



INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK  
OCH SPECIALPEDAGOGIK

# LEDARSKAP I FÖRÄLDRAKOOPERATIVA FÖRSKOLOR

En kvalitativ studie om yrkesverksamma och  
vårdnadshavares pedagogiska ledning

**Maria von Wachenfeldt**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDAU63
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2024
Handledare:	Erik Andersson
Uppsats Examinator:	Liisa Uusimäki

# Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDAU63
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt /2024
Handledare:	Erik Andersson
Uppsats Examinator:	Liisa Uusimäki
Nyckelord:	Föräldrakooperativa förskolor, föräldrakooperativ, pedagogisk ledarskap, inkluderande demokratiteori, ledarskap i förskolan.

---

**Syfte:** Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur professionella yrkesutövare och vårdnadshavares pedagogiska ledning av föräldrakooperativa förskolor ser ut.

**Teori:** Min teoretiska referensram utgår från pedagogiskt ledarskap utifrån en modell som konstitueras av fyra dimensioner; *pedagogiskt och pedagogiskt stödjande, gemensam riktning, samordning* samt *ömsesidigt åtagande och hängivenhet*. Min teoretiska referensram utgörs också av ideal som är relaterade till den deliberativa demokratimodellen, dessa ideal är *inkludering, politisk jämlikhet, resonabilitet* och *offentlighet*.

**Metod:** Studiens metod utgår från semistrukturerade intervjuer med vårdnadshavare och yrkesverksamma som är knutna till fyra föräldrakooperativa förskolor i en storstad. Dessa semistrukturerade intervjuer har sedan analyserats utifrån Kvaales (2014) sju steg.

**Resultat:** Resultatet visar att de fyra dimensionerna av pedagogiskt ledarskap är närvarande. Varje dimension tyder också på gemensamma och kollektiva aspekter i förhållande till den pedagogiska ledningen. Mitt resultat är således att det går att tala om ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de fyra föräldrakooperativa förskolorna.

Resultatet visar att aktörernas ledarskapshandlingar både är enskilda och kollektiva. Aktörerna har mandat att utföra ledarhandlingar kopplade till den egna rollen samtidigt som det framträder en bild av ett samskapande kring ledarhandlingar mellan aktörerna. Ledarskapet blir en kollektiv process där yrkesverksamma och vårdnadshavare samspelar i ledarhandlingar som präglas av inkludering, resonabilitet och politisk jämlikhet.

Resultatet visar både styrkor och utmaningar i aktörernas försök att leda de föräldrakooperativa förskolorna. Styrkorna präglas av utökade demokratiska processer där ledarskapsmodellen skapar ytterligare demokratiska arenor med dialog, samtal och mentorskap. En utbildad rektor skapar stabilitet till de föräldrakooperativa förskolorna som präglas av utmaningar kopplade till rotation på ledande uppdrag bland vårdnadshavarna samt varierad kompetens.

# Förord

Tanken att skriva en uppsats om föräldrakooperativa förskolor utifrån ett ledarskapsperspektiv växte fram under våren 2024. Då satt jag själv i styrelsen på min sons föräldrakooperativa förskola och såg det komplexa och unika att dessa förskolor leddes av både vårdnadshavare och yrkesverksamma. Det var också en speciell modell vi hade, att vi som fyra små föräldrakooperativa förskolor gått ihop och anställt en gemensam rektor – en modell som ansågs unik.

Det har varit spännande att se hur uppsatsen allt eftersom tagit form och jag vill passa på att tacka alla som varit inblandade. Tack till mina intervjupersoner – utan er hade inte denna uppsats blivit möjlig. Jag vill också tacka min handledare som kommit med kloka inspel och reflektioner. I förhand vill jag också tacka min opponent som förhoppningsvis kan ge slutgiltig feedback för att ro denna uppsats i land.

Min förhoppning är att studien ska kunna bidra med intressant läsning och kanske fylla en liten kunskapslucka när det kommer till ledning av föräldrakooperativa förskolor. Kanske den också kan ge andra föräldrakooperativa förskolor inspiration och hjälp till nya sätt att se på ledarskap, framförallt i en framtid som nu kräver nya förutsättningar för ledarskap för föräldrakooperativa förskolor.

Tack  
Maria von Wachenfeldt

# Innehållsförteckning

Inledning .....	1
Syfte och frågeställningar .....	5
Bakgrund .....	6
Föräldrakooperativa förskolor i Sverige .....	6
Regelverk skapar ramar för ledarskap inom förskolan .....	7
Ledarskapet på de fyra föräldrakooperativa förskolorna .....	8
Avslutande sammanfattning:.....	9
Tidigare forskning .....	10
Sökmetod och sökord.....	10
Ledarskap i förskolan.....	11
Föräldrar som ledare i föräldrakooperativa förskolor .....	11
Rollen som rektor/förskolechef.....	12
Personliga egenskaper hos rektorer.....	13
Kvalitetsarbete inom förskolan ur ett ledarskapsperspektiv .....	14
Föräldrasamverkan.....	14
Avslutande sammanfattning.....	15
Teoretisk referensram.....	17
Pedagogiskt ledarskap.....	17
Inkluderande demokratiteori .....	18
Inkludering .....	19
Politisk jämlikhet .....	20
Resonabilitet.....	20
Offentlighet .....	20
Avslutande sammanfattning.....	21
Metod .....	22
Tillvägagångssätt.....	22
Förberedande arbete .....	22
Studiens urval – val av fall och analysenhet .....	22
Gruppen urvalet är hämtat ifrån .....	23
Metod för insamling av empiri.....	23
Semistrukturerad intervju.....	23
Genomförande av intervjuerna.....	25
Avslutande sammanfattning.....	26
Analysarbete.....	27
Tematisk analys.....	27
Genomförande av analys.....	29

Forskningsetik.....	31
Avslutande sammanfattning.....	31
Resultat.....	33
Lärande och Erfarenhet.....	33
Läraktiviteter.....	33
Erfarenhetsutbyte.....	34
Föräldrakompetensen påverkar ledarskapet.....	34
Demokratiska processer.....	36
Påverkansmöjligheter.....	36
Styrelsepositioner i ständig rotation.....	37
Friktioner inom ledarskapet.....	38
Formella ledarfunktioner.....	39
Leda som ordförande.....	39
Leda som rektor.....	40
Leda som styrelse.....	41
Leda som förskolelärare.....	43
Stödperson.....	44
Ledarskapsmodellen.....	44
Önskat läge gällande ledarskapet.....	45
Förväntningar på styrelsearbete.....	45
Samsyn på ledarskapet.....	46
Utvecklingsområden inom ledarskapet.....	47
Ledarskap som bygger på tillit.....	47
Avslutande sammanfattning.....	48
Diskussion.....	50
Avslutande diskussion.....	50
Det finns ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de föräldrakooperativa förskolorna.....	50
Mer tid behövs för det pedagogiska ledarskapet – men är det möjligt utifrån rådande organisationsstruktur?.....	52
Nya ledarskapsmodellen bidrar till ökad professionalisering - men inte på bekostnad av demokratiska processer.....	53
Kritisk diskussion av studiens genomförande.....	54
Fortsatt forskning.....	55
Avslutande sammanfattning.....	55
Referenslista.....	57
Bilaga 1.....	61
Bilaga 2.....	62
Bilaga 3.....	63

# Inledning

Det kommer en dag då man som förälder behöver ta ställning till om man vill att sitt barn ska gå på förskola och då ansöka om förskoleplats. Majoriteten av de svenska barnen går på förskola, enligt statistik från Skolverket ligger det på knappt 87% av landets alla barn i åldern ett till fem år som är inskrivna på en förskola. Det finns barn inskrivna på 9129 förskolenheter och av dessa drivs sju av tio av en kommunal huvudman. Majoriteten av barn går således i kommunala förskolor medan återstående har andra alternativ. De flesta föräldrar arbetar idag utanför hemmet och på grund av denna aspekt behöver förskolor fortsätta att utvecklas (Skolverket, 2024).

I Sverige finns det lite olika typer av förskolor att välja mellan. Det finns kommunala förskolor, privata förskolor, familjedaghem och kooperativa förskolor. De kooperativa förskolorna består av både föräldrakooperativa förskolor och personalkooperativa förskolor. Den här studien tar avstamp i föräldrakooperativa förskolor, eller föräldrakooperativ som man också kallar det för i folkmun. En föräldrakooperativ förskola är en professionellt styrd enhet som drivs som en ekonomisk eller ideell förening som föräldrarna även blir medlemmar i när barnet startar. Skillnaden på en föräldrakooperativ förskola gentemot de övriga varianterna på förskolor är att föräldrarna behöver vara mer involverade i verksamheten (Lieberg et al., 1987).

Föräldrakooperativa förskolor kräver engagemang och deltagande från föräldrarna. När min son började på en föräldrakooperativ förskola visste jag att det var ett åtagande och att det krävdes att jag som förälder engagerade mig. Det kändes ändå värt mödan eftersom barngruppen var mindre och det var högre personaltäthet, vilket kändes tryggt. Efter drygt ett år på den föräldrakooperativa förskolan anmälde jag mitt intresse att sitta med i styrelsen och i samband med det gick jag även en huvudmannautbildning som den föräldrakooperativa förskolan bekostade. Jag har nu suttit med i styrelsen under ett år och kan konstatera att det är en stor insats alla föräldrar gör för att driva den föräldrakooperativa förskolan och få den att gå runt. Enligt Andersson et al. (2022) behöver ledare ha en gemensam riktning, se till att arbetet och handlingar samordnas och att stödja gruppens hängivenhet att uppnå saker tillsammans. Jag inser mer och mer hur komplext ledarskapet är i de föräldrakooperativa förskolorna eftersom den drivs av föräldrar.

Den högsta ledande funktionen på en föräldrakooperativ förskola är styrelsen bestående av föräldrar med varierad kompetens. Föräldrarna som sitter i styrelsen är huvudmän med funktionen att gemensamt leda den föräldrakooperativa förskolan, fatta beslut samt stötta professionella yrkesutövare (Bartilson & Westerlund, 1990). I den föräldrakooperativa förskolan jag själv är med i behöver någon från varje familj sitta med i styrelsen någon gång under sin medlemsperiod där ordförande väljs på ett år och övriga ledamöter på två år. Ledningsansvar och rollen som huvudman kommer således på köpet för flertalet av föräldrarna när de skriver in sitt barn på en föräldrakooperativ förskola. Nyfiket frågar jag mig vad det gör med förskolan när den ska bedrivas och ledas professionellt av föräldrar som kommer från olika yrkesbakgrunder och med liten eller obefintlig erfarenhet av förskoleverksamhet. Hur en förskola leds och bedrivs av huvudman och rektor påverkar i slutändan förutsättningarna för pedagogerna att ge barnen en god utbildning. Formella ledare, särskilt rektor, är av stor betydelse när det kommer till att bygga upp en helhetsidé, stödja skol- och undervisningsförbättring, formulera höga förväntningar, själv agera föredöme och se att gruppen fungerar. Pedagogiskt ledarskap som hålls samman genom ett särskilt ansvarstagande från rektorer och formellt utsedda ledare är tillsammans med kontinuerlig skolförbättring (på alla nivåer) avgörande framgångsfaktorer för barnens kunskapsresultat (Andersson et al, 2022). Inom förskolan arbetar man dock inte med kunskapsresultat utan fokuserar på att varje barn ska nå så långt som möjligt utifrån sina förutsättningar (Skolverket, 2018). Det som gör frågan om ledarskapet intressant är också relativt nya lagändringar som börjat ställa högre krav på ledarskapet i föräldrakooperativa förskolor.

Nya lagar ställer skarpare krav både på styrelser och förskolechefer. Det är kommunen som gör ägar- och ledarprövning av styrelsemedlemmar i fristående barnomsorg. Kommunens villkor har succesivt ställt högre krav på ledningsgrupperna i de fristående förskoleverksamheterna. Idag är villkoret att styrelsemedlemmarna behöver besitta kompetens gällande de föreskrifter som krävs för att bedriva förskoleverksamhet, såsom arbetsrätt, arbetsmiljö, ekonomi och skollagstiftning. Det räcker dock med en samlad kompetens inom ägar-ledningskretsen där varje enskild individ inte behöver ha erfarenhet eller insikt om alla delar (Göteborgs Stad, 2024). När det kommer till formell kompetens för den som är förskolechef så har det nyligen stramats åt i Skollagen. Den som har lednings- och beslutanderätt behöver nämligen också vara utbildad *rektor* om den anställs efter 1 juli 2019, alternativt ha intentionen om att på sikt påbörja rektorsutbildningen inom fem år efter tillträde. Det finns dock vissa undantag och lagkravet gäller dock inte de som sitter på en ledande position inom pedagogisk verksamhet som blev anställda innan 1 juli 2019 (SFS 2010:800, 2 kap. 12 §). Trots det så kommer man inte ifrån att de nya lagarna har lett till omfattande förändringar när det kommer till rekrytering av ledare inom föräldrakooperativa förskolor. Jag konstaterar att det idag krävs mer kompetens både hos styrelser och förskolechefer som nu också behöver vara rektorer, dessa nya lagar medför ett förändrat landskap när det kommer till ledarskapet i fristående barnomsorg.

Den ökade professionaliseringen av ledarskapet skapar stora utmaningar för föräldrakooperativa förskolor och deras förutsättningar är annorlunda än om man exempelvis jämför med kommunala förskolor, både ekonomiskt men också utifrån ett sysselsättningsperspektiv. Jag har i mina pilotintervjuer fått det berättat för mig att den traditionella ledarskapsmodellen inom föräldrakooperativa förskolor har varit att någon i personalgruppen, ofta en förskolelärare, får vara förskolechef på 25% och i barngrupp resten av tiden. Detta kan ställa till det lite för föräldrakooperativa förskolor, framförallt eftersom det är utmanande att hitta en utbildad rektor som bara vill vara rektor på 25%. Har man genomgått rektorsutbildningen vill man ofta vara det på heltid och då också ha lön därefter. I de fall föräldrakooperativa förskolor sett till att utbilda en anställd från personalgruppen till rektor har det ofta varit så att personen efter utbildningen ändå sökt sig vidare någon annanstans för att ha möjlighet att vara rektor på 100% och då också få lön därefter. Dessa utmaningar som finns hos föräldrakooperativa förskolor har inte kommunala förskolor, där kan en rektor vara rektor för flera förskolor eftersom förskolorna tillhör samma enhet. På så sätt blir det varken en ekonomisk fråga eller svårt ur ett sysselsättningsperspektiv för en kommunal förskola att fylla en hel rektorstjänst. De nya lagändringarna har lett till att nya lösningar kring ledarskap inom föräldrakooperativa förskolor behövt utvecklas.

De nya lagändringarna skapade förutsättningarna för att en ny ledarskapsmodell fick fäste på den föräldrakooperativa förskolan som jag själv är en del av. När vår son började där under våren 2022 var ledarskapsmodellen av det traditionella slaget. Det var en förskolelärare som var anställd 25% som förskolechef och resten av tiden i barngrupp. När den personen valde att börja ett annat jobb valde dåvarande styrelse att tänka nytt. Det fanns då en nystartad konstellation där fyra föräldrakooperativa förskolor gemensamt gått ihop och anställt en rektor på 25% vardera. Precis när vår föräldrakooperativa förskola behövde en ny förskolechef hade en av dessa fyra föräldrakooperativa förskolor dragit sig ur samarbetet och det öppnade upp en möjlighet att kliva in och fylla den luckan. Denna modell sägs vara unik, inte bara i vår storstad, utan även i Sverige som helhet. Modellen har skapat förutsättningar för de fyra föräldrakooperativa förskolorna som är med i konstellationen att mötas över gränserna på ett annat sätt än tidigare då samarbetet inte fanns. Det ger utrymme för synergier såväl som samarbete samtidigt som varje föräldrakooperativ förskola fortsatt är unik på sitt sätt. Den nya modellen har kunnat möta upp de formella kraven samtidigt som de grundläggande

värdena i den föräldrakooperativa förskolan har kunnat bibehållas, och med det syftar jag på den demokratiska strukturen.

Föräldrakooperativa förskolor är föreningar och har således också samma uppbyggnad som dessa. De består av medlemmar med en styrelse som väljs av en valberedning. Styrelserna i föräldrakooperativa förskolor består av vårdnadshavare och önskvärt är att respektive familj behöver sitta med i styrelsen någon gång under sin medlemsperiod (Bartilson & Westerlund, 1990). Det är lite olika hur många år man väljs in på men utifrån mina pilotintervjuer förstår jag det som att det generellt är under en tvåårsperiod och att vissa föräldrakooperativa förskolor har kortare period för ordförandena. Som styrelseledamöter blir man också firmatecknare för den föräldrakooperativa förskolan och man är formellt huvudman och rektorns chefer. Det är regelbundna styrelsemöten med dagordning för att uppmärksamma aktuella frågor som det ska beslutas om, oftast genom konsensus i styrelsen eller genom röstning när styrelsens medlemmar tycker annorlunda i frågan. Det hålls dessutom regelbundna föreningsmöten samt årsmöte där varje medlem kan göra sin röst hörd under demokratiska processer (Lieberg et al., 1987). En förskola som drivs som förening öppnar således upp för möjligheter för inflytande, inte bara för de på ledande positioner utan också för övriga medlemmar och pedagoger. Det skapar förutsättningar för alla som befinner sig under den föräldrakooperativa förskolans paraply att kunna påkalla frågor och få gehör för dem. Jag är nyfiken på hur dessa demokratiska processer upplevs och vad det också gör med förskolan. Föräldrakooperativa förskolor öppnar således upp för demokratiska möjligheter eftersom de bedrivs som föreningar, jag blir därför nyfiken och undrar vad det blir av detta när det kommer till pedagogiskt ledarskap. Det som också utmärker de föräldrakooperativa förskolorna är en starkare föräldrasamverkan, den är starkt rotad och det är också något som många kommunala förskolor upplever kan vara svårt att få till.

Traditionella förskolor kan lära sig mycket av föräldrakooperativa förskolor, framförallt när det kommer till att stärka relationerna mellan pedagoger och föräldrar men också föräldrarna emellan. Enligt Harju et al. (2013) förekommer föräldrasamverkan i föräldrakooperativa förskolor både mellan föräldrar och pedagoger samt mellan föräldrarna. Mina pilotintervjuer indikerar att föräldrar och pedagoger i föräldrakooperativa förskolor inte bara möts på föräldramöten och utvecklingssamtal, så som det kanske är i kommunala förskolor. Möten och samverkan sker i utökade sammanhang beroende på vad man har för position i föreningen och det finns också en samverkan mellan föräldrarna. Familjeträffar, mingel, arbetsgrupper, städ- och fixardagar gör föräldrarna till välkända ansikten för varandra. Föräldrarna är inte anonyma för varandra på samma sätt som man kan bli i en kommunal förskola eftersom man träffas i så många sammanhang. Detta leder till synergier där man får ett utvecklat nätverk i sitt lokalområde vilket kan vara värdefullt i en storstad där många är inflyttade och kanske inte har så stor närhet till släkt. Föräldrasamverkan är idag något som lyfts fram och premieras, men så har det historiskt inte alltid sett ut.

Föräldrasamverkan har inte alltid varit något som eftersträvats, det har ändrat sig över tid där olika styrdokument spelat en stor roll kring utvecklingen. Enligt Harju et al. (2013) är hem och skola numera inte två åtskilda rum. Föräldrasamverkan har gått från en tydligt särhållande relation mellan hem-skola under 1960/1970-talet till att idag vara något önskvärt. För att skapa det gemensamma och det som ska hålla ihop samhället påtalas idag vikten av ett inkluderande och nära samarbete med föräldrarna. Vad var det då som ändrade denna inställning? Gradvis har det skett genom olika styrdokument som kom under 1990-talet, så som ”delaktighet som uttryck för demokrati och rättigheter” samt ”delaktighet som stöd till barnets och elevens utveckling och lärande”. Styrdokumentet för skolan stärker de gränsöverskridande praktikerna där man betonar att föräldrarna ska in i förskolan/skolan och att förskolläraren/lärarens uppdrag även handlar om förståelse för barnets hemmiljö. Förskola och skola blir mer införstådda med föräldrarnas erfarenheter och synpunkter och

föräldrarna med förskolans och skolans ambitioner och mål. Förhållande mellan hem och skola har gjort en enorm resa och kan nu beskrivas som gränsöverskridande i båda riktningar. Utvecklingen kring synen på föräldrasamverkan har också påverkats av demokratiseringen i samhället.

Harju et al. (2013) beskriver demokratiseringen i samhället i ett längre historiskt perspektiv samt utvecklingen av IT och sociala medier i ett kortare tidsperspektiv. Den här typen av processer har minskat avstånden och stärkt kommunikation mellan föräldrar och pedagoger. Numera ses föräldrarna som nödvändiga partners för att uppnå mål gällande lärande, utveckling, hälsa och välbefinnande där man har gått från institutionsansvar till ökat föräldraansvar. Föräldrars ökade ansvar och förstärkta rättigheter framgår numera också tydligt av Skollagen som ger uttryck för ökat inflytande över utbildningen och framhäver också valfriheten. Sverige har gått från ett av världens mest reglerade skolsystem till världens mest liberala där föräldrarna har fått en förstärkt position. Trots många spännande ingångar finns det väldigt lite forskning om föräldrakooperativa förskolor.

Forskning kring föräldrakooperativa förskolor och ledarskap inom dessa är inte omfattande. När jag inledningsvis började göra sökningar i databaser, såsom Scopus, SwePub och Education Collection insåg jag att det fanns väldigt lite forskning kring föräldrakooperativa förskolor överlag och näst intill obefintlig forskning i hur ledarskapet fungerar och bedrivs i dem. Det kan då vara lätt att tänka att det kanske inte är värt att forska på med tanke på det bristande intresset i tidigare forskning och att det kanske inte är relevanta frågor. Med tanke på den viktiga samhällsinstitution förskolan ändå är, och där föräldrakooperativa förskolor har en betydande roll som alternativ barnomsorg till den kommunala anser jag det ändå som väldigt viktigt att titta närmare på det pedagogiska ledarskapet och det är också där jag tar avstamp.

Min ingång i uppsatsen är att studera det pedagogiska ledarskapet inom föräldrakooperativa förskolor och titta närmare på hur det upplevs i de fyra föräldrakooperativa förskolorna som tillsammans delar på en rektor. Min förhoppning är att min studie kan bidra med en pusselbit kring hur pedagogiskt ledarskap i föräldrakooperativa förskolor ter sig och vilka ledarhandlingar som utförs. Det blir också intressant att titta på samspelet mellan de ledande positionerna och om man kan urskilja något gemensamt ledarskap. Det blir således relevant för mig att se om det förekommer styrkor och utmaningar i aktörernas gemensamma försök att leda. Förhoppningsvis kan mina ingångar ge en ökad förståelse för pedagogiskt ledarskap i föräldrakooperativa förskolor och fungera som stöd för rektorer och styrelser i föräldrakooperativa förskolor i utövandet av pedagogisk ledning.

## Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra med kunskap om hur professionella yrkesutövare och vårdnadshavares pedagogiska ledning av föräldrakooperativa förskolor ser ut.

Studien avgränsas empiriskt till fyra föräldrakooperativa förskolor och är en intervjustudie. Det är fyra olika aktörer som beaktas i studien, dels *rektor* och *förskolelärare* som representerar de yrkesverksamma. Studien består även av *ordföranden* i föreningen som även är *föräldrar* som representerar vårdnadshavarna.

Det finns demokratiska förutsättningar i föräldrakooperativa förskolor som gör ett demokratiperspektiv relevant, framförallt eftersom föräldrakooperativa förskolor är uppbyggda som föreningar i sin struktur. Jag vill titta närmare på de demokratiska processerna och kartlägga styrkor och utmaningar i dessa när det kommer till aktörernas gemensamma försök att leda.

- Finns det ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de föräldrakooperativa förskolorna och vad utmärks det isåfall av?
- Hur upplever de olika aktörerna att leda utifrån sin position?
- Vilka styrkor och utmaningar förekommer i aktörernas gemensamma försök att leda den föräldrakooperativa förskoleverksamheten?

# Bakgrund

Nedan presenteras en historisk tillbakablick om föräldrakooperativens framväxt i Sverige samt beskriver Kooperation som folkrörelse. Kapitlet går även in på det regelverk som skapar förutsättningar för ledarskapet inom förskolan samt ger en bakgrund till *fyra förskole samarbetet* som studien utgår ifrån.

## Föräldrakooperativa förskolor i Sverige

Olika omsorgsformer för barn har präglat Sverige genom 1900-talet. Det är framförallt under 1930-talet som olika reformer börjar ta fart och det blir en start för det moderna samhällsbyggandet i Sverige. Det växer då fram omsorgsformer som barnträdgårdar, folkbarnträdgårdar, småbarnsskolor och barnkrubbor. År 1929 startar HSB i Stockholm barnstugeverksamheten ”den kooperativa jungfrun” och blev på så sätt pionjärer inom detta område. Inspirationen hämtade HSB:s dåvarande direktör från Wien. Det var banbrytande att ett byggföretag skulle inrätta barnstugor men en orsak till detta var att man ville avhjälpa den anonymitet som lätt uppstod i de stora nybyggen dit familjer kom från skilda miljöer. Föräldrar kände inte varandra och tog inte ansvar för varandras barn så som i den äldre samhällstypen. Tanken var att barnen kunde vistas halv eller heldag, skolbarn på eftermiddagar och vuxna på kvällar genom klubbverksamhet. Verksamheten med HSB:s barnstugeverksamhet spreds vidare till andra platser i Sverige, så som till Göteborg, Borås och Norrköping (Bartley & Hansson, 1994). Utbyggnaden av omsorgsformer för barn sker succesivt och till mitten av 1980-talet hade utbyggnaden av förskolor främst koncentrerats till kommunal barnomsorg, exempel är kommunala förskolor och kommunala familjedaghem där kommunen är huvudman. Här sker dock en brytpunkt där alternativ barnomsorg börjar växa fram, såsom föräldrakooperativa förskolor. Enligt Lieberg et al. (1987) kan man urskilja två olika anledningar till uppkomsten av alternativ barnomsorg, dels behov av barnomsorg men också en önskan om att pröva en alternativ barnomsorgsform. I båda fall har man inspirerats av kooperativa idéer.

Kooperation som folkrörelse präglar framväxten av kooperativa förskolor. Ordet *kooperation* kommer av ett latinskt ord som betyder samarbete, samverkan. I alla former av samhällen, även i de mest primitiva har folk samarbetat för sitt uppehälle. Kooperation är en av världens största folkrörelser och omfattar fler slags verksamheter än de vi vanligtvis tänker på. Den kooperativa formen är till för människor som med egna insatser, engagemang och samarbete vill lösa ett gemensamt problem och tillgodose ett gemensamt behov. En form av Kooperation är nykooperation. Med det menas alla nya tjänster som finns i dagens konsumentssamhälle. Nykooperation handlar i de flesta fall om försök att skapa samverkan och demokrati. Det var under 1970-talet som kooperativa lösningar kom att aktualiseras inom allt fler områden. I allt högre grad prövade man på att organisera tjänster i föreningsform, exempelvis barnomsorg, äldreomsorg och skola. Sådana resonemang blev allt mer vanliga under 1980-talet som en följd av problemen med att finansiera den offentliga sektorn. Det finns fyra huvudsakliga typer av Kooperation: Konsument-, brukar-, producent- och arbetskooperation. Gemensamt för alla är att kooperativets organisation bygger på medlemmarnas eget deltagande och demokratiska styrning samt att verksamheten drivs med inriktning på medlemmarnas behov snarare än för att uppnå ekonomiska överskott och vinster (Jobring, 1988). Kooperativa förskolor hör till de så kallade *brukarkooperativen* vilket är konsumentkooperativ där brukare av välfärdstjänster samverkar (Kooperativa Förbundet, 2024). En grupp människor (brukarna) går samman för att tillgodose någon slags social tjänst för vilken samhället har ett yttersta ansvar. Verksamheten drivs i regel med någon typ av ekonomisk ersättning från samhället (staten, landstinget och/eller kommunen). Kooperativa förskolor är det främsta exemplet idag som blivit alltmer förekommande (Jobring, 1988).

