



LÄCKOR & FLASKHALSAR – NÅGRA INSIKTER OM DET INRE ARBETET I FÖRSKOLAN

På uppdrag av Tempus har jag under hösten 2021 utforskat det inre arbetet i förskolan. Fokus har legat på verksamheten utanför barngruppen, det vill säga de bakomliggande rutiner och system som behöver finnas på plats för att kärnverksamheten ska fungera på bästa sätt.

På Tempus förfrågan har jag genom intervjuer sökt hinder och tidstjuvar i vardagen när det kommer till administration, planering, bemanning och resursplanering. Jag talar om det som flaskhalsar och läckage.

Målet har varit att lämna över en rapport – denna rapport – för Tempus att ta stöd i när ni söker nya sätt att avlasta förskolans personal och system.

I samband med att jag sammanställde texten publicerades "Förskolan med barnet i centrum – En vision för förändringsarbete och bästa möjliga organisering" (Eidevald och Palmgren 2021) som behandlar frågor som här står i centrum. Eidevald och Palmgrens bok har sprängts in i rapporten, dels som stöd i resonemang, dels som hänvisning för fortsatt läsning och fördjupning.



Slutligen något kort om målgruppen. Rapporten gör inte anspråk på att vara vetenskaplig eller heltäckande. Målgruppen är en initierad och nyfiken läsare med intresse för förskolan i allmänhet och Tempus i synnerhet.

En utgångspunkt för arbetet har varit att ni som arbetar inom Tempus bäst känner er inriktning, ert varumärke, era kapaciteter och era begränsningar. Därför ger jag inga rekommendationer utan pekar istället ut utmaningar som jag tycker mig se – och

lämnar åt er att bedöma hur era specialistkunskaper bäst kommer till nytta. Vissa av de funktioner som efterfrågas erbjuder ni redan.

I bästa fall hittar ni nya trådar att nysta vidare i. I annat fall får ni bekräftat att det arbete ni gör har relevans inte bara idag utan också framgent.

Lenn Eckesfog

Fil dr Medie- och
kommunikationsvetenskap
och förskoleforskare

Eidevald, Christian & Palmgren, Myrna (2021). Förskolan med barnet i centrum: en vision för förändringsarbete och bästa möjliga organisering. Första upplagan Stockholm: Liber

Tillvägagångssätt

Rapporten bygger dels på mina egna intervjuer med rektorer och förskollärare, dels på Christian Eidevalds högaktuella forskningsprojekt om strategisk bemanning i förskolan.

Även om visst stöd har hämtats i forskning, råd och rapporter, jag gör jag inte anspråk på att i någon mån i spegla forskningsläget.

Jag redogör för de dilemman som sju intervjupersoner identifierar i sin yrkesvardag. Fyra rektorer har jag mött i enskilda intervjuer, varav tre över Zoom och en på plats i Umeå. En förskollärare har intervjuats i Umeå och två förskollärare har intervjuats i ett fysiskt gruppsamtal i Stockholm.

Intervjupersonerna är verksamma vid förskolor på olika håll i landet och i offentlig respektive privat sektor.

Gemensamt är att de använder sociala medier i sina yrkesroller, vilket antyder ett större intresse för IKT än genomsnittet. I övrigt skiljer sig intervjupersonerna åt sett till ålder, erfarenhet, kön och hemort.

Rektor 1 Arbetar i privat sektor, nu verksam i offentlig sektor. Ansvarig för tre förskolor. Erfarenheter från Stockholm och Umeå.

Rektor 2 Arbetar i offentlig sektor, Borås. Ansvarig för en förskola.



Rektor 3 Verksam i privat sektor och ansvarig för fem förskolor i Stockholms närområde.

Rektor 4 Arbetar i offentlig verksamhet i norra Sverige. Ansvarig för fem förskolor spridda på ett större geografiskt område.

Förskollärare 1 Verksam i Umeå.

Förskollärare 2 Verksam i Stockholm.

Förskollärare 3 Verksam i Stockholm.

Bakgrund

"Vi är ledsna att behöva skriva det – men utmaningarna kommer att bli ännu större framöver. För att lösa dessa kommer vi argumentera för att vi behöver 'glömma bort' mycket av det vi idag tror oss veta om förskola [...] för att istället öppna upp för nya möjligheter och sätt att organisera förskolan för att barnen ska få det bästa möjliga stöd som vi kan ge."

Eidevald och Palmgren 2021:19

Det är en dyster framtid för förskolan som Christian Eidevald och Myrna Palmgren (2021) målar upp i vad som närmast kan beskrivas som en vision eller ett manifest i syfte att vända trenden i förskolan.

Förskolan behöver göra upp med traditionella idéer om hur verksamheten kan och bör bedrivas. En framgångsfaktor i den transformationsprocess vi står inför är innovationer på olika nivåer och av olika slag.

Christian Eidevald arbetar med vad han kallar strategisk bemanningsplanering för Göteborgs stadsförvaltning, men är också verksam som förskoleforskare. Eidevald är en rösterna bakom den skarpa uppmaning som ifjol riktades till landets politiker om att för första gången på 50 år grundligt utreda förskolans uppdrag, förutsättningar och framtid.

En utredning förväntas påbörjas inom de närmaste åren.

Det Eidevald och Palmgren (2021) beskriver är början på ett helt nytt kapitel i förskolans historia, med nya sätt att lägga scheman, nya roller och tjänster, nya former av ansvarsfördelning, mer strategisk planering och en annan typ av styrning på administrativ nivå.

Förskolan i snabb förändring

Den senaste omfattande utredningen av förskolans förutsättningar, uppdrag och utveckling genomfördes 1968-1972, vid en tid när 10 procent av alla barn i förskolan. Idag är den siffran 85 procent. Bland 4-5-åringar är andelen 95 procent.

Med ökade barnkullar står vi inför ett ständigt ökande behov av förskolor, förskoleplatser samt utbildade förskollärare och barnskötare.

Parallellt med denna utveckling har personalen fått sämre förutsättningar för att göra sitt arbete, samtidigt som kraven på deras dokumentations- och analysförmågor har ökat. Dessa praktiker tar också mer tid i anspråk än tidigare.

▷ **Förskolans personal förväntas utföra fler och mer avancerade uppgifter, på kortare tid och med mindre utbildning, men med bibehållen eller ökad kvalitet.**

Samtidigt som andelen utbildad personal blir lägre, förväntas personalen utföra fler och allt mer avancerade uppgifter.

Höga krav i kombination med personalbrist är en utmaning som håller i sig och förstärks. Förskolan står inte inför ett tillskott av medel och utbildad personal, menar Eidevald. Tvärtom står vi inför en ökad andel pensionsavgångar och ökade ekonomiska behov inom vård och kriminalvård – verksamheter vars behov kommer att ställas mot förskolans.

Utmaningen handlar inte att höja kvaliteten i förskolan, utan om att förändra våra arbetssätt för att kunna upprätthålla nuvarande kvalitet.

Så om vi inte har det vi behöver – och inte kommer få det vi behöver – vad gör vi då?

Det är enligt Eidevald och Palmgren nödvändigt att inom en snar framtid börja omfördela personalresurserna och använda dem på ett mer strategiskt vis. Om vi inte kan utbilda personal i en omfattning som motsvarar behovet i verksamheterna, är det inte konstruktivt att stånga oss blodiga genom ständiga uppmaningar till politiker. Vi behöver börja betrakta bristen på förskollärare som ett grundläggande villkor för verksamheten.

