utvärderar och kvalitetsgranskar verksamheten – är kunskaper om målstyrning, utvärdering och färdigheter i kvalitetsredovisning av central vikt. Även detta lyfts fram i den aktuella rektorsutbildningen. Samtidigt är det på den kommunala huvudmannanivån, i skärningen mellan skolförvaltningens organisation och den operativa förskoleverksamheten, som en stor del av förskolechefens politiskt-administrativa arbetsuppgifter faller ut. Detta gäller inte minst arbete med budget och bemanningsfrågor, vilket ställer krav på organisatorisk kunskap och administrativa färdigheter.

Att uppdraget som förskolechef är mångbottnat visar också den mångfald av kontakter som han eller hon har med andra offentliga och privata verksamheter och aktörer. Det kan gälla allt ifrån kontakter med granskande medier till att hantera problem som uppstår i den fysiska miljön på förskolan. Även om förskolechefen vanligtvis har stöd från andra delar av organisationen kring dessa frågor – t.ex. av överordnande chefer, teknisk förvaltning och vaktmästare – kräver uppdraget en stor social och praktisk förmåga att hantera olika situationsbetingade händelser och problem (för en mer generell diskussion kring chefers mera vardagliga arbetsuppgifter, se Wenglén 2008). Då förskolan dessutom gått mot ökad konkurrens, profilering och marknadsanpassning (OECD 2009) måste förskolechefen, i sitt ledarskap förhålla sig till olika organisatoriska och pedagogiska trender och

inriktningar på en alltmer mångfacetterad skol- och utbildningsmarknad (Tallberg Broman 2010). Samtidigt kringgärdas verksamheten av en rad olika skolpolitiska inflytande- och brukarformer (Pierre 2007), vilket gör att förskolechefen ofta har en omfattande kontakt med både föräldrar och barn via föräldramöten, skolpolitiska sammankomster och i den dagliga verksamheten som en del av det pedagogiska ledarskapet (Riddersporre 2010a, 2010c). Det senare skrivs också fram i den aktuella läroplanen som betonar alla barns rätt till inflytande och delaktighet som en viktig del i förskolans arbete (Westlund 2010:87).

Kraven på att förskolechefen ska bedriva ett pedagogiskt och inte bara personaladministrativt ledarskap har också ökat under senare tid (Riddersporre 2010a:212, 2010b:42). Ovan beskrev vi detta som en tilltagande professionalisering av uppdraget (jfr Leo 2010:13). Förskolechefen förväntas med denna utveckling bedriva kontinuerlig kompetensutveckling inom det pedagogisk-didaktiska kunskapsfältet och använda denna kunskap i det egna operativa ledningsarbetet. Samtidigt kvarstår de administrativa delarna av uppdraget som bland annat rör bemanningsfrågor, lönesamtal, lönesättning samt att bedriva utvecklingssamtal och annan form av individuell och organisatorisk kvalitetsutveckling. Förskolechefen bör med andra ord även besitta goda personalledande och administrativa kunskaper och förmågor.

Uppdraget som förskolechef är således ett mångbottnat uppdrag som rör sig på olika nivåer och på olika arenor. Eftersom uppdraget är så komplext och mångtydigt lämnar det fältet öppet för olika tolkningar och omvärldsförväntningar. Detta förhållande och dessa ramvillkor påverkar inte bara förskolechefens tolkning och utförande av uppdraget, utan också förskolans huvudmän i deras arbete med rekrytering av nya ledare till förskolan. Därför blir det intressant att empiriskt studera vilka krav, värden och förväntningar som förskolans huvudmän lyfter fram då de rekryterar nya ledare till förskolan.

## **Rekrytering av nya ledare till förskolan – en studie av utlysningstexter för rekrytering av 100 förskolechefer i Sverige 2010-2011**

### **Material och analys**

Det empiriska underlaget utgörs av 100 utlysningstexter för rekrytering av nya chefer. Av dessa utlysningar rör 37 anställning av förskolechef och 63 anställning av rektor tillika förskolechef. Dessa utlysningar annonserades under hösten 2010 och våren 2011 i Skolportens Chefsbrev, vilket enligt statistik från företaget förmedlar ca 30 % av alla sådana utlysningar i Sverige.