Kooperativa förskolor har gått från att vara en marginell företeelse till att idag vara etablerade. De kooperativa förskolorna har inte tillkommit på initiativ av stat och kommun, som tidigare tvärtom avvisade denna form. De har vuxit upp underifrån och i de flesta fall handlat om en nerifrån och upp strategi där initiativet kommit från en personal- eller föräldragrupp. Den första egentligen föräldrakooperativa förskolan i Sverige startade i slutet av 1970-talet och är ett exempel på alternativ barnomsorg som då började växa fram. I början av 1980-talet var det bara ett fåtal förskolor som drevs av annan huvudman än kommunen, så som föräldra- och personalkooperativ. Det är i mitten av 1980-talet som den alternativa barnomsorgen börjar öka i snabb takt och på kort tid så tredubblas den i Sverige. Under hösten 1990 finns det 139 kooperativa förskolor och formen kan alltså inte längre ses som en marginell företeelse i barnomsorgen (Sundell et al., 1991). Nyckelbegrepp för 1990 talets barnomsorg är decentralisering, effektivt resursutnyttjande, brukarmedverkan, alternativa former, valfrihet och profilering. Föräldrakooperativa förskolor drivna som föreningar står för de flesta av dessa begrepp och kan därför sägas vara en typ av barnomsorg som då låg i tiden (Bartley & Hansson, 1994).

Föräldrakooperativa förskolor är enskild/privat barnomsorg som drivs som ekonomiska- eller ideella föreningar. En förening är en öppen sammanslutning och är inte avsedd på ett på förhand bestämt antal personer. Däremot kan medlemskretsen vara begränsad med hänsyn till verksamhetens art (i detta fall barnomsorg) eller omfattning (antal tillgängliga platser). De två föreningsformerna skiljer sig från varandra i flera avseenden. Ekonomiska föreningar regleras i en särskild lag om ekonomiska föreningar medan ideella föreningar är en företeelse vars rättsliga förhållanden utvecklats i praxis och inte lyder under någon egen lagstiftning. Gemensamt för båda är att en förening anses vara bildad när medlemmarna antagit stadgar med föreningens firma samt utsett styrelse och revisorer (det senaste är ej obligatoriskt för ideella föreningar). Är föreningen ideell är den en rättskapabel juridisk person. Är den ekonomisk måste den dessutom registreras hos länsstyrelsens föreningsregister för att bli rättskapabel. En föräldrakooperativ förskola med anställd personal uppfyller i regel kriterierna för en ekonomisk förening men vissa drivs även som ideella föreningar (Lagnevik, 1989). Det finns ingen färdig mall om hur en föräldrakooperativ förskola ska planeras och drivas. En föräldragrupp liknar inte en annan och värderingar och livsstilar skapar olika plattformar. Om föräldrar bor i storstad, på mindre ort eller landsbygd är också av stor betydelse. Det är idéer och behov som inom ramen för de möjligheter som lagstiftning och andra formella regler ger styr och sätter prägel på den föräldrakooperativa förskolan (Lieberg et al., 1987).

Den föräldrakooperativa föreningen är huvudman för förskolan, det vill säga ansvarar för och fattar beslut om verksamhetens innehåll och utformning. Formellt innehas huvudmannaskapet av styrelsen som i en ekonomiskt driven föräldrakooperativ förskola också blir firmatecknare. Styrelsen har också det formella arbetsgivaransvaret. Det behöver också finnas en rektor knuten till den föräldrakooperativa förskolan som leder det pedagogiska arbetet samt en skolchef. Det är olika vem som innehar uppdraget som skolchef, det kan vara rektor eller en person i den föräldrakooperativa förskolans styrelse (Göteborgs Stad, 2024).

## Regelverk skapar ramar för ledarskap inom förskolan

Svenska skolmyndigheter förväntar sig ett pedagogiskt ledarskap. Staten styr skolväsendet genom skollag, läroplaner och andra styrmedel. Dessa sätter *yttre* gränser för verksamheten och hur den kan bedrivas. De *inre* gränserna syftar på styrningen som sker i förskola och skola och som är påverkad av kultur (exempelvis normer och värden) som råder i organisationen. Skollagen fokuserar framförallt på *vad* rektorn ska leda. Där går det att läsa att ”det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor” (SFS 2010:800, 2 kap. 9§). Vidare beskrivs även vikten av terminologin, att en rektor ska benämnas just rektor och inte andra benämningar. Lagen är också tydlig med att ledningsansvaret heller inte får delas mellan flera personer. Om man lokalt inrättar

andra ledningsfunktioner får dessa funktioner inte ha en titel som kan leda till oklarheter kring vem som är rektor (SFS 2010:800, 2 kap. 9§). Det beskrivs också att det i ansvaret ingår att fatta beslut om den övergripande organisationen av det pedagogiska arbetet, arbetet med barn som är i behov av särskilt stöd samt kontakter med föräldrar, arbetslivet, omgivande samhället och personalens kompetensutveckling (SFS 2010:800, 2 kap. 10§).

*Läroplan för förskolan* (Skolverket, 2018) går däremot mer in på rektorns ansvar att vara pedagogisk ledare och beskriver mer *hur* staten förväntar sig att rektor ska leda den pedagogiska verksamheten. Däremot så finns det inga precisa anvisningar där för hur det pedagogiska ledarskapet ska utövas, utan det är upp till varje rektor att göra sin egen tolkning. Den egna tolkningen och handlingsutrymmet befinner sig mellan de yttre och inre gränserna där det skapas ett fritt handlingsutrymme för varje rektor och skolledare att agera som pedagogisk ledare. Trots förväntningarna på pedagogiskt ledarskap från svenska skolmyndigheter så står det väldigt lite framskrivet om vad pedagogiskt ledarskap faktiskt är och innebär. Jag har därför sökt mig till litteratur för att få en bredare uppfattning om pedagogiskt ledarskap. Som jag antydde i inledningen ställer också nya lagar ökade formella krav på en utbildad rektor.

Idag är rektorsprogrammet obligatoriskt för de ledare på förskolan som är anställda efter 1 juli 2019. De ska påbörja sin utbildning inom två år efter tillträde. De som var verksamma som förskolechef den 1 juli 2019 omfattas inte av obligatoriet och det gäller även vid byte av arbetsgivare (Skolverket, 2024). De fyra föräldrakooperativa förskolorna som ingår i min studie leds nu av en rektor som gått den statliga rektorsutbildningen. Ingen av de fyra föräldrakooperativa förskolorna hade någon heltidstjänst att erbjuda en rektor. En av ordförandena tog initiativ till att starta upp en gemensam anställning av en rektor. Det resulterade i att fyra föräldrakooperativa förskolor anställde en rektor på heltid, en modell som sägs vara unik för storstaden där de föräldrakooperativa förskolorna verkar i men också i Sverige. Formellt är rektorn dock anställd 25% på varje föräldrakooperativ förskola med separata kontrakt, vilket gjorde att ett nätverk bildades för att underlätta rektorns arbete.

## Ledarskapet på de fyra föräldrakooperativa förskolorna

I samband med att de fyra föräldrakooperativa förskolorna, som ingår i min studie, gemensamt anställde en rektor på heltid bildades *fyra förskolor samarbetet*. Detta för att rektorn behövde känna att det fanns en arbetsgivarkontakt istället för fyra olika. Gruppen består av ordförandena i rektorssamarbetet och har regelbundna möten, framförallt med de fyra ordförandena men också med rektor närvarande cirka två tillfällen per termin och fungerar då som ledningsgruppsmöte. Inom fyra förskolor samarbetet är det en ordförande som fungerat mer som stödperson till rektor. Syftet med det är att skapa goda förutsättningar för rektorn. På så sätt behöver inte rektorn kontakta alla fyra arbetsgivare för att få beslut i frågor utan det räcker att bara gå till en person. Tanken med stödpersonen är att det ska rotera och inte alltid hamna på samma föräldrakooperativa förskola. Fyra förskolor samarbetet blev till för att underlätta för rektorn, både i kontakt med arbetsgivarna men också när det kommer till verksamheten. Rektorn har förutsättningar att kunna fördela heltidstjänsten utifrån de rådande behoven. Händer det något extra på någon av de föräldrakooperativa förskolorna som kräver mer tid en period så blir det också naturligt att rektorn lägger mer tid där och att den prioriteras lite extra. Samtidigt kommer man inte ifrån att rektorn ändå har fyra olika styrelser att förhålla sig till där behoven hos de olika föräldrakooperativa förskolorna ser annorlunda ut. Rektorn innehar även uppdraget som skolchef för de fyra föräldrakooperativa förskolorna, vilket skapar ett omfattande och komplext uppdrag.

## **Avslutande sammanfattning**

Föräldrakooperativa förskolor har vuxit fram ur olika omsorgsformer och den kooperativa folkrörelsen, de har gått från att vara marginella till etablerade inom svensk barnomsorg.

Föräldrakooperativa förskolor kan drivas antingen som ekonomiska- eller ideella föreningar. Som föräldrakooperativ förskola följer man samma regelverk som andra förskolor. Det har kommit nya direktiv som kräver ökad kompetens bland förskolechefer där en nyanställd också behöver vara utbildad rektorer alternativt ha ambitionen att påbörja att studera till rektor inom två år. Jag har gett en bakgrund till *fyra förskolor samarbetet* som är betydande för ledarskapet i de fyra föräldrakooperativa förskolorna jag studerat. Det består av de fyra ordförandena som är kopplade till de fyra olika föräldrakooperativa förskolorna som delar på en gemensam rektor och som också är utgångspunkten i min studie.

## Tidigare forskning

Detta kapitel beskriver sökmetod och sökord samt den forskning jag hittat när det kommer till ledarskap i förskolan och föräldrakooperativa förskolor. Jag studerar inte föräldrassamverkan men lyfter ändå in den forskningen eftersom föräldrakooperativa förskolor bygger på föräldrars samverkan och engagemang.

### Sökmetod och sökord

Till en början tänkte jag att detta avsnitt enbart skulle fokusera på ledarskap inom föräldrakooperativa förskolor men efter en sökhandledning tillsammans med en bibliotekarie där vi sökte i olika databaser kunde jag konstatera att forskningen om ledarskap på föräldrakooperativa förskolor (både nationell och internationell) inte fanns att tillgå. Det fanns lite mer skrivet om föräldrakooperativa förskolor i bredare bemärkelse, och där har jag kunnat hitta ledarskapet implicit i ett fåtal artiklar. Med denna sparsamma framgång i att hitta tidigare forskning om ledarskap i föräldrakooperativa förskolor fick jag bredda mig till forskning om ledarskap inom förskolan där det finns betydligt mer framskrivet. Jag har främst avgränsat mig till ledarskap inom förskolan i en svensk kontext eftersom det är där min studie också befinner sig. Några internationella studier förekommer dock där det funnits relevant innehåll som kan kopplas till min studie. Tidigare forskning inom området har mest varit fokuserad kring dokumentation och kvalitetsarbete, där väldigt lite finns framskrivet om ledarskapet inom förskolan. När det kommer till ledarskapet handlar det framförallt om interna och externa förutsättningar för ledarskapet, personliga egenskaper och rektorsrollen. Det gör min studie än mer relevant som tar ett helhetsgrepp inom ledarskapet inom förskolan och dessutom sätter det i ett sammanhang kring föräldrakooperativa förskolor. Jag har använt mig av tre olika databaser när jag sökt efter artiklar.

Den databas jag primärt använt mig av är Education Collection som är en databas med fokus på samhällsvetenskap och pedagogik. Det är också i den som jag hittat mest artiklar utifrån mina sökord. Jag har dessutom använt Scopus som är en bred samhällsvetenskaplig databas samt Swepub som har fokus på svensk forskning, vilket är relevant eftersom min studie är i en svensk kontext. Det tog lite tid för mig att få fram de bästa sökorden och laborera med synonymer. Ett exempel på detta är sökordet preeschool, där fick jag utöka med kindergarten för att få fler relevanta träffar och så var det också med synonymer till rektor. Den metod som gjorde att jag tillslut hittade rätt bland mina sökord var att titta på hur artiklar jag fann intressanta också var kodade i databaserna.

Sökord jag tillslut använde i olika kombinationer var rektor (head, director), förskola (preeschool, kindergarten), pedagogiskt ledarskap (educational leadership). Jag använde också söktermen systematiskt kvalitetsarbete (Systematic Quality Work) och ibland utökade jag med Sverige (Sweden) för den svenska kontexten. När jag sökte på systematiskt kvalitetsarbete hamnade jag automatiskt i en svensk kontext eftersom den benämningen är kopplad till Sverige. Kvalitetsarbete finns såklart i andra länder också men de benämns då på andra sätt. Jag tittade också på intressanta artiklars referenslista, ett tips jag fick av bibliotekarien under vår sökhandledning.

## Ledarskap i förskolan

De flesta undersökningar om kvalitet i förskolan har fokuserat på processer och dokumentation och mindre vikt har getts till rektors ledarskap trots att sådant ledarskap identifierats som avgörande. Ledarskapet i förskolan påverkas av externa och interna förutsättningar. Förskolechefer anser sig befinna sig i en mittemellan position, något som berörs i två olika studier av Håkansson (2016, 2019). Förskolechefer från några av de studerade svenska förskolorna fann sig själva positionerade mellan externa krav och interna förutsättningarna och behov. Det framträdde en uttryckt och outtryckt spänning bland förskolecheferna om att vara ”mittemellan” där förväntningar från politiker, seniora chefer och förskolepersonalen gjorde att de behövde handskas med ”dubbla lojaliteter” (Håkansson, 2016). Förskolechefer balanserar kraven av lojalitet till kommunens kvalitetssystem med den egna förskolans självständighet. När det kommer till självständigheten så är den påverkad av den lokala kulturen i förskolan och om ledarskapet är influerat av personalens förståelse och varierade kunskap. Således behöver ”top-down” och ”bottom-up” strategier kombineras i ledarskapsarbetet. Studien indikerar således att externa och interna förhållanden påverkar förskolechefers ledarskap men att det också i viss utsträckning kan bli överbyggt av förskolechefen som då får balansera olika strategier och ledarskapshandlingar (Håkansson, 2019) Externa förhållanden som rektorn behöver förhålla sig till är exempelvis läroplansförändringar och lokala styrningsstrategier. Ibland kan externa krav komma väldigt snabbt och göras utan dialog eller överväganden av lokala förutsättningar. Riktlinjer och metoder kan således också introduceras innan tidigare system har implementerats, vilket skapar utmaningar i ledarskapet. En annan utmaning i ledarskapet handlar om kunskapsnivån på de man leder.

Personalens utbildningsnivå inom förskolan och hur det hänger ihop med ledarskapet påtalas i flera studier (Håkansson, 2019 och Brodin & Renblad, 2013 samt Bäckström et al., 2024). Kunskapsnivån hos pedagogerna är en intern förutsättning för hur även ledarskapet kan bedrivas inom förskolan. Håkansson (2019) beskriver hur förskolechefer handskas med personalens olika förståelser om vad kvalitetsarbete är och bör förstås som. Utmaningen är större för förskolechefer i förskolor där proportionen av universitetsutbildad personal är lägre än i skolan. Det är uppenbart i många förskolechefers utsagor att pedagoger finner det svårt att förstå anledningen med kvalitetsarbetet och kanske i tillägg inte heller har tillräcklig kunskap att bedriva ett sådant arbete. Detta påtalar också Bäckström et al. (2024) som framhäver att pedagogerna i förskolan har svårt att förstå länken mellan kvalitetsarbete och det dagliga arbetet. Vid varierande kunskapsnivåer bland pedagoger kan det leda till att förskolechefer inte tillräckligt kan utöva sin professionella kunskap i sitt ledarskap. På lång sikt kan det också hindra kvalitetsutvecklingen i förskolan. Forskarna Brodin & Renblad (2013) kunde konstatera att förskolecheferna ansåg att en av de mest avgörande faktorerna med att implementera den reviderade kursplanen Lpfö 98, rev 2010, var att ha kompetent personal. Dessa förskolechefer såg också att de kunde påverka kvalitén på förskolan genom att rekrytera förskolelärare för det pedagogiska arbetet. Även detta perspektiv kan ge perspektiv på ledarskapet i min studie, förskolorna och så även mina studerade objekt har lägre andel universitetsutbildad personal.

## Föräldrar som ledare i föräldrakooperativa förskolor

Forskning om ledarskap i föräldrakooperativa förskolor är sparsmakad, däremot finns det forskning om föräldrakooperativa förskolor i bred bemärkelse som berör historiska tillbakablickar men det går att hitta synsätt kring ledarskapet i dem. Rotation på ledande poster i föräldrakooperativa förskolor beskrivs både som positivt och negativt. Harms och Smith (1975) beskriver den föränderliga styrelsen

i föräldrakooperativa förskolor som en konstant svårighet. Det tar en stor mängd tid för föräldrar att lära sig funktionen av styrelsen och hur man fungerar som en styrelsemedlem. De beskriver också hur mentorskap fungerat för att brygga en den föränderliga rotationen på ledande positioner.

One school holds elections for their new board in February so that training by the outgoing board is possible (through joint meetings) before the old board leaves the school. Another school has the past board president serve as advisor to the new board for one year, even if her child has left the school (Harms & Smith, 1975, s. 10)

Byers (1972) betonar också det gemensamma och föränderliga ledarskapet som en avgörande del i varför föräldrakooperativa förskolor växt fram och fått ett sådant uppsving. Byers har en positiv framtoning kring rotation på ledande poster och menar att framgången inte byggts på att ha samma ledarskap över en period av år utan snarare utifrån den ständiga utvecklingen av nya ledare. Här syftas det på styrelserna där personer ofta kommer in med stor kraft och energi, stannar en kortare tid för att sedan överlämna platsen till någon annan person för att själv gå vidare till någon ny aktivitet. På de föräldrakooperativa förskolorna jag studerar finns det också den här typen av rotation på poster inom styrelse, vilket gör dessa ingångar relevanta, framförallt hur personer väljer att tolka rotation i styrelsen som något positivt eller negativt.

## Rollen som rektor/förskolechef

Forskarna Meyer-Looze och Vandermolen (2021) fann att rektorn är den andra ledande indikatorn (bakom klassläraren) som är avgörande för barns kunskapsinhämtning. Är rektorns ledarskap mindre effektivt eller om rektorsomsättningen är hög påverkar det barnen negativt. Rollen som rektor diskuteras i en studie av Brodin och Renblad (2013) där professionella yrkesutövare diskuterar sin roll som rektor inom förskolan. Förskolecheferna i de studerade förskolorna nämnde att de formellt kallades rektorer av förskolan men hade samma uppgifter och ansvar som tidigare. De beskrev sig som pedagogiska ledare med övergripande ansvar för aktiviteter att bli genomförda i överensstämmelse med kursplanen och uppdraget i stort. De menade att pedagogik i förskolan strävar efter att forma en enhet av omsorg, utbildning och lärande men att omvårdnad tar mycket mer tid än förr eftersom det idag är många små barn som går på förskolan. Viktiga frågor rörande rollen som rektor var kunskap och förståelse för uppdraget, systematiskt kvalitetsarbete och mål av förbättring. Rektorerna ansvarar för att leda sin personal i det dagliga arbetet, omvårdnad, utbildning och lärande. Studien visar att rektorerna ibland är osäkra på hur de skulle ge stöd till sin personal i förskolan. Något som är en viktig komponent och kan fungera som stöd är mentorskap. Waaland (2015) har kunnat konstatera att mentorskap och upplevd självständighet på arbetet hänger ihop. Deltagare i studien med en ledande position, såsom rektor, rapporterade en hög grad mentorskap gentemot andra när de upplevde självständighet på jobbet jämför med de utan en sådan formell position. Det kräver också tid och tyvärr är tidsbrist en anledning till att inte ha möjlighet att ge fullt stöd, en annan del handlade om att avgöra hur man skulle prioritera bland uppgifterna. Tidsbrist är något som också beskrivs av rektorerna när det kommer till att inhämta ny kunskap och implementera den i förskolan (Brodin & Renblad, 2013).

Många rektorer är stressade över att lämna förskolan för vidareutbildning konstaterar Meyer-Looze och Vandermolen (2021). Rektorerna berättade att de kände en stress i att vara iväg och delta i utbildning eftersom det tog tid från arbetet vilket gjorde att de hade en enorm arbetsbörda som väntade när de kom tillbaka. Den stress som många upplevde av att ha varit iväg för lärande kunde således hindra att nya koncept implementerades. Rektorer var oförmögna att överföra sitt lärande på ett sätt som förbättrade lärandet, detta på grund av prioriteringar/tidsbrist eller att de inte visste hur de skulle implementera det de lärt sig. Detta är en viktig aspekt att ha med sig när det kommer till ledarskap i

förskolan. Dels behöver rektorn ha kunskaperna att kunna implementera ny kunskap men det behöver också finnas rätt förutsättningar. En förmåga att implementera lärande och ny kunskap är av stor vikt i rektorsrollen och något som det finns olika metoder för.

Nehez et al. (2021) studie fann att ledare som befinner sig mittemellan i pedagogisk sektor (exempelvis rektorer) använde olika sätt att transformera ny kunskap, beroende på vad som behövde förbättras. En strategi var att *kopiera*, och då framförallt när det handlade om mer enkla strukturer som inte var kontextuellt bundna. Det kunde också handla om att *implementera strukturer i tillägg* men också *välja bort* vissa strategier eftersom de kanske inte passade i den lokala kontexten, likaväl som vissa strategier behövde mer *långsiktig planering* och ej kunde implementeras direkt. Meyer-Looze och Vandermolten (2021) kunde också se att tid som spenderades med ledarskapscoacher och interagerande med kollegor påverkade lärandeöverföringen positivt. I Brodin & Renblad (2013) studie ansåg rektorer att den mest avgörande faktorn med att implementera den reviderade läroplanen Lpfö 98, rev 2010, var att ha kompetent personal och jobba med frågor relaterade till attityder och värden samt att utveckla systematiskt kvalitetsarbete i förskolan. De ansåg också att det är viktigt att undvika att fokusera på alla mål i läroplanen på samma gång. Förståelse för de olika styrdokumenterna och dess innebörd är också en väldigt viktig del i rektorns ledande uppdrag. En rektor behöver förstå läroplanen för att på så sätt kunna leda förskolan framåt.

En studie av Öqvist och Cervantes (2017) kunde dock konstatera att det finns begränsad kunskap bland rektorer när det kommer till begreppet lärande och vad lärande i förskolan är för något. De flesta rektorer tillämpar termen när det kommer till variation av material, organisering av miljön, normer och värden men inte nämner i relation till målorienterade processer och hur lärare undervisar i relation till mål. Enligt Läroplan för förskolan (Lpfö 18, 2018) är det dock variation i lärande som eftersträvas. Det är viktigt att rektorer förstår innebörden av Lpfö 18 för att på så vis skapa förutsättningar och leda arbetet på förskolan framåt när det kommer till undervisningen. I Brodin och Renblads studie (2013) reflekterar rektorer på förskolan kring förståelse av Lpfö 18 och kvalitén i förskolan. Hög kvalitet i förskolan utifrån deras upplevelse var rangordnat enligt följande; kunskap och förståelse för uppdraget, systematiskt arbete, reflektera och analysera personal och mål av förbättring.

## Personliga egenskaper hos rektorer

Forskning kring personliga egenskaper hos rektorer är ett tema jag kan urskilja. I en grekisk studie (Lazaridou, 2020) framkom det att rektorer som påvisade en hög resiliens (motståndskraft) hade en förmåga att överkomma motgångar snabbt, lära sig från dessa och bli starkare när de mötte nya motgångar i organisationen. Rektorerna beskrev sig som resilienta och resiliens har ökat i betydelse när det kommer till ledarskap. Studien kunde också konstatera att rektorernas personlighet låg i linje med förväntningar som fanns representerade i litteratur, att ledare visar höga värden när det kommer till extroverthet, samvetsgrannhet och öppenhet samt låga värden när det kommer till neurotisism. Rektorer representerar således egenskaper av emotionell stabilitet, något även denna studie bekräftade. Studien påtalade också att det fanns en signifikant åldersrelaterad samvetsgrannhet som ökade med ålder men att extroverthet, emotionell stabilitet och öppenhet inte verkade vara åldersrelaterad. Även Cheng (2013) undersöker personliga egenskaper hos rektorer och tar avstamp i rektorers empati och omsorg i samspel med förskolepersonal. Författaren undersökte tre olika beteenden bland rektorer inom förskolan och hur dessa påverkade förskolepersonalen. Dessa beteenden var empati/omsorg, bestämdhet/påstridighet samt kombinationen belöning/bestrafning. Resultaten visade att det ledarskapsbeteendet med bäst effekt på förskolepersonalens arbetsprestation var empati och omsorg. Förskolepersonalen bär på en stor press och behöver känna att rektorn bryr sig, därav är empati och

omsorg också det ledarskapsbeteende som förskolepersonalen mest tilltalades av. Studien visade att empati och omsorg också gav en lägre personalomsättning och även ökade arbetsprestationen bland förskolepersonalen. Kombinationen av belöning och bestraffning hade inte någon betydande effekt på förskolepersonalens arbetsprestation med teorin om att de kanske tar ut varandra, förskolepersonal reagerar bra på belöning men svarar inte bra på bestraffningar. När rektorn var bestämt och påstridig kunde det visa en signifikant men inte särskild hög effekt. Trots att min studie inte specifikt studerar rektorns personlighet anser jag det ändå relevant att lyfta fram eftersom personliga egenskaper går hand i hand med ledarskap och ledarskapshandlingar. När det kommer till det pedagogiska ledarskapet är det viktigt att rektorn får alla att dra åt samma håll och då spelar också de personliga egenskaperna en stor roll i detta.