▷ **Förskolan behöver börja fördela sina resurser på ett strategiskt vis och effektivisera sina processer genom hela verksamheten.**

Vi behöver fördela de kompetenser och resurser som finns på ett så effektivt vis som möjligt. Men det handlar inte om att göra mer på bekostnad av hälsa och hållbarhet i arbetslivet, betonar författarna. Förskollärare tillhör redan nu de mest sjukskrivna yrkesgrupperna och ytterligare stress skulle orsaka en flykt från yrket som vi inte har råd med.

Det handlar således inte om att fler ska göra mer på mindre tid, utan om att skapa strukturer arbetssätt som gör det möjligt att uppnå målen, hålla budget och må bra längs vägen.

▷ **Vi behöver börja med ett helt nytt pappersark. Vi behöver ifrågasätta hur vi arbetar, hur vi organiserar oss, hur vi bemannar – och hur vi tolkar vårt uppdrag. Vilka kompetenser krävs egentligen för att uppfylla förskolans läroplan? Hur hanterar vi uppdraget utan resurser?**

Att utmana organisationskulturen

Eidevald och Palmgren menar att vi behöver utveckla en gemensam vision för vad förskolan är och vad den är till för. Den visionen behöver ligga till grund för alla strategiska beslut, målsättningar och prioriteringar. Det, i sin tur, kräver att vi utmanar de kulturer som finns i svenska förskolor.

Kultur vinner alltid över strategi. Därför är det angeläget att förändringsarbetet inte sker ovanför personalen utan tillsammans med personalen. Ett exempel är schemalaggningsen – ett arbetsmoment som i hög grad sitter i väggarna.

Frågan om organisationskultur är något jag återkommer till längre fram. De nya arbetssätt och innovationer som författarna talar om är något kontroversiella på förskolans fält, särskilt eftersom begrepp och arbetssätt hämtas från en kommersiell managementvärld.

Vad kan dessa innovationer handla om?

De innovativa lösningarna som Eidevald och Palmgren beskriver handlar om att standardisera processer som låter sig standardiseras, men samtidigt öppna för flexibilitet inom de områden som kräver det. Vi behöver utforska var flexibilitet respektive rigiditet krävs.

Återkommande exempel är schemalaggningsen, vikariehantering och planeringen av undervisningen. En central fråga är tillgången till utbildad personal och hur de nyttjas på bästa sätt. Eidevald och Palmgren (2021:85) beskriver detta som en flaskhals i bemärkelsen:

"...den svaga länken i en kedja. Om det råder brist på vissa kompetenser, låt oss säga förskollärare, är det viktigt att se till att deras tid används så optimalt som möjligt; inte att de arbetar så mycket som möjligt. De kan mycket väl arbeta på i ett mycket högt tempo, utan att effektiviteten ökar."





Författarna menar att vi behöver ägna tid och energi åt att diskutera frågor som:

- Hur fördelar vi förskollärare jämnt över staden?
- Hur gör vi det intressant för förskollärare att arbeta i de områden där de behövs mest?
- Om vi i framtiden kommer ha en förskollärare i varje grupp, vilket stöd behöver den personalen för att kunna genomföra sitt uppdrag?
- Vilka andra grupper kan införas för att stötta upp i verksamheten och hur kan de avlasta de erfarna och /eller utbildade pedagogerna?
- Vilka karriärvägar finns i förskolan och hur kan vi göra skillnad på erfarna förskollärare och nyutbildade förskollärare i bemanningen?
- Vilka karriärvägar finns i förskolan och hur kan vi göra skillnad på erfarna förskollärare och nyutbildade förskollärare i bemanningen?
- Hur kan vi göra skillnad på erfarna förskollärare och nyutbildade förskollärare i bemanningen?
- Hur kan vi använda oss av specialiseringen hos erfarna barnskötare och välutbildade förskollärare?
- Behövs förstelärare i förskolan?
- Hur kan vi förutse och minska variationer i barnens närvaro?
- Hur kan vi följsamt och snabbt anpassa oss efter få och många barn i gruppen?
- Hur kan vi hantera variationen, när vi nu inte kan styra den?
- Vilka stödfunktioner krävs kring rektorn för att sätta och leda verksamheten och möta de utmaningar som förskolan står inför?



Sammanfattande kommentar

- 2020-talet blir sannolikt en period av stora förändringar för förskolan. Dåliga villkor riskerar bli sämre.
 - Vi kommer troligen se en övergripande utredning av förskolans villkor, även om den ligger några år bort. Eventuellt kommer övergripande förändringar kopplade till förskolan läggas på is tills utredningen är klar, **men de strategiska besluten kan också påverkas av mindre utredningar** som nyligen gjorts med fokus på bland annat likvärdighet i förskolan.
 - Den svenska förskolan kommer att behöva utvecklas och anpassas efter dessa nya villkor
 - Ett sätt att möta utmaningarna är genom innovationer, omstruktureringar och effektiviseringar som inte sker på bekostnad av personalen.
 - Eidevald och Palmgren menar att vi behöver generera data som identifierar toppar på lång sikt, men också på kort sikt, under en dag och en vecka:
 - *It-system levererar fakta och prognoser för hur det troligtvis kommer se ut varje vecka, veckodag och halvtimme under dagen. Det går att räkna och förutse betydligt mer än man tror (s 141).*
 - Här finns ett tydligt utrymme för tekniska lösningar som avlastar verksamheten och personalen.
-

Resultat: intervjuer

Intervjuerna pekar ut vad jag kallar flaskhalsar och läckage avseende kompetens och tid, som kan ge en fingervisning angående vilka områden innovationer skulle göra störst nytta. Jag gör ingen bedömning av relevansen för Tempus utan presenterar tematiskt de områden som intervjupersonerna pekar ut.

Förskollärare vid samtliga förskolor upplever att undermålig infrastruktur är ett hinder som försvårar arbetet i vardagen.

Bristfällig hårdvara

Surfplattor är vanliga i förskolorna, men beskrivs av intervjupersonerna som redskap anpassade efter barngruppens behov, snarare än personalens.

Surfplattorna är för stora och otympliga för att ta med på utflykter och därför inte ändamålsenliga verktyg i dokumentations- och kommunikations-syfte. Det upplevs inte möjligt att använda surfplattorna för dokumentation, eftersom systemen kräver Bank-ID, vilket personalen endast har på privata mobiler. Vid en av förskolorna har man nyligen löst detta genom en annan typ av inloggning. Vid de övriga kvarstår problemet.

Istället för smartphones efterfrågar personalen datorer för skriftlig dokumentation och smartphones för kontinuerlig fotodokumentation av verksamheten. Samtidigt köper kommunen in fler surfplattor.

En förskollärare berättar att de under flera års tid har haft problem med att skriva ut bilder från surfplatta, särskilt sedan Apple ändrade format på bilder. De har löst problemet genom att fotografera med privata mobiltelefoner, maila bilderna till arbetsdatorn och skriva ut dem därifrån. Det är ett sätt att lösa problemet i stunden, men samtidigt en omständlig och onödig procedur.



Privata mobiltelefoner blir också lösningen på den dåliga uppkopplingen på gården och på att surfplattor inte lämpar sig för utflykter. Någon nämner också att Apples batterier inte tål kyla, vilket innebär att digitala incheckningssystem inte skulle kunna användas utomhus. Papper och penna, påpekar hon, uthärdar de flesta väder.