Materialet medger inga anspråk på att avspegla en generell bild, men vi bedömer det vara av tillräcklig omfattning för att tjäna som utgångspunkt för ett kvalitativt resonemang.

Materialet användes i syfte att belysa de två frågorna vi ställer i studien:

- Vilka krav och förväntningar ställs på dagens förskolechefer och hur formuleras dessa av förskolans kommunala huvudmän i rekryteringen av nya ledare?
- Återspeglar kraven och förväntningarna hos de kommunala huvudmännen de nationella mål kring förskolans ledarskap som formulerats i Sverige under senare år?

Den *första* frågan – vars första del delvis fått sitt svar genom vår modell ovan – rör huvudmännens sätt att formulera relationer, roller och krav som ställs på den nya förskolechefen. I syfte att fånga karaktären av dessa formuleringar, gick vi igenom hela materialet ett flertal gånger för att få syn på eventuella *mönster* i sättet att beskriva uppdraget och den önskade uppdragstagaren. Detta sätt att arbeta med utlysningstexterna är utpräglat abduktivt (Alvesson & Sköldberg 2008:55), med en inriktning på underliggande mönster och på en förståelse av dessa. Det finns inga anspråk på att de mönster vi uppfattar avspeglar en generell

bild av rekrytering av chefer till förskolan, däremot förhoppningen att de ska ge en uppfattning om diversiteten vad gäller sätten att artikulera huvudmannens önskemål.

För att belysa den *andra* frågan i denna undersökning, gick vi igenom samtliga texter för att identifiera de *behörighetskrav*, eller kvalifikationer som det ofta kallas i utlysningarna, som formulerats. Då utlysningar från olika kommuner/huvudmän kan se olika ut i struktur och detaljeringsgrad, var detta inte helt enkelt. I vissa texter bakas behörighetskrav in i mera fria beskrivningar om önskvärda personlighetsdrag eller sätt att leda. Genomgången har därför varit inriktad på att verkligen hitta vad som krävs för att komma ifråga för anställningen, snarare än att inventera vad som står under rubriken Behörighet eller Kvalifikationer. Sådan rubrik saknades ibland och kunde i vissa utlysningar där den fanns, innehålla en hel del som inte rimligtvis kan vara behörighetsgivande. Utfallet av detta sökande måste med hänsyn till ovanstående betraktas som tentativt och främst ett underlag för resonemang om relationen mellan kraven i styrdokumentet och kraven från huvudmannen.

De krav vi identifierat har i några fall klustrats om vi funnit att det finns synonyma sätt att beskriva liknande fenomen. Vi har exempelvis inte skiljt på kraven på ledarerfarenhet och chefserfarenhet. Det samma gäller de många, bara marginellt olika sätt vi funnit för att beskriva krav på relevant pedagogisk utbildning. Ett vanligt sätt att uttrycka detta är att kräva relevant högskoleutbildning, andra skriver pedagogisk utbildning, men även andra uttryck finns för detta. Samma gäller kravet på pedagogisk insikt och erfarenhet. Här har vi fört samman det vi bedömer som samma betydelse men olika formuleringar.

Som ett sätt att åskådliggöra var tyngdpunkterna i krav ligger, och för att ge en möjlighet att se på de två ”uppdragen” var för sig, redovisas behörighetskraven både för hela materialet och för förskolechef och rektor tillika förskolechef separat. Denna återgivning syftar alltså primärt till att vara en utgångspunkt för våra resonemang.



## **Bilder av den gode förskolechefen<sup>1</sup> i utlysningstexter 2010-2011**

Vi har identifierat sex olika mönster eller genrer i materialet, där synen på uppdraget och förväntningarna på uppdragstagaren artikuleras på sinsemellan olika sätt. I några fall existerar flera sådana mönster inom ramen för en och samma utlysningstext.

### **I. Den sakliga utlysningen**

Här finns inget utöver det nödvändiga framskrivet i utlysningen. Ett exempel är följande utlysning av en anställning som ledare för förskolan:

*Vi söker dig som har relevant högskoleutbildning, dokumenterad god pedagogisk förmåga och god ledarförmåga. Vi ser gärna att du har gått den statliga rektorsutbildningen.*

Huvudmannen utövar inte någon öppen form av normativ, innehållslig styrning i denna kategori av utlysningstexter.