## Kvalitetsarbete inom förskolan ur ett ledarskapsperspektiv

Dokumentation och systematiskt kvalitetsarbete är en del av att bedriva ett pedagogiskt ledarskap. Även fast min studie inte tar avstamp i systematiskt kvalitetsarbete är det ändå ett viktigt område som skapar en förståelseram. Det finns mycket skrivet kring området och jag har valt ut de delar som tydligt hänger ihop med ledarskap inom förskolan. En kvalitetsbedömning från Skolinspektionen på rektorers ledarskap visar att förskolor med stora utvecklingsbehov utgör ungefär en fjärdedel av samtliga granskade förskolor (Skolinspektionen, 2024). Vad beror detta då på? Bäckström et. al. (2024) konstaterar att många rektorer är dåligt förberedda att leda från ett systematiskt kvalitetsperspektiv. Dessutom kämpar rektorer med att hitta tid för systematiskt kvalitetsarbete. Forskarna kunde se i studien att rektorerna trodde det var nödvändigt att implementera mer systematiskt kvalitetsarbete i förskolan. Rektorerna vill säkerställa kvalitet i förskolan genom att främja mer systematiskt kvalitetsarbete men måste balansera det med andra aktiviteter. Vilket synsätt som rektorn har på kvalitetsarbete är avgörande för om det blir framgångsrikt. Forskarna Lee-Hammond och Bjervås (2021) kunde konstatera att rektorns synsätt på dokumentation och systematiskt kvalitetsarbete spelade en avgörande roll när det kom till att ge pedagogerna rätt förutsättningar. Om rektorerna förstog värdet var de antingen involverade på ett stöttande sätt eller litade på sina pedagoger att de utförde det på ett kompetent sätt. Håkansson (2019) påtalar också att i de förskolor där systematiskt kvalitetsarbete är förstått som meningsfullt och bidrar till kvalitetsutveckling leder förskolecheferna arbetet genom att exempelvis fokusera på *nationella mål* och *förskolans utvecklingsbehov* baserat på analys och utvärdering. De organiserar även arbetet med fördelning av ansvar som skapar deltagande bland den pedagogiska personalen. De arbetar med mål för personalen, både på grupp och individnivå. De har även tydliga förväntningar om deltagande och att personalen driver utvecklingen. Dessa perspektiv blir intressant att ha med mig in i min egen studie för att se hur inställningen kring detta ser ut bland rektor och förskolelärarna.

## Föräldrasamverkan

Ett område som utmärker sig när det kommer till forskning inom föräldrasamverkan är *Egenmakt*. Dunlap (1997) konstaterar att föräldrakooperativa förskolor resulterar i att familjers egenmakt stärks där personliga utveckling och förvärvandet av färdigheter uppstod hos föräldrar i föräldrakooperativa förskolor. Detta ledde till en förstärkande process som resulterade i en förstärkt egenmakt (empowerment) vilket kan beskrivas som något som handlar om varje människas behov av självbestämmande, delaktighet, oberoende och förmåga att påverka sin tillvaro. Även forskaren Roberts (2019) utvärderar barnfamiljer med egenmakt (empowerment). Studien indikerade att familjer med egenmakt hade positiv inverkan på flera faktorer som var kopplade till föräldraengagemang,

exempelvis föräldramotivation och föräldrars lärandemekanismer såsom uppmuntran, instruktion och förstärkning.

*Föräldrasamverkans betydelse för barnens lärande* är också ett område som studerats. Forskarna Uludag & Erkans (2023) fallstudie tar avstamp i ett vetenskapsprogram för tidig barndom. Det fastställdes att programmets inlärningsaktiviteter utanför skolan, exempelvis hemma och externa inlärningsmiljöer bidrog positivt till barnens lärande. Forskarna konstaterar att inlärningsmiljöerna utanför skolan gör det lättare att uppnå målen för naturvetenskaplig utbildning i tidig barndom. Föräldrasamverkan i förhållande till lärande är också något som Meng (2020) har studerat. Studien undersökte om föräldrars engagemang och involvering redan i förskolan kunde förutspå barns akademiska samt sociala/emotionella beteenden i första och tredje klass. Skillnader i dessa beteenden kunde utläsas vid första klass där barn med involverade föräldrar hade ett försprång kring dessa förmågor. Däremot vid tredje klass var skillnaderna inte lika signifikanta men ändå betydande. Knoche et al. (2023) har undersökt föräldrarnas betydelse när det kommer till språkutveckling där barnet har utvecklingsproblem vid inträde i förskolan. De undersöker effekterna av *Getting Ready* som är en föräldraengagemangsintervention. Undersökningen av interaktionseffekter indikerar att när familjer rapporterar stressnivåer under genomsnittet eller engagemang i lärande hemma, visar barn i interventionsgruppen snabbare tillväxt i uttrycksfulla språkkunskaper jämfört med kamrater i jämförelsetillståndet. Studien konstaterar att *Getting Ready* är mest framträdande när familjer rapporterar låg till måttlig stressnivå och också kan fungera som en buffert för familjer som rapporterar låg till måttlig nivå av engagemang i lärande vid förskolans inträde.

*Föräldraengagemang inom förskolan* är också ett område som det forskats mycket kring. Csaba et al. (2020) har studerat förskollärares uppfattningar om invandrade och icke-invandrade föräldrars engagemang i förskolan. De konstaterade att förskollärarnas betyg på engagemang bland föräldrarna skilde sig mellan förskolorna. I förskolor, där personalen hade en delad förståelse för att hantera kulturell mångfald och där rektorn hade ett mångkulturellt tänk, uppfattade lärare engagemanget hos föräldrarna mer positivt, särskilt för invandrade föräldrar. Resultaten identifierade vikten av inkludering och mer positiva föreställningar om mångkultur bland förskollärare, egenskaper som är viktiga för att arbeta med alla föräldrar. Studien konstaterar också att ogynnsamma sociala strukturer i utsatta områden kan innebära stora utmaningar för föräldrasamarbete och engagemang. Detta spår är också Purtell et al. (2022) inne på som undersöker förskolelärares uppfattningar av föräldraengagemang, med fokus på latinamerikanska familjer. Resultatet visade att olika interventioner ledde till att förskoleläraerna rapporterade föräldraengagemang i högre utsträckning. För de latinamerikanska familjerna var undervisning och hembesök något som ledde till mer positiva uppfattningar från förskoleläraerna när det kom till deras uppfattning kring föräldrarnas involvering, föräldra-lärare relation samt värden bland föräldrarna. Slutsatsen är att dessa fynd tyder på att gemenskapsfokuserade modeller kan vara en väg framåt att öka och höja föräldrars engagemang under förskoletiden. Hembaserat engagemang i förskolan kan också skilja sig beroende på om förskolan ligger i en urban miljö eller på landsbygden. Sheridan et al. (2019) konstaterade att jämfört med stadsföräldrar rapporterade föräldrar på landsbygden mindre hembaserat engagemang, strukturell kommunikation och relationskommunikation. Forskarna studerade även familjeengagemang över övergången från för-förskolan (pre-F) till förskolan och konstaterade att hembaserat engagemang ökade från tiden före förskolan. Engagemanget ökade sedan under förskolan men minskade i slutet av förskolan. Den strukturella och relationella kommunikationen förblev stabil och minskade fram till slutet av förskolan.

## **Avslutande sammanfattning**

Kapitlet har berört de delar av tidigare forskning som varit aktuellt för ämnesområdet. Ett område handlar om ledarskap i förskolan som berör interna och externa förutsättningar för rektor samt

betydelsen av pedagogernas utbildningsnivå. Ett område handlar också om föräldrar som ledare i föräldrakooperativa förskolor som handlar om rotationen på ledande positioner och hur detta går att tolkas både positivt och negativt. Kapitlet avhandlar också forskning kring personliga egenskaper hos rektor där resiliens ses som en viktig egenskap, det beskrivs också personliga drag som empati som betydelsefulla. Kvalitetsarbete beskrivs också utifrån ett ledarperspektiv inom förskolan där många rektorer är dåligt förberedda när det kommer till kvalitetsarbetet och har svårt att hitta tid. Kapitlet lyfter också fram föräldrasamverkan och de viktigaste iakttagelserna i den forskningen berör egenmakt (empowerment) hos föräldrarna och föräldrasamverkans betydelse för barns lärande.

# Teoretisk referensram

Kapitlet beskriver min teoretiska referensram som består av pedagogiskt ledarskap samt en inkluderande demokratiteori som utgår från fyra ideal enligt Young (2002).

## Pedagogiskt ledarskap

Jag kommer djupare gå in på innebörden av *pedagogiskt ledarskap i förskolan* samt begreppet *ledning*. Jag tar avstamp i det som benämns pedagogiskt ledarskap, något som faller sig naturligt för mig då det är ledarskap i föräldrakooperativa förskolor jag studerar. Jag vill börja med att tydliggöra att bara för att ledarskapet befinner sig i det pedagogiska fältet och i pedagogisk verksamhet innebär det inte automatiskt att ledarskapet blir pedagogiskt. Det som karaktäriserar pedagogiskt ledarskap handlar om att leda och främja lärande och läroprocesser, utveckla insikt och förståelse, förhållningssätt, handlingsförmåga och gemensamt arbete (Andersson et al., 2022). Det blir viktigt här att tydliggöra begrepp, vad jag menar när jag talar om ledarskap.

Ledarskap ses traditionellt som egenskaper hos en individ där *ledarskap* bygger på en idé om den ensamma karismatiska ledaren. Detta synsätt menar att ledarskapet finns hos en person med speciella kvalitéer och egenskaper som skapar ledare-följare relationer. Detta perspektiv på ledarskap beskrivs ofta som en *treenighet* bestående av ledare, följare och gemensamma mål som ska uppnås. Ledarskap förknippas då med en aktiv individ (ledaren) som påverkar andra "passiva" individer. Det är också viktigt att göra distinktionen mellan *management* och *ledarskap*. Management syftar till att förvalta och bibehålla något, det som krävs för driften av en verksamhet så som planering, budget, organisation, personalfrågor med mera. Ledarskap är således komplext, framförallt eftersom det är ett normativt fenomen och begrepp som innehåller både antaganden och förväntningar om vad en grupp behöver förhålla sig till. Det blir således ett slags *socialt* och *uttalat kontrakt*. I en föränderlig värld med allt vad det innebär är det stelbent att förlita sig på en enskild individ som ska leda, min ingång i ledarskapet bygger istället på synsättet om en mer kollektiv process (Andersson et al.,2022) I min studie ser jag ledarskap som en kollektiv process som främjar lärande och god utbildning. Ledarskap är en kollektiv angelägenhet och ansvarstagande för alla involverade och syftar till att uppnå uppgiftsspecifika mål på gruppnivå. Ledarskapet berör varje deltagare som subjekt och blir inte den formellt utsedda ledarens enskilda ansvar. Snarare är ledarskapet en relationsfyllt, maktkänslig, sammanhangsberoende och samskapande process. Det är också en process som hanterar osäkerhet och utmaningar och som kräver ett nytt lärande och skapande av nya lösningar. Ledarskap handlar om kollektivt och individuellt lärande och det kräver processer som ger förutsättningar för en bättre utbildning och framtid. Det är också viktigt att utgå och se från det specifika sammanhanget, i mitt fall förskolan, när man talar om och definierar ledarskap. Startpunkten för det pedagogiska ledarskapet är framförallt dess kärnverksamhet, det vill säga realiserandet och främjandet av god utbildning och undervisning (Andersson et al.,2022).

Jag tar avstamp i pedagogiskt ledarskap utifrån en modell där ledarskapet konstitueras av *fyra dimensioner*. Om någon av dessa fyra dimensionerna inte finns, är för svag eller otydlig så faller det pedagogiska ledarskapet. Modellen har också varit till hjälp i min analys och det är utifrån denna modell jag utgår ifrån när jag syftar på pedagogiskt ledarskap. Den första dimensionen är *Pedagogiskt och pedagogiskt stödjande* och innebär en utgångspunkt om att deltagarna behandlas och agerar som om de redan vore kapabla till något trots att så ännu inte är fallet. När något är pedagogiskt innebär det alltid en intention eller riktning, ett syfte eller mål för förändring även fast det inte alltid är uttalat. När man handlar med pedagogisk intention är det att handla med eftertanke, omsorg och goda avsikter. *Gemensam riktning* är av stor betydelse för utan riktning vet vi inte vad vi behöver förändra och varför. Riktning handlar också om att synliggöra om vad det är som ska uppnås och varför. Stor vikt är formulerandet av en gemensam vision idéer eller mål som ska uppnås, det vi ser framför oss som

önskvärt att uppnå. *Samordning* krävs för att genomföra arbetet. Det förutsätter god organisation samt medvetenhet och effektiv användning av gruppens förmågor. Gruppens samlade intellektuella kapital mobiliseras för att hantera problemet. Samordning kan sägas vara uppnått när aktiviteter och resurser sker i rätt tid, på rätt plats och i enlighet med riktningen. *Ömsesidigt åtagande och hängivenhet* handlar om gemensamt ansvarstagande och att alla känner att de äger problemet. Då är sannolikheten också högre att de lyckas hantera problemet och att lösningarna som prövas ägs av alla, vilket gör dem lättare att införa och hålla över tid. Hängivenhet handlar om att deltagarna verkligen vill och arbetar för att förändra gemensamma vanor. Deltagare som agerar osjälviskt och med tillit – en känsla av enhet där fler huvuden är bättre än ett. Här inryms även ödmjukhet, att behandla andra respektfullt. När de fyra dimensionerna är påtagligt närvarande och samverkande kan vi kalla något för pedagogiskt ledarskap. Pedagogiskt ledarskap i skolan kan också förstås utifrån en vertikal och en horisontell dimension och dessa anser jag också är applicerbara på förskoleverksamhet. Den vertikala dimensionen handlar om ett pedagogiskt ledarskap som ingår i en styrkedja på flera nivåer, denna styrkedja kan beskrivas som bestående av staten som är styrkedjans nationella nivå, den följs av den lokala nivån med huvudman och skolchef, rektor och därefter lärare. Den horisontella dimensionen handlar i huvudsak om ett ledarskap som utvecklar undervisningskvalitet (Andersson et al., 2022).

Formella ledare har ett ansvarstagande i det pedagogiska ledarskapet och det handlar helt enkelt om det ledarna gör för att skapa en miljö som stödjer och underlättar lärande av olika slag. Formella ledare har en viktig och mångfacetterad funktion i det pedagogiska ledarskapet. Phillips (2023) beskriver det sociala samspelet mellan ledaren, gruppen och individen och hur dessa personer påverkar varandra. Philipps betonar vikten av en viss pedagogisk kompetens för att människor ska förstå och vilja utvecklas. En del av den pedagogiska kompetensen handlar om att kunna väcka intresse och engagemang och helt enkelt ha förmågan att skapa entusiasm och möta människor på deras egen nivå. Kultur och samhälle påverkar ledarskapet och synen på ledaren där en västerländsk syn präglas av en demokratisk och mjuk syn på ledarskap vilket också är mer inkluderande. En pedagogisk ledare behöver inte ge alla svar eller ta hela ansvaret själv. Detta synsätt stödjer även Andersson et al. (2022) som beskriver att det pedagogiska ledarskapet handlar om att skapa en grogrund för de relevanta frågorna, produktiva pedagogiska samtal och skapandet av fruktbara konflikter, rama in och beskriva problem, skapa utrymme för gemensam reflektion och att fostra gemensamt ansvarstagande snarare än att ge alla svar och ta hela ansvaret själv. Ledarens ansvar är inte att leda sina kollegor utan att leda gruppens arbete, processen, tillsammans med kollegorna. Dynamiken är att man arbetar ”med varandra” och löser problem tillsammans och delar på ansvaret. Man arbetar utifrån en demokratisk hållning som på många sätt är mer fruktbar och hållbar. I föräldrakooperativa förskolor leder primärt rektorn arbetet men man kan också se föräldrarna som sitter i styrelserna som ledare och som i min studie blir representerade av ordförandena.

## Inkluderande demokratiteori

Som jag vart inne på både i min inledning och bakgrund drivs föräldrakooperativa förskolor som föreningar. Det finns alltså demokratiska förutsättningar i föräldrakooperativa förskolor på ett annat sätt än i kommunala förskolor. Det öppnar upp för möjligheter för inflytande för både vårdnadshavare och yrkesverksamma. Genom att studera vad som blir av dessa demokratiska processer kan jag också komma åt kärnan i det jag vill studera, nämligen hur det gemensamma ledarskapet ter sig i de föräldrakooperativa förskolorna. För att synliggöra och titta närmare på de demokratiska processerna med dess styrkor och utmaningar behöver jag en teori som kan svara an på detta. Jag finner det därav mest relevant att använda mig av en demokratiteori som jag mest tror kan skapa en fördjupad förståelse av mitt material och sätta mitt resultat i ett bredare demokratiskt sammanhang. På så sätt får jag en teoretisk förståelse för de demokratiska processerna som jag också är ute efter att synliggöra.

Enligt Young (2002) finns det framförallt två centrala idealtyper i den samtida politiska teorin, dels den *aggregativa*- och den *deliberativa* demokratimodellen. Aggregativ demokrati är en modell där beslut avgörs efter majoritetens röst där omröstning är i fokus. I den deliberativa modellen är däremot diskussion det centrala och det som präglar modellen. Det är den deliberativa demokratimodellen jag tar avstamp ur när det kommer till min studie.

I den deliberativa demokratimodellen är samtalet i fokus, egna intressen läggs åt sidan till förmån för det som gagnar det kollektiva allra bäst. När denna demokratiska process äger rum får de som omfattas av förslagen ge inspel på hur problemet bäst kan lösas eller hur behovet kan mötas upp. Samtal sker därefter där de demokratiska processerna främst består av en diskussion av problem. Genom dialog testas och utmanas förslagen med argument, det kan bli konflikter och behov av intressen kan uttryckas. De personer som är med i denna deliberativa process avslår eller förfinar förslagen genom samtal och diskussion. Beslut fattas sedan utan att ta hänsyn till väljarstöd (så som i politiken), man bestämmer snarare vilket förslag som ska stödjas utifrån de bästa resonemangen.

Den deliberativa demokratimodellen ligger närmast till hands hur processerna ser ut i en förening med styrelse så som föräldrakooperativa förskolor är uppbyggda. I styrelserummet sker vissa inslag av röstning men det är alltid en sekundär metod då konsensus inte kan uppnås genom diskussion och samtal. Föräldrakooperativa förskolor är heller inte några vinstdrivande företag utan fokuset är att skapa förutsättningar för att barnen ska få en så bra utbildning som möjligt. För att nå detta behöver beslut fattas av både styrelse och rektor som har kollektivets bästa för ögonen. Det finns många förutsättningar i en förening för deliberativa processer, det blir dock relevant att utforska om det även upplevs på detta sätt av aktörerna och hur de samtalar kring hur/om de blir inkluderande i beslut och deras upplevelse av att vara med att påverka genom samtal och diskussion.

Ideal som är logiskt relaterade i den deliberativa modellen är inkludering, politisk jämlikhet, resonabilitet och offentlighet som Young (2002) fördjupar i en inkluderande demokratiteori. Jag har valt att utgå från dessa fyra begrepp i min studie och jag går in på dem lite närmare nedan.

## **Inkludering**

Jag anser att Youngs (2002) begrepp *inkludering* är av stor vikt för mig att titta närmare på, framförallt eftersom föräldrakooperativa förskolors struktur som förening öppnar upp just för inkludering av de olika aktörernas perspektiv. På så sätt blir det intressant att se vad det blir av detta när det kommer till ledarskapet. Enligt Young är demokratiska beslut endast legitima om alla som är berörda av beslutet också är inkluderade i processen när det kommer till diskussion och beslutsfattande. Detta kan väcka många frågor om hur det rent praktiskt skulle gå till om alla hela tiden i enskilda triviala frågor behövde vara en del i diskussionen och beslutsfattandet. Young är medveten kring utmaningen i detta och betonar att beslutsfattande behöver tas i enlighet med rådande policyer och utgå från berörda personer. Young talar om att inkludering omfamnar ett ideal av moralisk respekt och att det inte är moraliskt att använda människor som medel - vilket det lätt blir om man förväntar sig att människor ska lyda regler eller justera sina handlingar utifrån beslut där det från början inte tagits hänsyn till deras röst och intressen. *Inkludering* öppnar upp för ett maximalt yttrande av intressen, åsikter och perspektiv som är relevanta till de problemen eller frågor som en sammanslutning behöver finna en lösning för.

## Politisk jämlikhet

Young (2002) särskiljer *inkludering* och *politisk jämlikhet* för att på så sätt specificera deras normativa innebörd. Som ett normativt ideal innebär demokrati en politisk jämlikhet. Alla som berörs av ett beslut ska inte bara vara inkluderade i beslutsfattandet, de ska dessutom vara inkluderade på jämlika villkor. Alla borde ha en jämlik rättighet och möjlighet att uttrycka sina intressen och alla borde också ha jämlika effektiva möjligheter att kunna fråga varandra och kunna svara upp på eller kritisera varandras förslag och argument. Den ideala modellen av deliberativ demokrati främjar en fri och jämlik möjlighet att prata, ett tillstånd som dock inte kan bemötas utan en frihet från dominans. Deltagare i en ideal process av deliberativ demokrati måste vara jämlika i den bemärkelsen att ingen av dem är i en position där man tvingas till att acceptera särskilda förslag. När diskussioner är jämlika tillåter den uttryck av alla intressen, uppfattningar och kritik och diskussionsdeltagarna bli trygga med att resultatet trätt fram ur goda anledningar istället för rädsla, dominans, tvång eller en falsk konsensus. Detta begrepp blir också intressant att ha med sig in i resultatet för att se hur jämlikheten ter sig när det kommer till ledarskapet. Vad blir det av jämlikheten i styrelserummet och de olika samspelet som äger rum mellan de olika aktörerna.

## Resonabilitet

Begreppet resonabilitet är viktigt för min studie, framförallt när det kommer till ordförandenas och rektorns samspel med varandra och i styrelsen. Det är en nödvändig komponent och egenskap när det kommer till ledarskapshandlingar. Det är dock svårt att belysa helt fullt ut eftersom jag bara har tillgång till utsagor och inte gjort observationer om hur det ter sig i praktiken. Jag väljer ändå att belysa detta begrepp i min studie för att det är en viktig beståndsdel i den demokratiska strukturen i hur en förening bör fungera. Young (2002) beskriver *resonabilitet* utifrån hur människor samspekar med varandra i försök att nå överenskommelser i olika frågor. Är en människa resonabel så går man in i en diskussion för att lösa kollektiva problem med målet att nå en överenskommelse. Om man av olika anledningar inte kan nå en överenskommelse har man procedurer för att nå ett beslut trots meningsskiljaktigheter.

Viktigast är inte att alltid komma överens i alla frågor men att alltid ha utgångspunkten att försöka nå en överenskommelse samt att ha procedurer om så inte är fallet. Resonabla människor förstår att meningsskiljaktigheter ofta för med sig insikter och därför utmärks resonabla personer av en vilja att lyssna till andra som vill förklara för dem varför deras idéer och tankegångar är inkorrekta och olämpliga. Young (2002) betonar att de människor som tror de vet mer och snabbt dömer andras påståenden som irrationella i sig är ett symptom på att inte vara resonabel. Bara om deltagarna tror att någon form av överenskommelse bland dem är möjlig kan de i princip lita på varandra och lyssna och sträva efter överenskommelse. Således behöver resonabla deltagare i demokratiska diskussioner ha ett öppet sinne och gott uppsåt. De kan inte komma till diskussionen av ett kollektivt problem med åtaganden som binder dem till auktoriteter eller otvivelaktiga övertygelser. De kan heller inte enbart utgå från egna intresset, utan det bästa för kollektivet behöver vara i fokus.

## Offentlighet

Youngs dimension (2002) om offentlighet utgör arenan för samtal, öppen kommunikation och deliberation. Det för samman de tre andra dimensionerna – inkludering, politisk jämlikhet och resonabilitet. Villkoren för inkludering, jämlikhet och resonabilitet medför att interaktionen mellan deltagarna som deltar i en process som präglas av demokrati också formar en *offentlighet*. Denna offentlighet består av att ett flertal individer delar med sig av kollektiva upplevelser, historier, överenskommelser, ideal, intressen och mål som gör att diskussionen av kollektiva problem kan ses utifrån en mängd olika perspektiv. Ett sådant offentligt samtal gör det också nödvändigt för de olika

individerna att uttrycka sig själva på ett sätt så att andra kan förstå dem. Det gäller att väga orden så att de som lyssnar får med sig innebörden och uttrycker man något finns också vetskapen med om att andra har tillgång till deras synsätt och åsikter vilket också kan göra att man överväger hur man ska uttrycka sig. De behöver uttrycka sina upplevelser, intressen, eller förslag begripligt och uttrycka anledningar som gör att andra kan ta till sig resonemangen och kanske acceptera dem. Innehållet i det som uttrycks behöver inte vara direkt förståeligt av alla, men uttryckets mål i form och innehåll behöver vara acceptabelt och kunna förstås och kunna leda till fortsatt utbyte. Det kan medföra uttryck av förvirring eller oenighet, besvarandet av frågor eller att man själv ställer frågor för förtydliganden.

### **Avslutande sammanfattning**

Kapitlet har redogjort för pedagogiskt ledarskap utifrån en modell där ledarskapet konstitueras av *fyra dimensioner* vilka är pedagogisk och pedagogiskt stödjande, gemensam riktning, samordning samt ömsesidigt åtagande och hängivenhet. Om alla dimensionerna är närvarande kan man tala om ett pedagogiskt ledarskap. Kapitlet redogör också för den deliberativa demokratimodellen med samtalet i fokus och där egna intressen läggs åt sidan till förmån för det som gagnar det kollektiva. Ideal som är logiskt relaterade i den deliberativa modellen är inkludering, politisk jämlikhet, resonabilitet och offentlighet som Young (2002) fördjupar i en inkluderande demokratiteori.

## Metod

Det jag vill undersöka i min studie är ledarskap i föräldrakooperativa förskolor. Syftet är, så som tidigare presenterats, att bidra med kunskap om hur professionella yrkesutövare och vårdnadshavares ledarskap av föräldrakooperativa förskolor ser ut. I följande kapitel presenteras hur jag metodiskt gått tillväga med dataproduktionen.

### Tillvägagångssätt

Mitt tillvägagångssätt tar avstamp i förberedande arbete där jag genomförde två pilotintervjuer som hjälpte mig att forma studiens innehåll och form. Studien har gjorts utifrån ett medvetet urval av föräldrakooperativa förskolor i en storstad där jag valde att studera *fyra förskolor samarbetet*.

### Förberedande arbete

Arbetet med studien började under våren 2024 då jag började intressera mig för ledarskap i föräldrakooperativa förskolor. För att ringa in ämnesområdet gjorde jag två pilotintervjuer i ett tidigt skede med en ordförande samt rektorn där jag ställde en rad nyfikna frågor kring organisation, styrning och ledarskap utifrån deras positioner. På så sätt kunde jag utforska om det fanns något spår att fördjupa mig i och gå vidare med.

Den första pilotintervjun genomfördes med sittande ordförande i en av de föräldrakooperativa förskolorna som hör till *fyra förskolor samarbetet*. När jag transkriberade och utvärderade den intervjun framträdde ideologiska tankegångar, exempelvis att föräldrakooperativ förskola valts på grund av den kollektiva gemenskapen. Intervjun gav mig också ledtrådar i komplexiteten av att vara vårdnadshavare och dessutom huvudman på en förskola där ens barn går om dagarna. Den andra pilotintervjun genomfördes med rektorn för de fyra föräldrakooperativa förskolorna som ingår i min studie. Den gav mig insikt om att ledarskapskonstellationen som består av de fyra ordförandena (som gått ihop och delar på rektorn) är väldigt unik, både för den storstaden de föräldrakooperativa förskolorna verkar i, men även i Sverige. Syftet med dessa pilotintervjuer var framförallt att urskilja om min uppsatsidé var bärkraftig. Eftersom intervjupersonerna inte var informerade om att dessa intervjuer skulle ingå i studien kan de inte tas med. Dessa pilotintervjuer gav mig dock inblick i uppdragen vilket var till stor hjälp kring utformandet av min intervjuguide för kommande intervjuer. De gjorde det också lättare att se vilka steg jag skulle ta i studiens fortsatta design.