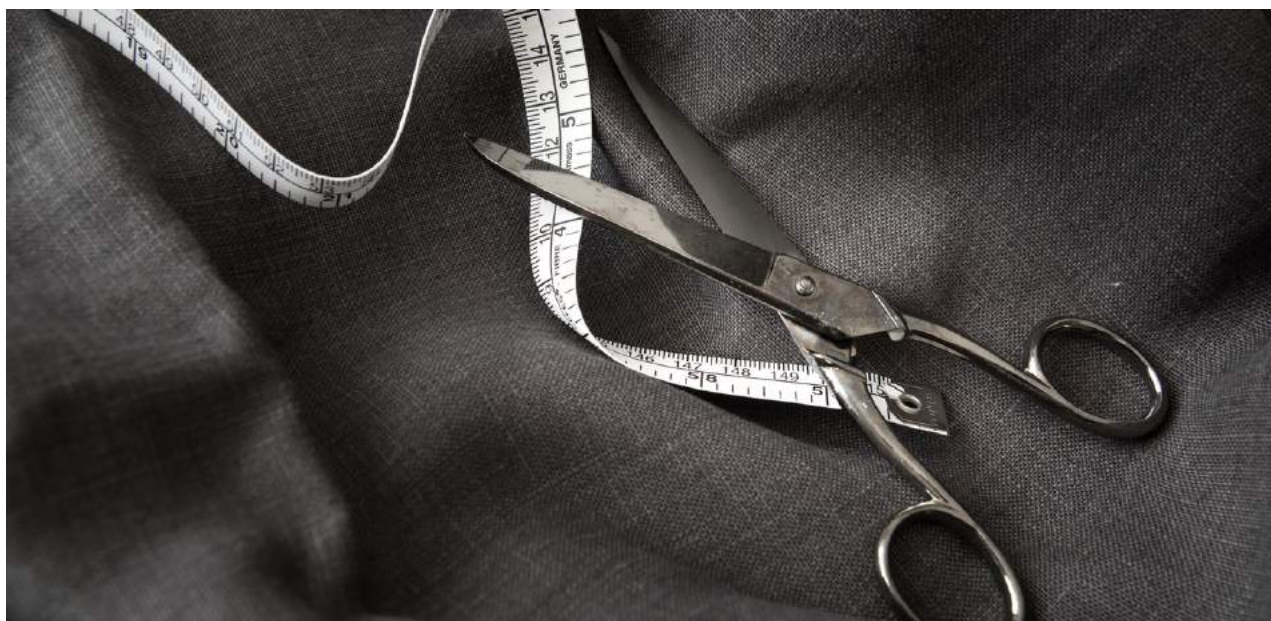
Bristfällig mjukvara

Även de befintliga it-systemen har brister. Rektorerna förväntas använda många it-system och dessa it-system är i rektorernas mening i allt för liten utsträckning är anpassade efter förskolans behov.

▷ ***Det finns en önskan om att fler system ska tala med varandra, att system ska kunna slås ihop och att systemen bättre ska anpassas efter förskolans specifika behov.***

Sammanfattande kommentar:

- Tillfälliga speciallösningar med privata mobiler löser situationen temporärt, men innebär att personalen blir beroende av privata resurser i yrkesutövande.
- Att privata telefoner användas innebär också risker vad gäller GDPR.
- Pandemin har gjort att allt mer in- och utveckling sker utomhus, vilket vi sannolikt kommer se mer av framgent. Det visar på svagheter i förskolornas infrastruktur vad gäller batterier som kräver värme och wifi som inte håller måttet.
- It-systemen är många och upplevs inte prata med varandra. Å ena sidan finns många exempel på misslyckade försök att slå ihop flera funktioner i en (den schweiziska armékniven som är hygglig på mycket men inte riktigt bra på något), å andra sidan innebär det ett läckage av tid, pengar och resurser att rektorer arbetar i så många olika system.



Utmanande schemaläggning

Eidevald och Palmgren (2021) beskriver schemaläggning som ett av rektorns viktigaste verktyg. Samtidigt är det en uppgift som somliga rektorer ägnar uppemot hälften av sin arbetstid åt. Här behövs välfungerande tekniska lösningar, men det krävs också kunskap hos personalen som förväntas använda tekniken.

Schemaläggningen skiljer sig påtagligt mellan förskolorna. Förskolorna skiljer sig också åt vad gäller vem som lägger scheman, vilka principer som följs och hur schemat distribueras inom organisationen.

Intervjuerna visar på fyra sätt att lägga scheman:

1. Rektorn sätter schemat utan personalens inblandning
2. Biträdande rektor eller annan samordnare samlar in önskemål och sätter schemat i delvis samråd med personalen
3. En eller några medarbetare får i uppgift att lägga schemat delvis utifrån önskemål från personalen
4. Medarbetarna har i uppgift att utan rektorns inblandning sätta schemat inom arbetslaget

Tidskrävande schemaläggning

I många fall sker schemaläggningen utifrån vana och tradition snarare än en genomtänkt princip. Oavsett om schemat läggs av rektor eller personal är det en mycket tidskrävande procedur.

Eidevald och Palmberg (2021:48) bekräftar mina iakttagelser om att schemaläggning är tidskrävande och komplext.

Utifrån mina intervjuer tycks schemaläggningen ta flera eller många arbetsdagar per termin i anspråk. En förskollärare berättar att arbetet kräver två förskollärares arbetstid under flera veckor per termin.

▷ **Att förskollärare kliver ur den ordinarie verksamheten, som de är utbildade för, i syfte att lägga schema i program som de inte är utbildade för, är ett av de största tids- och kompetensläckage som jag ser i verksamheterna.**

Det finns en inte helt oväsentlig maktaspekt i hur scheman läggs på förskolorna.

Att medarbetare utan ledarpositioner lägger scheman innebär att de ges ett informellt ansvar och en informell maktposition. De fattar (ibland utan rektorns överinsyn) avgörande beslut som sätter ramarna för verksamheten – ett ansvar som borde ligga på rektors bord. På så vis kompliceras en redan oklar maktsituation mellan förskollärare och barnskötare ytterligare.

Diffusa maktrelationer i samband med schemaläggning blir också grogrund för lojalitetskonflikter inom arbetslaget. En förskollärare berättar att den schemaläggande medarbetaren sjukskriver sig när schemat väl läggs ut eftersom hen inte förmår hantera kollegornas reaktioner.

▷ **Schemaläggning är det område där jag ser tydligast utvecklingsmöjligheter och tillfällen att avlasta arbetslag och rektor. Det är också det område som Eidevald och Palmgren (2021) ägnar mest uppmärksamhet och har utforskat mest ingående.**

Motstridiga behov och principer

Förskolan med minst konflikter kopplade till scheman är den förskola där rektorn själv sätter ett schema som personalen sedan får finna sig i. "Det är en principfråga att bemanningen inte ska styra av personalens behov och krav, utan av barngruppens." Inte heller vill rektorn att önskemål ska styra schemat, med undantag för föräldraledigheter och deltider.

I detta fall är det platsansvarig och biträdande rektor som sköter schemat och skickar det vidare till rektorn. Hon betonar att medarbetarna bäst kan kulturen och rutinerna. Som exempel anger hon att personalen vid en förskola vet att alla ungar spelar fotboll klockan 16 på torsdagar så då kommer verksamheten alltid vara lugn.

Att lägga scheman kräver kännedom om kulturen och samtidigt en distans till densamma.

