SKOLPORTENS NUMRERADE ARTIKELSERIE
FÖR UNDERVISNING, LÄRANDE OCH LEDARSKAP

»DET KÄNNS ATT DET FINNS ETT ENGAGEMANG«

Rektorers och pedagogers uppfattningar av tillitsbaserade strategier för verksamhets-utveckling i förskolan

FÖRFATTARE:
Ulrika Månsson
Malin Ljungberg

SKOLPORTEN
LEDA & LÄRA
12/2025

SAMMANFATTNING

ATT LEDA VERKSAMHETSUTVECKLING inom förskolan och säkerställa en kvalitativ utbildning för de yngsta medborgarna är ett ansvar som vilar på huvudman, skolchef, rektor och pedagoger. Denna studie syftar till att undersöka hur ledarhandlingar och strategier på förvaltningsnivå uppfattas inom ramen för ett tillitsbaserat arbetssätt. Tidigare forskning indikerar att framgångsrika förskolor präglas av en organisation där ansvar och mandat är fördelade över flera nivåer. Med bakgrund i detta analyseras hur rektorer och pedagoger uppfattar förvaltningens ledarhandlingar och strategier med det tillitsbaserade ledarskapet som grund. Resultaten pekar på att specifika nyckelfaktorer inom det tillitsbaserade ledarskapet upplevs bidra till att stärka tilliten inom organisationen. Genom denna studie vill vi bidra med fördjupad kunskap om hur ledarhandlingar på förvaltningsnivå uppfattas och vilken betydelse de har för ledarskapet inom förskolan. Med begreppen förvaltningsnivå eller förvaltningsledning i denna artikel avses skolchef förskola samt verksamhetsutvecklare förskola.

Ulrika Månsson är skolchef förskola på barn- och utbildningsförvaltningen i Tyresö kommun. E-post: ulrika.mansson@tyreso.se.

Malin Ljungberg är verksamhetsutvecklare förskola på barn- och utbildningsförvaltningen i Tyresö kommun. E-post: malin.ljungberg@tyreso.se.

Denna artikel har den 24 maj 2025 accepterats för publicering i Skolportens numrerade artikelserie för utvecklingsarbete i skolan. Artikeln har granskats av en forskare som ingår i Skolportens granskargrupp.

Fri kopieringsrätt i ickekommersiellt syfte för kompetensutveckling eller undervisning i skolan och förskolan under förutsättning att författarens namn och artikelns titel anges, samt källa: Skolportens artikelserie. I övrigt gäller copyright för författaren och Skolporten AB gemensamt.

Denna artikel är publicerad i Skolportens artikelserie Leda & Lära:
www.skolporten.se/forskning/utveckling/

Aktuella Författaranvisningar & Skrivregler:
www.skolporten.se/forskning/skolutveckling/skolportens-utvecklingsartiklar/

Vill du också skriva en utvecklingsartikel? Mejla till redaktionen@skolporten.se

INNEHÅLL

INLEDNING 7
Syfte och frågeställning 9
Metod och genomförande 9

RESULTAT 11
Samsyn (Den viktiga gemensamma kompassen) 11
Vertikala och horisontella tillitsfulla relationer 12
Närvarande ledarskap genom hela styrkedjan 12
Att göras viktig 13
Aktiviteter (Rum) för att skryta och byta 14
Dubbelriktad vertikal kommunikation 14
Utmaningar 15
Sammanfattning av resultat 15

DISKUSSION 17
Handlingsutrymme och delaktighet 17
Struktur och gemensamma strategier som stöd för tillit 18
Utmaningar och utvecklingsområden 19

SLUTSATSER 21

LEDARHANDLINGAR OCH STRATEGISKA VAL SOM LETT TILL FRAMGÅNG 23

REFERENSLISTA 25

INLEDNING

VI SOM SKRIVER denna artikel arbetar på barn- och utbildningsförvaltningen i Tyresö kommun som skolchef förskola och verksamhetsutvecklare förskola. På barn- och utbildningsförvaltningen arbetar många olika professioner. I artikeln är det oss vi syftar på när vi skriver förvaltningsnivå eller förvaltningsledning.

Artikeln är skriven inom ramen för Ifous processtöd, Hållbar Förskola, som genomfördes under åren 2022–2025. Artikelns fokus på tillitsbaserad styrning kan kopplas till hållbarhet i form av att skapa och möjliggöra hållbara utvecklingsprocesser där vår tolkning av hållbarhet är en organisation som bygger på tillit och känslan av att få bidra.

Verksamhetsutveckling i förskolan innefattar flera nivåer av ansvar, där förvaltningsledningen spelar en central roll i att skapa förutsättningar för utveckling för att säkerställa en god kvalitet i barnens utbildning. Detta har vi valt att undersöka utifrån ett tillitsbaserat ledarskap från förvaltningsledning ut till barnen i förskolan.

I skollagen och läroplanen för förskolan kan vi läsa följande:

- Huvudmannen ska utse en skolchef som ska biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet. (SFS 2010:800)

- Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. (SFS 2010:800)

- Förskollärare ska ansvara för att resultat från uppföljningar och utvärderingar systematiskt och kontinuerligt analyseras i syfte att utveckla förskolans kvalitet och därmed barnens möjligheter till omsorg samt förutsättningar för utveckling och lärande (Lpfö 18)

I en tid där ledarskap inom förskolan ställs inför komplexa utmaningar, såsom ökade krav på kvalitet och likvärdighet, med höga förväntningar på organisationens anpassningsförmåga, blir ledarskapets struktur och förhållningssätt en viktig aspekt. Forskning visar att förskolor som lyckas bra skapar en organisation där ansvar och mandat fördelas på flera nivåer och där systematiska strukturer för kvalitetsutveckling bidrar till långsiktigt lärande och hållbarhet. För att uppnå detta krävs ett ledarskap som bygger på tillit, där pedagoger och rektorer har handlingsutrymme och möjligheter att fatta beslut utifrån sina professionella erfarenheter och verksamhetens behov. Tillitsbaserat ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för en organisation där medarbetare på alla nivåer samverkar och tar ansvar för helheten (Eidevald, 2024).