### Studiens urval – val av fall och analysenhet

Målinriktat urval innebär att man noggrant överväger och väljer ut deltagare, organisation, plats med det egna forskningsmålet i åtanke (Bryman, 2018). Det var också så jag ville arbeta med min studies urval. Föräldrakooperativa förskolor finns över hela Sverige så därför ansåg jag det nödvändigt att först avgränsa mig geografiskt. Jag avgränsade mig till den storstad där jag själv bor för jag ansåg att det var mest praktiskt för studien. Jag började även skissa på hur urvalet av analysenhet skulle se ut och det landade i att utgå från konstellationen med de fyra föräldrakooperativa förskolorna som delar på en rektor. Under mina pilotintervjuer framkom det nämligen att denna konstellation var väldigt unik, både i den storstaden de föräldrakooperativa förskolorna verkar i men också i Sverige i stort. Det var också en fördel att de hade samma gemensamma rektor som de tillsammans anställt. På så sätt fanns det en gemensam nämnare som naturligt band ihop dessa föräldrakooperativa förskolor lite mer, och det var också en fördel att titta på flera föräldrakooperativa förskolor som en större enhet än att bara välja ut en enskild. På en av dessa fyra föräldrakooperativa förskolorna går även min egen son,

något jag också diskuterar under avsnittet som avhandlar etik. I de två förberedande intervjuerna framträdde det att föräldrakooperativa förskolor dels består av ett yrkesverksamt fält men även vårdnadshavare som är medlemmar i föreningen men som också sitter på ledande positioner och är huvudmän. Dessa vårdnadshavare blir representanter för ett ideologiskt fält och det blev viktigt för mig att studien omfattade båda dessa två ingångar med representanter/intervjupersoner från respektive fält.

Mitt val föll på att utgå från fyra förskolor samarbetet och intervju de fyra ordförandena som är med där och de har fått representera det ideologiska fältet. Det yrkesverksamma fältet har fått representeras av rektor samt två förskolelärare. De fyra ordförandena kontaktades via gemensam mail där jag berättade om studiens idé och syfte utformat som missivbrev (bilaga 1). Alla utom en ordförande tackade ja. Den ordförande som tackade nej skulle precis avgå och hade själv suttit kort tid. Den personen hänvisade därför till en tidigare ordförande som suttit under lång tid och dessutom i närtid. Jag kontaktade den personen som tackade ja till intervju. När jag intervjuade rektor fick jag förslag på lämpliga kandidater på förskolelärare att intervju, som gemensamt fångades upp av en bredd. Den ena hade lång erfarenhet inom föräldrakooperativa förskolor medan den andra personen också hade erfarenhet av kommunal förskola sedan tidigare. Förskolelärarna kontaktades även dem via mail utformat som missivbrev (bilaga 1) och båda ställde upp.

## Gruppen urvalet är hämtat ifrån

Gruppen som representerar ordförandena är relativt homogen. Den består av vårdnadshavare där majoriteten är bosatta centralt i en storstad i Sverige. De är i ungefär samma ålder, uppskattningsvis mellan 30–40 år där majoriteten är yrkesverksamma akademiker. Alla ordföranden förutom en av dem är aktiva ordföranden och innehar den positionen aktivt just nu. Den ordföranden som ej är aktiv som ordförande för tillfället har varit ordförande i närtid. En av ordförandena har suttit i ett år, en har suttit i tre år, en har suttit i drygt fem år och en är det oklart hur lång tid den har suttit. Det är en jämn fördelning mellan kön, två män och två kvinnor. Gruppen som representerar det yrkesverksamma fältet är också relativt homogen, alla är bosatta i en storstad i Sverige, men med en fördelning i ålder som är mer spridd än vårdnadshavarna. Intervjuad rektor är relativt nyexaminerad och har gått den statliga rektorsutbildningen på tre år. Alla som intervjuats i det yrkesverksamma fältet är kvinnor.

## Metod för insamling av empiri

Jag genomförde sju semistrukturerade intervjuer som jag spelade in och sedan transkriberade. Fyra intervjuer har varit med ordföranden, två intervjuer med förskolelärare samt en intervju med rektorn som ansvarar för alla de fyra föräldrakooperativa förskolorna. Jag har inspirerats av Kvaes (2014) sju steg när jag samlat in empiri. Dessa är *tematisering* (klargöra syfte/frågeställningar i ett första steg), *planering* (planera undersökningen utifrån vilken kunskap som eftersträvas), *intervju* (genomförande enligt intervjuguide), *utskrift* (transkribering), *analys*, *verifiering* och *rapportering*.

## Semistrukturerad intervju

I ett tidigt skede i mitt uppsatsarbete då jag valt inriktning på min studie blev det naturligt att ställa frågan vilken metod som passar bäst för min studie och börja fundera på utformningen av min undersökning utefter vilken kunskap jag eftersträvade. Eftersom jag vill få en inblick i enskilda personers olika tankar, upplevelser och synsätt kring ledarskap föll valet på kvalitativ forskningsintervju som metod och jag ansåg den bäst lämpad att besvara mitt syfte och mina frågeställningar. Den intervjumetod som låg närmast det förhållningssättet jag önskade var *semistrukturerade intervjuer* som är inspirerad av fenomenologin. Den här typen av forskningsintervju

söker kvalitativ kunskap och syftar inte till kvantifiering utan det är det kvalitativa som är i fokus. Målet är att producera kunskap och är ett professionellt samtal där kunskap konstrueras i interaktion mellan den intervjuade och intervjuaren. (Kvale, 2014).

Semistrukturerade intervjuer präglas av att försöka förstå undersökningspersonens *Livsvärld* och upplevelser som ligger till grund för de mer abstrakta teorierna om den sociala världen. Som metod kändes den lämplig eftersom det var just ordförandenas, rektorns och förskolelärares levda värld jag ville få tillträde till. Det var således specifika situationer och handlingar kopplade till ledarskap som jag önskade plocka fram och inte allmänna åsikter. Det *Deskriptiva* är utmärkande för intervjuerna, vilket innebär att så exakt som möjligt få intervjupersonerna att beskriva ett fenomen utifrån hur hen känner och handlar. Det är fokus på att erhålla nyanserade beskrivningar som återger den kvalitativa mångfalden hos ett fenomen. Den semistrukturerade intervjun är också mer flexibel eftersom det finns möjlighet för följdfrågor på ett annat sätt än i en strukturerad intervju (Kvale, 2014). En allt för öppen intervju hade heller inte passat eftersom jag ville täcka in intervjupersonernas reflektioner utifrån olika teman för att på så sätt få material och underlag till mina forskningsfrågor. Ett stort fokus har varit att utarbeta en intervjuguide (bilaga 2).

För att utforma en intervjuguide tog jag hjälp av mina forskningsfrågor och syfte. Jag tog fasta på Kvales (2014) tankar om att intervjuguiden bör vara utformad på så sätt där forskningsfrågorna "översätts" till intervjufrågor. Man utformar ett antal övergripande teman och sedan frågor under varje tema för att ge en så heltäckande bild som möjligt. Den ska ha förhållandevis specifika teman som berörs och som är sammanställda i en intervjuguide samtidigt som forskaren har stor möjlighet och frihet att ställa frågor som inte ingår i intervjuguiden eller anknyta till något intervjupersonen säger. Frågorna behöver inte heller komma upp i samma ordning eller ursprungliga ordalydelsen. Intervjun har alltså ett visst mått av struktur men öppnar samtidigt upp för teman som intervjupersonerna är intresserade av. Mina intervjuer var *Fokuserade* på så sätt att de fokuserade på bestämda teman som riktar fokus mot forskningsämnet, framförallt genom öppna frågor. Jag försökte leda mina intervjupersoner till dessa teman men inte till bestämda uppfattningar om dem. Ambitionen med den var att täcka både faktablandningen och meningsplanet och på så sätt kunna beskriva och förstå *Meningen* hos centrala teman i mina intervjupersoners livsvärld. Jag förutsatte att dessa frågor utgjorde en bra grund men att jag ändå vill vara öppen för andra frågor som skulle dyka upp under intervjun. Den första intervjuguiden jag gjorde innehöll en stor blandning av öppna och specificerade frågor men den ansågs av min handledare vara för omfattande. Jag bantade därför ner den till att bestå av sex gemensamma öppna frågor samt två inledande frågor som var mer specifika för varje fält (yrkesverksamma och ideologiska). På så sätt skulle det också underlätta för mig i analysfasen och göra det lättare att jämföra. De öppna frågorna har fått vara fler eftersom de också ger en större frihet för intervjupersonerna att utforma sitt svar. Dessa frågor var utgångsfrågor men öppnade också upp för följdfrågor beroende på intervjuarens svar. När intervjuguiden var färdig och godkänd av min handledare påbörjade jag genomförandet av intervjuerna. Jag intervjuade sju personer i enskilda semistrukturerade intervjuer där fyra intervjuer var med ordföranden från det ideologiska fältet och resterande tre intervjuer från det yrkesverksamma fältet. Tanken var att de teman jag fann utmärkande där skulle jag i ett andra skede lyfta in i en fokusgrupp. Tyvärr hanns detta inte med på grund av tidsbrist. Jag ansåg också att det material jag fått fram i de enskilda intervjuerna faktiskt besvarade mina frågeställningar, och att en fokusgrupp på många sätt då också kändes överflödiga.

Det är en konst i sig att ställa andra frågor, alltså uppföljningsfrågor som inte står i intervjuguiden (Kvale, 2014). Därför är ett aktivt lyssnande oerhört viktigt för att kunna fånga upp vad som sägs och hur det sägs. På så sätt beslutar jag som leder intervjun i vilken riktning samtalet ska gå, vilka dimensioner som ska följas upp vilket kräver stor kunskap i intervjuämnet och en känslighet för den sociala relationen i intervjun. Någon gång hände det att intervjupersonens svar var mångtydigt, det vill säga kunde tolkas på olika sätt. Då blev följdfrågorna också ett viktigt redskap i att få en tydlighet och klarhet i vad intervjupersonen faktiskt menar. Som intervjuare behöver man således ha det Kvale (2014) beskriver som en *Medveten naivitet* och visa öppenhet för nya och oväntade fenomen. Det

behöver finnas en lyhördhet i vad som sägs och inför vad som inte sägs. Både explicita beskrivningarna och det som ”sägs mellan raderna” är av relevans i kvalitativa intervjuer. Däremot är det mestadels det explicita och uttalade i intervjuerna som jag fokuserat på eftersom underförstådda budskap kan vara ganska snårigt att ge sig in på, det kräver nästan att man känner intervjupersonerna väldigt väl för att kunna tolka det som sägs mellan raderna.

Som intervjuare så får man också vara beredd på att det kan ske en *Förändring*, där intervjupersonen kan upptäcka nya aspekter hos temat och plötsligt se sammanhang, frågorna kan förändra tankarna så att uppfattningen inte är densamma som före intervjun. Detta var dock inget jag själv direkt upplevde under mina intervju-sessioner. Förutom en medveten naivitet som förespråkas ovan kan en viss *Känslighet* för ämnet och förkunskaper också vara en styrka, vilket jag på ett sätt har haft eftersom jag själv är medlem i en föräldrakooperativ förskola och har insyn i verksamheten. Två av personerna jag intervjuade har jag också träffat innan och de var således inte helt främmande för mig vilket gjorde det lättare för mig när det kom till dessa intervjupersonens personliga gränser och kunna hantera den mellanmänniska dynamiken i intervjun. Jag är också medveten om att den kunskap som producerats i dessa forskningsintervjuer konstruerats av själva interaktionen mellan intervjuare och intervjuperson. Med en annan intervjuare kan det skapas annan interaktion och produceras annan kunskap – den *Mellanmänniska situationen* är alltså av stor betydelse. När jag genomfört intervjuerna var det många av intervjupersonerna som uttryckte en *Positiv upplevelse*, och att det hade varit värdefullt för dem att sätta ord på upplevelser och vunnit insikter genom intervjun. Trots den ömsesidiga förståelsen som beskrivs i aspekterna ovan kommer man inte ifrån att det finns en maktsymmetri mellan forskare och intervjupersonen. Jag som intervjuare och forskare har företräde kring intervjuens ramar, framförallt utifrån den enkelriktade dialogen och tolkningsföreträde (Kvale, 2014).

## Genomförande av intervjuerna

Varje intervju har inletts med en så kallad orientering (Kvale, 2014) där jag berättar kort om studiens syfte och bakgrund. Jag har även informerat kring etik (Vetenskapsrådet, 2024). Efter det har jag utgått från min intervjuguide (Bilaga 2). Den består av två inledande frågor riktade specifikt mot ideologiska fältet respektive yrkesverksamma fältet och sedan åtta frågor som går att ställa till båda, detta för att lättare kunna jämföra framåt i analysen. Intervjuerna har tagit mellan 1–1,5 timme/person och spelats in via Voice Recorder på Iphone för att sedan lätt kunna transkriberas. Platserna där intervjuerna ägt rum har varit varierande och utgångspunkten har varit att intervjupersonerna själva fått styra detta för att kunna välja en plats som passat dem bäst.

Intervjuerna har ägt rum på olika platser, däremot har jag försökt hinta om förutsättningar som gynnar intervjun, exempelvis att det i första hand är att föredra att ses fysiskt och gärna på ett ställe där det är relativt lugnt/där det finns möjlighet för inspelning av intervjun. Rektor intervjuades på en av de föräldrakooperativa förskolorna. De två förskolelärarna intervjuades på den föräldrakooperativa förskolan där de själva arbetade, vilket skapade en trygg stämning. Två av ordförandena valde också att ses på respektive föräldrakooperativ förskola som de var anknutna till. En annan före detta ordförande valde ett café och en fjärde ordförande valde att ses digitalt. Efter att ha genomfört mina sju intervjuer började jag kunna se vissa mönster i resonemangen och utsagorna och det tillkom heller inte så mycket nytt. Därför ansåg jag att det räckte med dessa intervjuer och att de var tillräckliga för att besvara syfte och frågeställningar (Bryman, 2018). Jag transkriberade intervjuerna succesivt efter att jag genomförde dem och jag transkriberade dem ordagrant. Eftersom jag skulle göra en tematisk innehållsanalys kräver det inte samma nivå av detaljer i de transkriberade konversationerna och jag valde exempelvis bort att gå så långt att markera exempelvis betoningar av ord, pauser och så vidare (Braun & Clark, 2006).

## **Avslutande sammanfattning**

Kapitlet redogör för hur jag metodiskt gått tillväga för att samla in empiri. Först genomfördes två pilotintervjuer; en med en ordförande och en med rektorn. Därefter påbörjades studiens design och jag gjorde ett målinriktat urval där fyra föräldrakooperativa förskolor valdes. Dessa valda föräldrakooperativa förskolor delade på samma rektor och ingick också i fyra förskolor samarbetet. Jag genomförde semistrukturerade intervjuer med fyra ordföranden, två förskolelärare samt en rektor. Dessa semistrukturerade intervjuer har jag sedan analyserat utifrån Kvaales (2014) sju steg som är *tematisering* (klargöra syfte/frågeställningar i ett första steg), *planering* (planera undersökningen utifrån vilken kunskap som eftersträvas), *intervju* (genomförande enligt intervjuguide), *utskrift* (transkribering), *analys*, *verifiering* och *rapportering*.

# Analysarbete

I detta kapitel presenterar jag min analysmetod där jag valt att utgå från tematisk analys. Jag presenterar även hur jag gått tillväga, där jag använt mig av analysfrågor som är kopplade till mina forskningsfrågor. På så sätt har jag målinriktat kunnat ta mig an den stora mängden av transkriberat material.

## Tematisk analys

Jag har använt mig av tematisk analys när jag tagit mig an materialet. Braun & Clark (2006) har beskrivit denna analysmodell som lämplig för att koda olika aspekter av kvalitativa datamaterial (i mitt fall semistrukturerade intervjuer). Det finns en relativt stor flexibilitet i hur en tematisk analys kan utformas och genomföras och modellen är flexibel och passar till olika ämnen och teoretiska traditioner. Det som utmärker tematisk analys är att den ger verktyg för att identifiera, analysera och se mönster (teman) i data. Forskaren behöver ta ställning till om det är teman på så kallad ”*semantisk*” eller ”*latent*” nivå som ska identifieras. På semantisk nivå identifieras teman explicit där det som uttryckligen sägs i datan får betydelse. Detta i kontrast till den latent nivå där bakomliggande faktorer och underliggande idéer synliggörs. Det vanligaste är att en tematisk analys genomförs för att koda explicita detaljer i det kvalitativa materialet och det är också den semantiska (explicita) vägen som jag kommer att gå när jag kodar min data.

I tematisk analys kodar man datan. När materialet kodas markeras olika fraser, meningar och stycken som anses relevanta för undersökningen. Direkt efter att textsegmentet markerats beskrivs det med en kod. En kod kan vara ett beskrivande ord eller en kort fras, något som kan liknas vid en etikett. Delar av datan kan bli okodade, kodade en gång och kodade ett flertal gånger. För att få syn på/skapa koder har jag tagit hjälp av analysfrågor som är skapade i relation till mitt syfte och mina forskningsfrågor. De utgör mer precisa verktyg än om jag bara fritt hade märkt upp textsegmenten med diverse koder. På så sätt är min innehållsanalys teoridriven genom de verktyg jag använder mig av för att kunna identifiera koder, men att koderna i sig ligger mer på det semantiska planet. Efter kodningen börjar utformningen av kategorier som sedan i nästa steg mynnar ut i teman.

Ett tema är något som fångar något viktigt om data i relation till forskarens forskningsfrågor och representerar någon nivå av mönster eller mening i rådata. Eftersom en tematisk analys präglas av det kvalitativa finns det inga regler kring hur utbredd något måste vara för att få bli ett tema. Det behöver alltså inte vara beroende av kvantitativa mätningar, utan hellre att det fångar något viktigt i förhållande till undersökningsfrågorna. Det finns ingen rätt eller fel metod för att bestämma utbredning. En del av flexibiliteten i tematisk analys är att forskarens bedömningar är nödvändiga för bestämmandet av vad ett tema är. Teman och mönster kan identifieras på två sätt.

Man kan göra en *induktiv tematisk analys* eller en *teoretiskt tematisk analys*. När det kommer till en induktiv tematisk analys är teman som identifieras starkt länkade till data självt. Det är en process där kodning görs utan att försöka få data att passa in i en specifik kodningsram och gör således att den blir datadriven. De specifika undersökningsfrågorna uppstår då i kodningsprocessen. Värt att notera här är att ingen forskare helt kan frigöra sig själva från sina teoretiska och epistemologiska övertygelser och data är inte kodade i ett epistemologiskt vacuum. I kontrast till detta så är teoretisk tematisk analys driven av forskarens teoretiska eller analytiska intressen i området. Detta kan leda till en mindre eller rikare beskrivning av data. Min ingång har varit att ta mig an data utifrån mina analytiska intressen där analysfrågorna varit till stor hjälp, därav en mer teoridriven undersökning av min data där jag operationaliserar materialet med min ledarskapsteori.

Nedan kommer en redogörelse för vad jag lägger in i olika begrepp, helt enkelt hur jag operationaliserar min ledarskapsteori. Kärnan i en ledares uppgift är *att leda* arbetet, i det här fallet förskola. Detta är ett begrepp som synliggörs i mina forskningsfrågor och jag vill därför förtydliga

ytterligare vad det innebär *att leda* i en pedagogisk miljö. Leda är ett verb, något man gör och syftar på att utöva *ledarskapshandlingar*. Det jag är intresserad av är att få syn på vilka ledarhandlingar som kan identifieras i data och hur aktörerna pratar om dessa handlingar. Min tolkning av ledarhandlingar bygger på *tre olika spår*, som tar avstamp i Andersson et al. (2022) tankar där de beskriver och utvecklar innebörden av ledarhandlingar inom skolan, jag anser dessa även vara applicerbara även på ledarskap i en förskoleverksamhet.

Det första spåret kan sammanfattas till **Förmåga att tillämpa relevant kunskap**.

Exempel på detta är *fokus på läroplan och undervisning*, att det ägnas tid åt att utveckla utbildningen, översyn av lärarnas undervisningsutveckling samt av eleverna och dess prestationer. Det innebär också indirekt att säkerställa undervisningskvalitet och systematiskt arbeta, följa upp, utvärdera och återkoppla tillsammans med lärare. Indirekt innebär det också att skapa förutsättningar genom att organisera och säkerställa en trygg och säker miljö som gör det möjligt för lärare att undervisa och elever att lära sig och utvecklas. Det kan även innebära handlingar som att *definiera, bära upp och implementera skolans vision och uppdrag* exempelvis finns det höga förväntningar att skapa förutsättningar för att realisera uppdraget och nå visionen. För detta krävs också ett tydligt handlande gällande mål och att kunna fördela resurser strategiskt utifrån prioriterade mål. Det handlar också om att investera i lärarna, exempelvis så uppmuntras och möjliggörs för lärare att ägna kontinuerlig tid till professionsutveckling, och det skapas organisatoriska förutsättningar för lärande. Viktigt blir här indirekt att leda lärares lärande och utveckling och skapa förutsättningar för lärares kollegiala och individuella lärande och utveckling.

Det andra spåret kan sammanfattas till **Hantera komplexa problem**. Exempel på detta är bland annat det som kan beskrivas som strategin *"gå upp på balkongen"*, det handlar om att kunna växla mellan att delta genom handling och att observera och distansera sig till det som sker för att kunna reflektera över processen. Man observerar medvetet, sammanfattar och försöker återberätta för gruppen och beskriva situationen. Identifiera mönster, exempel för att rikta uppmärksamhet åt vad som behöver göras. En handling kan också vara en insikt om att man som ledare inte sitter inne på alla svar och ser således till att *ställa frågor* med en insikt om att ju bättre frågor, ju bättre svar och att ställa frågor är lika med att undersöka. Detta är ett sätt för en ledare att ta initiativ och gå före. I detta inryms också att föreslå vad som behöver göras eller själv göra det, vilket blir en mer omedelbar påverkan. Det finns en förståelse för betydelsen av ödmjukhet och kommunikation. När man hanterar komplexa problem får man leva med en viss ovisshet, vilket är nyckeln i ledarskap. På så sätt kan man behöva en fristad för att kunna fylla på med energi men också kunna hitta en känsla av mening. Just bevara *"en känsla av mening"* är en handling som ger uttryck för kärnan i ledarskapet vilket innebär syfte, mål och mening – helt enkelt kunna se och leva de värden som gör risker och ansträngningar mödan värd. Har man med sig detta känns det lättare och det blir enklare att möta motgångar och misstag och använda dem istället mer produktivt för att leda processen i rätt riktning.

Det tredje spåret kan sammanfattas till **Bygga förtroendefulla relationer**. Exempel på detta kan vara *Kommunikation, goda interna och externa relationer*, således gemensam förståelse för att visioner och mål skapas när lärare involveras i skapandet av policy och i beslutsfattandet. Ett exempel kan också vara *Aktivt formande av organisations och skolkultur* så som att det byggs tillit och samarbete, gemensamma värden och normer ett ömsesidigt förtroende. Ett tredje exempel kan vara *kontinuerlig återkoppling och erkännande av goda prestationer*, som återkopplas individuellt och kollektivt och framgång och betydande prestationer belönas som bidrar till skolans utveckling. Förmågan att kunna *Lyssna på sig själv* handlar om aktiv självkänedom och att regelbundet kunna identifiera de egna styrkorna och svagheter samt med hjälp av andra kompensera för sådant man själv inte lyckas så bra med eller inte är tillräckligt kompetent för att klara av, något som kräver stor självdisciplin. Man lyssnar på sig själv och andra, prövar, omprövar och tolkar. Man försöker få fatt i vad som fungerar och inte för att kunna ändra vid behov. En nyfikenhet att ta sig an lärmiljön med ingången i att ingen enskild individ sitter inne på alla svar och lösningar. Det är också en viktig ledarhandling att kunna *skilja mellan person och roll* och det tar fasta på att man kan skilja på den roll man har och sig själv

som person. Detta kan vara avgörande vid upplevelser om att allt man gör kritiserats och således kunna lägga konflikten utanför sig själv. Görs den personlig kan det leda till felaktigt betraktande av situationen och förvärra den, vilket gör ledarskapet ohållbart.

## Genomförande av analys

Till min hjälp har jag använt mig av en steg för steg guide i tematisk analys som berör *fyra olika faser* i analysprocessen (Braun & Clark, 2006). Med det sagt så är inte analys en linjär företeelse, utan det handlar mycket om att gå fram och tillbaka vilket jag också känt igen mig i under min analysprocess. Totalt hade jag råmaterial av data på en omfattning av cirka 100 A4 sidor intervjutext som skulle bearbetas.

Den första fasen handlar om att bli *familjär med data* och detta kan man säga sker i ett väldigt tidigt stadium, i mitt fall redan i transkriberingen eftersom jag gjorde det jobbet på egen hand. Transkribering är en väldigt tidskrävande process men jag resonerade som så att transkriberingen skulle ge mig en bra grund i analysarbetet eftersom jag då fick tillfälle att processa det intervjupersonerna sa ännu en gång. Under transkriberingen gjorde jag även lite anteckningar vid sidan av kring initiala idéer. Oavsett vilken intention man har med data är det bra att läsa materialet upprepade gånger innan kodningen tar vid. Detta är en tidskrävande process som är frestande att hoppa över men den är viktig att göra eftersom denna del lägger grunden och ger insikt om materialets bredd och djup. Även i denna fas är det en god idé att ta anteckningar, jag använde mig av en kombination av att göra anteckning och mind-map.

Den andra fasen handlar om att *skapa initiala koder* från data och identifiera funktioner av det som kan vara av intresse (i mitt fall det semantiska). Kodningen kommer i viss utsträckning bero på om temana är mer datadrivna eller teoridrivna. Den kritik som finns emot kodning är att kontexten försvinner. För min del tog jag mig an data med specifika analysfrågor som jag använde och tog hjälp av när jag kodade. Man kan därför se det som att min ingång är en mer teoridriven analys. För forskningsfråga ett och två hade jag två analysfrågor per forskningsfråga, något som blev hanterbart i analysarbetet. Min tredje forskningsfråga hade inga analysfrågor kopplade till sig utan blev en syntes av det jag fick fram utifrån analysfrågorna ett och två. Genom analysfrågorna säkerställde jag att jag också letade efter rätt saker i mitt material. Jag valde en teoridriven linje eftersom jag ansåg det av stor vikt att få fatt i vissa aspekter utifrån forskning runt ämnet, exempelvis då de fyra dimensionerna kopplade till forskning om pedagogiskt ledarskap som jag valde att koda kring.

Analysfrågor till forskningsfråga 1:

- Kan man urskilja ett gemensamt pedagogiskt ledarskap i aktörernas utsagor och vad indikerar detta?
- Vad i aktörernas utsagor indikerar inte ett gemensamt pedagogiskt ledarskap?