Beläggning utifrån kompetens

Att bemanna verksamheten efter när behovet av förskollärare är som störst är något som Eidevald och Palmberg framhåller som en nödvändighet i framtiden. Det görs idag i viss utsträckning – men långt ifrån systematiskt i de förskolor där intervjupersonerna arbetar.

▷ **När jag själv ställde frågan på Instagram svarade 53 procent av förskollärarna och barnskötarna att de är nöjda med hur scheman läggs.**

▷ **82 procent svarade att de har möjlighet att komma med önskemål kopplade till sina scheman.**

Intervjupersonerna ställer sig mycket positiva till en bemanning som i högre grad tar till vara personalens olika kompetenser. Huvudlinjen är att förskollärarna behövs under mitten av dagen, men det ger en grund till missnöje bland barnskötarna som i högre utsträckning behöver öppna och stänga förskolan (en oattraktiv uppgift för samtliga). Frågan aktualiserar djuptgående och historiskt förankrade otydligheter vad gäller förskollärares och barnskötares respektive roller.

Att lägga scheman handlar i min tolkning om att ställa kollegors behov och önskemål mot sina egna förhoppningar, rektorns riktlinjer, traditioner och egna subjektiva uppfattningar om verksamhetens, barnens och kollegornas bästa. Ett stort antal personers deltidsarbete, föräldraledighet, fritidsaktiviteter och vanor ska vägas in, liksom principer om när barnskötare och förskollärare gör bäst nytta, när planeringstiden ska ligga och vilka kategorier som är mer lämpade att öppna och stänga.

När medarbetares subjektiva, privata och emotionella behov och önskemål ställs mot varandra skapas en grogrund för konflikter. Förskollärarna berättar om medarbetare som går ner i tid eller hotar om att gå ner i tid för att slippa stänga. Andra argumenterar för att de "alltid fått ha mysfredagen ledig". Ytterligare några får fredagseftermiddagen ledig av tradition trots att barnet som en gång motiverade ledigheten har hunnit fylla 15.

I storstäderna tillkommer problem med pendling. Somliga medarbetare vill inte öppna eftersom de bor för långt bort, medan kollegor påtalar att de själva sökt sig till förskolan och känner till tidsramarna för förskolans verksamhet. I denna avvägning sker en oundviklig bedömning av barnskötare och förskollärares respektive kompetenser, som antingen förhandlas i schemaläggningen eller utifrån direktiv från rektor.

Sammanfattande kommentar

- Som utomstående ligger tanken nära till hands att önskescheman gör verksamheten en björntjänst. Det är tidskrävande och ger intryck av valfrihet och inflytande, men riskerar istället att leda till försämrad arbetsmiljö, konflikter och i värsta fall juridiskt tveksamma lösningar som sätter barnen i andra hand. Önskescheman läggs dessutom utifrån personalens behov, snarare än barnens eller verksamhetens.
- Detta bekräftar Eidevald och Palmberg (2021:144) under min läsning. De menar att önskescheman är ett exempel på hur barnens bästa inte står i fokus. Det är inte möjligt att göra alla nöjda, menar författarna, och konstaterar:
 - Om alla är nöjda matchar bemanningen inte behovet i verksamheten
 - Om schemat läggs utifrån behovet sjunker personalens nöjdhet
 - Ansträngningar att få alla nöjda kan leda till att alla blir missnöjda.



Behov av data och insikter angående schemaläggning

En fullt bemannad verksamhet med ett förutsägbart antal barn är inte nödvändigtvis tungrodd. Det är i första hand variationerna som vi behöver minimera och lära oss så mycket som möjligt om (Eidevald och Palmberg 2021:125). Detta, i sin tur, kräver att vi grottar ner oss och lär oss om de variationer som finns.

Detaljökändedom om hur variationerna ser ut är en förutsättning för att vi ska kunna anpassa situationerna på kort och lång sikt. Vi behöver känna topparna och veta barnens behov. Hur många medarbetare har vi i vilken tjänstgöringsgrad och med vilka kompetenser? Det handlar om att veta hur många barn vi har per vecka, dag och timme, vem som ska arbeta när och med vilka sysslor (s 126). Vi behöver identifiera såväl behov som tillgång till specifika kompetenser (s 143).

"Faktaunderlag för att kunna förutse variationer över året kan handla om att förutse när många inskolningar normalt sker, när många är sjuka, när många har ledigt och när dokumentationer och sammanställningar behöver göras till huvudmän."

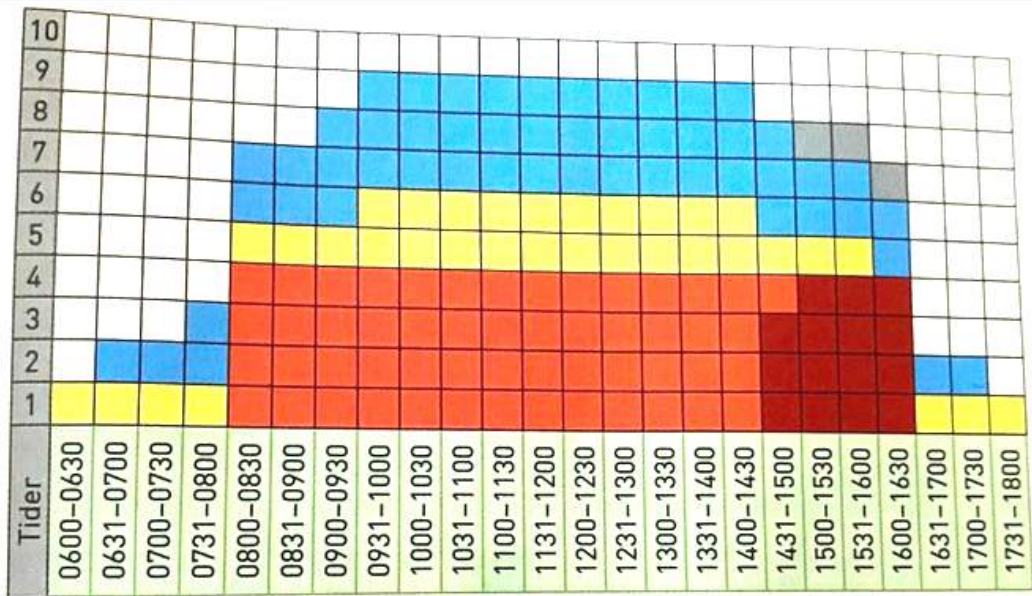
Eidevald och Palmgren 2021:124

Schemaläggning utgör som nämnts en stor del av Eidevalds och Palmgrens bok. De inklippta figurerna på sidorna som följer illustrerar de modeller för schemaläggning som arbetats fram inom ramarna för forskningsprojektet.