Bringselius beskriver tillit som en grundläggande förutsättning för motivation, innovation och utveckling. När medarbetare känner sig trygga att ta egna initiativ och där deras professionella bedömningar respekteras, kan verksamheten utvecklas organiskt och hållbart. Samtidigt kräver tillitsbaserat ledarskap tydliga ramar och strukturer – utan dessa riskerar otydlighet att skapa osäkerhet och stagnation. Ett av de centrala perspektiven inom tillitsbaserat ledarskap är att skapa en kultur av prestigelöst samarbete, där framgångar och utmaningar delas och hanteras kollektivt (Bringselius, 2021).

Eriksson (2019) framhåller att det skapas en framgångsrik verksamhet när chefer inte enbart leder organisationen från ovan, utan är närvarande och aktivt engagerade i det dagliga arbetet. Eriksson menar vidare att genom att minska detaljstyrning och öka

medarbetarnas handlingsutrymme kan organisationen bli mer flexibel och anpassningsbar och hållbar över tid.

Eidevald (2024) betonar vikten av att skolledare visar förtroende för sina lärare, vilket i sin tur stärker lärarnas engagemang och bidrar till en bättre lärandemiljö för eleverna.

Tillitsbaserat ledarskap är en ledarskapsfilosofi som betonar förtroende mellan ledare och medarbetare, med målet att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig betrodda och värderade. Detta förhållningssätt syftar till att öka motivationen, engagemanget och produktiviteten genom att ge medarbetarna större handlingsutrymme och ansvar. Enligt Bringselius (SOU 2018:38) omfattar tillitsbaserat ledarskap sju vägledande principer:

1. **Tillit:** Utgå från att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
2. **Medborgarfokus:** Sätt medborgarens och brukarens upplevelse i centrum och förstå vad som värdesätts.
3. **Helhetssyn:** Uppmuntra alla i organisationen att ta gemensamt ansvar för helheten och samverka över gränser.
4. **Handlingsutrymme:** Delegera befogenheter och mandat, och välkomna medbestämmande.
5. **Stöd:** Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat stöd för kärnverksamheten.
6. **Kunskap:** Främja kontinuerlig kunskapsutveckling och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.
7. **Öppenhet:** Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna olika perspektiv och respektera kritik.

Dessa principer syftar till att skapa en kultur där medarbetare känner sig trygga att ta initiativ och fatta beslut, vilket i sin tur främjar innovation och effektivitet.

Samtidigt finns det många som ställer sig mer kritiska till det tillitsbaserade ledarskapet. Brorström och Weichselberger (2021) riktar exempelvis en kritisk blick mot tillitsbaserad styrning och menar att det likväl kan leda till kvalitetsbrister, försämrad styrning och sämre förmåga att möta utmaningar. Björk (2023) menar att tillit inte kan beordras inom verksamheter, utan är något som måste skapas och förtjänas. Det krävs långsiktigt och uthålligt arbete inom organisationerna för att komma till rätta med välfärdssektorns problem. I stället förespråkar Björk (2023) ett alternativt synsätt där tillit inte är ett medel för styrning, utan snarare styrningens mål. Det innebär att ledarskapet ska vara närvarande, utan att för den skull bli övervakande eller auktoritärt. Stor vikt läggs även vid god kommunikation, som också välkomnar kritiska röster, hållbara arbetsförhållanden och ökade organisatoriska kunskaper. Medarbetare på alla nivåer inom den offentliga sektorn måste möta rimliga krav och ha möjlighet att påverka sin arbetssituation.

Utifrån vår tolkning av ett tillitsbaserat ledarskap har förvaltningsledningen i Tyresö kommun gjort medvetna strategiska val. Bland annat har syftet varit att öka samsynen i organisationen och bygga en organisation där medarbetare kan känna sig trygga att vara med och bidra till utveckling.

Ett sätt att göra det är att ta fram en gemensam vision och verksamhetsidé och förankra gemensamma ställningstaganden där barnen alltid sätts i fokus. Här har också vår gemensamma värdegrund varit en viktig del i arbetet, särskilt när det kommer till vilket förhållningssätt vi vill ska råda i organisationen och vilken barn- och människosyn vi står för inom våra förskolor. Samtidigt anser vi att tillitsbaserat ledarskap handlar om en medvetenhet, att medvetet agera och leda för att skapa trygghet. Anna Tebelius Bodin (2024) lyfter detta i sina ledarskapsprinciper. Trygghet är grunden för allt lärande, samarbete och utveckling. En trygg arbetsmiljö aktiverar hjärnans ”sociala system” och minskar hotresponsen (kamp/flykt). Anna menar att den som känner sig trygg, tänker klarare, vågar mer och mår bättre.

Olika arbets- och mötesforum har därför skapats där gemensamma dokument arbetats fram för att förtydliga den gemensamma målbilden. För att involvera och tidigt informera, samt kunna delegera och ge medarbetare möjlighet att påverka och utöva medbestämmande har olika informations- och kommunikationskanaler byggts upp. Veckobrev (MU-posten) från förvaltningsledning till rektorer har minskat rektorernas belastade mejlboxar. I och med detta samlas viktig information, vilket minskat mängden informationspunkter på möten och i stället har vi kunnat fokusera på dialog och fördjupande diskussioner med avsikt att öka delaktigheten och känslan av att bidra för att höja kvaliteten i verksamheten. Dessutom har arbetsgrupper och forum för kollegialt lärande byggts upp för att lyfta enskilda kompetenser inom organisationen och dela goda exempel samt tillsammans hitta lösningar på gemensamma utmaningar, vilket

enligt det tillitsbaserade ledarskapets filosofi gynnar ett medbestämmande och främjar den kontinuerliga kunskapsutvecklingen i organisationen som helhet. Ett stöttande i form av nära pedagogiskt ledarskap i flera led har byggts upp där kvalitetsdialoger och måldialoger genomförs för att diskutera kvalitet, styrkor och utmaningar. Dialogen mellan förvaltningsledningen, rektorer och pedagoger är viktig och feedback används som ett verktyg i syfte att få mottagaren att växa och kunna dela både med- och motgångar för att tillsammans hitta vägar framåt.