I dessa två analysfrågorna blev det viktigt att ha klart för mig vad jag menar med *pedagogiskt ledarskap* för att på så sätt veta vad jag behövde leta efter i samband med att jag operationaliserade min rådata. Jag har utgått från ”de fyra dimensionerna” av pedagogiskt ledarskap. Ur ett kodningsperspektiv har jag gjort så att alla fyra dimensioner inte behövde fångas i en och samma utsaga, jag har nämligen behandlat alla intervjuer som en text så de fyra dimensionerna har kunnat vara utspridda. Första dimensionen är *Pedagogiskt och pedagogiskt stödjande*, exempelvis innebär pedagogiskt alltid en intention eller riktning, ett syfte eller mål för förändring även fast det inte alltid är uttalat. Den andra dimensionen benämns som *Gemensam riktning*, exempelvis synliggöra vad som ska uppnås och förändras samt varför det är viktigt. Den tredje dimensionen berör *Samordning* som exempelvis kan handla om att gruppens samlade intellektuella kapital mobiliseras för att hantera problem. Samordning kan sägas va uppnått när aktiviteter och resurser sker i rätt tid, på rätt plats och i enlighet med riktningen. Sista och fjärde dimensionen berör *Ömsesidigt åtagande och hängivenhet*,

exempel på ömsesidigt åtagande kan vara att alla känner att de äger problemet. Hängivenhet kan handla om att deltagarna verkligen vill och arbetar för att förändra gemensamma vanor. I min rådata blev varje dimension olika *koder* såsom ”Pedagogiskt”, ”Riktning”, ”Samordning” och ”Åtagande/Hängivenhet”. Det blev också en kod för analysfråga två, nämligen ”*Indikerar ej gemensamt pedagogiskt ledarskap*” (Andersson et al. 2022).

Analysfrågor till forskningsfråga 2:

- Vilka ledarhandlingar kan identifieras?
- Hur pratar de olika aktörerna om dessa ledarhandlingar?

Första frågan handlar om att identifiera ledarskapshandlingar medan fråga två mer fångar upp upplevelsen hur aktörerna pratar kring handlingarna. I dessa två analysfrågor blev det viktigt för mig att tydliggöra och definiera vad ledarskapshandlingar innebär där jag utgått från tre spår. Det första spåret kan sammanfattas till *Förmåga att tillämpa relevant kunskap*. Exempelvis handlingar som syftar till att utveckla och säkerställa undervisningskvalitet så som att skapa organisatoriska förutsättningar för lärande och investera i pedagogerna. Det andra spåret kan sammanfattas till *Hantera komplexa problem*. Exempelvis handlingar som att observera och reflektera över processer för att kunna uppmärksamma vad som behöver göras. Det kan också handla om att som ledare ödmjukt ta sig an problem genom att vara lyhörd, ställa frågor med en insikt om att man kanske inte sitter inne på alla svar. Det handlar också bevara en känsla av mening som är en handling som ger uttryck för kärnan i ledarskapet vilket innebär syfte, mål och mening. Det tredje spåret kan sammanfattas till *Bygga förtroendefulla relationer*. Exempel på detta kan vara att involvera andra, exempelvis lärarna i beslutsfattande. Handlingar som skapar en god skolkultur som bygger på tillit och samarbete. Man lyssnar på sig själv och andra, prövar, omprövar och tolkar. Man försöker få fatt i vad som fungerar och inte för att kunna ändra vid behov.

Analysfrågor till forskningsfråga 3 användes aldrig, de besvarades och blev en syntes av fråga ett och två. I första analysfrågan blir det intressant hur aktörerna beskriver dubbla roller. Exempel på det är att de är både ordföranden/huvudmän samtidigt som de också är föräldrar med barn på förskolan som de leder. Exempelvis vill jag få fatt i hur ordförandena beskriver dessa dubbla roller, om de tycker att det påverkar beslutsfattandet och om de upplever det som en för-eller nackdel. Detsamma gäller de yrkesverksamma, om de också berör dubbla roller någonting i samband med ledarskap. I andra analysfrågan blir det intressant att få fatt i hur aktörerna resonerar kring den valda modellen, exempelvis vad aktörerna anser talar för och emot vald modell där det är en rektor på fyra föräldrakooperativa förskolor. Finns det några skillnader i hur det yrkesverksamma fältet, kontra det ideologiska fältet ser på saken?

Den tredje fasen handlar om att *söka efter teman* och tar vid när all data har kodats och kategoriserats. Här ändras fokus från kategorier av koder till bredare teman – att helt enkelt sortera in kategorier i potentiella teman. Man startar att analysera de olika koderna och börjar sedan urskilja hur olika kategorier kombineras till ett övergripande tema. I denna fas är det hjälpsamt att använda visuella hjälpmedel för att sortera, exempelvis mind-map. Här är där man startar tänka kring relationer mellan olika nivåer av teman (övergripande teman, underteman). Några initiala kategorier kanske formar huvudteman medans andra formar underteman och vissa kasseras. I denna fas finns också kategorier som kanske inte ser ut att passa in någonstans, och då är det också perfekt med ett tema kallat för ”Blandat”, eventuellt temporärt. Den här fasen avslutas med en sammansättning teman och underteman, och alla extrakt av data har kodats i relation till dem.

Den fjärde fasen handlar i ett första steg om att *granska teman* och under den här processen kommer det bli uppenbart att det som kandiderar till teman faktiskt inte är teman, egentligen om det inte är tillräckliga data som underbygger dem och vissa smälter samman till ett tema. Andra teman kanske

separeras till två olika teman. Detta menas att man behöver läsa alla samlade utdrag för varje tema och överväga om de formar ett enhetligt mönster. Steg två i denna fas involverar ett liknande mönster, men i relation till all data. Man läser all data med två mål, först för att fastställa om temat fungerar i relation till data. Det andra är att koda några ytterligare data inom teman som eventuellt missats i tidigare steg. Om den tematiska kartan fungerar är det dags att förflytta sig till nästa steg. I steg två av analysarbetet har jag läst mitt resultat utifrån de teorier jag valt som i detta fall handlar om pedagogiskt ledarskap och inkluderande demokratiteori. Jag beskriver tematisk analys samt beskriver operationaliseringen av min ledarskapsteori där jag förklarar tydligare vad jag inrymmer i begreppen *att leda* samt *ledarskapshandlingar*. Jag berättar också om mitt tillvägagångssätt när jag genomfört den tematisk analysen i praktiken i förhållande till min egna data.

## Forskningsetik

Etik i samhällsvetenskaplig forskning kan belysas på många olika sätt. Etik har framförallt att göra med vad som är rätt och rättvist, inte bara etiska beslut som tar hänsyn till själva projektet utan i allra högsta grad de som berörs av forskningen (May, 2001). Det är även där jag kommer behöva lägga min tyngdpunkt för etiken i min studie. De som berörs i det här fallet är framförallt rektor och ordförandena och min ambition är att behandla dem med stor respekt. För mig har det varit viktigt att arbeta med etiken genom alla studiens faser. I första fasen var tydlig information viktig för mig med ett tydligt *informerat samtycke* så att de intervjuade skulle få fullgod information om studiens syfte och om hur studien var upplagd. Informerat samtycke bygger också på att de personer som deltar gör det frivilligt och har rätt att dra sig ur om de så önskar (Kvale, 2014). En del i att informera kring deltagarnas samtycke var också att jag i förväg via mail/missivbrev beskrev huvuddragen kring god forskningssed (bilaga 1). Dessa huvuddrag som är hämtade från Vetenskapsrådet (2024) gick jag även igenom i början av varje enskild intervju. Ett annat etiskt intresse är integritet och det arbetade jag mycket med i framskrivningen av uppsatsen. Jag avkodade de intervjuades namn/identitet och gav dem ett fiktivt namn som i citaten skrivs ut med en bokstav. Jag valde även att avkoda den geografiska platsen även om det rörde sig om en storstad (Vetenskapsrådet, 2024).

Bryman (2018) påtalar att det inte är en självklarhet att ha tillträde till en organisation/miljö. För min egen del så byggde det till stor del att jag hade tillgång till dessa föräldrakooperativa förskolor. Eftersom jag sitter i styrelsen samt även har min son på en av de föräldrakooperativa förskolorna som är med i studien kan man se det som ett etiskt dilemma men även som en tillgång eftersom jag då enklare har tillträde till organisationen, föreningen, och miljön. Det bör också synliggöras att förhållandet mellan intervjupersonerna och mig som intervjuare i detta avseende inte kan ses som helt neutralt. På den föräldrakooperativa förskolan där jag har min son känner alla till mig och jag sitter i styrelsen. Det som är en fördel är att jag har ett stort förtroendekapital. På de andra tre föräldrakooperativa förskolorna känner de dock inte till mig som person, där kan jag ses som mer neutral i de ingångarna. Gällande akribi (Bryman, 2018) så har jag i skrivandeprocessen haft läsaren i fokus och försökt skriva på ett sätt som gör masteruppsatsen lätt att ta till sig, att den är vetenskaplig utan att uppfattas som alltför ”tung”.

## Avslutande sammanfattning

Kapitlet beskriver analysarbetet där jag har använt mig av tematisk analys när jag tagit mig an materialet. Tematisk analys är flexibel och passar till olika ämnen och teoretiska traditioner. När jag kodat data har jag utgått från den semantiska (explicita) vägen. Jag redogör också för hur jag operationaliserar min ledarskapsteori, helt enkelt vad jag lägger i olika begrepp. Min tolkning av ledarhandlingar bygger på *tre olika spår* vilka är Förmåga att tillämpa relevant kunskap, hantera

komplexa problem och bygga förtroendefulla relationer. Jag har använt mig av *fyra olika faser* i analysprocessen, vilka är *bli familjär med data*, *skapa initiala koder från data*, *söka efter teman* samt *granska teman*. Avslutningsvis berör kapitlet forskningsetik där jag redogör för etiska övervägande, dels att de semistrukturerade intervjuerna inletts med informerat samtycke. Av etiska skäl har personerna som ingår i studien avkodats med namn och även den geografiska platsen där de föräldrakooperativa förskolorna verkar i är avkodad. Jag redogör också för etiskt dilemma kopplat till att jag sitter i styrelsen och även har min son på ett av de studerade föräldrakooperativa förskolorna som är med i studien.

# Resultat

Nedan presenteras resultatet av de teman som framkom i den tematiska analysen. Jag fann fyra övergripande teman som är *Lärande och Erfarenhet*, *Demokratiska processer*, *Formella ledarfunktioner* samt *Önskat läge gällande ledarskapet*. Vid varje övergripande tema presenteras också underteman.

## Lärande och Erfarenhet

Detta övergripande tema består av tre underteman; *Läraktiviteter*, *Erfarenhetsutbyte* samt *Föräldrakompetensen påverkar ledarskapet*. Lärande sker för aktörerna genom utbildning men det är framförallt genom dialogen som aktörerna lär sig av varandra. Dialogen spelar också en stor roll i erfarenhetsutbytet, där nätverket fyra förskolor ses som en styrka för detta utbyte mellan föreningarna.

## Läraktiviteter

Läraktiviteter sker både genom utbildning och i praktiskt arbete. Har man en position i den föräldrakooperativa förskolans styrelse innebär det krav och förväntningar, något som blivit hårdare med ny reglering. Personerna som ingår i styrelserna förväntas därför gå en huvudmannautbildning när de tillträder styrelseuppdraget. Trots detta går det inte att bortse ifrån att styrelsen består av vårdnadshavare och därför behöver också rektor se till att stötta styrelsen och se till att de är insatta och följer det de ska utifrån ett huvudmannaperspektiv. Rektorn berättar att en del i detta handlar om att informera styrelsen om vad som står i läroplan, skollag, nationella mål samt systematiska arbeten så som brandskydd och kvalitetsrapporter. Det förekommer också många aktiviteter som äger rum i det dagliga föreningsarbetet som kommer med de olika uppdragen där styrelsemedlemmar får lära allt eftersom:

Det är allt från personalfrågor till ekonomifrågor, verksamhetsfrågor – vad har de för utmaningar i den dagliga verksamheten. Just att utmanas och få prova på, det blir ju lite av att driva ett företag light – Ordförande

Läraktiviteter sker även för de yrkesverksamma. Rektor försöker främja utbildningsinsatser för pedagogerna, men det kan ibland vara svårt i praktiken. När det kommer till utbildning för pedagogerna vill rektorn genomföra gemensamma utbildningar för de fyra föräldrakooperativa förskolorna. Det går att få till ibland men det kan också vara att prioriteringar eller ekonomi sätter stopp för någon av de föräldrakooperativa förskolorna. Rektorn försöker skapa förutsättningar för lärande och försöker ha gemensamma studiedagar ibland med en gemensam för- eller eftermiddag. Rektorn försöker också ge plats för lärande processer mellan förskolelärarna på de fyra förskolorna. Båda förskolelärarna berättar att de utsetts till processledare av rektorn för att ha hand om processgrupper. Rollen som processledare handlar då om att ställa frågor och leda samtalet:

Rum för lärande hette en bok...och den har jag även arbetat kring på en annan arbetsplats. Den är väldigt bra. Där blir det just mycket kring lärmiljöer, hur man ska tänka och se kring det och det är jättekul faktiskt. Men nu inser jag att jag ändå jobbat här snart två år blir det väl och jag har varit på en sån i verkligheten – Förskolelärare

Observationer skapar lärande situationer mellan pedagoger och rektorn. Rektor beskriver sig som verksamhetsnära och berättar att hen kan vara ute och göra observationer på de föräldrakooperativa förskolorna, dels för att ha övergripande koll men ofta kan det vara att pedagogerna vill att något specifikt ska observeras. Det kan exempelvis vara någon förälder som är orolig för någonting och då

vill pedagogerna att rektor observerar för att sedan tala vidare om vad som framkommit i observationen vid något planeringstillfälle.

Lärande för rektorn förekommer framförallt genom mentorskap. De fyra föräldrakooperativa förskolorna bekostar gemensamt en formell mentor till rektorn. På så sätt får rektorn möjlighet till coachning och lärande vilket uppskattas av rektor. Mentorskap är något som också sker naturligt mellan ordförandena i de fyra föräldrakooperativa förskolorna. Ordförandena i nätverket *fyra förskolor* har suttit en varierad tid, vilket är fördelaktigt ur ett mentorsperspektiv. Framförallt blir nätverket en tillgång och resurs om man är ny ordförande, då man kan behöva bolla många olika sorters frågor. Mentorskap förekommer också mellan gamla och nya ordföranden inom föreningarna. En ordförande som klivit av uppdraget berättar att hen har kontinuerlig kontakt med nya ordföranden och att de hör av sig om de behöver bolla någonting. Erfarenhetsutbyte är inte bara något som äger rum inom föreningarna utan sker även mellan yrkesverksamma.

## **Erfarenhetsutbyte**

Ordförandena påtalar att man lär mycket av varandra, speciellt under dialog. En ordförande beskriver hur det sker i styrelserummet och hur diskussionerna öppnar upp vägar man själv inte sett som är bättre. En insikt om att man på egen hand inte hade kunnat åstadkomma det gruppen gemensamt diskuterat fram.

Den nya ledarskapskonstellationen öppnar upp för erfarenhetsutbyte mellan de föräldrakooperativa förskolorna. Fyra förskolor samarbetet startades för att vara till för frågor som rör den gemensamma rektorn men ordförandena påtalar att nätverket i slutändan mest handlat om föräldrakooperativfrågor. Ordförandena upplever att alla är väldigt öppna och delar med sig av exempelvis styrande dokument. De kan exempelvis röra sig om att man delar med sig av medlemshandböcker, kris- och beredskapsplaner eller liknande dokument inför utformandet av likvärdiga handlingar och på så sätt inte behöver starta från början. Rektorn ser erfarenhetsutbytet de föräldrakooperativa förskolorna emellan som en stor styrka och ser också många fördelar med fyra förskolor samarbetet. Rektorn anser att de föräldrakooperativa förskolorna utmanas i sina tankar och rådande kultur men också kan hjälpa varandra utvecklas framåt. En av ordförandena berättar hur erfarenhetsutbytet skedde naturligt redan från start:

Hur gör ni här? Har ni några erfarenheter av detta? Hur har ni löst det här problemet? Har ni en rutin av det här, är det något ni vill dela med er av? Första mötet vi hade blev det automatiskt såhär ... det bara bubblade loss – Ordförande

Förskolelärarna beskriver hur erfarenhetsutbyte ofta äger rum när de går iväg med de äldsta barnen till andra föräldrakooperativa förskolor och har femårsgrupp. Förskolelärarna beskriver detta som väldigt givande eftersom man som pedagog då får tips och idéer från andra föräldrakooperativa förskolor att ta med hem.

## **Föräldrakompetensen påverkar ledarskapet**

Personerna i föreningen kommer in med olika kompetenser och erfarenheter vilket i slutändan påverkar ledarskapet eftersom någon person från varje familj behöver sitta i styrelsen. Föräldrakompetens lyfts fram speciellt när det handlar om att forma och få till en kompetent styrelse. En ordförande beskriver att det är en balansgång att forma ledningen efter de kompetenser som behövs samtidigt som alla ska kunna vara med och bidra. Utmaningen handlar om att alla kompetenser man skulle behöva finns, exempelvis ekonomisk utbildning/erfarenhet eller erfarenhet av personalfrågor. Det är dock ingen självklarhet att det finns en enda sådan familj i den föräldrakooperativa förskolan

och då behöver man hitta andra lösningar. En ordförande beskriver att styrelserna således kan bli jättebra vissa år och mindre bra andra år och att man har de föräldrarna man har i föreningen där alla försöker göra sitt bästa. Denna ordförande menar på att har man erfarenhet av liknande uppgifter man åtar sig i föreningen är det bra och har man inte det så får man bygga det så mycket man kan under tiden.

Både rektor och ordföranden menar att det är viktigt att justera uppdraget efter föräldrarnas kompetens. Hos rektorn finns det förståelse för att de som sitter i styrelsen är föräldrar med andra jobb vid sidan av och en förståelse för varför vissa kanske är lite rädda för att gå med i styrelsen eftersom det ställs högre kompetenskrav än vad det tidigare har gjorts. Rektorn påtalar därför vikten av att som rektor vara en stöttande funktion men att man som huvudman ändå självklart behöver förstå sitt uppdrag. Uppdragsbeskrivningar för de olika rollerna är något som finns på majoriteten av de föräldrakooperativa förskolorna för att underlätta föreningsuppdragen. En före detta ordförande menar dock att det är slöseri med resurser att skriva stora uppdragsbeskrivningar. Denna före detta ordförande menar att det istället handlar om att lägga energi på att hitta rätt personer till de olika posterna, för är det fel person så kommer den personen inte ens läsa uppdragsbeskrivningen. Det anses också väldigt viktigt att inte tvinga på föräldrar uppdrag som de själva känner att de inte klarar av.

Kompetenser, eller frånvaro av kompetenser hos föräldrarna påverkar de föräldrakooperativa förskolorna. I nuläget vill staden som de föräldrakooperativa förskolorna verkar inom att man alltid ska ha någon inom styrelsen som jobbat inom skola eller har kunskap kring läroplan, något som kan vara utmanande. Idag är rektorn också skolchef i de fyra föräldrakooperativa förskolorna, och rektorn anser att det kommer bli svårt för föräldrakooperativa förskolor att överleva om det inte är på det viset, framförallt ur ett kompetensperspektiv. Man kan inte sitta och rekrytera familjer och fråga vad de jobbar med för att vara säkra på att det alltid finns någon med kunskap inom pedagogik inom en styrelse, det skulle då också bli väldigt exkluderande och inte öppet för alla barn. En av ordförandena pratar dock hypotetiskt om att de ökade kraven på huvudmännen absolut kan ställa krav på vilka människor man kanske tar in på en föräldrakooperativ förskola i framtiden och att det kan komma att förändras. Samma ordförande är inne på att man behöver ha föräldrar som man tror kan komplettera föreningen och nämner kompetenser såsom ekonomi och projektledning. Hen pratar också om en motion som skrevs för ett antal år sedan om att fråga kö och något som kan vara värt att kolla upp igen.

Rektorn brygger kompetensbristen i föreningen. Rektor har i nuläget tagit över uppgifter som ansetts lite väl dubbla och problematiska för föräldrarna att inneha. En av ordförandena beskriver att det avlastar de föräldrakooperativa förskolorna mycket att rektorn nu har hand om personalfrågor, lönesamtal, medarbetarsamtal och kvalitetsaspekten i verksamheten.

Det är ingen självklarhet att det finns en enda person på ett kooperativ som har den kompetensen så det är väldigt skönt att ha en rektor som har den kompetensen - Ordförande

En ordförande säger att förutsättningarna inte är de bästa för föräldrakooperativa förskolor, det är inga nya som startas samtidigt som det varje år går under föräldrakooperativa förskolor. Det påtalas av ordförandena att det ändå är bra att det ställs krav på förskoleverksamhet, men att det krävs väldigt mycket kompetens inom föreningen för att upprätthålla.

## Demokratiska processer

Detta övergripande tema omfattar tre underteman, nämligen *påverkansmöjligheter*, *styrelsepositioner i ständig rotation* samt *friktioner inom ledarskapet*.

### Påverkansmöjligheter

Både vårdnadshavarna och de yrkesverksamma upplever att de kan påverka i den föräldrakooperativa förskolan på ett annat sätt än vad som går att göra i en kommunal förskola. Förskolelärarna påtalar att det är snabba och korta beslutsvägar och att det finns stora möjligheter att göra sin röst hörd. Frågor som tas upp från pedagoger kan gå direkt till ordförande eller till någon i lämplig arbetsgrupp. Det handlar då om allt som rör verksamheten, från det lilla till det stora:

Ett tag var vi missnöjda med maten och då sa matansvarig bland föräldrarna att vi skulle skriva ner dag för dag hur kvalitén var. Vi gjorde det och det ledde till att matansvarig tog in offerter och att vi bytte cateringfirma. Så hade du inte kunnat påverka på en kommunal förskola på samma sätt - Förskolelärare

Utsagorna från aktörerna indikerar att organisationen är väldigt platt, vilket också öppnar upp för möjligheter att påverka och man ser varandra som likställda och jämbördiga i mångt och mycket. Utsagorna indikerar att pedagoger ser sig som väldigt jämbördiga trots utbildningsnivå. Fokus är att arbetet ska bli gjort och där prestige inte är i fokus. En förskolelärare berättar att det saknades en grovplanering när hen tillträdde arbetet. Då satte hen sig ner och gjorde en sådan och det uppskattades av rektor och nu efterfrågas det varje termin. Styrelsen är en viktig funktion i föreningen och en av ordförandena menar att styrelsen bara är som vilken grupp som helst inom föreningen och att den också kan likställas med vad alla andra gör. Man kommer dock inte ifrån att det är i styrelserummet som formella beslut tas.

Demokratiska processer förekommer på föreningsmöten och framförallt på de regelbundna styrelsemötena. Det påtalas av majoriteten av ordförandena att styrelserna präglas av konsensusbeslut. När det inte råder konsensus röstar man om det är ett beslut som styrelsen har rätt att fatta. Detsamma noteras även om när ordförandena pratar om samarbetet i fyra förskolor samarbetet, att man tänker lika och där man måste komma överens kommer man överens men att det föregås av reflektioner.

Trots en delad upplevelse av att kunna påverka föreningen och att vara likställda och jämbördiga finns det ändå en önskan om ännu mer delaktighet. En ordförande uttrycker att det hade varit bra att ha personal på plats på styrelsemöten ibland, framförallt när det kommer till beslut som berör föräldrar och pedagoger. På så sätt slipper också rektorn vara den som alltid är emellan. Även en förskolelärare uttrycker en önskan om att vara mer delaktig och bjudas in till något styrelsemöte. Det finns också en vilja från en förskolelärare att någon gång få vara med på föreningsmöten och det upplevs som anmärkningsvärt att personalen inte är med på något sådant överhuvudtaget. Det uttrycks av förskoleläraren att åtminstone ett föreningsmöte per termin hade kunnat anpassats lite så att personalen hade kunnat få vara med. I alla frågor ska alla dock inte vara inne och peta i, ett sådant område är den pedagogiska verksamheten.

Alla aktörer är överens om att vårdnadshavarna inte ska blanda sig i det som anses vara den pedagogiska verksamheten. Däremot så lyfter en ordförande att *dialogen* med rektor och personal om verksamheten är viktigt men att det samtidigt inte ska upplevas ifrågasättande. Upplever föräldrarna att det exempelvis är mycket vitt bröd på mellanmålet ska man kunna fråga om pedagogerna tänkt på det men sen ge dem ansvar att själva hitta bästa möjliga väg framåt.

## Styrelsepositioner i ständig rotation

En hög omsättning av föräldrar och familjer gör att det inte finns någon kontinuitet inom de föräldrakooperativa förskolorna vilket också påverkar ledarskapet. En faktor som påpekas av ett flertal ordföranden är att föräldrakooperativa förskolor ligger i centrala staden och att många familjer väljer att flytta från staden till villa- och radhusområden när man får sitt andra barn. På så sätt blir omsättningen av familjer högre men att det är något man bara får förhålla sig till och anpassa sig efter.

Föreningarna har hittat olika sätt att hantera denna rotation, bland annat genom stadgarna där man sätter riktlinjer på hur många poster som max bör bytas ut varje år. Många personer i styrelsen blir valda på två år men det blir samtidigt många naturliga avhopp när personer flyttar så det är inte så lätt att efterfölja i praktiken. Som åtgärd till omsättningen berättar en ordförande om att hela tiden hålla frågan levande på förenings- och styrelsemöten och påminna föräldrarna om att flagga för när de är på väg att lämna förskolan. På så sätt kan en överlämning påbörjas om det är någon som sitter på en viktig roll. Andra stabiliserande åtgärder som beskrivs är tydliga uppdragsbeskrivningar, förväntansdokument och att man dokumenterar processerna så det finns nedskrivet när en ny person tar vid.

En omsättning av föräldrar på olika poster påverkar de föräldrakooperativa förskolorna och kan ses både som positivt och negativt. En av ordförandena beskriver att det är bäst med en stabil styrelse som sitter över tid men att verkligheten är en annan. Det personliga väger in där man kanske känner att man gjort sitt i styrelsen efter avtalad tid. En av förskolelärarna tycker inte att det behöver vara något negativt med rotation när det kommer till exempelvis rollen som personalansvarig så länge personalen har möjlighet att påverka och tycka till om vilken förälder de önskar och har förtroende för.

En väldigt hög rotation anses dock kunna påverka förståelsen av uppdraget och de krav som ställs negativt. Flera ordföranden pratar om det svåra med att ha föräldrar på uppdraget som personalansvarig och hur ständig rotation blir svårt just i exempelvis en sådan roll.

Det kan ju funka om man har en bra förälder som klarar av det och har den erfarenheten. Men det fungerar ju isåfall bara ett år sen kanske den personen flyttar, ska personalen då öppna upp till en ny förälder, bara det är en konstig struktur att ha - Ordförande

I nuläget har dock rektorn tagit över många av de uppgifter som ansågs för känsliga för en personalansvarig att inneha. En av förskolelärarna beskriver också en situation gällande snabba byten av roller där en förälder först hade lönesamtal och utvecklingssamtal med henne som förskolelärare. Efteråt växlade rollerna och förskoleläraren hade då utvecklingssamtal med föräldern om hennes barn. Sedan bodde båda två i samma område och tog bussen hem gemensamt och satt då och pratade som två väninnor. Förskoleläraren resonerar att hen inte uppfattade det som negativt när hen tänker tillbaka på det, men att det kanske hade kunnat vara det om det hade varit jobbiga saker att ta upp.