Aktivitet	Från tid	Till tid	Bemanningsbehov	Dagar	Hur ofta
Öppning	06.30	07.00	1	må-fre	
Morgon 1	07.01	07.30	3	må-fre	
Frukost	07.31	08.00	8	må-fre	
Morgon 2	08.01	08.30	11	må-fre	
Morgon 3	08.31	09.00	12	må-fre	
Dag	09.01	15.00	16	må-fre	
Eftermiddag 1	15.01	15.30	10	må-fre	
Eftermiddag 2	15.31	16.00	11	må-fre	
Eftermiddag 3	16.01	16.30	8	må-fre	
Eftermiddag 4	16.31	17.00	5	må-fre	
Stängning 1	17.01	17.30	1	må-fre	
Stängning 2	17.31	18.00	1	må-fre	
APT	17.01	19.00	16	ons	Var 4:e vecka
Föräldramöte	18.00	19.30	16	tors	1 gång
VU-dag	08.00	16.30	16	tors	1 gång
Sommarfest	16.00	17.30	16	tors	1 gång

Denna kartläggning räcker emellertid inte. Om rektor, administratör eller arbetslaget börjar lägga ut olika pass på olika personer är det inte säkert att rätt kompetens finns på plats när den behövs utifrån den strategiska långsiktiga planeringen, eller utifrån veckostrukturen. Tydligast är kanske att förskollärare behöver finnas på plats, eller på andra sätt "leda och bedriva", när undervisningen ska genomföras. Arbetspass som är tänkta att genomföra aktiviteten "undervisning" kan inte planeras utifrån ett rättvisetänkande, där alla i arbetslaget ska göra samma saker eller arbeta liknande tidsmässiga arbetspass, utan behöver läggas utifrån att vi identifiera vilka kompetenser som behövs till respektive pass. En sådan matris kallas *Aktivitetmatris*.

Eidevald och Palmgren 2021:132



I budget 9 heltider:

- Barnskötare (3)
- Förskoleassistent (2)
- Förskolelärare (4)
- Planering av undervisning
- Pedagogisk handledare (1)

54 barn med vistelsetider mellan 06:00 och 18:00.

Utifrån budget i denna modell har vi råd med en pedagogisk handledare för förskolelärare 1,5 timme/vecka.

Eidevald och Palmgren 2021:133

... la marque Schiaparelli...
 ... Gaultier et d'Azzedine Alaïa...
 ... prendre en 2002 la tête du salon de haute couture...
 Pour façonner l'image des marques, Lindbergh partage la vision d'une femme forte, à la silhouette conquérante et la féminité minimaliste, avec des créatrices comme Jil Sander, l'Américaine Donna Karan et l'Italienne Miuccia Prada. Franca Sozzani, rédactrice en chef du *Vogue Italia*, qui travaille avec Lindbergh depuis l'époque de son magazine *Lei* en 1980, déclare que «Peter est un photographe qui marquera l'histoire de la photographie car il n'est pas prisonnier des tendances. Il a sa propre identité: ce n'est pas un photographe de mode. Il se sert de la mode pour parler aux femmes et pour parler des femmes, ce qui est très différent.»
 Giorgio Armani, qui a aussi collaboré avec Lindbergh sur diverses commandes, explique: «Il y a tout un monde dans les yeux d'un photographe, une faculté de comprendre et de rassembler des expériences et des personnes qui peuvent changer notre regard. Le monde des femmes, par exemple. Leur corps et leurs...
 ... multiples occasions pour graphier cette...
 ... Lindbergh collabore avec de grands noms de la mode, dont Jean Paul Gaultier et John Galliano depuis leurs premières collections jusqu'à aujourd'hui, mais aussi avec la japonaise Rei Kawakubo et sa marque Comme des Garçons (page 24, image 21). En 1981, fraîchement diplômée de Tokyo avec Yohji Yamamoto, elle présente sa première collection au parti pris japonais de leur beaucoup, ses créations avant-gardées sont alors l'effet d'un choc, elles constituent une révolution esthétique. L'esthétique minimaliste et granuleuse aux ambiances du Japon qu'il a concoctées pour divers moments de sa carrière. Ces images destructurées, conçues en collaboration artistique avec Kawakubo, sont alors autant d'admiration que de révolte pour les journalistes traditionnels les plus influents. Kawakubo donne naissance à une nouvelle marque japonaise en Europe. Quand, en 1988, elle rencontre Linda Evangelista, Kirsten Dunst et d'autres modèles devant une énorme roue de vapeur (page 25, image 22), elle crée un monde visuel et...
 ... Lindbergh est inspiré par les de dans des lieux parfois spartiate, murs et aux sols écaillés, avec po... simple table, des chaises de bist... des ventilateurs et du matériel d'é... oublier la fameuse bâche en guise... des lumières pour créer l'atmosphère. Lindberghien... pour...
 ... L'essent... la profon... vêtement... risque d'av... ses yeux et... la couleur de... nature huma... rent. Avec un... réalité et fictio... nul n'est jamais... cieusement le m... distances et cons... face aux influence... admiratif devant la... Estimant que toute... certaine façon un po... photographes ont au... de la femme contemp... simple être humain vêt... ment que le photographe... chaque image devienne l... le récit de quelque chose... et de personnalités, de révé... que la photographie de mo... à la mode et à elle seule.

Program för schemaläggning

Excel är det vanligaste programmet för att hantera scheman, även om en rektor också berättar om handskrivna lappar som hon för in i Excel och för vidare till kommunen. Personalens kunskaper i Excel är begränsade och ibland mycket små, vilket försvårar schemaläggningen ytterligare och gör den mer tidskrävande.

I de fall som program för schemaläggning finns, används de inte. Intervjupersonerna anger att programmen inte upplevs anpassade efter skolans behov.

▷ ***It-system som "tvingas in" i förskolan, men som egentligen är skapade för skolan, är en stor varningsflagga. De avfärdas tydligt och hårt av personalen, vilket också min egen forskning visat.***

En av rektorerna låter avdelningarna lägga sitt eget schema utan hans inblandning. Vid denna förskola finns personer med specialkompetens inom schemaläggning och man utgår från en anpassad Excelfil. Ytterligare en rektor skriver schemat i Excel, utifrån regler hon satte upp för många år sedan. Filen är skapad utifrån förskolans behov, eftersom befintliga system upplevdes anpassade efter skolan. Excelfilen fungerar enligt rektorn väl.

En förskollärare berättar om ett exempel då personalen själva av misstag kunde ändra i Excel-filen. Därtill kommer att filerna uppdateras och att man som medarbetare därför behöver hålla sig uppdaterad om eventuella förändringar.

En förskollärare önskar sig ett schemaläggningssystem anpassat efter förskolans standardtider, där personalens lagstadgade rättigheter (ex föräldraledigheter osv) skrivs in, liksom principer för bemanning (ex att barnskötare öppnar), och som därefter rasslar in tiderna automatiskt med hänsyn till delad börda vad gäller önskade pass.



Positiv inställning till in- och utcheckning av personal

Ingen av de intervjuade personerna checkar in och ut på arbetsplatsen. Istället antecknar personalen själv sin närvaro, alternativt registreras den av en avdelningsansvarig eller av den i arbetslaget som lägger schemat. Närvaron rapporteras till rektor dagligen, veckovis eller månadsvis. De siffror som registreras av rektorn stäms av med de siffror som personalen själva anger i lönesystemen. De intervjuade personerna är överlag positiva till att checka in, och att checkas in, under arbetstid.



Fördelar som lyfts fram med incheckning av personal:

- Enklare överblicka sin egen arbetstid och att känna sig trygg i att ha förtjänat sin ledighet.
- Enklare analysera verksamheten.
- Lättare att följa upp och kräva att personal kompenserar sin frånvaro.
- Lättare stämma av personalens närvaro med barnens närvaro.
- Ett sätt att utmana kulturen:
 - Exempel: Rektor tar över en verksamhet där ingen rapporterar frånvaro till rektor, utan till kollegor. Rektorn saknar överblick över närvaron och därmed också inflytande och möjlighet att göra strategiska förändringar.