I denna utvecklingsartikel kommer vi att undersöka hur de strategiska val som gjorts inom Tyresös förskolor uppfattas och har påverkat verksamhetens utveckling. Vi kommer att analysera implementeringen av tillitsbaserat ledarskap och diskutera vilka effekter det haft på organisationens likvärdighet och hållbarhet.

Genom att knyta an till forskning och våra egna erfarenheter vill vi bidra till en djupare förståelse av hur tillitsbaserat ledarskap kan fungera i praktiken – inte som en abstrakt princip, utan som en konkret strategi för att bygga en förskola där pedagoger, rektorer och förvaltning samverkar för barnens bästa.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

SYFTET MED STUDIEN är att öka kunskapen om tillitsbaserad styrning av förskolans utvecklingsarbete. I artikeln används fortsättningsvis begreppen förvaltning, förvaltningsledning eller förvaltningsnivå, vilket i sammanhanget innefattar skolchef förskola samt verksamhetsutvecklare förskola om inget annat anges.

Följande frågeställning har formulerats:

- Hur beskriver rektorer och pedagoger förutsättningar för verksamhetsutveckling i förskolan utifrån förvaltningens ledning och valda strategier?

METOD OCH GENOMFÖRANDE

FÖRVALTNINGSLEDNINGEN STARTADE MED att skicka ut en enkät till samtliga rektorer, förskollärare och barnskötare. Svarsfrekvensen blev låg eftersom enkäten upplevdes som svår då den innehöll många och utmanande frågor. Utifrån den låga svarsfrekvensen och den feedback som inkom valde vi intervjuer i fokusgrupper som metod. Detta för att skapa en dialog och kunna ställa följdfrågor vid behov.

I urvalet av respondenter har samtliga förskolor i kommunen representerats, oavsett om de medverkat i Ifous processtöd eller inte. Intervjuer gjordes med tre olika fokusgrupper. Deltagandet i fokusgrupperna var frivilligt och samtliga fick information om studiens syfte. Den första bestod av samtliga åtta rektorer i de kommunala förskolorna. Fokusgrupp två och tre bestod av pedagoger som i samråd med rektorerna valt att delta. Genom att dela upp pedagogerna i två fokusgrupper skapades förutsättningar för alla deltagare att ta plats och komma till tals. Vi valde att både ha rektorer och pedagoger som respondenter för att fånga hur förvaltningsledningens strategier och ledarhandlingar uppfattas av och påverkar rektorers och pedagogers förutsättningar att utveckla barnens utbildning.

Vår gemensamma vision och våra gemensamma ställningstaganden gäller all personal, inte bara rektorer. Fördelen med att genomföra fokusgrupper i intervjuform var att respondenterna kunde ha en dialog och ställa följdfrågor, vilket minskade risken för missförstånd. En möjlig nackdel med metoden är att vi som förvaltningsledning ledde fokusgrupperna. Vi är medvetna om den hierarkiska påverkan detta kan ha haft på respondenternas ärlighet. För att motverka detta betonade vi vikten av att studien syftade till att lära oss mer och att alla erfarenheter och perspektiv var värdefulla.

Data består av transkriberingar från tre fokusgrupper med svar från åtta rektorer och elva pedagoger som representerar samtliga kommunala förskoleenheter. Analysen utfördes genom tematisk innehållsanalys enligt Braun och Clarke (2006). Först läste vi (skolchef och verksamhetsutvecklare) igenom materialet för att skapa en helhetsbild. Därefter genomfördes en systematisk kodning där meningsbärande enheter identifierades och initiala koder skapades. Dessa koder sorterades och sammanfördes till teman som fångar återkommande mönster och betydelser i materialet. För att öka tillförlitligheten analyserade vi materialet separat och diskuterade därefter koder och teman tills enighet uppnåddes.

Eftersom vi själva är en del av den organisation som studeras har vi varit särskilt uppmärksamma på hur detta kan påverka både datainsamling och analys. För att stärka studiens validitet och trovärdighet har vi använt flera strategier: triangulering genom olika typer av respondenter (rektorer och pedagoger), båda har vi varit delaktiga i analysen av resultaten och vi har varit noga med att ha en transparent dialog och en öppen diskussion för att minska risken för subjektiva tolkningar. Detta tror vi ökar trovärdigheten och precisionen i analysen. Vi betonade också under fokusgruppsintervjuerna vikten av öppenhet och att deltagarna kunde tala fritt, trots vår ledarroll, för att minska hierarkiska effekter.

Genom dessa åtgärder har vi strävat efter att säkerställa att tolkningarna av materialet är så objektiva och trovärdiga som möjligt.

RESULTAT

I RESULTATDELEN BESKRIVS respondenterna som ”rektorer”, ”pedagoggrupp två” eller ”pedagoggrupp tre”. Avsikten är att tydliggöra de skillnader och likheter som framkommit i respondenternas utsagor. Pedagoggrupp två består av fem förskollärare, pedagoggrupp tre består av fem förskollärare och en pedagogisk utvecklingsledare, samt gruppen rektorer som består av de åtta rektorerna för de kommunala förskolorna.