Det är inte helt lätt att hålla sig uppdaterad när bytena på styrelseposterna är allt för frekventa. En förskolelärare beskriver rotationen bland föräldrarna som rörig och lite förvirrande. En förskolelärare beskriver hur rotationen bland ordförandena sett ut på deras föräldrakooperativa förskola den senaste tiden:

Vi har ju haft några problem med ordförande. Det är ingen av våra föräldrar som vill vara ordförande. Först kom X in lite motvilligt och sedan kom ytterligare en tillfällig som egentligen inte heller ville. Nu förresten har vi en ny, det är X mamma där, så nu har vi en permanent i alla fall - Förskolelärare

En annan ordförande menar på att det ändå är viktigt att ha en viss mån av rotation och att man behöver gå runt på roller och dela på ansvar mellan familjerna. Det är därför viktigt att tunga poster såsom styrelseuppdrag inte fastnar för länge på samma familj. Med denna snabba omsättning är aktörerna överens om fördelarna med en rektor.

Rektorn skapar kontinuitet. En av ordförande påtalar att det viktigaste för att stabilisera en föräldrakooperativ förskola med ständig omsättning på olika ansvarsposter är att ha en rektor som skapar kontinuitet och stabilitet. Den personen vet då hur saker och ting fungerar och då överbygger man den bristen att hela tiden ha rotation av familjer. Rektorn påtalar att hög omsättning på föräldrarna gör att det blir viktigt att jobba fram en stabil grund, har man exempelvis prövat något under en längre tid så är det onödigt att hitta något annat istället enbart för att man ska förnya sig. Rektorn påverkas också i sin ledarskapsroll av omsättningen på föräldrar och påtalar hur hon måste förhålla sig till rotation exempelvis i förhållande till sin stödperson:

Det va jobbigt första bytet... det tar ju tid att jobba upp samarbete. Det här med tillit, kommunikation och man lära känna varandra. Sen helt plötsligt ska det bytas ut. Det har jag också vant mig vid...det kommer bytas ut, det kommer vara olika personer som sitter på de här olika ansvarsuppgifterna - Rektor

Det påtalas dock av ordförandena att det är viktigt att stödpersonen är en person som rektorn har förtroende för och att förtroendet också finns från båda håll för att något sådant ska fungera. Detta gör också att man inte satt upp några strikta regler kring rotation av stödpersonen. Det anses bättre att byta när det kommer en bra person som kan ta hand om det istället för att pressa fram byten.

## **Friktioner inom ledarskapet**

Majoriteten av ordförandena pratar om att det även bland medlemmarna inte är så mycket konflikter. Några ordföranden påtalar vikten av att jobba proaktivt för att undvika konflikter genom att främja ett trevligt föreningsklimat, det anses som väldigt viktigt för att ha en välfungerande förening. Gemensamma aktiviteter så som fixar- och städdagar hjälper till att skapa positiv stämning och sammanhållning.

Vi vill ju ha en väldigt god stämning och det ska inte vara ett "tjafsigt" föräldrakooperativ. Det betyder inte att man kan smita undan för det och att hitta den balansen där, kan vara svårt - Ordförande

Det är väldigt lite konflikter när det kommer till ledarskapet i de föräldrakooperativa förskolorna jag studerat, det som dock kan skapa laddade situationer och skapa friktioner mellan personer har jag sett dels handlar om ideologi, kommunikation, föräldraengagemang, samt mandat i frågor.

Det är inte alltid man tycker lika i föräldrakooperativfrågorna och ofta är det då kopplat till *ideologiska synsätt* bland föräldrarna. De föräldrar som har lite tid tenderar att främja idéer som exempelvis outsourca tjänster. Sen har man de föräldrarna som anser att man ska bidra med så mycket som möjligt:

Vi köper in maten från en cateringfirma men vissa föräldrar tycker vi även ska återgå till att laga mat. Där kan det bli stora kontraster mellan de föräldrarna som också vill få bort städningen - Ordförande

Majoriteten av ordförandena påtalar att konflikter kan uppstå när det kommer till *kommunikation*.

En av ordförandena upplever att när saker kommunicerats till föräldrarna från ordföranden har det tagits emot bättre än om det delegerats till annan person i styrelsen att kommunicera, det är dock oklart om det handlar om kommunikationsstil eller rollen i sig. Hen reflekterar kring att vissa konflikter kanske hade kunnat undvikas om sakfrågan varit formellt kommunicerad från början. När det kommer till friktioner kring kommunikation inom styrelsen har det främst handlat om skriven kommunikation, exempelvis i sms-grupper. Då friktioner uppstått i samband med skriven text har man haft efterföljande möten där man rätt ut frågorna och det har inte blivit någon större sak utan man har sedan bara gått vidare.

En av förskollärarna uttrycker en brist på kommunikation från styrelsens håll och att det skapade friktioner i samband med en omorganisation då det upplevdes vara en avsaknad av planering. Styrelsen upplevdes som väldigt tyst av förskoleläraren där de som pedagoger heller inte upplevdes få någon uppföljning.

Det satte oss lite på pottkanten och vi fick lite grann trola med knäna, överleva vecka för vecka, dag för dag och ta snabba beslut. Det tog väldigt mycket energi från alla pedagoger och alla har ju olika viljor. Det togs snabba beslut i stunden, ja det blir inget bra - Förskolelärare

Konflikter kan också grunda sig i upplevelsen av andra *föräldrars engagemang*, och hur andra personer inom den föräldrakooperativa förskolan engagerar sig och/eller sköter sina uppdrag. Samtidigt uttrycker en av ordförandena också en förståelse kring detta, att man inte känner till allas ryggsäckar och inte har med sig bakgrunden. En ordförande beskriver hur det står i stadgarna att man ska bidra och att det annars kan leda till att man blir utesluten. Däremot blir det inte i praktiken att medlemmar utesluts. Det påtalas av en ordförande att det är lite självsanerande och att de som inte engagerar sig som förväntat heller inte blir kvar.

Friktioner kan också uppstå när det inte är helt tydligt om vems ansvar en fråga är och där det finns en *otydlighet kring beslutsmandat*. Rektor berättar att det arbetats fram ett dokument där det står vad Skollagen säger att rektorn har ansvar för och behöver ta beslut för. En uppfattning som delas av de yrkesverksamma och föräldrarna är att de yrkesverksamma tar beslut kring det pedagogiska i verksamheten. Rektorn påtalat att det ändå ibland uppstår situationer i styrelse, föräldrasammanhang och verksamhetssammanhang där hen fått förtydliga att det är hen som har beslutsmandatet. Sådana gråzoner kan uppstå ibland eftersom det inte alltid är tydligt i en fråga vad som hör till vad.

## Formella ledarfunktioner

Detta övergripande tema om formella ledarfunktioner omfattar sex underteman, nämligen att Leda som ordförande, Leda som styrelse, Leda som rektor, Leda som Förskolelärare, Stödperson och Ledarskapsmodellen.

### Leda som ordförande

När det kommer till att leda som ordförande urskiljer jag två spår i ordförandenas utsagor. Vissa moment kan kopplas till mer generellt ordförandearbete och andra moment mer till arbetsuppgifter kopplat till den föräldrakooperativa förskolan.

Det jag anser är mer neutrala och generella moment är exempelvis beskrivningar av uppdraget som moderator och att det är av stor vikt att kunna moderera *samtalen* i styrelserummet och *fördela ordet* så alla känner sig lyssnade på. Det innebär också att kliva in lite extra om styrelsen fastnar i diskussioner. Ordföranderollen beskrivs av flera ordföranden att det handlar om att *vara spindeln i*

*nätet* och ha kontakt med många byråkratiska institutioner. Rollen innebär även en del *administrativa arbetsuppgifter*. En ordförande berättar att rollen gett en ökad förståelse i att *hantera olika typer av människor*. Som ordförande behöver man också kunna *prioritera* i arbetsuppgifterna och *delegera* och ansvarsfördela uppgifter från årshjul eller liknande. Som ordförande behöver man ibland hantera obekväma situationer, en ordförande beskriver att det hade varit lättare om det funnits starka skriftliga dokument att hänvisa till och att det då många gånger hade varit betydligt lättare.

Det jag urskiljer som mer specifika moment kopplat till den föräldrakooperativa förskolan är regelbundna rektorsmöten. Som ordförande har man regelbundna *möten med rektorn* där man *för styrelsens talan* till rektor. Man är också *anförtroende* till rektor där en stor del handlar om att rektorn ska känna att det finns stöd. Som ordförande sitter man också med som representant för den egna föräldrakooperativa förskolan i fyra förskolor samarbetet. Ordföranderollen fungerar mycket som *bollplank* till rektor.

För i slutändan är ju inte jag kunnig i de frågorna som rektorn är så jag har heller inte sett att det är min roll att ifrågasätta för mycket. Jag gick in med tanken att hen är anställd av en anledning och jag litar på att rektorn gör sitt jobb bra – Ordförande

En ordförande berättar att det kan handla om att ibland hjälpa rektorn *lägga ribban på en rimlig nivå*, att senaste delårsrapporten var 15 sidor, något som ansågs för omfattande. Detta gäller även för ordförandena själva. En ordförande påtalar att det är ganska flexibelt i hur stor man kan göra rollen. Man kan göra den oändligt stor men också ganska liten om man vill. Kvalitetsarbetet lyfts som ett sådant område som går att göras väldigt omfattande. En stor del handlar om att *skapa relationer* som är bra mellan styrelse och rektor. En fördel är om man kan känna av situationer och kanske inte pressa rektorn för hårt om det är en påfrestande period utan då hellre se till att det viktigaste blir prioriterat.

Aktörerna påtalar att ordföranderollen hänger ihop med vilka *personliga egenskaper* man har som person. En ordförande arbetar med verksamhetsutveckling och säger att man absolut skulle kunna fördela uppgifter jämnare men att det går snabbare om hen gör det själv och att det även kan vara mer arbetskrävande ibland att delegera än att göra det själv. En före detta ordförande beskriver att hen tagit de mesta beslut själv, tagit samtal med rektor och mer informerat styrelsen. Det gjorde att de kunde ha två eller tre styrelsemöten per termin, på cirka en timme medan andra förskolor hade tre till fyratimmarsmöten varje månad. Denna ordförande påtalar att hade det varit på det viset hade hen aldrig kunnat sitta som ordförande, hen hade inte haft den tiden. Samma ordförande beskriver att det under hens år som ordförande inte fanns någon valberedning utan att hen då gjorde det. Hen kände alla i föräldragruppen och såg vilka problem som fanns. Hen reflekterar kring att det kanske inte är så demokratiskt och att man normalt sett brukar ha två personer i en valberedning, men då kunde de två personerna frigöras och de resurserna läggas någon annanstans.

## Leda som rektor

Rektorn beskriver att det jobbat fram en delegationsordning och rutiner på vad rektor gör och ansvarar för. Styrelsen följer upp och sätter krav vilket till stor dels görs kontinuerligt med delårs- och årsrapporter. Rektor påtalar att det ingår i arbetet att se till att barnen får en så bra förskoleverksamhet som möjligt och att *förhålla sig till styrande dokument* såsom skollag, läroplan och nationella mål. Rektorn beskriver planering, administration, föräldrakontakt och klagomålshantering som en del av uppgifterna. Verksamhetsbesök beskrivs också som viktigt, dels att besöka den föräldrakooperativa förskolan och visa sig för föräldrarna men också i samband med observationer. I rektorsrollen ingår det att hålla utvecklingssamtal och lönesamtal, uppgifter som tidigare var ett föräldraansvar.

Rektor ansvarar för den *pedagogiska styrningen* tillsammans med personalen. När det kommer till ledning av pedagogerna bestämmer rektorn vilka teman som ska belysas de olika veckorna och detta görs i "Slingan", vilket är ett dokumentationsverktyg som hjälper förskolelärarna att följa upp och utvärdera verksamheten. Förskolelärarna uttrycker att rektor i vissa frågor söker sig mer till förskolelärarna. Rektorns synsätt är att man som förskola inte kommer bli färdiga, att det är en ständig process. Rektor påtalar vikten av rak och *tydlig kommunikation* från båda håll, både när det gäller personal men också styrelserna. Rektor påtalar att det är svårt att agera om hon inte får veta och att det är av stor vikt att kommunicera när något inte upplevs bra.

De arbetsuppgifter som kan ses mer som specifika kopplat till de föräldrakooperativa förskolorna är att rektorsuppdraget innebär att ha *kontakt med kooperativens styrelser* och fatta verksamhetsbeslut. *Produktion av interna dokument* behöver också göras och hållas uppdaterade, ibland tillsammans med styrelserna. En ordförande säger att dokument skapar trygghet. Om en kris uppstår kanske man inte alltid agerar helt regelrätt per automatik och att det då är viktigt med dokument som beskriver hur man ska gå tillväga. Rektorskapet innebär en *mängd av relationer* att förhålla sig till eftersom vårdnadshavare besitter olika positioner inom föreningen.

Jag har stödfunktioner med föräldrar som har olika arbetsuppgifterna i de olika arbetsgrupperna. Det kan vara styrelse, matgrupp...vad som... så det blir ju mer komplext ...det är ju så många människor - Rektor

Därav är det också viktigt med tydlighet och vem som gör vad inom föreningen och att alla i styrelsen inte behöver vara på alla bollar. En ordförande beskriver att de har en personalansvarig i styrelsen och om rektorn har frågor som rör rekrytering räcker det att hen tar det med den personen.

På grund av många relationer har det blivit viktigt för rektorn att utarbeta kommunikationsvägar, det kan handla om att *skicka ut information* till föräldrarna eller gå via enskilda personer i arbetsgrupperna. Rektorsrollen innebär att vara *mitt emellan styrelsen och personalen*. Både ordförandena och förskolelärarna har förståelse för att det är en jobbig position att ha. Det påtalas också att denna roll gör att rektorn blir *spindeln i nätet* och har möjlighet att se till helheten. Rektor påtalar dock att styrelsen har yttersta ansvaret och insynen kring ekonomin. Därför är det också svårt för rektorn att ta vissa beslut eftersom hen då inte har helheten att besluta om. Ett *inkluderande arbetsätt* påtalas som viktigt av rektorn, framförallt när det kommer till arbetet med det systematiska kvalitetsarbetets uppföljning, utvärdering och analys. Hur de bitarna behöver finnas med i hela styrkedjan och att barnen är inkluderade likaväl som pedagoger, rektor, styrelse och vårdnadshavare är med på det.

Det ska ju inte falla på att det är rektor som har "makten" och mandatet...nu är det jag som rektor, tar alla beslut och sköter allting...det är något vi gör tillsammans – Rektor

En av ordförandena påtalar att arbetet med det *systematiska kvalitetsarbetet* med års- och halvårsrapporter blivit bättre när en rektor kom in i bilden. Vikten av *delegation* är viktigt för rektorn när det kommer till beslut. Det kan vara att delegera till ansvarig i någon arbetsgrupp, såsom fixargruppen. Det kan även handla om att delegera ut vissa uppgifter till pedagogerna, såsom vikarieanskaffning. Rektorn delegerar också utifrån att delegation också kan göra att personer växer i sin roll om de känner att de får ta beslut i vissa frågor.

## Leda som styrelse

Styrelsen sätter ramarna och rektorn bestämmer innehåll. Vid rekrytering bestämmer exempelvis styrelsen omfattningen på tjänsten och rektor bestämmer vem som ska anställas. Som styrelse är det viktigt att inte ta för snabba beslut utan se till att ha väl underbyggda underlag i frågorna. Tar man in

en offert så kanske man ska ta in några fler och att ett grundligt förarbete underlättar sen när man ska diskutera de olika aspekterna. Vissa snabba beslut kan dock ändå behöva tas utanför styrelserummet och då används ofta skriven kommunikation, exempelvis i sms-grupper.

När man sitter i styrelsen har man en helhetsbild och en ordförande påtalar att det är viktigt att tänka till innan man gör lättnader för att det kan slå fel på oväntade sätt som man kanske initialt inte reflekterat över. Styrelsen delar på ansvaret. Det är ett viktigt och stort ansvar att vara medlem i en styrelse men ansvaret är också gemensamt. En ordförande påtalar att känslan för ansvar varit lika stor inom styrelsen, att man gemensamt arbetat efter förskolans bästa och lyft varandra när något upplevts som jobbigt:

Då är man där och hjälper till... och inte ”fast nä det här va din puck”, utan att det faktiskt har varit ett samarbete där man jobbar ihop -Ordförande

En stor del av samspelet mellan styrelsen och de yrkesverksamma är av ekonomisk karaktär. En ordförande menar att de alltid uteslutande sagt ja till pedagogernas inköp, att det varit rimliga önskemål i kombination med att föreningen haft en bra ekonomisk situation. Det är främst när det kommer till beslut av ekonomisk karaktär som styrelsen behöver tänka långsiktigt. Bara för att pengar finns på banken behöver man inte spendera dem, det kanske handlar om att spara pengar för att inte behöva ta lån när det blir dags för renoveringar.

Har man råd handlar det om att väga in också hur lång tid man tror man kommer kunna ha råd med det. Och även då sen om det finns något annat man skulle kunna lägga pengar på som kanske ger ett större värde– Ordförande

Styrelser i föräldrakooperativa förskolor behöver alltid ha barnantalet i beaktande. En viktig uppgift som styrelsen har är att se till att *ekonomin är i balans*. Detta hänger ihop med att rekryteringen av barn är under kontroll och att man så stor del av tiden har en full barngrupp eftersom det är den enda inkomsten man har som föräldrakooperativ förskola. En ordförande berättar att de har överfyllt gruppen under våren för att buffra lite pengar men att det också hänger ihop med att sex barn slutar till sommaren så då behöver de heller inte fylla så många platser till hösten. En ordförande berättar om ett beslut om att inte ta in fler barn i en viss årgång. Dels för den ekonomiska situationen, att det skulle bli svårt att fylla på med åtta nya barn på samma gång med tanke på inskolningar. Det ledde sedan till ett inriktningsbeslut om att inte ha någon ålder som överstiger en viss andel av den totala barngruppen för att på så sätt skapa en balans ur många aspekter.

Ordförandena påtalar också hur viktigt det är att styrelsen skapar *förutsättningar för samhörighet*. Vissa menar att arbetsinsatser som städ och matlagning skapar en känsla av ansvar, lojalitet och engagemang. En föräldrakooperativ förskola som tagit bort många arbetsplikter har minskat veckovist arbete för föräldrarna men påtalar att det då är viktigt att skapa substitut.

Har du inte jour, städ eller matlagning då är du ju egentligen aldrig på förskolan och gör saker. Då är det svårt att få det engagemanget och då måste man brygga det genom att exempelvis ha familjeträffar. Känner du de andra föräldrarna då kommer ju det där engagemanget ändå och då tycker jag det är trevligare att ha aw:s än att städa toaletter. - Ordförande

Det påtalas av flera ordföranden hur engagemanget hos föreningen hänger ihop med hur väl föreningen sköts och styrs. Därför är det också viktigt att styrelsen *förmedlar positiva budskap* till föräldrarna när det går bra för att det också får spiraleffekter. Styrelserna skapar *förutsättningar* för rektor och personal att bedriva sitt arbete. En förutsättning påtalas vara att personalen får fatta beslut inom ramen för vad de anser sig behöva för att kunna ha en fungerande bra vardag. En förskolelärare pratar också om att få rätt förutsättningar från styrelsen utifrån att ha så mycket personal som möjligt

på så få barn som möjligt. Det är viktigt som styrelse att kunna *prioritera i frågor* och önskemål från föräldrarna, eftersom föräldrapplevelserna är subjektiva och föräldrarna har heller inte helhetsbilden som man har när man sitter i styrelsen.

En före detta ordförande beskriver att de nu har fått till en process som det är tänkt att fungera med en styrelse, där de tar alla frågor och delegerar till arbetsgrupper. Men att detta också tar mer tid i anspråk och kanske inte är lika effektivt. Samtidigt menar denna ordförande att det är en mer hållbar lösning ändå, trots att arbetsbelastningen är större så fungerar den modellen bättre i längden än att en person har allt ansvar.

Rektor och ordförandena påtalar att man får hjälpa varandra att *särskilja rollerna* om man går in i en fråga som förälder eller som styrelsemedlem. Ordförandena beskriver vikten av att *vara objektiv* när det kommer till styrelsebeslut, att man då inte bara kan tänka på sitt barns och familjs bästa. Ordförandena talar om vikten av att *kunna särskilja roll och person*, att inte ta åt sig för mycket eller ta saker för personligt utan att det är kopplat till rollen. Det gäller även kopplat till föräldrarnas roller i arbetsgrupperna.

Jag kan sitta som ordförande och vara irriterad på att folk inte gör sitt jobb. Men det är ingenting jag känner av när jag är ute som förälder och pratar med de personerna - Ordförande

En ordförande beskriver hur de olika rollerna kan kollidera, och är det någon roll som faller så är det rollen i föreningen. En ordförande berättar att de för några år sedan hade en personalansvarig som inte kom överens med personalen i sin föräldraroll och att de såg olika på saker kopplat till barnet. Detta gjorde att det inte fanns något förtroende emellan och personen kunde tillslut inte vara kvar i rollen som personalansvarig. Förskolelärarna påtalar också vikten av att inte blanda in vårdnadshavarnas roller i samband med att de är föräldrar och hämtar och lämnar barnen, då ska man fokusera på hur dagen varit och saker som rör barnet. En av ordförandena beskriver att ordföranderollen gjort att hen haft mycket bakomliggande information, något som gjort att hen inte ansett det rimligt att klaga över vissa saker. En ordförande beskrev att det under ett styrelsemöte uppstod svårigheter kring rekryteringsbeslut på grund av att man kände att man som förälder hade så nära kontakt med de pedagogerna som var påtänkta. Därav blev det rektor som fick ta beslutet.

## Leda som förskolelärare

Förskollärarna beskriver att rollen handlar om att omsätta det som står i läroplanens mål och ansvara för den pedagogiska utbildningen på förskolan med planerad undervisning. Det anses viktigt att skapa en balans mellan alla moment så som lärande, utveckling, lek och vila samt bygga en grundtrygghet hos barnen med fokus på barnens välmående, omsorg och trygghet. Glädje beskrivs som en viktig komponent. Det handlar om mycket ansvar och att ha möjlighet att planera undervisningen.

Förskolelärarna beskriver att det görs dagliga avstämningar vid hämtning och lämning och att det sker regelbundna utvecklingssamtal och föräldramöten. Det förekommer även extra möten med föräldrar som känner att behovet finns, då kontaktar föräldrarna barnets ansvarspedagog.

Pedagogerna står för genomförandet av det pedagogiska arbetet och jobbar med "Slingan". En av förskolelärarna berättar att de då veckovis skriver ner i en bok vad barnen gör, tänker och är intresserade av. Den boken tas sedan med till planeringen för att få med barnens funderingar och på sikt förs det också digitalt in i Slingan. På planeringen pratas det också hur man går vidare med temat till nästkommande vecka där man också diskuterar det utifrån barnen och är lyhörda:

De kanske inte alls är intresserade av det temat som vi gör nu utan nu är det riddare som de vill är intresserade av. Ja, då kanske vi får släppa det vi hade tänkt och göra lite av vad de är intresserade av - Förskolelärare

En förskolelärare berättar att de fotograferar mycket under veckan och att de har planeringstid på fredagar då de tittar på ”veckans bilder” som är en stor del i dokumentationen. Vissa bilder väljs ut till kollage så föräldrarna också får en inblick i vad som hänt under veckan. Pedagogerna använder appen Tyra för samlad kommunikation och förskollärarna säger att det underlättar uppdraget. Bilder används också som reflektion tillsammans med barnen, de får då titta och berätta med egna ord. På så sätt får man fram vad barnen snappar upp, vad de tycker är roligt och allt det skrivs sedan in i Slingan så att man kan fortsätta framåt och vidareutveckla arbetet. Förskolelärarna berättar att det är mycket som ligger på en förskolelärare och att det kan vara svårt att få tiden att räcka. Det innebär att man hjälps åt och att mycket som ligger på en förskolelärare görs även av andra pedagoger som att skriva in anteckningar in i Slingan.

## Stödperson

Inom de fyra förskolorna finns det en person som är huvudansvarig för rektor. Man fungerar då som representant för rektorns arbetsgivare och är rektorns kontaktperson. Initiativet grundar sig också på att skapa en bra arbetsmiljö för rektorn, att det på detta sätt blir mer enhetligt än att ha en kontakt på varje förskola. Stödpersonen rapporterar till de andra föräldrakooperativa förskolorna och avstämningar sker kontinuerligt och utifrån behov. I de intervjuer jag haft har det varit två ordföranden som i olika perioder varit stödperson till rektor. Samtalen handlar om att lyfta saker som rektor ansåg behövde ventileras:

Det var helt konfidentiellt och då kunde hen också prata öppet om enskilda händelser som va jobbiga på förskolor, med de andra ordföranden, eller någon i personalgruppen eller till och med någon familj. Ett forum för att kunna ventileras alla de här känslorna då som kommer upp i efterhand. Det är min upplevelse om att hen uppskattade det -Ordförande

Som stödperson påtalas också begränsningar i rollen, framförallt ur ett kompetensperspektiv och att personen kanske inte alla gånger är rätt att bolla verksamhetsfrågor med utan mest kan bolla utifrån vad den tänker. Rektor påtalar att hen såklart har kollegor på förskolan men att hen också där samtidigt är deras chef. Därför blir rektorns stödperson väldigt viktig.

## Ledarskapsmodellen

Samordning av resurser tog sin start redan i början av fyra förskolors samarbetet. I anställning av rektor fördelades arbetet mellan de fyra förskolorna där någon höll i intervjun och någon höll i något annat. Se till att dokument är på plats, uppdaterade och implementerade nämns som en viktig del av rektor och styrelse. En ambition till att bygga bort strukturella problem i kombination med ökade regleringar och ekonomiska förutsättningar hos föräldrakooperativa förskolor kan ses som tre grundpelare till att den här ledarskapsmodellen med en anställd rektor på fyra föräldrakooperativa förskolor utformades och sattes. En före detta ordförande som var initiativtagare till den gemensamma anställningen av rektor berättar att det under en tid på hans föräldrakooperativa förskola hade haft en temporär rektor under ett år och att hen då sett väldigt stor skillnad på att ha en utbildad rektor. Samma före detta ordförande har synsättet att ledningsordningen i föräldrakooperativa förskolor generellt är ett strukturellt problem, där man då oftast är chef 20% och kollega 80% vilket skapar en dubbelhet. Även rektor belyser detta och betonar fördelarna med att vara rektor på heltid, att det är svårt att vara ute i barngrupp och samtidigt vara förskolechef, så som det dock ofta ser ut på de flesta föräldrakooperativa förskolorna. En av förskolelärarna jag intervjuat bekräftar denna bild utifrån egna erfarenheter. Det var på den tiden det krävdes en förskolechef men inte utbildad rektor.