Nackdelar som lyfts fram med incheckning av personal:

- Risk att somliga upplever sig övervakade.
- Risk att det lilla man kan ge varandra – lyxen i att låta någon annan gå en halvtimme tidigare – tas ifrån personalen.



Jag förstår det som att den här funktionen redan finns i Tempus. I vilken utsträckning används den av förskolorna och vilket motstånd finns?

Skiftande vikariehantering

En av förskolorna, som för tillfället har ett högt statsbidrag, minimerar vikarier genom överbemanning. I de övriga förskolorna anlitas vikarier. Hur detta går till varierar.

En rektor i privat sektor har en egen vikariepool kopplad till sina fem förskolor. En kommunal förskola har en intern och i min uppfattning informell lista över vikarier. Två förskolor har ambulering förskollärare inom området som kommer in vid behov. I andra hand vänder man sig till vikarielistan.

I vissa fall kan personalen kontakta kommunens samordnare som ordnar en vikarie. I andra fall finns ingen sådan central funktion. Förskollärare ägnar vid dessa förskolor egen arbetstid åt att ringa runt och hitta en vikarie som kan hoppa in, vilket är ett exempel på en kringssysla som läcker kompetens och tid ur verksamheten.

I de flesta fall har personalen, eller någon form av samordningsansvarig i verksamheten, mandat att själva ringa in vikarier. Det är inte ett beslut som behöver gå via rektorn, även om rektorn formellt har ansvaret för bemanningen. Det är en i mina ögon rimlig uppgift att delegera.

Ett problem som Eidevald och Palmgren (2021:123) identifierade är kopplat till den tidpunkt när vikarier rings in. Om en personal sjukanmälde sig på kvällen innan eller på morgonen, behövde vikarier ringas in redan vid 07.00 för att finnas på plats i tid – men närvaron i barngruppen är inte känd förrän vid 08.30-09.00.

Vid några tillfällen lyfter författarna problemet med att systemen inte ger en tydlig bild av "verkligheten". Rektorerna i projektet haft i uppgift att manuellt registrera barn och medarbetares närvaro på förskolan, och fann att närvaron var lägre än vad systemen angav. Det fanns en eftersläpning i registreringen. De fann också att personal var sjukfrånvarande i en omfattning som rektorerna inte kände till eller som de fick kännedom om långt senare (Eidevald och Palmgren 2021:121ff).

▷ ***Eidevald och Palmgren (2021) menar att ett tillräckligt bra underlag, som gör det möjligt att en gång i veckan avstå vikarier, skulle innebära en besparing på 14 miljoner kronor per år.***

▷ ***"...innan vi ber politikerna om mer pengar... behöver vi fråga oss om vi har vidtagit alla de åtgärder som vi kan för att spara in pengar på sådant som inte leder till vare sig ökad måluppfyllelse eller ökad kvalitet." (s 123)***

▷ ***Här finns ett tydligt behov av tillförlitlig data.***

Kommentar:

- Vikariehantering är ett område som verkar kunna utvecklas, även om informanterna inte upplever det som angeläget. Det tycks inte finnas några särskilda bedömningskriterier, utan personer i vikariepoolen är betrodda och rings in i tur och ordning.
- Många av bedömningarna och kallelserna borde kunna automatiseras utifrån befintlig bemanningen och ordinarie personalscheman, som är fallet i andra branscher.
- Mer tillförlitliga data skulle kunna minska vikariekostnader avsevärt.
- Att ringa in vikarier är en form av kringuppgift som åläggs personalen. I nästa avsnitt går jag in på fler sådana kringuppgifter.

Förskollärarnas många kringuppgifter

Eidevald och Palmberg (2021:86) menar att det är absolut nödvändigt att förskollärarnas tid används på ett sätt som maximerar deras kompetenser och beskriver förskollärares kringuppgifter som en flaskhals i verksamheten.

Jag betraktar dessa kringuppgifter som ett "läckage" vad gäller förskollärarnas tid och förmågor. Det kan utifrån mina intervjuer exempelvis handla om:

- Schemaläggning
- Närvarokontroll och rapportering
- Söka och ringa in vikarier
- Inköp (ex beställa blöjor eller material)
- Kök och catering (beställa mat, lägga upp mat på vagnar, ex lägga upp all frukost när kökspersonen ofta är sjuk)
- Lösa it-problem: installera, ordna med skrivare osv.
- Sätta upp hyllor, skyltar, borra osv.

Kommentar:

- Utvecklingen går mot en differentiering av arbetsuppgifter i förskolan och tydligare skilja förskollärarens uppgifter från barnskötarens. Men det tycks också behövas en ytterligare arbetsgrupp: administratörer, assistenter eller sekreterare. Detta är något som exempelvis Göteborg införde 2019.
- Att införa en tredje kategori medarbetare är en fråga som Eidevald och Palmgren berör. De betonar att vi inte enbart bör ta hänsyn till graden av utbildning, utan också hur lång erfarenhet personen ifråga har. En mycket erfaren och kompetent barnskötare kan vara mer kompetent än en nyexaminerad förskollärare.

Tid som skapar mervärde	Tid som skapar förutsättningar för mervärde	Tid som går förlorad
<ul style="list-style-type: none">• Planera för aktiviteter• Planera för samverkan och prioritering• Kommunicera• Ta ansvar• Korrigera sådant som behöver korrigeras• Slutföra planerade aktiviteter	<ul style="list-style-type: none">• Lära och träna• Undersöka• Utvärdera, reflektera och utveckla	<ul style="list-style-type: none">• Dubbelarbete• Missförstånd• Konflikter• Passivitet• Felsatsningar

Rektorns klivna roll och ansvar

Rektorns ansvar regleras i skollag och läroplan, men yrkesvardagens innehåll och ansvar varierar påtagligt från en rektor och en annan. Rektorerna har ansvar för mellan en och fem förskolor.

Rektorerna förenas i en upplevelse av att administrativa uppgifter tar allt för stort utrymme på bekostnad av det pedagogiska ledarskapet. I vilken grad de delegerar ansvar, och i vilken grad de alls har möjlighet att delegera ansvar, varierar också från en förskola till en annan.

Utmaningarna handlar om att få tid att besöka alla förskolor och utöva ett närvarande ledarskap. Det är också en fråga om att vägleda i den pedagogiska verksamheten. Hur är jag ytterst ansvarig för en pedagogisk miljö och verksamhet om jag inte är delaktig i utformningen och planeringen?

"Rektor betyder styrande. För att styra utbildningen mot de nationella målen behövs en stabil och effektiv arbetsorganisation."

Läraryrket

Forskarens intervjuer och enkäter visar att var fjärde rektor ligger i riskzonen för att utveckla utmattningssymptom. Särskilt utsatta är kvinnor. Roger Persson och Ulf Leo **påpekar i tidningen Skolledarna** att det krävs förbättringar av arbetsmiljön med särskilt fokus just på rektorns komplexa och motsägelsefulla rollkrav och rollkonflikter. Även **tidningen Läraren** beskriver rektorns roll som splittrad, med chefskapet och det pedagogiska ledarskapet som en särskilda utmanande kombination där "det ena tenderar att dominera över det andra."

Enligt Skolvärlden ägnar en rektor hälften av sin arbetstid åt administration – och endast 18 procent åt pedagogiskt ledarskap. Det utvidgade uppdraget innebär att rektorer ägnar sig åt ett ökat antal uppgifter och behöver ta hänsyn till allt fler direktiv. Samtidigt tillskrivs rektorn allt större betydelse för skolans framgång, i egenskap av tjänsteman, chef och pedagogisk vägledare.