SAMSYN (DEN VIKTIGA GEMENSAMMA KOMPASSEN)

I ANALYSEN SYNLIGGÖRS flera olika strategiska val som viktiga verktyg för rektorerna i deras ledarskap och som bidragit till en upplevd ökad samsyn och en gemensam grund. Rektorerna lyfter bland annat framtagandet av en gemensam vision och verksamhetsidé, införandet av kvalitetsdialoger med förvaltningen, månatliga måldialoger och gemensamt framtagande av mål och aktiviteter som bidragande faktorer till en upplevd samsyn och likvärdighet. Rektorerna framhäver att dessa varit ett stöd i deras ledarskap, de har exempelvis infört lokala kvalitetsdialoger och måldialoger i enheterna. Sammanfattningsvis lyfter rektorerna fram att förvaltningen genom en tydlig vision, måldelningsprocess och gemensamma dokument har lyckats skapa en enhetlighet för förskolorna. Måldialoger och kvalitetsdialoger har spelat en nyckelroll i att förena visioner med praktiska mål. Ett liknande resonemang förs i pedagoggrupp två där pedagogerna ser att gemensamma ställningstaganden och mål bidragit till ett likvärdigt arbetssätt i de kommunala förskolorna. Pedagogerna uppfattar även att framtagandet av en gemensam vision och verksamhetsidé samt en gemensam måldelningsmodell skapat en lokal samsyn och tydliga ramar på enheterna mellan rektorer och pedagoger. Pedagogerna i referensgrupp två beskriver att dessa ramar har stärkt deras arbete och underlättat deras ledarskap i arbetslaget genom att skapa en tydligare riktning, en grund och en samsyn som de upplever ökar likvärdigheten mellan förskolorna. “När vi pratar mellan enheterna så känns det att vi pratar samma språk, det är som att vi jobbar på samma förskola fast vi inte ens ingår i samma enhet”.

I analysen av pedagogernas beskrivningar framkommer att framtagandet av ett gemensamt reflektionsdokument och gemensam kompetensutveckling lagt en grund för ett mer enhetligt arbetssätt. De nämner samtidigt att förutsättningar för tid till dialog och fördjupning inte alltid finns på förskolorna. Vidare beskriver pedagogerna i referensgrupp tre att det gemensamma temat “Hållbar utbildning” som tagits fram för samtliga kommunala förskolor, visar på en ledarhandling från förvaltningen som ger en tydlig riktning. Pedagogerna i referensgrupp tre beskriver att det under de senaste åren har skett en stor utveckling inom förskolorna, bland annat visar resultaten att pedagogerna upplever att likvärdigheten har ökat i förskolorna. De beskriver att de i samtal med varandra och när de besöker varandras förskolor känner igen sig och känner en samhörighet nu jämfört med tidigare. De beskriver olika viktiga delar som bidragit till utvecklingen, exempelvis kvalitetsdialoger, verksamhetsbesök och andra forum för kollegialt lärande.

VERTIKALA OCH HORISONTELLA TILLITSFULLA RELATIONER

GENOM ANALYSEN FRAMTRÄDER en möjlighet att lyfta utmaningar och det som skaver, men respondenterna beskriver även vikten av att de ges möjlighet att vara stolta över det som fungerar som viktiga delar i upplevelsen av delaktighet. Rektorerna upplever att ledningens förhållningssätt med fokus på dialog och återkoppling, utan skuldbeläggning, skapar en god balans mellan att lyfta fram styrkor och hantera utmaningar. Införandet av informationskanaler såsom veckovisa informationsbrev (MU-posten) har skapat mer utrymme för dialog och diskussion som rektorerna lyfter fram som viktiga ledarhandlingar som ger dem förutsättningar att utvecklas som ledare.

Rektorerna uttrycker att förvaltningsledningens förhållningssätt i form av att lyssna, vara nyfikna, lyfta olikheter som en styrka, vara transparenta samt deltagande i olika forum är en bidragande faktor till att det byggts upp en kultur i rektorsgruppen där olikheter är en styrka. Detta har bidragit till ett prestigelöst förhållningssätt till varandra i gruppen. Gruppen värnar om varandra och hjälps åt i både motgång och medgång, är nyfikna och lyssnar på varandra och det är en framgångsfaktor för rektorernas eget ledarskap, enligt rektorerna. Rektorerna beskriver att gruppen är ”fostrad” i en kultur som bygger på tillit i och med känslan av att bli lyssnade på, att frågor tas på allvar och det finns ett professionellt bemötande som rektorerna känner sig trygga i. De beskriver även vikten av att verksamhetsutvecklare finns med och administrerar och finns som stöd i olika processer, att det är ett stöd som lugnar i stressade situationer.

Vidare visar analysen hur viktigt rektorerna anser att det är med ett tydligt och flexibelt ledarskap. De menar att förvaltningens förmåga att lyssna in och ge dem möjlighet att lyfta saker och få det stöd de behöver i olika frågor ger dem möjlighet till delaktighet och inflytande över exempelvis dagordningar, formandet av olika arbetsgrupper och insatser för utveckling. En ledarhandling som rektorerna lyfter fram som en viktig aspekt för att känna tillit är förvaltningens förmåga att informera och hantera de punkter som ryms i möten och att de som inte hinner hanteras lyfts med till efterkommande möte eller hanteras på annat sätt, de lyfter att det finns en tydlighet i kommunikationen. Rektorerna beskriver att de i kvalitetsdialoger och måldialoger får möjlighet att dela utmaningar och styrkor på ett prestigelöst sätt. ”Högt i tak på riktigt. Det vi ser som en självklarhet är nog inte en självklarhet, det beror på Skolchef och verksamhetsutvecklare som individer och något som byggts upp över tid”.

NÄRVARANDE LEDARSKAP GENOM HELA STYRKEDJAN

REKTORERNA BESKRIVER ATT verksamhetsutvecklarens deltagande bidrar till att arbetsgrupper och forum håller den röda tråden och verksamhetsutvecklaren bidrar till att sammanbinda olika processer. Rektorerna beskriver att de upplever att de har ett stort inflytande och ägande av de processer som pågår, de beskriver att de inte alltid kan vara med och besluta men att de alltid får möjlighet att påverka och känner ett stort stöd från skolchef i svåra frågor.

I resultaten från pedagogerna i referensgrupp två beskriver de att en viktig ledarhandling från förvaltningen är att främja innovation och utveckling och ta tillvara framgångsrika initiativ. De beskriver bland annat hur pedagoger ges möjlighet att dela sina erfarenheter och sprida kunskaper inom organisationen genom olika forum. Exempelvis så tas pedagogernas initiativ tillvara, ett sådant exempel är det återkommande KONST-projektet som föddes av två pedagoger och nu förvaltas vidare som en årligt återkommande aktivitet trots att båda pedagogerna som startade upp det inte längre ingår i organisationen. Pedagogerna beskriver att förvaltningen på olika sätt är aktiva i olika forum. “Det handlar om ett ledarskap som är tydligt och synligt. Det känns att det finns ett engagemang.” Pedagogerna lyfter fram en framgångsfaktor i sitt eget utvecklingsarbete, förvaltningsledningens roll i att ta initiativ och se behov och starta upp utvecklingsprocesser såsom Ifous processtöd, en

kommungemensam Främjandegrupp eller en fördjupande IT-grupp.