Jag ville inte bli det men jag var den enda förskoleläraren så jag fick bli förskolechef. Det var inte min grej att sitta inne på kontoret, jag ville ju va därute. När jag blev det skulle jag vara chef för mina kollegor och det var jättedubbelt och inte så roligt. Efter en tid skulle man anställa en förskolelärare till och då sa jag att då får ni anställa en som också vill vara chef för jag vill inte vara det längre -Förskolelärare

Idén med den nya modellen var att skapa förutsättningar för ett ledarskap där man distanserar sig från personalgruppen. Ett samlat uppdrag ger också en tydlighet kring uppdraget. Rektorn påtalar vad det faktiskt står i skollagen att en rektor ska göra och menar att det inte är ett uppdrag man kan göra på en fredag eller måndag 25%. En samlad roll ger också mer tydlighet gällande lön för är man utbildad rektor vill man också ha lön därefter. Den ordförande som var initiativtagare till idén berättar att hen skickade ut en idé om en gemensam rektor till föräldrakooperativa förskolor i staden och ganska direkt fick svar från tre andra föräldrakooperativa förskolor som ville vara med. Det resulterade sen i nuvarande modell med fyra föräldrakooperativa förskolor som gemensamt erbjudit en heltidstjänst för en rektor. Formellt har dock varje föräldrakooperativ förskola anställt rektorn på 25% och betalar således en fjärdedel av en rektorslön. På så sätt skiljer det sig också från ledarskap i kommunala förskolor där man som rektor kanske har flera förskolor, men ändå vilar under "samma enhet".

De *ekonomiska förutsättningarna* är av stor vikt. Som en liten verksamhet har man helt enkelt inte råd med en rektor på heltid. Det finns dessutom inte arbetsuppgifter för en rektorstjänst på heltid. Rektorn tror rektorskapet behöver ta mer plats, men inser också föreningarnas ekonomiska förutsättningar, att det är frågan om man har råd. Även de *ökade regleringarna* har spelat in som uttrycker att man behöver vara utbildad rektor eller ha ambitionen att gå rektorsutbildningen för att kunna uppdrag som verksamhetsledare på en förskola. På vissa föräldrakooperativa förskolor har lösningen varit att man låter någon i personalgruppen studera till rektor. En ordförande beskriver det som ganska kostsamt och att när personen är färdigutbildad hamnar den föräldrakooperativa förskolan ändå i samma sits igen. Personen som utbildat sig då vill arbeta som rektor på heltid och ha lön därefter. Detta har en av ordförandena dessutom egen erfarenhet av, så den vägen var aldrig aktuellt. En av ordförandena beskriver att det finns en nyfikenhet på modellen från andra föräldrakooperativa förskolor eftersom många saknar rektor eller en lösning för rektor. En ordförande menar att föräldrakooperativa förskolor behövs i kommunen, att det dessutom är en billig lösning där föräldrakooperativa förskolor kommer kunna göra mer med samma medel än vad kommunen kommer att kunna göra. Utan föräldrakooperativa förskolor skulle det falla eftersom kommunen inte har tillräckligt med kapacitet och man behöver de föräldrakooperativa förskolorna för att kunna fungera, framförallt i centrala stan.

## Önskat läge gällande ledarskapet

Detta övergripande tema om önskat läge gällande ledarskapet omfattar fyra underteman, nämligen *Förväntningar på styrelsearbete*, *Samsyn på ledarskapet*, *Utvecklingsområden inom ledarskapet* samt *Ledarskap som bygger på tillit*.

### **Förväntningar på styrelsearbete**

Det finns *förväntningar på styrelsearbete* i föräldrakooperativa förskolor, att en representant per familj ska vara aktiv i två år. En ordförande tycker att styrelsen ska förtydliga kring förväntningar på styrelsearbete eftersom man börjat se ett problem att personer inte vill. En ordförande menar att det också gäller att förtydliga till nya familjer som kommer in senare och med äldre barn att de kanske förväntas av dem att sitta i styrelsen ganska snart. En ordförande uttrycker sig dock mer flexibelt kring styrelsearbetet:

Är det familjer som inte pratar svenska är inte styrelsen rätt plats för dem, men de kan göra andra grejer kopplade till utemiljön eller något i den stilen. Sen finns det familjer som jobbar kvällstid eller jobbar skift eller något sånt – ja då kanske de inte heller passar att sitta i styrelsen för där har vi möten på kvällstid. Men då finns det roller som kan skötas dagtid istället, så det handlar om att hitta rätt plats för rätt familj - Ordförande

Det finns också olika förväntansbilder när det gäller föreningen i stort eftersom föreningen består av en mix människor så kan det vara olika förväntansbilder gentemot ordföranderollen men också inom den föräldrakooperativa förskolan, vad det innebär att vara engagerad och vad ett engagemang är. Ordförandena pratar också om orimliga förväntningar från föräldrarna på rektorn ibland och att det kanske behöver förtydligas att rektorn inte behöver synas så mycket för föräldrarna, att det är styrelsen som i första hand är representanter för rektor och att det mer är pedagogerna som syns gentemot föräldrarna. Rektor påtalar vikten av *tydliga förväntningar* när det kommer till roller, att man pratar om det och helst har förväntansdokument skrivna. Även ordförandena är inne på samma spår med nedskrivna dokument kring vad som förväntas i de olika rollerna. När rektor har personalansvaret kan det bli förvirrande när en i styrelsen benämns som ”personalansvarig”, vilket kan skapa otydlighet kring förväntningar. Rektorn anser att det borde benämnas HR-stöd, att styrelsen visserligen har yttersta ansvaret men att detta skapar mer en förvirring och otydliga förväntansbilder. Rektor talar om förväntningar på föräldrarna och att man inte får glömma av att föräldrarna också har ett arbete att gå till, att det ibland kan glömmas bort av de yrkesverksamma att föräldrarna har ett liv utanför den föräldrakooperativa förskolan och att det kanske inte går för alla att på kort varsel sluta en timme tidigare.

## Samsyn på ledarskapet

Rektor uttrycker ett *behov av samsyn*, framförallt när det kommer till förståelsen av det gemensamma och att det uppstår när de olika delarna och rollerna samverkar. Rektor pratar också om att det är viktigt att skapa en samsyn kring vad den organisatoriska förändringen med en rektor faktiskt inneburit, eftersom det varit en stor omställning både för styrelse och personal. Framförallt behövs samsyn gällande mål och vision, här påtalas framförallt fyra förskolors samarbetet. Rektorn reflekterar om det verkligen finns samma mål och vision med det upplägget eller om man ser olika på det. Min data pekar på delade uppfattningar.

Ordförandena talar om att det finns ”en måste del” som framförallt handlar om att man måste samverka kring vissa frågor som berör rektor för att överhuvudtaget ha råd med en rektor. Sedan finns det en ”bonus del” som berör erfarenhetsutbyte i föräldrakooperativfrågor mellan de fyra förskolorna. Ordförandena är medvetna om att rektorn vill att de ska samverka med varandra mer men menar på att de inte ska knytas ihop för mycket eftersom de har så olika förutsättningar och utmaningar. Rektorn tycker ändå att det är viktigt att de har det på liknande sätt eftersom det kan bli både tidskrävande och otydligt om det är för mycket olikt.

Liknande dokument för alla förskolorna underlättar ju för mig. Än att ha fyra olika systematiska, fyra olika brandskydd...behöver ju inte vara det heller för brandskydd är samma för alla förskolor, arbetsmiljö och likabehandlingsplan är också samma för alla förskolor.  
- Ordförande

Rektorn tycker att det behöver lyftas fram tydligare för de fyra ordförandena när det kommer till förväntningar på samarbete, exempelvis vid studiedagar. Rektorn vill uttalat få ihop de fyra föräldrakooperativa förskolorna mer gemensamt med kollegiala möten, utbildningar och samtal mellan förskolelärarna och barnskötarna. Det som kan hindra rektorn i planeringen av exempelvis utbildningar handlar främst om tid, ekonomiska förutsättningarna eller att styrelsen vill något annat.

## Utvecklingsområden inom ledarskapet

En av ordförandena nämner det systematiska kvalitetsarbetet som något som behöver jobbas mer med och att utvecklingsområden för styrelsen är att sätta bättre rutiner när det kommer till hel- och delårsrapporten. En ordförande anser att rutinerna kring mål kan behövas förbättras för rektor. I nuläget har fyra förskolor samarbetet gett rektorn uppdraget att själv lägga upp en plan med mål att uppnå och att ordförandena då kommer med feedback. Detta eftersom det är fyra förskolor och att rektorn inte kan ha hur många mål som helst. Det handlar också om rektorns mål med förskolan och fokusområden där det påtalas önskvärt av rektorn att tydligare beskriva vilka områden respektive förskola arbetar med under terminerna.

Rektorn anser att man kommit långt med kommunikationen mellan alla fyra styrelser men att man också har mycket kvar i det arbetet att utveckla. Kommunikationsförbättringar påtalas också av ordförandena. En ordförande beskriver att hen till en början skrev återkopplingsmail efter varje styrelsemöte till rektorn. Men hen kände att det inte fungerade eftersom hen aldrig fick någon återkoppling på det. En ordförande uttrycker också att rektor skulle kunna vara bättre när det kom att svara på mail till föräldrarna. Den snabba rotationen påverkar kommunikationen och mycket kan bli tappat vid överlämningar. Hälften av ordförandena påtalar att de inte fått någon bra överlämning, ofta har det bara varit rätt in i verksamheten. En ordförande anser att man skulle behöva ha ett bra ledningssystem där processdokumentation är nedskrivet för att också minimera risken att information går förlorad vid styrelsebyten. Det behöver också vara noggrannare urval på föreningsmötet vilka man sätter på olika ansvarsposter. En ordförande berättar att det inte blev så bra när man satte två personer i valberedningen som inte suttit i styrelsen. På så sätt hamnade de i en jävsituation och såg inte sina egna familjer som möjliga kandidater. Det nämns att styrande dokument behöver ses över och förtydligas på sina ställen för att på så sätt göra det enklare för styrelse och för att undvika konflikter. Rektor påtalar att det också vore önskvärt med en bättre rutin gällande ekonomiplanering varje termin med alla de fyra föräldrakooperativa förskolorna. På så sätt kan man kartlägga ekonomin och se vad respektive föräldrakooperativ förskola har råd att lägga när det kommer till gemensamma utbildningsinsatser. En förskolelärare ansåg att många av de nya föräldrarna på förskolan hen arbetar på inte fått klart för sig helt vad det innebär med en föräldrakooperativ förskola och att det behöver bli tydligare från rektor, styrelse och rekryteringsansvariga där rutiner kring det kan förbättras.

## Ledarskap som bygger på tillit

Tillit mellan aktörerna berörs som en viktig komponent för ledarskapet. Rektor berör hur viktigt det är att det finns *tillit mellan rektor och styrelserna*. Det som präglar utsagorna är också *tillit till pedagogerna*. En ordförande påtalar att personalen har deras fulla förtroende och att det är något styrelsen ofta förmedlar till dem. Majoriteten av ordförandena berör vikten av att ha tillit för de yrkesverksammas arbete och kompetens och att styrelse inte ska vara inne i det pedagogiska arbetet:

Det är viktigt att inte klampa in på varandras område. Det som sker innanför väggarna är rektorns och personalens ansvar. Vi ska inte in och peta i det dagliga-Ordförande

En ordförande uttrycker att hen tagit en passiv roll i fyra förskolor samarbetet eftersom de andra känts så kunniga. Hen beskriver X som en exemplarisk förskola och att ordföranden där är en oerhört kompetent person. Därför känner hen sig väldigt tryggt om den ordföranden lägger fram ett förslag.

Många ordföranden lyfter det som meningsfullt att sitta i styrelsen, att man gör det för barnens skull. Barnen är i fokus och man vill skapa så bra förutsättningar för barnen som möjligt. Rektorn är inne på samma spår och påtalar flera gånger att det är barnens bästa som hela tiden är i fokus och att det är det

som betyder något. Relationer med föräldrarna är av stor vikt och en förskolelärare som arbetat länge i föräldrakooperativ förskola ser detta som väldigt berikande och meningsfullt på ett personligt plan:

Några av mina första barn som jag hade har ju själva barn som är här nu. Det är nästan som mina små barnbarn. Då har jag ju kontakt och relation till farmor och mormor som var här och startade föräldrakooperativet som kommer och hämtar och lämnar så det blir som ett kretslopp -Förskolelärare

En förskollärare är nyfiken på vad som skapar mening för föräldrarna och vilka premisser de gick in med när de sökte sig till en föräldrakooperativ förskola. Förskoleläraren är nyfiken på hur de uppfattar och upplever att vara med i en föräldrakooperativ förskola. Förskoleläraren uttrycker att det hade varit intressant med ett möte där man får höra föräldrar berätta och dela med sig kring detta och att det troligtvis hade ökat förståelsen mellan yrkesverksamma och vårdnadshavarna.

## Avslutande sammanfattning

Som avslutning vill jag sammanfatta mitt resultat i förhållande till mina frågeställningar:

*Finns det ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de föräldrakooperativa förskolorna och vad utmärks det isåfall av?*

Resultatet påvisade närvaro av läraaktiviteter både för yrkesverksamma och vårdnadshavare. Resultatet visar att aktörerna främst lär av varandra och genom erfarenhetsutbyte vilket tyder på en gemensam och kollektiv process av lärande och erfarenhet i de föräldrakooperativa förskolorna. Detta är sammankopplat med dimensionen *pedagogiskt och pedagogiskt stödjande*.

Resultatet visade att aktörerna har olika synsätt på *samarbetet fyra förskolor*. Det framkom i resultatet intentioner från både vårdnadshavare och yrkesverksamma om önskad samsyn vilket tyder på en medvetenhet om vikten av att gemensamt hitta en väg framåt. Detta är sammankopplat med dimensionen *gemensam riktning*. Resultatet visade en god organisation hos de föräldrakooperativa förskolorna och att organisationen blivit mer professionaliserad med en utbildad rektor. Resultatet visar samtidigt hur faktorerna som berör föräldrakompetens och rotation bland föräldrar på ledande positioner har en viss försvagande inverkan på organisationen. För att få organisationen att gå runt krävs gemensamma krafter och tillvaratagande på de yrkesverksamma såväl som vårdnadshavarnas kompetenser. Dessa resultat är sammanlänkade med dimensionen *samordning*.

Resultatet visar på demokratiska processer och gemensamt ansvar i styrelserummen på de fyra föräldrakooperativa förskolorna som präglas av inkludering, resonabilitet och jämlikhet. Resultatet visar också aktörer som handlar utifrån tillit och meningsfullhet med barnens bästa i fokus. Dessa resultat sammanlänkar jag med dimensionen *ömsesidigt åtagande och hängivenhet*. Sammantaget visar resultatet att de fyra dimensionerna av pedagogiskt ledarskap är närvarande. Varje dimension tyder också på gemensamma och kollektiva aspekter i förhållande till den pedagogiska ledningen. Mitt resultat är således att det går att tala om ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de fyra föräldrakooperativa förskolorna.

*Hur upplever de olika aktörerna att leda utifrån sin position?*

Resultatet visar både generella-samt kooperativspecifika ledarhandlingar både för vårdnadshavarna och de yrkesverksamma. De yrkesverksamma står i ökad utsträckning för de mer *direkta* och verksamhetsnära ledarhandlingarna och vårdnadshavarna står för *indirekta ledarhandlingar* som skapar förutsättningar för undervisningen. Resultatet visar på ett komplext uppdrag, för vårdnadshavare såväl som för rektorn.

Rektorn befinner sig i en mittemellan position, dels mellan förskolepersonalen och vårdnadshavarna men också andra föräldrar på olika positioner samt fyra förskole samarbetet. Resultatet visar också att vårdnadshavarna har ett komplext uppdrag där de ska leda en förskola professionellt trots varierad kompetens och stor rotation på olika ledande positioner. Styrelse och rektor samspelar i styrelserummet där de enligt resultatet möts under jämlika och resonabla förhållanden. Förskolelärare anser sig även de kunna föra fram frågor till styrelse och vara inkluderade. Resultatet visar att aktörerna upplever att de har påverkansmöjligheter i en föräldrakooperativ förskola i jämförelse med en kommunal förskola.

Sammantaget visar detta att aktörerna har sina roller i den föräldrakooperativa förskolan med mandat att utföra ledarhandlingar kopplade till den egna rollen. Det framträder samtidigt en bild av ett samskapande kring ledarhandlingar mellan aktörerna där ledarskapet blir en kollektiv process och där yrkesverksamma och vårdnadshavare samspelar i ledarhandlingar. Resultatet visar således att aktörernas ledarskapshandlingar både är enskilda och kollektiva där alla aktörer också anser att de har påverkansmöjligheter på den föräldrakooperativa förskolan.

*Vilka styrkor och utmaningar förekommer i aktörernas gemensamma försök att leda den föräldrakooperativa förskoleverksamheten?*

Resultatet visar att ledarskapsmodellen de fyra föräldrakooperativa förskolorna har med en anställd utbildad rektor skapar en stabilare organisation och gör den mer professionell. Ledarskapsmodellen skapar även ytterligare arenor för erfarenhetsutbyte där demokratiska samtal kan äga rum, exempelvis samarbetet fyra förskolor.

Utmaningar som går att se i resultatet är rotationen på de olika ledande positionerna i föreningen. Det är också en utmaning med regelverkets åtstramningar som kräver mer kompetens i styrelserna på föräldrakooperativa förskolor. Rektorn kan svara upp för den kompetensen till viss del men vårdnadshavarna i styrelsen behöver ändå vara insatta och besitta en viss samlad kompetens. Sammantaget visar resultatet både styrkor och utmaningar i aktörernas försök att leda den föräldrakooperativa förskoleverksamheten. Resultatet är att styrkorna präglas av utökade demokratiska processer och utmaningar präglas av varierad kompetens bland vårdnadshavarna på ledande positioner inom de föräldrakooperativa förskolorna samt rotation av vårdnadshavare på ledande poster.

# Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultaten i förhållande till studiens syfte och jag lyfter fram mina mest framträdande slutsatser. Som tidigare nämnts var mitt syfte med studien att bidra med kunskap om hur professionella yrkesutövare och vårdnadshavares pedagogiska ledning av föräldrakooperativa förskolor ser ut. I kapitlet ges också en kritisk diskussion av studiens genomförande samt en reflektion över vad framtida forskning skulle kunna fokusera på för frågor.

## Avslutande diskussion

Jag har strukturerat diskussionen genom att skriva fram de sammanfattande slutsatser jag gjort, i mitt fall blev det tre sådana slutsatser. Dessa diskuterar jag sedan i relation till tidigare forskning och teori inom området.

### **Det finns ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de föräldrakooperativa förskolorna**

Min ingång i studien har varit ett synsätt där ledarskapet setts som en *kollektiv process* och jag kan konstatera att aktörerna förstärker och bekräftar den utgångspunkten. Först kanske det inte är helt självklart att tolka resultatet på detta sätt, resultatet visar nämligen också på hur viktigt det är att vårdnadshavarna inte lägger sig i det pedagogiska arbetet och där de yrkesverksamma inte är inblandade så mycket i föreningsfrågor. Dessa delar är visserligen särhållande men trots detta beskriver aktörerna ledarskapet som en kollektiv angelägenhet. Mycket i detta handlar om de begreppen som finns i Youngs (2002) inkluderande demokratiteori.

Även fast vårdnadshavarna och de yrkesverksamma ur en praktisk aspekt på många sätt jobbar på olika håll så möts rektor och styrelse alltid en gång i månaden på ett styrelsemöte. Detta möte fungerar som en gemensam arena för aktörerna där samtal kan äga rum och jag ser detta möte också som det som Young (2002) beskriver som *offentlighet* eftersom styrelsemötet för samman de andra tre dimensionerna som handlar om *inkludering, politisk jämlikhet och resonabilitet*. Förutom styrelsemötet så kan separata möten äga rum mellan ordförande- rektor, ordförandena i fyra förskolor samarbetet, möten mellan rektor och ansvarspersoner. Det är dock på styrelsemöten frågor samlas upp och knyts ihop utefter vad som gäller ledningen för den egna förskoleverksamheten. Kan man då säga att dessa styrelsemöten är inkluderande och politiskt jämlika när personalen inte alltid är närvarande? Jag skulle nog ändå säga att det ligger i Youngs (2002) linje eftersom det påtalas i resultatet att personalen känner att de har stor påverkansmöjlighet och kan föra fram frågor till styrelsens agenda som berör dem och således också få dem diskuterade och prövade. Rektorn blir också på många sätt ett språkrör för de yrkesverksamma och kan tillföra perspektiv utifrån det.

Ordförandenas utsagor tyder på att klimatet i styrelserummet är *politiskt jämlikt*. och att aktörerna stöttar varandra utifrån sina olika positioner. Ordförandena påtalar att de inte känner sig ensamma i rollen, de upplever stöd både hos den egna styrelsen samt hos de andra ordförandena inom fyra förskolor samarbetet. Det finns några utsagor som handlar om att man ser upp till en viss ordförande eller att man ser rektorn som mer kompetent än en själv och att det ur den aspekten kan göra att man inte själv upplever sig lika jämlik ur de aspekterna.

Jag konstaterar att det finns ett gemensamt ledarskap men är detta också ett gemensamt *pedagogiskt* ledarskap sett ur de *fyra dimensionerna* (Andersson et al., 2022) Alla dimensioner anser jag är närvarande i mitt resultat, men som förväntat så är vissa dimensioner mer framträdande och starkare än andra. Jag anser att dimensionen *Pedagogiskt och pedagogiskt stödjande* har en stark koppling. Mitt resultat pekar på att vårdnadshavare som antar ett styrelseuppdrag i allra högsta grad behandlas som om de redan vore kapabla till att vara huvudman för en förskola och beror helt enkelt

på den strukturen som finns där man får växa i sin roll om man inte besitter kompetensen. Denna dimension tycker jag också hänger starkt ihop med Dunlap (1997) forskning om egenmakt och att man kan se hur personlig utveckling och förvärvande av färdigheter uppstod hos föräldrar i föräldrakooperativa förskolor. Mitt material tyder på att det är *erfarenhetsutbyte* snarare än utbildning som är det som anses väga tyngst i förståelsen av uppdraget, det gäller både för rektor, förskolelärare och ordförandena. Utifrån detta kan jag konstatera att det pedagogiska och pedagogiskt stödjande tar sin utgångspunkt från det gemensamma i de föräldrakooperativa förskolorna. Jag kan dock konstatera att det hade behövts mer insatser kring mer formell utbildning för att ytterligare stärka den här dimensionen. Det finns en stark pedagogisk intention där både vårdnadshavare och yrkesverksamma handlar med eftertanke, omsorg och goda avsikter. I resultatet framkommer många kloka inspel kring hur man behandlar varandra i styrelserummet och där man hela tiden går tillbaka till barnen, att det är för barnen och deras bästa som man hela tiden arbetar för. Här tror jag inte man ska underskatta styrkan och drivkraften hos vårdnadshavarna i ledande positioner, det bäddar för en extra omsorg och engagemang för den föräldrakooperativa förskolan än om det bara hade varit professionella som styrt.

Den andra dimensionen handlar om en *Gemensam riktning*. Här finns det utvecklingspotential och det kanske inte är så konstigt med tanke på att fyra förskolor samarbetet är en relativt ny företeelse. Rektorn talar om mål och vision med en förhoppning att kunna styra de fyra föräldrakooperativa förskolorna i en mer uttalad riktning än vad som nu är på plats. Det nämns också förbättrat arbete med systematiskt kvalitetsarbete, något som inte är unikt för förskolor i allmänhet. Kvalitetsarbete kan göras hur stort som helst och enligt Bäckström et al. (2024) trodde rektorer att det var nödvändigt att implementera mer systematiskt kvalitetsarbete i förskolan. Lee-Hammond & Bjervås (2021) studie kunde även konstatera att rektorns synsätt på kvalitetsarbete spelar en avgörande roll när det kom till att ge pedagogerna rätt förutsättningar. Rektorn men också ordförandena är i det här fallet motiverade och det framträder en bild där det finns intentioner framåt att arbeta mer med målbilder, styrande dokument och kommunikation. Utmaningen i detta kan ligga i att föräldrakooperativa förskolor är just drivna som föreningar och det behöver arbetas ordentligt med samsyn. Det kommer således inte bara vara för rektorn att bestämma riktning utan det sker i samråd och i en deliberativ anda. Vissa delar kommer säkerligen vara lättare att få en gemensam riktning i men om man tar styrande dokument så kan det vara svårt att få riktning i det, mycket är såklart nationella men väldigt mycket skrivs också av föräldrakooperativa förskolor själva och av vårdnadshavarna.

*Samordning* är den tredje dimensionen och det finns mycket som talar för en god organisation utifrån de formella krav som ställs på en förskola. Det som dock försvagar organisationen är *ständig rotation* på de olika positionerna i styrelsen och att organisationen inte helt och hållet är professionaliserad. Det kanske också är på grund av detta som det gemensamma växer sig starkare, eftersom man är i så stort behov av varandras kunskaper och erfarenheter. Men att inte vara helt professionaliserad kommer med andra värden och styrkor och den främsta av dem anser jag är möjligheten för aktörerna att påverka. Detta var också en aspekt jag funderade mycket över när jag påbörjade arbetet med studien, jag ville helt enkelt se vad det blev av de demokratiska processerna. Aktörerna upplever sig vara inkluderade, jämlika och lyssnade på där olika offentliga arenor finns för att uttrycka sina åsikter. Det spelar såklart en stor roll att föräldrakooperativa förskolor är så små, det hade vart mer utmanande i större organisationer, så som det faktiskt är när det kommer till mer toppstyrda kommunala förskolor. Om man ska vara krass så är det dock säkerligen lättare att samordna en organisation som är mer toppstyrd och inte präglas av så många viljor i de olika föreningarna. Tyvärr förlorar man dock mänskliga värden som handlar om att påverka sin livssituation, man tappar också den viktiga känslan om egenmakten som forskaren Dunlap (1997) beskriver.

Den fjärde och sista dimensionen berör *Ömsesidigt åtagande och hängivenhet*.

Mitt resultat visar att alla aktörerna agerar utifrån tanken om ömsesidigt åtagande och att beslut ska gagna kollektivet. Varken ordföranden eller rektor anser att man sitter ensam på beslut och det finns en kultur där man hjälper och stöttar varandra. Hängivenheten finns hos alla aktörer men kanske mest framträdande hos vårdnadshavarna, vilket var ganska väntat eftersom de har en relationell koppling

och att det egna barnet går på den föräldrakooperativa förskolan. Även de yrkesverksamma är hängivna sina arbeten där man ser sig ha bättre påverkansmöjligheter och mer föräldrasamverkan än om man hade arbetat i en kommunal förskola.

När de fyra dimensionerna är påtagligt närvarande och samverkande kan vi kalla något för pedagogiskt ledarskap. Trots en någorlunda försvagning i gemensam riktning och samordningen tycker jag ändå att vi kan prata om ett pedagogiskt gemensamt ledarskap på de studerade föräldrakooperativa förskolorna eftersom alla aspekterna är närvarande. De som är något försvagade finns det en ambition att stärka upp och den riktningen tycker jag talar för ett pedagogiskt ledarskap.

### **Mer tid behövs för det pedagogiska ledarskapet – men är det möjligt utifrån rådande organisationsstruktur?**

En utbildad rektor har lett till en ökad professionalisering av de fyra föräldrakooperativa förskolornas ledarskap. Dessutom har jag kunnat konstatera att det finns ett gemensamt pedagogiskt ledarskap utifrån de fyra dimensionerna. Det som ändå överraskade mig i mitt resultat var att det trots en utbildad rektor fanns många bitar inom det pedagogiska ledarskapet att förstärka och arbeta vidare med på de föräldrakooperativa förskolorna.

När det kom till dimensionen som handlade om samordning så var det väntat från mitt håll att den dimensionen skulle vara försvagad utifrån min förförståelse om föräldrakompetens och rotationen på ledande positioner inom den föräldrakooperativa förskolan. Jag förväntade mig dock inte att dimensionen *gemensam riktning* skulle vara försvagad, den dimensionen trodde jag skulle vara väldigt stark så det kom som en överraskning. Gemensam riktning berörde exempelvis mål och vision, systematiskt kvalitetsarbete och rektorns mål och fokusområden för de föräldrakooperativa förskolorna.