Persson och Leo råder rektorer att...

1. **"Avgränsa arbete och privatliv** så att du får tid till återhämtning, fundera över tillgänglighet och närvaro, ta kommandot över din almanacka och se över antalet möten och prioritera de som håller hög kvalitet. Prioritera också bland arbetsuppgifterna och sätt av tid till reflektion."
2. **"Delegera specifika arbetsuppgifter** till andra i högre grad, distribuera delar av ditt ledarskap för skolutveckling till lärare, dela ledarskapet med ledare på samma nivå och delta i kollegialt lärande med din personal och andra ledare."
3. **"Öka framförhållningen** – satsa på ett årshjul för planeringen av det som är återkommande arbetsuppgifter, se till att få regelbunden handledning och kompetensutveckling."

När **Läraryrket väglleder rektorer till ett hållbar ledarskap** finns en rad råd, som jag vill sammanfatta i två punkter:

- Bygg stabila och effektiva arbetsorganisationer
- Eftersträva ett nära och tydligt pedagogiskt ledarskap

En effektiv och stabil organisation gör det möjligt att vara närvarande på håll. Genom att delegera arbete bland medarbetarna visar rektorn tillit, samtidigt som verksamheten lättare kan förflyta utan fysisk närvaro.

Samtidigt **pekar forskare på problemet med frånvarande ledare**: "Rektors kommunikation är ofta ojämnt fördelad och styrs av lärarnas initiativ. Därigenom blir dessa vardagssamtal ofta utan långsiktig påverkan på aktiviteter, problemlösning och resultat."

I samma rapport skriver Ulf Leo att samtalen mellan rektorer och lärare är otillräckliga: "Rektorn samtalar inte med lärarna om undervisningens innehåll, metoder och arbetsformer." "Det borde vara en rektorsuppgift att initiera och föra samtal på skolan om vad som genererar framgångsrik undervisning." (s 12)

Läraryrket skriver att många rektorer föreställer sig ett ledarskap med direkt pedagogisk delaktighet, men möter en verksamhet där deras pedagogiska ledarskap snarare är indirekt i form av "administrativa sysslor såsom rekryteringar, kalendarium, mötesbearbetning, schemaläggning, budgetarbeten och uppbyggnad av arbetsorganisationen."

Gott ledarskap innebär att planering och beslutsvägar är tydliga för medarbetarna. Ledarstilen har betydelse och kan öka "vi"-känslan. "Känslan av samhörighet och motivation är starkt beroende av hur vi uppskattas av våra chefer".

Frågan om att fördela sin tid och att delegera till andra är i centrum för de rektorer jag intervjuat. Frågan står även i fokus när forskarna försöker vägleda i syfte att hitta en hållbar yrkesvardag. Arbetet som rektor i hög grad handlar om att separera roller och delegera ansvar. **Pysslingen har utvecklat en lösning med en rektor och tre personer i ett ledningsteam avlastar rektor** och ger utrymme för just rektorsuppgifter.



I Stockholms stads handlingsplan för att

förbättra arbetsituationen för förskollärare och barnskötare i de kommunala förskolorna är en av nyckelfrågorna att personalen ska uppleva ett närvarande ledarskap. De skriver:

"Personalen är den viktigaste faktorn för barns lärande och utveckling. Av vikt för förskolans kvalitet är såväl stödjande arbetsförhållanden som ledarskap. Utbildningsförvaltningen har under 2019 tagit fram en handlingsplan för att förbättra arbetsituationen för förskollärare och barnskötare i de kommunala förskolorna. Handlingsplanens slutrapport visar att personalens upplevelse av att det finns ett närvarande ledarskap är viktigast för Förskola i Stockholms stad att skapa en god arbetsituation."

Matz Nilsson, ordförande för Sveriges Skolledarförbund, går så långt att han frågar sig om en rektor verkligen är den bästa lösningen: "Staten måste sätta ner foten och göra tydligt vad det innebär att rektor ska vara pedagogisk ledare.

Även Skolverket menar att ledarskapet i svensk förskola behöver ses över och efterfrågar "ett mer anpassat stöd för de relativt många nya rektorerna, såväl i rektorsyrket som på den nuvarande skolan?"

Vidare beskriver de ett behov av avlastning av "rektorernas administrativa arbete [...] kanske i form av en annan typ av organisering som frigör tid åt rektor att utöva det pedagogiska uppdraget."



Här syns i min tolkning ett behov hos personalen av ett tydligare ledarskap och en mer närvarande rektor, samtidigt som råden som riktas till rektorerna handlar om att leda och vara närvarande på distans, och att delegera. Glappet blir synligt mellan personalens önskan och behov å ena sidan, och de faktiska resurserna och villkoren för rektorns uppdrag å den andra.



Frågan om rektorns motstridiga roller och omöjliga uppdrag öppnar för innovativa idéer om hur rektorn kan avlastas och arbetsuppgifter fördelas.

Underutvecklad Internkommunikation

Morgonmöten och husmöten är pelare i förskolornas internkommunikation och de enda tillfällen då personalen träffar medarbetare från andra avdelningar. Ibland deltar rektorer, ibland biträdande rektorer och andra gånger inga rektorer alls.

När rektorer deltar under möten är det för att synas, överblicka verksamheten och hålla sig ajour: Vem är på plats i huset och hur många barn finns i verksamheten? Vilka frågor är på dagordningen? Det är ofta under morgonmötet som man beslutar om vikariebehov och eventuella avvikelser i rutinerna.

Mail används av alla förskolor, även för interna frågor som skulle kunna hanteras i lärplattformar, molntjänster eller interna arbetsytor. Den främsta anledningen menar intervjupersonerna är teknikokunnighet eller bekvämlighet. Gemensamma arbetsytor används endast för videosamtal. Molntjänster används för att dela och spara dokument.

En rektor påtalar att hon saknar verktyg för internkommunikation. En stor del av hennes arbetstid går till att besvara samma frågor vars svar finns på webbplatsen och hon efterfrågar därför en automatisk mailfunktion eller chattbot på kommunens hemsida

En förskollärare beskriver den gemensamma molntjänsten som en ostrukturerad plats där allt numera ligger i mappen "Nya mappen". Alla som arbetar i verksamheten vet att den riktigt viktiga mappen "Viktigt på riktigt" i "Nya mappen".

▷ ***Internkommunikationen på förskolorna sköts som den alltid har skötts, men med viss avlastning av molntjänster och mail. Varje förskola har sina speciella rutiner och sätt att göra saker.***

▷ ***Det är svårt att utifrån intervjuerna bedöma vilka behov som finns eftersom personalen själva inte ser, eller vet, hur de skulle kunna avlastas inom detta område. Mer precist är det svårt att bedöma vad som är bristande funktionalitet/användarvänlighet och vad som är en fråga om ovana användare.***

SKA – Brist på underlag

Rektorerna och förskollärarna som intervjuats efterfrågar inte uttryckligen ett tekniskt stöd i det systematiska kvalitetsarbetet (SKA). Samtidigt är det ett arbete som kräver tid som inte finns. Utmaningar som nämns är krångliga system (ex Stockholm stads lärplattform) för SKA-arbetet. Det handlar bland annat om svårnavigerade system och omständliga inloggningslösningar.