I resultaten beskriver pedagogerna i referensgrupp två olika projekt och aktiviteter som Tyresöfestivalen och KONST-projektet som viktiga för förskolorna och barnen för att synas i samhället. De beskriver att projekt som dessa stärker gemenskapen och relationerna mellan förskolor och deras omgivning. Pedagogerna beskriver även att det inte bara förbättrat hur medborgarna i stort ser på förskolorna utan att det också gett pedagogerna en känsla av stolthet och gemenskap. Pedagogerna lyfter att det är medvetna ledarhandlingar som visar på ett gemensamt fokus och ett ledarskap som gör skillnad och bygger en tillhörighet.

Pedagogerna i referensgrupp två beskriver vidare att förvaltningens dialog och nära samarbete med rektorerna är en viktig aspekt för att olika processer ska ge effekt ut i verksamheterna. "Det märks att rektorsgruppen har utvecklats och att rektorernas engagemang och kompetenser tas tillvara." I resultaten från pedagogerna i referensgrupp två beskriver de att det finns en tillit till att rektorerna framför pedagogernas tankar och synpunkter i bland annat rektorsmöten. De lyfter även att de verksamhetsbesök och kvalitetsdialoger som förvaltningsledningen genomför, där pedagoger ges möjlighet att delta, är betydelsefulla och viktiga. I kvalitetsdialogerna upplever pedagogerna att de tillsammans med rektorer kan lyfta såväl framgångsfaktorer som utvecklingsområden. I analysen av resultaten beskriver pedagogerna i referensgrupp tre vikten av verksamhetsutvecklarens deltagande i de olika forum för kollegialt lärande som finns. De beskriver att verksamhetsutvecklarens närvaro bidragit till ett mer verksamhetsnära fokus genom att övergripande processer förankras med de processer som sker i förskolorna. Verksamhetsutvecklarens deltagande i olika forum fångar upp behov och tillsammans med skolchef och rektorer skapas nya sammanhang för utveckling.

I resultaten beskriver både pedagogerna i referensgrupp två och tre att de verksamhetsbesök som rektorsgruppen tillsammans med förvaltningsledningen gör och de verksamhetsbesök som görs i samband med förvaltningens kvalitetsdialoger är viktiga. Samtliga referensgrupper lyfter fram den återkoppling som förvaltningsledningen sammanställer skriftligt och skickar efter besöken som viktiga. Enligt referensgrupperna visar det på hur skolchef och verksamhetsutvecklare ser, hör och tar med sig framgångsfaktorer men även utmaningar som beskrivits och visats i kvalitetsdialogen och besöket. Pedagogerna lyfter att den är gedigen och visar på att förvaltningen ser vad som pågår i förskolorna, såväl styrkor som utmaningar. Pedagogerna upplever att förvaltningen ser och tar tag i det som inte fungerar. De beskriver vidare att det är viktigt att både förvaltningen och rektorerna kommer ut och syns i varandras förskolor. De lyfter även att de upplever att det som de förmedlar i dialoger och genom olika utvärderingar tas på allvar och att de upplever att de insatser som görs bygger på sådant som de varit med och diskuterat och lyft.

ATT GÖRAS VIKTIG

LEDARHANDLINGAR SOM PEDAGOGERNA i referensgrupp två framhäver som viktiga är hur förvaltningen organiserar för kollegialt lärande. Pedagogerna beskriver att de upplever att förvaltningsledningen har en medveten tanke bakom de satsningar som görs och att de upplever sig involverade och får möjlighet att vara delaktiga. En ledarhandling som pedagogerna i referensgrupp två nämner är förvaltningens förmåga att lyfta fram pedagoger och ge dem möjlighet att växa. Pedagogerna belyser att det finns en känsla av gemenskap. Pedagogerna i referensgrupp två återkommer flera gånger till vikten av att lyfta pedagoger i organisationen för att exempelvis föreläsa för andra pedagoger eller att ta emot studiebesök. De beskriver att förvaltningens förmåga att lyfta fram och möjliggöra för ett delande av kunskap är en ledarhandling som får ringar på vattnet. "Det känns att det finns en tillit till att vi som pedagoger kan och har mycket att dela med oss av". De beskriver att de känner att de arbetar i en modig organisation och det inspirerar dem till att våga ta plats. "Alla är lika nervösa men det finns något att dela med andra." Pedagoger upplever att det finns en tacksamhet hos de andra som får ta del av presentationerna. Det finns en ödmjukhet i

det. I analysen av resultatet i referensgrupp två lyfts vikten av att ta tillvara på allas kompetenser, vilket de beskriver att de upplever att man gör. De fortsätter med att beskriva att det ger ringar på vattnet och sprider sig ut i organisationen. De menar att de kan se att förvaltningen har tagit ställning och startat upp processer som pågår över tid, och att det är något som de uppskattar.