### **II. Karaktärsfull person sökes**

Här trycker man i utlysningen på speciella karaktärsdrag eller egenskaper som anses extra angelägna hos den person man önskar rekrytera. Det kan uttryckas ut så här:

*Tydlig och stresstålig chef som tillsammans med personalen når bra resultat.*

*Vi söker dig som är: kreativ och nytänkande, kommunikativ och stresstålig samt lyhörd och har en god samarbetsförmåga*

Ibland är mångordigheten omfattande och texten lång. Vårt sammandrag av en av de längre utlysningarna är:

*Uppmuntrande eldsjäl och brinnande pedagog med ett coachande och strukturerat förhållningssätt sökes för god målpuppfyllelse och pedagogisk utveckling.*

---

<sup>1</sup> Begreppet *den gode förskolechefen* myntat 2011 av fil dr Pär Widén och hans kolleger i en forskningscirkel under ledning av Bim Riddersporre, kring förändring av förskolechefens uppdrag.

Tankarna går osökt till begrepp som *designer baby*<sup>2</sup>. En kommun skriver fram 15 noga specificerade egenskaper som den nye chefen ska ha. Här är den matchade rekryteringen driven till sin spets, kan man säga.

### **III. Huvudmannen och den lojale chefen**

I ett mindre antal utlysningar blir huvudmannen synlig i texten. Det är när man skriver ut förväntan eller krav på lojalitet.

*Du ska även vara en god ambassadör för kommunen.*

*Vi söker en rektor som är tydlig arbetsgivarföreträdare med förmåga att föra ut statliga och kommunala visioner och mål.*

Här tydliggörs den del av uppdraget som rör kontakt med politiker och tjänstemän på kommunal nivå.

### **IV. En god människa sökes**

Ibland är beskrivningarna av den person huvudmannen söker starkt värdeladdade.

*Sann humanist sökes till mångfaldsområde*

*Du är lyhörd och öppen i dialog*

*Som person är du trygg i dig själv, trivs både i ledarrollen och som lagspelare*

*Du drivs av att se andra växa*

En intressant fråga blir huruvida tänkbara chefskandidater ser sig själva på detta sätt.

---

<sup>2</sup> Ett barn som genetiskt är lämpat för att möta ett behov av donation av exempelvis benmärg till ett sjukt syskon.

## V. Visionär nyskapare önskas

Behovet av utveckling och förändring är starkt gestaltat i åtskilliga utlysningar. Det finns även olika sätt att kommunicera hur man från huvudmannen anser att detta kan förverkligas.

*Du har förmåga att skapa delaktighet genom att ta till vara andras kunskap och erfarenheter; stimulera till nytänkande och vågar utmana invanda mönster*

*Du är inte främmande för att tänka nytt och har mod att bryta mönster!*

*Du skall ha god insikt i och intresse av pågående skolforskning. Dessa kunskaper skall du på ett tydligt, engagerat och drivande sätt kunna omsätta i en praktiskt pedagogisk verksamhet som leder till en positiv utveckling för rektorsområdets barn och elever.*

Man kan tolka dessa rader som att huvudmannen ser möjlighet till förändring som starkt knuten till förmågan att bryta med det gamla. Kanske är det en återspeglning av erfarenheten att ha genomlevt en strid ström av reformer med därtill hörande krav på avlärnning (Lind & Rennstam 2007) av gamla arbetsformer, det vill säga att gamla arbetssätt behöver avvecklas aktivt för att inte vara i vägen för de nya. Se ovan den enda (!) utlysningstext bland dessa hundra, som tar upp skolforskning som källa till utveckling!

## VI. Extra allt

Ibland är önskelistan så lång och de personliga egenskaper som efterlyses så många att man inte vet om texten ska tas på riktigt allvar. En kommun presenterar drygt 20 önskvärda egenskaper (se nedanstående lista) och avrundar med att ”stor vikt läggs vid personlig lämplighet”. Ett sant understatement.