Resultatet pekar ändå på att det finns en agenda från rektorns håll att vara drivande i en gemensam riktning och uttrycker att det är *tidskrävande* om det är för mycket olikt för de fyra föräldrakooperativa förskolorna, vilken rektorn tycker att det är i dagsläget på många håll. Detta hänger ihop med tidigare forskning som pekar på att rektorn inte bara behöver ha kunskap att implementera lärande och ny kunskap utan att det också behöver finnas rätt förutsättningar, såsom *tid*. Tidsbrist och andra prioriteringar lyfts fram i tidigare forskning som något som kan försvaga det pedagogiska ledarskapet. Även mitt resultat pekar på att rektorn behöver ägna tid till många andra delar som inte omfattar det pedagogiska ledarskapet. När rektorn beskriver sitt uppdrag växer det fram en bild där generella ledarskapshandlingar behöver koordineras med föreningskooperativa ledarhandlingar. Därav finns det mindre tid till förfogande för exempelvis ledarhandlingar som berör det pedagogiska ledarskapet. Men det är inte bara andra prioriteringar som gör att dimensionen gemensam riktning fått stå tillbaka, jag anser att det till stor del också handlar om den rådande ledarskapsmodellen.

Arbetet som rektor på en föräldrakooperativ förskola är mer relationellt med många fler relationer att förhålla sig till i ledaruppdraget. Min studie bekräftar tidigare forskning kring att rektorn befinner sig i en mittemellan position där man är positionerad mellan externa krav och interna förutsättningar. För en rektor på en föräldrakooperativ förskola är man även mittemellan i fler situationer, exempelvis styrelserna och fyra förskolor samarbetet. Det ger å ena sidan utrymme för dialog och fler demokratiska processer men är samtidigt tidskrävande. Utifrån de relationella aspekterna blir det således svårt att jämföra och likställa arbetet för en rektor på en kommunal förskola med en rektor som ansvarar för föräldrakooperativa förskolor.

Även ekonomiska förutsättningar sätter agendan för ledarskapet på föräldrakooperativa förskolor. I dagsläget har fyra föräldrakooperativa förskolor gått ihop och anställt en gemensam rektor men kanske det ur perspektivet att ge rektorn rätt förutsättningar hade räckt med tre föräldrakooperativa förskolor.

Troligtvis hade rektorn kunnat arbeta mer på djupet då med de föräldrakooperativa förskolorna samtidigt som det kanske inte hade varit ekonomiskt möjligt att dela en rektorstjänst på tre föräldrakooperativa förskolor ur en ekonomisk aspekt. Kanske drar jag för skarpa slutsatser kring tidsbrist och ledarskapsmodellen, det kanske inte alls är en fråga om det utan snarare handlar om att nuvarande ledarskapsmodell är ny och behöver sätta sig lite mer. Det kanske är rimligt med fyra föräldrakooperativa förskolor och utifrån rådande förutsättningar och att det går bedriva ett pedagogiskt ledarskap där även samsyn får en förstärkt roll.

En annan förutsättning som lyfts fram i tidigare forskning handlar också om *kompetensen* hos de man leder och indikerar hur en utmaning i ledarskapet handlar om kunskapsnivån på de man leder. Här syftas det på personalens kunskapsnivå, men jag anser att man även kan ta vårdnadshavarna i ledande positioner i beaktande. Det kan finnas svårighet hos pedagoger såväl som hos styrelsen att förstå vad kvalitetsarbete är och bör förstås som. Om pedagoger och styrelser finner det svårt att förstå anledningen med kvalitetsarbetet och kanske i tillägg inte heller har tillräcklig kunskap att bedriva ett sådant arbete kan det vara så att det också hindra rektorn att utöva sin professionella kunskap i sitt ledarskap. På lång sikt kan detta hindra kvalitetsutvecklingen.

Jag kan konstatera att det finns många förutsättningar som har inverkan på det pedagogiska ledarskapet, det jag kan fastslå är att utifrån dem så har föräldrakooperativa förskolor både stora möjligheter men också utmaningar att förhålla sig till. Därav anser jag att det blir ännu mer viktigt att ha en rektor som utifrån sin kunskap kan navigera i denna komplexa organisation och hantera och bemöta den utifrån sin professionella kunskap.

## **Nya ledarskapsmodellen bidrar till ökad professionalisering - men inte på bekostnad av demokratiska processer**

Den nya ledarskapsmodellen med en rektor på fyra föräldrakooperativa förskolor har lett till en professionalisering för de fyra studerade föräldrakooperativa förskolorna. Många föräldrakooperativa förskolor kanske idag står inför samma resa där man inser att man på något sätt behöver möta upp mot de nya formella lagkraven. När jag påbörjade min studie kunde jag inte låta bli att tänka tanken att denna modell kanske rent av är föredömlig och förenar både de nya lagkraven samtidigt som den löser många av de utmaningar som alla föräldrakooperativa förskolor står inför. Jag hade då inte i åtanke hur även de demokratiska förutsättningarna kunde öka i samband med denna modell och det är faktiskt något som förvånade mig när jag gick igenom resultatet.

Jag kan konstatera att resultatet pekar på fler positiva synergieffekter där negativa synergier inte direkt kunnat kartläggas. Ska man vara kritisk kan man nog tänka att rektorn är partisk och att ordförandena vill försvara det vägvalet man gjort. Jag vill dock falla tillbaka på de demokratiska processerna, som är min kärna i studien, och utifrån den så kan man se att övergången till den nya modellen faktiskt lett till fler positiva synergier när det kommer till fler demokratiska arenor. Det förekommer fler demokratiska processer och erfarenhetsutbyten nu till skillnad på hur det såg ut när det saknades en rektor och varje föräldrakooperativ förskola arbetade på egen hand med separata förskolechefer.

En ökad professionalisering kan konstateras i utsagor och i styrelserummet. Professionalisering med anställd rektor leder till stabilitet i de ständigt rörliga och kompetensföränderliga föräldrakooperativa förskolorna. Både rektor och ordföranden har varit inne på detta spår där rektorn står för en viss stabilitet och historik. Rektorn har också avlastat de föräldrakooperativa förskolorna och fått överta mer känsliga uppgifter som vårdnadshavarna tidigare hade. Styrelsemöten har alltid funnits oavsett ledarskapsmodell, det som skiljer styrelsemötena åt nu är att rektorn kan bidra med sin professionella och formella kunskap till styrelserna. De deliberativa samtalen kan på så sätt främjas att ta en riktning som omfamnar dessa professionella perspektiv. Som jag inledningsvis beskrivit har jag kunnat identifiera utökade demokratiska förutsättningar, och min insikt och kunskap om materialet har ökat,

framförallt när det kommer till att beakta det i förhållande till Youngs (2002) inkluderande demokratiteori.

Jag har tidigare beskrivit styrelsemötet utifrån dessa teoretiska ingångar där mötet i sig fått stå för *offentlighet*. Jag kan konstatera att ytterligare en sådan arena för offentlighet fått träda fram och det är mötet mellan de fyra ordförandena på de föräldrakooperativa förskolorna som resulterat i *fyra förskolo samarbetet*, denna arena fanns inte i tidigare ledarskapsmodell. Detta är en väldigt positiv synergieffekt som utökat och skapat utrymme för fler demokratiska processer och erfarenhetsutbyte. Modellen öppnar också upp för fler synergier gällande demokratiska processer där inkludering, jämlikhet och resonabilitet blir ledord. Det finns tankar hos rektor att skapa fler sammanhang där de föräldrakooperativa förskolorna möts över gränserna. Vissa aktörer på de föräldrakooperativa förskolorna jag studerat ger uttryck för att man vill vara mer involverad och ha mer föräldrasamverkan än vad man har i dagsläget. En förskolelärare gav uttryck för att hen fått dessa insikter just i mötet med de andra föräldrakooperativa förskolorna. Förutom dessa mer tydligt framträdande offentliga arenor finns också fler småskaliga sammanhang där demokratiska processer kan träda fram, exempelvis i formella och icke-formella mentorssammanhang. Det har också växt fram nya roller i den nya ledarskapsmodellen så som *stödperson* för rektor, som också är till för samtal kring verksamheten. Kan man vända på det och kritiskt se om det finns några demokratiska processer som har minskat? Jag kan inte se detta, något jag däremot kan konstatera är att ledarskapsmodellen gjort ledarskapet väldigt komplext, framförallt för rektorn.

Den studerade organisationen skapar en komplex organisation, de ökade demokratiska arenorna leder även till en komplex situation för rektor. En del av forskningen påtalar hur ledarskapet påverkas av interna och externa förutsättningar, och det anser jag även att min studie bekräftar. Om vi ser till de interna förutsättningarna för studerad ledarskapsmodell så är den väldigt mer komplex än exempelvis för kommunala förskolor. Litteraturen benämner ”dubbla lojaliteter” som är resultatet av att man har en mittemellan position och behöver balansera krav från olika håll. När det kommer till att vara rektor för den här modellen med fyra föräldrakooperativa förskolor skulle jag nog säga att dessa lojaliteter skruvas upp och att ”trippla lojaliteter” kanske snarare vore ett mer passande ord. Det är en utökad och mer omfattande mittemellan position, man är inte bara mitt emellan en styrelse och en personalgrupp utan det är fyra av allt. Dessutom har rektorn också fyra förskolor samarbetet att förhålla sig till. Ökade demokratiska möjligheter kommer således med ett mer komplext uppdrag för rektor.

## Kritisk diskussion av studiens genomförande

Det har fungerat bra att använda mig av semistrukturerade intervjuer som metod för att på så sätt få mina frågeställningar besvarade. Jag hade en stor fördel att ha genomfört två pilotintervjuer innan jag gjorde min intervjuguide, det kan jag starkt rekommendera andra eftersom det lägger en bra grund till intervjuguiden och studiens riktning. Studien bygger på intervjuer och resultatet är baserat på vårdnadshavarnas och de yrkesverksammas egna upplevelser. Jag har inte varit ute, exempelvis på ett styrelsemöte, och sett hur aktörerna interagerar med varandra vilket säkert hade gett andra dimensioner, men det var samtidigt ett vägval i studiens design som jag gjorde. Tanken till en början var att genomföra en fokusgruppsintervju, men det hanns inte med tyvärr på grund av tidsbrist.

Studien ramar in av teori som handlar om pedagogiskt ledarskap, för mig blev det viktigt att definiera vad pedagogiskt ledarskap är och innebär. Det beskrevs väldigt utförligt av Andersson et al (2022) där jag tog avstamp i de fyra dimensionerna som berör pedagogiskt ledarskap. Detta var väldigt hjälpsamt i mitt analysarbete också eftersom jag då kunde skapa koder utifrån dessa dimensioner som mynnade ut i teman.

Jag har också använt mig av inkluderande demokratiteori där valet föll på de fyra idealen inkludering, resonabilitet, politisk jämlikhet och offentlighet. Till en början övervägde jag att bara ha med tre av

idealen men landade i att de tre första idealen skapade förutsättningar för offentlighet så därför valde jag att ha med alla. Jag skulle säga att denna teori har skapat en fördjupning kring mitt material och varit till hjälp när jag diskuterat mitt resultat. De fyra demokratidealerna är dock kopplade till aktörernas egna utsagor och upplevelser istället för något jag observerat i rummet, utifrån den aspekten hade nog observationer kunnat ge en fördjupning framförallt när det kommer till användandet av en demokratiteori.

Jag hade inte velat göra något annat vägval när det kommer till metod, förutom att jag möjligtvis hade önskat mer tid att kunna genomföra fokusgruppsintervjuer. När det kommer till teorival är jag också nöjd med genomförandet, möjligtvis att jag hade kunnat skriva fram mer kring pedagogiskt ledarskap som inte enbart berörde Andersson et al. (2022) ingångar. Samtidigt så var de fyra dimensionerna väldigt lagom att förhålla sig till och det hade snarare blivit rörigt att väva in fler begrepp.

## Fortsatt forskning

Mitt kunskapsbidrag i förhållande till tidigare forskning är framförallt att synliggöra ledarskapet på föräldrakooperativa förskolor och jag anser att min studie har fångat upp flera intressanta infallsvinklar. Jag konstaterade i ett tidigt skede att föräldrakooperativa förskolor är lite beforskade, trots att de ändå utgör en betydande del av de svenska förskolorna. Nu har jag utforskat ledarskapet i föräldrakooperativa förskolor men det finns många spännande forskningsingångar att ta vid.

En sådan ingång tycker jag är spåret om föräldrasamverkan och föräldrarnas upplevelser av föräldrakooperativa förskolor. Ett spår skulle kunna vara att studera det utifrån vad det gör med egenmakten (empowerment) och nätverken i lokala områden där man bor. Föräldrakooperativa förskolor är väldigt vanliga i storstadsområden där det kan uppstå en anonymitet, vissa är inflyttade på grund av jobb och har inte den närmsta familjen och vänner i området. Dessa perspektiv skulle kunna vara intressanta att ha med in i en studie om föräldrasamverkan och vad det gör med föräldrarnas nätverk, upplevelse kring att höra till ett större sammanhang i närområdet med mera.

En annan ingång kring fortsatt forskning hade också varit att ta vid det arbetet jag påbörjat med att studera ledarskapet i föräldrakooperativa förskolor men kanske utgå från en annan metodik så som observationer och/eller fokusgrupper. Det hade också varit intressant med en mer jämförande studie av ledarskapet som kanske både innefattade rektorer från föräldrakooperativa förskolor och rektorer från kommunala förskolor, då hade man också kunnat göra mer jämförelser förskolorna emellan.

Jag ser min studies resultat som ett gott komplement till tidigare forskning kring ledarskap i förskolor, framförallt ur ett demokratiperspektiv men också ur perspektivet som berör föräldrakooperativa förskolor.

## Avslutande sammanfattning

Kapitlet diskuterar tre slutsatser som jag gjort i min studie. Min första slutsats är att det finns ett gemensamt pedagogiskt ledarskap på de föräldrakooperativa förskolorna som ligger i linje med de fyra dimensionerna jag presenterar i teorin om pedagogiskt ledarskap. Samtidigt diskuterar jag även i slutsats två att mer tid behövs för det pedagogiska ledarskapet. Jag diskuterar det utifrån om det är möjligt med rådande organisationsstruktur där ekonomi och tid är avgörande faktorer som skapar förutsättningar för ett hållbart pedagogiskt ledarskap. Min sista slutsats berör den nya ledarskapsmodellen och hur den bidrar till en ökad professionalisering, men inte på bekostnad av demokratiska processer. Kapitlet beskriver också en kritisk reflektion av metod och teorival. Insikterna där är att metoden är relevant och håller men att när demokratiska processer studerats hade det varit kunnat fördjupas med observationer eller fokusgruppsintervjuer. Även den inkluderande demokratiteorin med de fyra idealerna hade fått en fördjupning om man hade använt sig av

observationer. Jag avslutar kapitlet med reflektioner om fortsatt forskning. Här lyfter jag fram två spår, dels att fortsätta studera ledarskapet i föräldrakooperativa förskolor men använda andra metoder och eventuellt även göra jämförande studier mellan föräldrakooperativa förskolor och kommunala förskolor. Jag föreslår även att gå vidare med att studera föräldrars upplevelser av föräldrakooperativa förskolor där föräldrasamverkan får stå mer i forskningsfokuset.

## Referenslista

- Andersson, E., Sundhäll, M., Teledahl, A., & Rudsberg, K. (2022). *Kollegialt lärande för skol- och undervisningsförbättring : ett helhetsperspektiv* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Bartilson, S., Westlund, A., & Kooperativa institutet unspecifiedContributor. (1990). *Att skapa kooperativ: en handledning i att starta kooperativa föreningar och företag*. Kooperativa institutet.
- Bartley, K., & Hanson, S. (1994). *Barnomsorg i tiden*. Sociologiska institutionen, Univ.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101, DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brodin, J., & Renblad, K. (2013) Reflektions of the Revised National Curriculum for Preschool in Sweden. Interviews with the heads.,306-321, DOI: 10.1080/03004430.2013.788500
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Liber.
- Byers, L. (1972). *Origins and early history of the parent cooperative nursery school movement in america*. (). Retrieved from Education Collection Retrieved from <https://www.proquest.com/reports/origins-early-history-parent-cooperative-nursery/docview/64126955/se-2>
- Bäckström, I., Ingelsson, P., Mårtensson, A., & Snyder, K. M. (2024). Quality in preschools through systematic quality work – a principal’s perspective. *Quality Assurance in Education*, 32(2), 257-273. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2023-0135>
- Cheng, J. (2013) The effect of kindergarten principals’ leadership behaviors on teachers work performance. *Social behaviour and personality*, 41(2),251-262. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.2.251>
- Csaba, K., Simone, L., & Anders, Y. (2020). Preschool teachers’ perspectives about the engagement of immigrant and non-Immigrant Parents in their Children’s early education. *International Journal of Early Childhood*, 52(2), 213-231. <https://doi.org/10.1007/s13158-020-00269-1>
- Dunlap, K. M. (1997). Family empowerment: One outcome of cooperative preschool education. *Child Welfare*, 76(4), 501-18.
- Harju, A., & Tallberg Broman, I. (2013). *Föräldrar, förskola och skola: om mångfald, makt och möjligheter* (1. uppl.). Studentlitteratur.
- Harms, T., & Smith, J. (1975). *Changes in Parent/Teacher expectations in cooperative preschools*. ().Publications Office/I.C.B.D. Retrieved from Education Collection Retrieved from <https://www.proquest.com/reports/changes-parent-teacher-expectations-cooperative/docview/63978759/se-2>
- Håkansson, J. (2019) Leadership for learning in the preschool: Preschool managers perspectives on strategies and actions in the systematic quality work. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2),241-258. 10.1177/1741143217732794

- Håkansson, J. (2016) Organising and leading systematic quality work in the preschool – preschool managers perspectives. *School Leadership & Management*, 36(3),292-310. 10.1080/13632434.2016.1247043
- Jobring, O., & Kooperativa institutet. (1988). *Kooperativ rörelse : om utveckling i teori och praktik*. BAS i samverkan med Kooperativa institutet.
- Knoche, L. L., Boise, C. E., Sheridan, S. M., & Cheng, K. C. (2023). Promoting expressive language skills for preschool children with developmental concerns: Effects of a parent-educator partnership intervention. *The Elementary School Journal*, 123(4), 513-537. <https://doi.org/10.1086/723786>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Lagnevik, M. (1989). *Ledning och ledarskap i olika företagsformer*. Raben & Sjögren.
- Lazaridou, A. (2020) Personality and resilience characteristics of preschool principals: an iterative study. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 29-46. 10.1108/IJEM-07-2020-0330
- Lee-Hammond, L., & Bjervås L-L. (2021) Pedagogical documentation and systematic quality work in early childhood: Comparing practices in Western Australia and Sweden. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 22(2), 156-170. 10.1177/1463949120928431
- Lieberg, M., Engström, C.-J., Adlercreutz, R., Lunds tekniska högskola. Institutionen för byggnadsfunktionslära, Statens råd för byggnadsforskning unspecifiedContributor, & Kooperativa institutet unspecifiedContributor. (1987). *Föräldrakooperativa daghem - den tredje vägen inom barnomsorgen*. Kooperativa institutet i samarbete med Byggnadsforskningsrådet ; Institutionen för byggnadsfunktionslära, Univ.
- May, T., & Lyon, D. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning (1:a upplagan)*. Studentlitteratur.
- Meng, C. (2020). Parents' school involvement in kindergarten predicting child outcomes at first grade and third grade. *Merrill - Palmer Quarterly*, 66(4), 366-391. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/parents-school-involvement-kindergarten/docview/2484280553/se-2>
- Meyer-Looze, C., & Vandermolen, R. (2021). Building school leader capacity for impact. *School Leadership Review*, 16(1) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-school-leader-capacity-impact/docview/2859208409/se-2>
- Nehez, J., Blossing, B., Gyllander-Torkildsen, L. Lander, R., & Olin, A. (2021) Middle leaders translating knowledge about improvement: Making change in the preschool organization. *Journal of Educational Change*, 23, 315-341. [10.1007/s10833-021-09418-2](https://doi.org/10.1007/s10833-021-09418-2).
- Phillips, T. (2023). *Pedagogiskt Ledarskap* (Tredje upplagan). Gleerups.
- Purtell, K. M., Jiang, H., Justice, L. M., Sayers, R., Dore, R., & Pelfrey, L. (2022). Teacher perceptions of preschool parent engagement: Causal effects of a connection-focused intervention. *Child & Youth Care Forum*, 51(5), 937-966. <https://doi.org/10.1007/s10566-021-09661-x>

- Roberts, J. (2019). *Cumulative evaluation of empowering families*. (). Retrieved from Education Collection Retrieved from <https://www.proquest.com/reports/cumulative-evaluation-empowering-families/docview/2488219749/se-2>
- Sundell, K., Linderöth, E., Ek Lundström, U. & Ståhle, Y. (1991). *Det våras för föräldrakooperativ – en studie av Stockholms föräldrakooperativa daghem*. Tryckgruppen.
- Sheridan, S. M., Koziol, N., Witte, A. L., Iruka, I., & Knoche, L. L. (2019). *Longitudinal and geographic trends in family engagement during the pre-kindergarten to kindergarten transition*. (). <https://doi.org/10.1007/s10643-019-01008-5>
- Uludag, G., & Erkan, N. S. (2023). Evaluation of parents' views on an early childhood science program including activities in out-of-school learning environments. *Science Insights Education Frontiers*, 14(1), 1965-1989. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evaluation-parents-views-on-early-childhood/docview/2794793442/se-2>
- Waaland, T. (2015). Educational leadership, autonomy and mentoring provided: investigating the moderating influence of educational leadership. *International journal of Leadership in Education*, 19:4, 464-481. 10.1080/13603124.2015.1073361
- Young, I. (2002). *Inclusion and Democracy*. Oxford University Press.
- Öqvist, A., & Cervantes, S. (2017) Teaching in Preschool: heads of preschools governance throughout the systematic quality work. *Nordic Journal of studies in educational policy*, 4(1), 38-47, 10.1080/20020317.2017.1419040

## Offentligt Tryck

- Skolverket (2018). *Läroplan för förskolan: Lpfö 18*. Stockholm. Skolverket.
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forsknings-sed-2024.html>

## Webb

- Göteborgs Stad (20 juni 2024). *Anmäl ägar-och ledningskrets för fristående förskoleverksamhet*. <https://goteborg.se/wps/portal/start/foretag-och-organisationer/tillstand-och-regler/starta-och-driva-barnomsorg-och-skola/fristaende-forskola-och-enskild-pedagogisk-omsorg/anmal-agar--och-ledningskrets-for-fristaende-forskoleverksamhet>
- Kooperativa Förbundet (5 maj 2024). *Brukarkooperativ*. <https://kf.se/uppslagsverk/brukarkooperativ/>
- SFS 2010:800 (20 juni 2024) *Skollag*. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800\\_sfs-2010-800/#K2](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/skollag-2010800_sfs-2010-800/#K2)
- Skolinspektionen (10 juni 2024). *Förskolans kvalitet och målpuppfyllelse – ett treårigt regeringsuppdrag att granska förskolan*. <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/02->

beslut-rapporter-stat/granskningsrapporter/regeringsrapporter/redovisning-av-regeringsuppdrag/2018/forskolans-kvalitet-och-maluppfyllelse-slutrapport-feb-2018.pdf

Skolverket (20 juni 2024). *Statistik över barn och personal i förskola hösten 2023*.

<https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/fler-statistiknyheter/statistik/2024-04-16-statistik-over-barn-och-personal-i-forskola-hosten-2023>

# Bilaga 1

## Missivbrev ordföranden

Hej,

Under våren 2024 skriver jag en masteruppsats i utbildningsledarskap på Göteborgs Universitet. Jag har valt att skriva min uppsats om föräldrakooperativa förskolor som jag finner väldigt intressanta. Jag har själv min äldsta son på X där jag också sitter med i styrelsen.

Syftet med studien är att bidra med kunskap om professionella yrkesutövares och vårdnadshavares gemensamma ledning/styrning av föräldrakooperativa förskolor.

Min tanke är att utgå från *fyra förskolor samarbetet* som case – framförallt eftersom vi gemensamt ”delar” på rektor och att det blir mer kunskapsinhämtning än om jag bara hade utgått från X. Min förhoppning är att studien kan vara till nytta för oss också i arbetet framåt. Jag har också varit i kontakt med rektor om uppsatsen som ställer sig positiv till den.

Jag använder intervjuer som datainsamlingsmetod och skulle därför behöva maximalt en timme, på valfri plats, av varje ordförandes värdefulla tid för att genomföra en intervju. I enlighet med god forskningssed garanterar jag anonymitet, att studiens resultat enbart kommer användas i forskningssyfte samt att deltagande i undersökningen är frivilligt.

Efter enskilda intervjuer är även min förhoppning att kunna genomföra en fokusgruppsintervju digitalt alternativt fysisk (utifrån vad som dyker upp i de enskilda intervjuerna) som kan bli ett forum för lärande.

Hoppas att ni vill vara en del av detta,

Tack på förhand

Med vänliga hälsningar

Maria von Wachenfeldt

Mob:

Mail: [maria.von.wachenfeldt@studieframjandet.se](mailto:maria.von.wachenfeldt@studieframjandet.se)

X= Känslig information som var framskriven i missivbrevet men som jag inte kan skriva ut i bilagan.

# Bilaga 2

## Intervjuguide

### **Inledande frågor ideologiska**

- Kan du berätta lite om varför du valde en föräldrakooperativ förskola till ditt barn?
- Kan du berätta om din roll som ordförande

### **Inledande frågor yrkesverksamma**

- Kan du berätta lite om varför du valde att arbeta som rektor/förskolelärare på föräldrakooperativa förskolor?
- Kan du berätta om din roll som rektor/förskolelärare

### **Gemensamma frågor:**

- Kan du berätta om hur det arbetas med att uppnå vissa mål med den föräldrakooperativa förskolan?
- Berätta om din roll i samspel med de andra ledande funktionerna (styrelse/rektor) i föreningen.
- Kan du berätta om samverkansgruppen fyra förskolor och din roll i förhållande till dem.
- Kan du berätta om beslutsprocesserna i den föräldrakooperativa förskolan utifrån din position
- Hur upplever du föräldrasamverkan på den föräldrakooperativa förskolan?
- Hur ser du på föräldrakooperativa förskolors framtid utifrån din position?!

# Bilaga 3

## Analysfrågor

Forskningsfråga 1: Finns det ett gemensamt pedagogiskt ledarskap av de föräldrakooperativa förskolorna och vad utmärks det isåfall av?

Analysfrågor till fråga 1:

- Kan man urskilja ett gemensamt **pedagogiskt ledarskap** i aktörernas utsagor och vad indikerar detta?
- Vad i aktörernas utsagor indikerar inte ett gemensamt **pedagogiskt ledarskap**?

Forskningsfråga 2: Hur upplever de olika aktörerna att leda?

Analysfrågor till fråga 2:

- Vilka ledarhandlingar kan identifieras?
- Hur pratar de olika aktörerna om dessa ledarhandlingar?

Forskningsfråga 3 blev syntes av analysfråga 2.