AKTIVITETER (RUM) FÖR ATT SKRYTA OCH BYTA

UR ANALYSEN FRAMTRÄDER struktur för rektorsmöten och verksamhetsbesök som en viktig resurs för att utbyta erfarenheter, diskutera utmaningar samt utveckla sina ledarskapsförmågor. En återkommande uppfattning är att rektorerna känner att de ges möjlighet att få skryta, gråta, ge och få. De beskriver vikten av att få lyfta både toppar och dalar och att det är viktigt för att utvecklas både som rektor och för förskolans utveckling i helhet. De beskriver att de i samtal med varandra och när de besöker varandras förskolor känner igen sig och känner en större samhörighet nu jämfört med tidigare. De beskriver olika viktiga delar som bidragit till utvecklingen, exempelvis kvalitetsdialoger, verksamhetsbesök, språkfrämjande insatser, inspirationsveckan och främjandearbetet. Pedagogerna beskriver att de i olika möten med varandra mellan enheterna känner att de delar en gemensam grund och ställningstaganden, de beskriver att de har ett "gemensamt språk". Pedagogerna i referensgrupp tre, beskriver att gemensamma föreläsningar och den planeringsdag som genomfördes för samtliga kommunala förskolor under 2024 varit viktiga ledarhandlingar som bidragit till att pedagogerna känner en samhörighet och gemenskap. De beskriver att det bidrog till att samtliga pedagoger i de kommunala förskolorna fick möjlighet att ta del av samma sak, de lyfter främst fram att det gav bra diskussioner efteråt och gav dem möjlighet att reflektera och diskutera och lyfta olika uppfattningar av dagen ute i förskolorna.

DUBBELRIKTAD VERTIKAL KOMMUNIKATION

I ANALYSEN SYNLIGGÖRS vikten av olika former av dialoger för förskolornas utvecklingsarbete. Rektorerna lyfter särskilt fram att kvalitetsdialogerna som genomförs tre gånger per år bygger på reflekterande frågor och konstruktiv kritik och att upplägget för dialogerna är prestigelösa, öppna och reflekterande. Vidare beskriver rektorerna hur skolchefen återkopplar synpunkter som inkommer och ger stöd vid synpunkter som riktas mot rektor eller verksamheten. Rektorerna beskriver en skolchef som är mycket tillgänglig och som ger konstruktiv kritik, är tydlig och kommunikativ samt inlyssnande, vilket för dem är en styrka och viktig del i utvecklingen av deras eget ledarskap.

Pedagogerna i båda referensgrupperna beskriver att det finns en stark känsla av att de utvärderingar som görs tas på allvar och pedagogerna upplever att de får möjlighet att påverka utvecklingen av förskolorna. I analysen framträder en enig beskrivning från samtliga referensgrupper där alla beskriver en upplevelse av att de blir lyssnade på och att de har en möjlighet att påverka. Pedagogerna beskriver en känsla av att de ser att olika processer och insatser bygger på de utvärderingar som de varit med och gjort. Pedagogerna beskriver även att de ser en skillnad i hur förvaltningen kommunicerar och stöttar rektorerna för att ge pedagogerna förutsättningar att lyckas i sitt uppdrag. Pedagogerna återkommer till att de upplever att förvaltningen och rektorerna arbetar aktivt för en ökad likvärdighet. "Det är viktigt att förvaltningen fortsätter att lyfta goda exempel och uppmärksamma vårt viktiga arbete".

UTMANINGAR

I RESULTATEN FRAMKOMMER även olika utmaningar. Pedagogerna i referensgrupp tre beskriver att de känner sig väl förankrade i de processer som pågår, men de uttrycker en utmaning i att nå ut till samtliga medarbetare i förskolorna. De beskriver att de medarbetare som ingår i olika kollegiala forum känner sig involverade och engagerade, men att de i sin tur inte alltid får förutsättningar att delge sina kollegor i förskolorna. De beskriver att ett sätt att öka allas möjlighet att delta kan vara att inkludera fler i de forum som finns för kollegialt lärande, oavsett yrkeskategori. Referensgrupp tre beskriver att de upplever en ökad klyfta mellan förskollärare och barnskötare, där förskollärare är borta mer från barngrupperna nu än tidigare. De tror att detta beror på förskollärarnas förändrade ansvar över tid. Samtidigt säger de att "det aldrig har upplevts som att tiden är så knapp som den känns just nu". De beskriver att grunduppdraget med att bedriva en utbildning och en undervisning blir utmanande när det administrativa tar alltmer plats.

SAMMANFATTNING AV RESULTAT

STUDIEN VISAR EN uppfattning av att strategiska val och ledarhandlingar på förvaltningsnivå har haft en positiv inverkan på förskolornas utveckling. En tydlig vision, strukturerade kvalitetsdialoger samt ett tillitsbaserat och dialogbaserat ledarskap uppfattas ha bidragit till att skapa en upplevelse av likvärdighet och gemensam samsyn i verksamheten.

Genom fokusgruppernas diskussioner framträder att en viktig framgångsfaktor har varit förvaltningens förmåga att lyssna in och skapa goda förutsättningar för delaktighet och engagemang hos rektorer och pedagoger. Genom att arbeta med tillitsbaserat ledarskap och kollegialt lärande är uppfattningen att förvaltningen lyckats bygga upp en kultur där pedagoger och rektorer känner sig sedda, delaktiga och motiverade att driva förskolornas utveckling framåt.

DISKUSSION

I RESULTATEN KAN vi utläsa att det finns flera kopplingar till teorier och den forskning om tillitsbaserat ledarskap som finns att tillgå. Den gemensamma visionen som Tyresös kommunala förskolor arbetade fram i rektorsgruppen 2021 är något som både rektorer och pedagoger lyfter fram som en viktig ledarhandling som ger en gemensam målbild. Resultatet kan jämföras med det Eriksson (2019) beskriver som framgångsrika organisationer kännetecknas av, en stabil och långsiktig ledning där chefer och medarbetare delar en gemensam förståelse för uppdraget. Förskolor som utvecklas hållbart har en struktur där medarbetarna arbetar mot en gemensam vision, samtidigt som de ges flexibilitet att anpassa arbetet efter varje barngrupps unika behov (Eidevald, 2024), något vi upplever att både rektorer och pedagoger ger uttryck för i studien. Resultaten visar exempelvis att det finns flera gemensamma ställningstaganden såsom vision och verksamhetsidé, en gemensam värdegrund samt ett gemensamt övergripande tema "Hållbar utbildning" som även möjliggör för olikheter att få ta plats och ses som viktiga i alla led.