Forskaren Ulf Leo beskriver två utvecklingsområden vad gäller SKA, som också Skolverket pekar ut vad gäller det pedagogiska ledarskapet:

- "Ofta saknas analys och utvärdering av skolans resultat, både utifrån de sociala målen och kunskapsmålen."
- Det saknas också "delaktighet, inflytande och ansvarstagande från personal, elever och vårdnadshavare."

Sammantaget leder detta till att "det inte finns någon helhetsbild för skolans kvalitet, utvecklingsarbete eller förbättringsområden."

Vad gäller föräldrasamarbete är vårdnadshavarenkäten ett av få underlag som samlas in för analys avseende föräldrasamverkan och svarsfrekvensen är sällan så hög som man kunde önska.

▷ **Här finns anledning att överväga om föräldraenkäter är tillräckliga underlag. Vilken vikt som kan fästas vid en enkät med låg svarsfrekvens? I vilken utsträckning ska verksamheten lyssna till och ta hänsyn till synpunkter och värderingar uttryckta av en majoritet som är vana att göra sina röster hörda? Kanske finns de viktigaste rösterna bland den tysta minoriteten.**

▷ **För att vårdnadshavarna ska kunna utöva inflytande finns anledning att 1) hitta sätt att göra de svagaste vårdnadshavarna delaktiga i enkäten och 2) föra samtal om huruvida enkäter är det bästa sättet att samla in den här typen av underlag.**

▷ **Vilka andra sätt kan utvecklas för att samla in vårdnadshavares tankar, erfarenheter och synpunkter löpande under året – utan att skapa en situation av övervakning och granskning gentemot förskolorna?**

Det systematiska kvalitetsarbetet:

Undermåliga it-system

I förskolorna där intervjupersonerna arbetar används lärplattformar och ett molnbaserat lednings- och styrningsverktyg för det systematiska kvalitetsarbetet.

- En person beskriver styrningsverktyget som "uppbyggt för skolvärlden". Rektorn beskriver det som uppbyggt utifrån "stuprör", vilket motverkar ett gemensamt arbete. Man ser inte vad andra gör.
- En annan utmaning är att man inte kan visualisera processerna. Detta är något som också efterfrågas i Tempus, närmare bestämt möjligheten att visualisera data så att det enklare kan användas som ett underlag och argument för beslut i samtal med medarbetare.

It-systemen inom området systematiskt kvalitetsarbete kräver allt för mycket tid, menar Skolverket. Samtidigt är det genererade underlaget inte tillräckligt detaljerat. En rektor i [Skolverkets rapport \(2021\)](#) uttrycker sig såhär:

Vi har idag inte IT-system som möjliggör sammanställningar av all information vi önskar under året. Det går att få ut men det är oerhört tidskrävande och dyrbart. Exempel på sådana sammanställningar är omdömen och betygsresultat i samtliga ämnen uppdelat på pojkar och flickor, eller uppdelat på klass eller grupp. Det sammanlagda meritvärdet i klasser är också något som vore intressant att följa. För att kunna leda en framgångsrik skola kräver det att resultat är lätta att läsa av och att ekonomin kan justeras efter behov. Det betyder att vi behöver kunna följa nuläget på ett annat sätt än vad vi gör idag.

Skolverket (2021) konstaterat även att underlaget som genereras i högre utsträckning behöver jämföras med andra skolor och förskolor. Många jämför resultat över tid, men bara hälften av skolorna jämför sin verksamhet med andra.

"Jämförelse är en konkret metod för att kunna värdera den egna verksamheten och därmed påbörja ett analysarbete. Jämförelser med andra huvudmän, kommuner eller riket underlättar arbetet med att få perspektiv på den egna verksamhetens kvalitet.

[--]

Däremot är det bara sex av tio grundskolehuvudmän och fyra av tio förskolehuvudmän som jämför sig med andra. Vi ser också att en av tio förskolehuvudmän inte gör några jämförelser alls utifrån insamlade underlag."

Källa: Skolverket 2021

► Behovet ovan är skolans, inte förskolans, men jag väljer att nämna det eftersom jag kom över formuleringarna i samband med ett parallellt arbete. Möjligtvis är det intressant för Tempus.



Vägar framåt

Jag inledde den här rapporten med en bred bild av var den svenska förskolan kan sägas befinna sig idag och vart den är på väg. Med stöd i Eidevald och Palmgren pekade jag på behovet av att göra en omstart och nödvändigheten i att utveckla nya sätt bedriva det bakomliggande arbetet i förskolan.

Eidevald och Palmgren efterfrågar innovationer som avlastar personalen. I ljuset av den förändring som förskolan tycks stå inför har aktörer som Tempus goda möjligheter att avlasta verksamheten och personalen.

Utmaningarna som hör till det inre arbetet i förskolan är givetvis fler än vad om framkommit i mina intervjuer, men jag har valt att lyfta ut fyra områden att utforska vidare.



- 1. Sätt att effektivisera och standardisera schemaläggning och bemanning**
 - 2. Sätt att avlasta rektorn och förtydliga rektorns roll**
 - 3. Sätt att underlätta arbetet med SKA i förskolan specifikt**
 - 4. Sätt att underlätta internkommunikationen inom förskolan**
-

1 Sätt att effektivisera och standardisera schemaläggning och bemanning

Det tydligaste behovet jag ser handlar om schemaläggning och bemanning. Schemaläggningen är problematisk ur en rad olika perspektiv: Det sker på olika sätt på olika förskolor, det sker godtyckligt, det tar mycket tid i anspråk, resurser går till spillo, det påverkar arbetsplatskulturen negativt och det försvårar de hierarkiska relationerna inom förskolan.

Rektorer och arbetslag runt om i landet uppfinner hjulet. Det vore en god sak att hitta sätt att schemalägga med utrymme för de behov och förutsättningar som skiljer förskolor åt.

Det är tydligt att det redan finns tjänster inom detta område och att Tempus tillhandahåller en av dem, men ingen av dem jag intervjuat använder de tjänster som finns. Vilka utvecklingsmöjligheter finns här?

2 Sätt att avlasta rektor och förtydliga rektorns roll

Rektorns uppdrag framstår som mer eller mindre omöjligt. Mycket finns att vinna för den som kan avlasta rektorn i det komplexa och mångfacetterade uppdraget, och de flera roller som ingår i arbetet.

De främsta utmaningarna tycks handla om att minska antalet it-system, att öka tiden för pedagogiskt ledarskap, att delegera ansvar på smidiga sätt och att automatisera processer som i dag sker manuellt (barn och vuxnas scheman, bemanning).

3 Sätt att underlätta SKA i förskolan specifikt

Jag har inte gått djupare in på detta, men det tycks finnas behov av ytterligare stöd i arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet. Det handlar dels om ett missnöje med de it-system som finns för dokumentation, dels om ett behov av att samla in material som underlag för analys.

4 Sätt att underlätta internkommunikationen inom förskolan

Det finns även möjligheter att vidare utforska internkommunikationen på förskolorna. Möten är bra och bidrar med stabilitet, men det finns utvecklingsområden kopplade till de digitala systemen runtomkring. Det är svårt att bedöma i vilken grad det handlar om en brist på användarvänliga system och om att befintliga system inte används.



Tack!

Jag har redogjort för de frågor som dykt upp under intervjuerna, men jag är övertygad om att fler områden skulle uppdagas om vi grävde djupare. Jag lämnar nu till er att diskutera vilka potentialer och vägar framåt ni ser utifrån era position och med era kompetenser.

Linn Eckeskog