*Utmanande, inspirerande, lyssnande, nyfiken, ser sammanhang, frågar, ifrågasätter, tydlig, engagerande, skicklig pedagog, driver utveckling, målinriktad, modig, strukturerad, positiv, lyhörd, öppen, vägledande, kommunikativ och serviceorienterad*

Därutöver ska den sökande ha adekvat utbildning och erfarenhet. Det anmärkningsvärda är den närmast ogenerade uppräkningslistan av egenskaper och förhållningssätt – uppdraget som förskolechef matchar knappast den grandiosa kravspecifikationen (Alvesson, 2006). En kommun sätter personlighetsbeskrivningen (en omfattande sådan) först bland sina kvalifikationskrav! Därefter önskar man pedagogisk examen och erfarenhet från arbete och ledning i förskolan.

Flertalet utlysningstexter tar på ett eller annat sätt upp såväl ”hårda som mjuka” värden. I de mönster vi redovisat ovan synliggörs framför allt de önskemål som gäller hur den sökta medarbetaren ska vara som person och hur den sökande bör utöva sitt ledarskap. Det är således personliga egenskaper som står i centrum. I nästa avsnitt tittar vi närmare på de kompetenser, erfarenheter och kunskaper man förväntar sig av en förskolechef.

### **Behörighetskraven på de nya ledarna för förskolan**

Det har varit möjligt att genom närläsning av utlysningstexterna identifiera det vi i denna studie benämner behörighetskrav. Detta begrepp förekommer sällan i utlysningarna vilket däremot begreppet kvalifikation gör desto mera frekvent. Problemet är att det ibland inte finns ett enda behörighetskrav under rubriken kvalifikationer/kvalifikationskrav, utan enbart en lista på personliga egenskaper eller beskrivningar av önskvärda samarbetsformer. Sådant som krav på utbildning eller erfarenhet av ledarskap kan återfinnas var som helst i texten. För att ge en bild av de mest vanligen förekommande kraven har dessa ställts samman i tabell 1.

För att ge en överskådlig bild av vad som krävs av den blivande förskolechefen eller rektorn med ansvar även för förskola, redovisar vi de mest frekvent förekommande kraven. Det finns emellertid en lång rad specificerade krav som inte synliggörs här, eftersom de bara artikuleras i någon eller några texter. Redovisningen är alltså inte fullständig utan syftar till att ge en inblick i huvudmännens sätt att förmedla sina förväntningar och krav.

Krav på:	Förskolechef (37)	Rektor (63)	Tot(100)
Ledarerfarenhet	86%	81%	83%
Högskoleutbildning	84%	57%	67%
Ledarskapsutbildning/RP	32%	44%	40%
Pedagogisk erf.h/insikt	57%	37%	44%
Ekonomi/adm	35%	17%	24%
Bra på tal och skrift	41%	11%	22%
Kvalitetsarb/styrdokument	22%	22%	22%
Mål- och resultatstyrning	32%	14%	21%
Dator-vana/IT-komp	27%	16%	20%

**Tabell 1.** Behörighetskrav formulerade i utlysningstexter

Låt oss återvända till den beskrivning vi gjort tidigare i texten av det mångdimensionella uppdraget att vara ledare i förskolan (s. 4, fig. 1): *förskolechefen ska se till att verksamheten förhåller sig till det som styrdokumentet föreskriver och samtidigt leda den pedagogiska utvecklingen mot bästa möjliga måluppfyllelse; allt inom de ekonomiska ramar de tilldelats av huvudmannen.* Hur stämmer denna bild överens med de krav man ställer på de blivande chefernas kompetens?

De behörighetskrav som är vanligast förekommande rör ledarskap och pedagogisk utbildning och kompetens. Detta överensstämmer med skollagens krav på pedagogisk insikt förvärvad genom utbildning och erfarenhet. Att man även kräver ledarerfarenhet framstår som begripligt i ljuset av ett svårt och komplext uppdrag.

Det som kan förvåna är att inte ens hälften av utlysningarna innehåller krav på pedagogisk utbildning och erfarenhet, särskilt i ljuset av att dessa krav för första gången nu skrivits in i skollagen. Betydligt fler kräver högskoleutbildning, vilket ibland kanske förknippas med pedagogisk insikt.