Resultaten visar att både rektorer och pedagoger ger exempel på strukturer som både bygger, men samtidigt förutsätter en hög grad av tillit inom organisationen. Rektorerna framhåller främst rektorsgruppen och beskriver den som en grupp där olikheter ses som en styrka, där prestigelöshet och samarbete är centrala. Rektorernas beskrivningar kan tolkas som en "kultur" där medarbetare känner sig trygga att dela både framgångar och utmaningar (jmf Bringselius, 2021; Eriksson, 2019).

Resultaten visar att pedagogerna upplever att rektorerna framför deras tankar och synpunkter i möten med förvaltningen, vilket skapar en känsla av att deras röster blir hörda och respekterade. Detta är i linje med Bringselius (2021), som menar att öppen kommunikation och delaktighet stärker tilliten inom en organisation. Just öppen kommunikation är en medveten strategi som används, där kommunikation, dialog och möjlighet till inflytande ökat i och med införande av veckobrev (MU-posten) som skapat mer utrymme för samtal och dialog kring sådant som stöttar rektorerna i sitt ledarskap och utvecklar våra förskolor.

Rektorerna och pedagogerna lyfter även hur kvalitetsdialoger och måldialoger tas om hand och ger utrymme för medarbetare att lyfta både styrkor och utvecklingsområden. Både pedagogerna och rektorerna lyfter den återkoppling som förskolorna får ta del av efter förvaltningens verksamhetsbesök som en viktig ledarhandling som visar på intresse och att skolchef och verksamhetsutvecklare lyssnat. Att de vid verksamhetsbesöket fått syn på både styrkor och utmaningar i verksamheten. Eidevald betonar vikten av att skapa kopplingar mellan ledningsnivå och operativ verksamhet för att stärka tilliten i organisationen (Eidevald, 2024).

HANDLINGSUTRYMME OCH DELAKTIGHET

EN VIKTIG ASPEKT av tillitsbaserat ledarskap är att ge medarbetare handlingsutrymme och inflytande över sitt arbete (Bringselius, 2021; Hällsson, 2024). Resultaten visar att rektorerna i Tyresö upplever att de har stort inflytande i utvecklingsprocesser och att de ges möjlighet att påverka beslut, även om det inte alltid är de som fattar dem. Rektorerna lyfter att tilliten finns, och har byggts upp över tid mellan förvaltning och

rektorer. Ledarhandlingar som ger dem möjlighet att ingå i olika arbetsgrupper ger dem stort utrymme till att använda sin kompetens och även lyfta fram sina pedagoger i de forum för kollegialt lärande som anordnas. Pedagogerna beskriver en upplevelse av att de arbetar i en modig organisation där rektorer och förvaltningen ser och tar tillvara kompetenser och skapar möjlighet för intern fortbildning. Samtidigt menar vi att styrning behöver finnas i form av tydliga ramar och strukturer, annars finns en risk att det tillitsbaserade ledarskapet bidrar till kvalitetsbrister och försämrad styrning vilket Brorström och Weichselberger (2021) framhäver i sin kritik mot det tillitsbaserade ledarskapet.

Pedagogerna i studien beskriver att de involveras i kvalitetsdialoger och verksamhetsbesök, vilket de uppfattar stärker känslan av delaktighet. De lyfter även att gemensamma ställningstaganden, reflektionsdokument och kompetensutveckling skapar en tydligare (2riktning för arbetet och bidrar till en mer likvärdig förskoleverksamhet. Detta är viktiga faktorer inom tillitsbaserat ledarskap, där en balans mellan frihet och riktning är central (Bringselius, 2021).

STRUKTUR OCH GEMENSAMMA STRATEGIER SOM STÖD FÖR TILLIT

RESULTATEN VISAR ATT strukturerade processer såsom kvalitetsdialoger, verksamhetsbesök och gemensamma planeringsdagar/inspirationsvecka, har haft en positiv inverkan på förskolornas utveckling. Dessa strukturer skapar förutsättningar för reflektion, gemensamt lärande och en mer likvärdig utbildning för barnen i Tyresös kommunala förskolor.

Rektorer och pedagoger lyfter fram att den gemensamma visionen och verksamhetsidén har skapat en tydligare riktning och samsyn inom organisationen. Detta stärker forskningens argument om att tillitsbaserat ledarskap kräver tydliga mål och strategier för att fungera (Eriksson, 2019). Samtidigt är det viktigt att ta del av den kritik som riktas mot tillitsbaserat ledarskap. Lisa Björk (2020) förespråkar i stället ett alternativt synsätt där tillit inte är ett medel för styrning, utan snarare styrningens mål, vilket vi menar inte är helt motsägelsefullt. I studien kan vi tydligt se att både rektorer och pedagoger lyfter fram vikten av att ledarskapet är närvarande, utan att för den skull bli övervakande eller auktoritärt. Stor vikt läggs även vid god kommunikation, som också välkomnar kritiska röster, vilket är en viktig strategi som förvaltningsledningen använt sig av och som både rektorer och pedagoger lyfter i studien. Detta går i linje med vad Anna Tebelius Bodin (2024) lyfter i ledarskapsprinciperna där det handlar om att skapa trygghet, vara tydlig och konsekvent, att utöva självledarskap, visa närvaro och lyssnande, bygga förtroende och inte auktoritet eftersom motivation kommer efter handling, samt att ställa frågor som utvecklar. Tebelius Bodins syn på ledarskap bygger på förståelsen av hjärnans mekanismer. Hon menar att trygghet är en grundläggande förutsättning för att människor ska kunna prestera, samarbeta och utvecklas. I hennes bok Tryggast i rummet – om tidlöst ledarskap (2024) beskriver hon hur ledare kan skapa psykologisk trygghet genom att vara konsekventa, närvarande och tydliga i sina intentioner. Det handlar inte om en specifik ledarstil, utan om att förtjäna förtroende genom sitt sätt att vara.

Ett särskilt framgångsrikt initiativ verkar vara att lyfta både rektorers och pedagogers olika kompetenser inom organisationen, exempelvis genom att låta dem föreläsa för sina kollegor eller leda olika forum för kollegialt lärande. Detta stärker både självförtroendet och kompetensdelningen i organisationen, vilket är en viktig del av tillitsbaserat ledarskap (Hällsson, 2024).