Ekonomistyrning och mål- och resultatstyrning är viktiga byggstenar i uppdraget, vilket inte riktigt avspeglas i utlysningarna där man bara i var femte utlysning begär erfarenhet av just detta. Ett intressant

faktum är att IT-kompetens och god förmåga att uttrycka sig i tal och skrift tillmäts ungefär lika stor vikt som styrningen. Att vara förskolechef är också ett kommunikativt uppdrag med många kontaktytor.

En viktig kvalifikation för en dryg femtedel av huvudmännen är att kandidaten är väl förtrogen med styrdokumentet och van att arbeta med kvalitetsuppföljning. Här kunde en rimlig förmodan ha varit att alla skulle behöva försäkra sig om att nyrekryterade chefer behärskade detta avgörande viktiga område, men så var inte fallet.

Ytterligare ett observandum är att kravbilderna ser olika ut beroende på om man söker en förskolechef eller en rektor tillika förskolechef. Generellt är de krav som formuleras i utlysningarna hårdare på de renodlade förskolecheferna. Vad kan då detta bero på? En möjlig tolkning är att det är rollen som förskolechef som nu, i den nya skollagen, för första gången regleras i lag. Här kanske huvudmannen ser ett större behov av att skriva ut sådana krav som är mera självklara när det gäller rektorer. En mera spekulativ tanke är att de administrativa stödfunktionerna kanske är mera utbyggda inom skolans organisation än i de fall då förskolan har sin egen ledning.

Sammantaget kan vi konstatera att hela bilden av uppdraget som presenterades i figur 1 finns återspeglad i behörighetskraven. Det överraskande är att bristen på en mera heltäckande kravbild kännetecknar så många av utlysningstexterna. Som allra viktigast framstår kraven på ledarskap och pedagogisk kompetens.

## **Diskussion av resultaten utifrån ett politisk-institutionellt styrningsperspektiv**

Vad kan vi då säga om sättet att efterlysa nya chefer till den viktiga förskolan? I första påseende verkar många av de texter vi studerat vara både lite märkliga och aningslösa, inte minst i relation till de centralt formulerade politiska målen för det ”nya” förskolechefskapet. Men är det verkligen så? Sannolikt inte i särskilt hög grad, utan snarare handlar det om att de kommunala huvudmännen i rekryteringsproces-

serna handlar utifrån sin egen problemlösande handlingsrationalitet (jfr March & Olsen 1989). Huvudmännen gör i de flesta fall ett försök till en så kallad matchad rekrytering. En sådan utmärks av att man, förutom behörighetskrav och meriter även anger mer personliga egenskaper eller karaktärsdrag, allt i syfte att få en medarbetare som passar in i den egna organisationen. Det som är något överraskande i denna studie är att de personliga egenskapskriterierna dominerar så starkt och ibland faktiskt ersätter framskrivandet av mera formell behörighet och meriter.

Sannolikt kan man förstå detta i ljuset av att de kommunala huvudmännen i dessa texter utövar *sin* styrning, den som väger in en lokal situation och aktuella utmaningar för de tillträdande cheferna. I praktiken förekommer det nämligen ofta ett tolknings- och handlingsutrymme på olika nivåer i politiska styrnings- och implementeringsprocesser där organisationer och individer agerar efter egen tolknings- och handlingsrationalitet (Lundquist 1992, Hill & Hupe 2005). Texterna blir på detta sätt möjliga att förstå mera som beskrivningar av en lokal situation och ett lokalt behov än som ett led i en politisk styrningskedja.<sup>3</sup> Det är också möjligt att de kommunala tjänstemän som ansvarar för rekryteringen av nya chefer i hög grad påverkats av de senaste årens managementtrender inom rekrytering där personliga egenskaper och karaktärsdrag – framtagna genom psykologiska tester och intervjuer – i kombination med matchningsmodeller hamnat i centrum, före

---

3 Tolknings- och handlingsutrymmet existerar naturligtvis inte bara för de tjänstemän som ansvarar för rekryteringen av nya skolledare, utan för alla de tjänstemän som är med och översätter och verkställer de politiska besluten kring förskolan. Självklart gäller detta även förskolecheferna och förskollärarna som på "gräsrotsbyråkratinivå" (Lipsky 1980) formerar och gestaltar förskolans verksamhet. Inom skolforskningen talar man här ibland att det förekommer ett *professionellt frirum* (Berg och Wallin 1983, Berg 2011) med ett visst utrymme för egna normer och prioriteringar (Riddersporre 2010ab, Pierre 2007 et al., Leo 2010, Berg 2011). Dessa normer – som utgör en blandning av pedagogisk-didaktiska kunskaper och yrkesetiska koder – formuleras och tillvaratas av olika professionella aktörer och organisationer på både lokal och nationell nivå. För att förstå förskolans organisationskultur är det därför viktigt att också beakta och förstå dess professionella normer och koder. Berg (2011) gör – i syfte att förstå styrningen av skolan generellt – här en distinktion mellan skolans formella "yttre gränser" i form av skollag och läroplaner och skolans "inre gränser" som avser olika informella och kontextuella organisatoriska faktorer såsom skolkultur, traditioner, ledningskultur och professionella normer.

mer formella kunskaper och meriter (Kärreman & Rennstam 2008: 164-167, se även Røvik 2008). Vissa kommuner kan dessutom rentav ha ”outsourcat” hela rekryteringsprocessen till managementinspire-rade rekryteringskonsultföretag som saknar specifika kunskaper om förskolan, uppdraget som förskolechef och styrning av offentlig verksamhet. Här skulle det vara intressant att göra en mera omfattande och djupgående empirisk studie av hur själva rekryteringsprocesserna går till i de olika kommunerna.

Svensk forskning om rektors arbete ger också vid handen att det är ett mycket interaktivt uppdrag, med oändligt många mikrointeraktioner varje dag och en form av samproduktion av ledarskapet (Ludvigsson 2009). Denna forskning ger bilden av rektor som en ständigt intera-gerande spindel i nätet, beredd att lyssna på alla men samtidigt klämd från alla håll. Frågan är om inte de övermänniskor som träder fram ur huvudmännens önskelistor, är precis de personer som skulle behövas för ett uppdrag som ledare i förskola och skola? I en tidigare studie följdes ett exempel på normativ styrning och matchad rekrytering (Riddersporre, 2010c). En förskolechef hade fått i uppdrag att starta flera nya förskolor från grunden. Hon skapade något hon kallade för en vision för varje ny förskola, och annonserade sedan efter nya medar-betare som kände att de ville arbeta med utgångspunkt från denna. De allra bästa bland många sökande anställdes. Redan under introduk-tionsperioden stod det emellertid klart att delar av visionen behövde förhandlas om för att stämma för alla. Var och en hade sökt arbetet för att få arbeta efter en vision som de, skulle det visa sig, hade tolkat var och en på sitt sätt. Chefens uppgift blev att lyssna, förstå, förhandla och förändra. Det intressanta var att detta inte invercade menligt på chefens mandat att leda – kanske var det snarare tvärtom. Ett sampro-ducerat ledarskap i förskolan kan vara det som respekteras allra högst av medarbetarna. En sådan insikt om förskolans ledarskap gestaltades sannolikt också av många huvudmän. De valde att ge noggranna beskrivningar i utlysningstexterna av det sätt de önskade att den nye chefen skulle arbeta på, och av de personliga egenskaper och förhåll-ningssätt som ansågs gynnsamma för detta. Kanske blir dessa rekryte-ringar både logiska och rimliga som uttryck för normativ styrning och matchad rekrytering av nya ledare till förskolan.