UTMANINGAR OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN

RESULTATEN GER ÖVERLAG en positiv bild av uppfattningar av effekterna av förvaltningsledningens medvetna arbete. Samtidigt framträder vissa utmaningar såsom pedagogernas upplevelse av att tiden aldrig varit så knapp som den är idag, vilket påverkar både möjlighet till att föra kunskaper vidare från kollegiala forum till arbetslaget, men även möjlighet att kunna delta i olika forum. Pedagoger i referensgrupp tre uttrycker att det administrativa arbetet tar alltmer tid, vilket påverkar deras möjlighet att fokusera på undervisningen. En annan utmaning som lyfts är förmågan att inkludera alla yrkeskategorier. Det finns en upplevd klyfta mellan förskollärare och barnskötare, och pedagogerna lyfter ett behov av att ge fler möjlighet att delta i kollegiala forum, vilket är en utmaning som vi står inför och behöver hitta strategier för. Inom Tyresös förskolor har vi beslutat att både barnskötare och förskollärare ska ingå i de kompetensinsatser och kollegiala forum som genomförs för att höja lägstanivån och öka samtliga medarbetares delaktighet. Men vi ser att vi ytterligare behöver undersöka hur vi kan nå ut till majoriteten av våra medarbetare.

SLUTSATSER

STUDIEN UNDERSÖKER REKTORERS och pedagogers uppfattning av förvaltningens ledarhandlingar och strategier med tillitsbaserat ledarskap som grund i Tyresös kommunala förskolor. Både rektorer och pedagoger betonar vikten av en gemensam vision och verksamhetsidé för att skapa en stabil och långsiktig ledning (Eriksson, 2019).

Rektorer och pedagoger upplever hög tillit inom organisationen, där rektorsgruppen beskrivs som prestigelös och samarbetande. Öppen kommunikation samt återkopplings- och kommunikationsstrukturer, såsom verksamhetsbesök och kvalitetsdialoger och MU-posten stärker delaktighet och transparens (Bringselius, 2019).

Handlingsutrymme och inflytande framstår som centrala komponenter i det tillitsbaserade ledarskapet (Hällsson, 2024). Rektorer ges stort inflytande över utvecklingsprocesser, och pedagoger involveras i kvalitetsdialoger, vilket bidrar till en mer likvärdig verksamhet. Dock upplevs utmaningar såsom tidsbrist och en klyfta mellan förskollärare och barnskötare.

Förvaltningens stöd beskrivs som avgörande för hur rektorer och pedagoger upplever att de ges stöd i sitt eget ledarskap Strukturerade processer såsom kvalitetsdialoger, verksamhetsbesök, forum för kollegialt lärande och måldialoger har bidragit till en mer sammanhängande verksamhetsutveckling. Balansen mellan förvaltningens närvaro och rektorers och pedagogers självständighet är en viktig del.

Det finns givetvis fortsatt utmaningar i utvecklingen av Tyresös kommunala förskolor och det tillitsbaserade ledarskapet, särskilt lyfts tidsbrist och utmaningen med att nå ut till samtliga medarbetare och involvera alla yrkeskategorier i utvecklingsprocesser. För att stärka det tillitsbaserade ledarskapet krävs fortsatt arbete för att skapa jämlika möjligheter till delaktighet och kompetensutveckling. En stryka i denna studie som vi kan vi se är att bland de som ingår i olika processer och arbetar nära både rektor och förvaltningsledningen finns en hög grad av tillit och känsla av delaktighet. Framåt behöver vi hitta nya strategier för att nå ut till flertalet i organisationen.

Att bibehålla de framgångsfaktorer som lyfts fram som exempelvis gemensamma planeringsdagar och skapa forum där pedagoger och rektorer kan dela både styrkor och utmaningar blir viktiga framöver.

LEDARHANDLINGAR OCH STRATEGISKA VAL SOM LETT TILL FRAMGÅNG

SAMSYN	FORUM FÖR KOLLEGIALT LÄRANDE	FEEDBACK	DELAKTIGHET	MEDVETENHET OCH STRATEGISKA VAL KRING INFORMATIONS-FLÖDEN
Gemensam vision och verksamhetsidé Gemensamma ställningstaganden värdegrund Gemensamma dokument	Arbetsgrupper på olika nivåer för att lyfta och öka rektorers och pedagogers kompetenser	I syfte att få mottagaren att växa Återkoppling från förvaltnings-ledning Ingår som punkt i förskolornas gemensamma reflektions-dokument	Arbetsgrupper Utvärderingar Nyfikenhet Kvalitets-dialoger Verksamhets-besök Resor via Erasmus+	MU-posten

REFERENSLISTA

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology 3*(2), 77–101. Finns nedladdningsbar http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
- Bringselius, L. (2019). *Tillit: En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Gothia kompetens
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: Från pinnräknande till samskapande*. Studentlitteratur.
- Eidevald, C., & Palmgren, M. (2021). *Förskolan med barnet i centrum – En vision för förändringsarbete och bästa möjliga organisering*. Liber.
- Eidevald, C. (2024). *En likvärdig och hållbar förskola: Att styra och leda med barns bästa i fokus*. Gothia Kompetens.
- Eriksson, H. (2019). *Sveriges bästa verksamheter: Vad vi kan lära av kvalitetsutmärkelser och framgångsrika organisationer*. Studentlitteratur.
- Hällsson, A. (2024). *Rektor att lita på: Om förtroende och tillit i skolan*. Natur & Kultur.
- Skolverket. (2018). *Läroplan för förskolan: Lpfö 18* (rev. 2023).
- Sveriges riksdag. (2010). *Skollag (2010:800)*.
- Tebelius Bodin, A. (2024). *Det tidlösa ledarskapet: Om hjärnsmart ledarskap i en föränderlig värld.* BrainHeart Communication.

ARTIKLAR

- https://www.sns.se/artiklar/forskare-tillitsbaserad-styrning-loser-inte-valfardens-problem/
- https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/forskare-omfamna-den-tillitsbaserade-styrningen-med-forsiktighet/

SKOLPORTEN