## Referenser:

- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionssnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Axiö, A. & Palmquist, B. (2000). *Att utveckla ledarskapet I skolan*. Stockholm: Liber.
- Berg, G. (2011) Rektorer som pedagogiska ledare – vad innebär det? *Skola och samhälle*. [www.skolaochsamhalle.se](http://www.skolaochsamhalle.se) 2011-03-14.
- Berg G. & Wallin E. (1983). *Skolan i ett utvecklingsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Brüde Sundin, J. (2009). *Vad gör rektorer hela dagarna?* Lund: Studentlitteratur.
- Hill, M. & Hupe, P. (2005) *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. London: Sage.
- Jarl, M. (2007) Det professionella är politiskt – om rektorsrollen i den decentraliserade skolan. I J. Pierre (red) *Skolan som politisk organisation*, 101-120. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Kihlström, S. (1995). *Att vara förskollärare. Om yrkets pedagogiska innebörder*. Doktorsavhandling. Göteborg Studies in Educational Sciences 102. Göteborgs universitet.
- Kärreman, D. & Rennstam, J. (2008) Styrning – beteenden, resultat och normer. I M. Alvesson & S. Svenningsson (red) *Organisationer, ledning och processer*, 153-177. Lund: Studentlitteratur.
- Leo, U. (2010) *Rektorer bör och rektorer gör – En rättssociologisk studie om att identifiera, analysera och förstå professionella normer*. Lund Studies in Sociology of Law 34.

- Lind, J-I & Rennstam, J. (2007). Team – typer och myter. I M. Alvesson & S. Svenningsson (red) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lipsky, M. (1980) *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Ludvigsson, A. (2009) *Samproducerat ledarskap: Hur rektorer och lärare formar ledarskap i skolans vardagsarbete*. Doktorsavhandling. School of Education and Communication, Jönköping University, Dissertation Series No.7.
- Lundquist, L. (1992) *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- March, James G. & Johan P. Olsen (1989) *Rediscovering Institutions*. New York: The Free Press.
- Mujis, D., Aubrey, C., Harris, A. & Briggs, M. (2004). How Do they Manage? A Review of the Research on Leadership in Early Childhood. *Journal of Early Childhood Research* 2004; 2; 157-169.
- OECD (2009). *Education at a glance*. Paris: OECD.
- Pierre, J. (2007). Decentralisering, styrning och värdekonflikter i skolan. I J. Pierre (red) *Skolan som politisk organisation*, 9-22. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Pierre, J. (red) (2007). *Skolan som politisk organisation*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Proposition 2009/2010:165. *Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Riddersporre, B. (2010 a). Ledarskap i förskolan – vision och vardag i en nystartad verksamhet. I S. Persson. (red). Barndom, lärande, ämnesdidaktik. *Rapporter om utbildning 1/2010* s.13-52. Malmö högskola: Lärarutbildningen.

Riddersporre, B. (2010 b). Ledarskap i förskolan. I B. Riddersporre & S. Persson (red). *Utbildningsvetenskap för förskolan*, 211-228. Stockholm: Natur & Kultur.

Riddersporre, B. (2010 c). Normativ styrning i förskolan: En fallstudie. *Nordisk Barnehageforskning vol 3(3)* 41-56.

Rövik, K.A. (2008) *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Stockholm: Liber.

SFS (2008:643) *Om befattningsutbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem*.

Stipek, D. & Ogana, T. (2000). *Early Childhood Education*. Los Angeles, CA: UCLA, Center for Healthier Children, Families and Communities.

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

Tallberg Broman, I. (2010). I B. Riddersporre & S. Persson (red) *Utbildningsvetenskap för förskolan*, 21-38. Stockholm: Natur & Kultur.

Utbildningsdepartementet. Skollag (2010:800). Stockholm\*

Wenglén, R (2008). Chefers arbete. I M. Alvesson & S. Svenningsson (red) *Organisationer, ledning och processer*, 391-413. Lund: Studentlitteratur.

Westlund, K. (2010). Demokrati i förskolan. I *Utbildningsvetenskap för förskolan*. B. Riddersporre & S. Persson (red). Stockholm: Natur & Kultur.

\*Den nya skollagen (2010:800) gäller från 1 juli 2011, och grundar sig på förarbetet *Den nya skollagen – för kunskap, valfrihet och trygghet* (prop. 2009/2010:165).









Vad är det för krav som ställs på förskolechefer? Vad säger 100 aktuella platsannonser? Vilka krav och önskemål kan man läsa ut från annonserna?

Frågorna är viktiga då många vill vara med och påverka arbetet i förskolan. Den statliga styrningen ska vägas mot kommunens intressen och behov hos föräldrar, barn och medarbetare. Förskolecheferna är huvudpersoner i denna balansgång och rekryteringen blir en nyckelfråga. I denna undersökning har vi tittat närmare på annonserna.

