



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDM12: 30 hp
Seminariedatum: 2011-05-30

Mot en dialog i kompetensförsörjningen

En kvalitativ studie av Malmö Stads projekt ”Kompetensförsörjning Förskola”

Jasna Omeragic

Handledare:
Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art: Masteruppsats, 30 hp, inom programmet Human Resource Development, med inriktning mot arbetslivspedagogik

Sidantal: 44

Titel: Mot en dialog i kompetensförsörjningen – en kvalitativ studie av Malmö Stads projekt ”Kompetensförsörjning Förskola

Författare: Jasna Omeragic

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2011-05-24

Sammanfattning: Mot bakgrund av barnomsorgens förändrliga förutsättningar med grund i bland annat ändrad lagstiftning och en markant ökning av barn i åldrarna 1-5, utarbetade Malmö Stad projektet ”Kompetensförsörjning Förskola” i syfte att motarbeta aktuella och framtida personal- och kompetensbehov. Utifrån detta framkom intresset att berika Malmö Stads projekt med såväl teori som empiri för att bland annat avgöra om projektets åtgärder är relevanta för dess mål och syfte. Med utgångspunkt i ett induktivt förhållningssätt genomfördes en kvalitativ studie omfattandes dels intervjuer med yrkesverksamma förskollärare och dels en textanalys av tillgängliga dokument som ligger till grund för Malmö Stads kompetensförsörjningsstrategi. Det empiriska materialet ger stöd för att de inriktningar som Malmö Stad bygger sina åtgärder på, är förenliga med tillämpad teori och empiri, om än med olika nyanseringar av situationens underliggande problem och likaså förbättringsåtgärder. Påtagligast är denna skillnad i krocken mellan ett rekryterings- och ett verksamhetsperspektiv, där det förra hör till Malmö Stads fokus och det senare på teorins fokus. En modell utarbetades som stöd för analysen och illustrerar vägen mot förändring genom att via tillämpning av ökad professionalisering fjärma sig från traditionens fasta grepp om verksamheten och närma sig en innovativ era genom organisationspedagogiken.

För vidare forskning föreslås en longitudinell studie i syfte att på ett påtagligare sätt åskådliggöra vad förskoleårens förutsättningar gör för barnens fortsatta utveckling och hur personalens kompetens påverkar denna utveckling.

Nyckelord: Kompetensförsörjning, professionalisering, organisationspedagogik

INNEHÅLL

1. Introduktion.....	4
1.1 PROBLEMMOMRÅDE.....	4
1.1.2 Tidigare forskning	5
1.1.3 Syfte	5
1.1.4 Frågeställningar.....	6
1.2 DISPOSITION	6
1.3 DEFINITIONER AV BEGREPP	7
1.4 STUDIENS BIDRAG	7
1.5 STUDIENS AVGRÄNSNING	8
1.6 PROJEKTET KOMPETENSFÖRSÖRJNING FÖRSKOLA	8
1.6.1 Bakgrund.....	8
1.6.2 Projektets syfte och mål.....	9
1.6.3 Projektets intressenter/partner.....	10
2. Metod.....	11
2.1 FALLSTUDIE	11
2.2 FORSKNINGSETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	13
2.3 KÄLLKRITISKA PRINCIPER	14
2.4 GENOMFÖRANDE.....	14
2.4.1 Urval.....	14
2.4.2 Kvalitativa intervjuer.....	15
2.4.3 Intervjuguidens struktur.....	15
2.4.4 Intervjupersonerna och deras arbetsmiljö.....	15
2.4.5 Intervjuprocessen.....	16
2.5 TEXTANALYS	17
2.6 BEARBETNING AV MATERIALET OCH KODNING	18
2.7 METODDISKUSSION	18
3. Studiens empiriska underlag.....	20
3.1 MALMÖ STADS KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSSSTRATEGI	20
3.1.1 Strategisk analys.....	21
3.1.2 Strategiska beslut.....	21
3.1.3 Implementering av strategin	22
3.1.4 Vad säger textanalysen?	24
3.2 INTERVJUERNAS RESULTAT I ENLIGHET MED INTERVJUGUIDENS TEMAN	25
3.2.1 Yrkets Utformning.....	25
3.2.2 Yrkesidentitet	27
3.2.3 Arbetsgivaren och arbetsplatsen	28
4. Teoretisk referensram.....	30
4.1 KOMPETENSFÖRSÖRJNING SOM PROCESS.....	30
4.1.1 Kompetensutveckling - kompetensförsörjningens primära del.....	31
4.1.2 Problematiken i offentlig sektor.....	32
4.1.3 Ett organisationspedagogiskt perspektiv?	34
4.2 DEN OFFENTLIGA BARNOMSORGEN – EN HISTORISK TILLBAKABLICK.....	35
4.3 PROFESSIONALISERING.....	36
4.3.1 Förskolläraryrket utifrån ett professionaliseringsperspektiv	37
4.3.2 Förskolelärares yrkesstatus.....	38
4.3.3 Arbetslaget – förskollärare vs barnskötare	39
4.3.4 Vidtagna stathöjande åtgärder	41
5. Analytisk diskussion.....	42
5.1 ATT FJÄRMA SIG FRÅN TRADITIONELLA MÖNSTER	43
5.2 ... OCH NÄRMA SIG ORGANISATIONSPELAGOGIKEN.....	44

5.3 MOT EN ÖKAD PROFESSIONALISERING?	46
5.4 GÅR PERSPEKTIVEN ATT FÖRENA?	47

Bilaga 1	54
-----------------------	-----------

1. Introduktion

1.1 Problemområde

Akuta personal- och kompetensbehov påverkar alltmer kommuners möjligheter att förvalta politiska beslut. I dagsläget utgörs detta inom den offentliga sektorn av en åldrande arbetskraft, restriktioner i kapacitet samt kompetensbrister. För många kommuner och landsting är det kritiskt att aktivt arbeta med att upprätthålla balansen mellan behov och tillgång av kompetent arbetskraft genom att utveckla kompetensförsörjningsstrategier utifrån vilka man ska arbeta efter. Trots detta menar forskare att kompetensförsörjning inte är ett lika vedertaget koncept inom den offentliga sektorn som i den privata sektorn. Antingen är processen obefintlig eller så utförs den inte effektivt. Detta planmässiga misslyckande i att motverka frågan om bristande kompetens, reducerar inte enbart den strategiska visionen av den offentliga sektorn i svåra tider, utan ger också belägg på stora effektivitetskostnader samt leder till en både kvantitativ och kvalitativ försvagning av den service som sektorn levererar till medborgarna. Även om allt talar för att det i praktiken finns ett stort intresse och behov för angelägenheten, har för lite akademisk forskning bland OECD länderna genomförts med fokus på utveckling av kompetensförsörjningsinsatser inom den offentliga sektorn. Bristen på akademisk litteratur i ämnet resulterar i att de praktiska utövarna av strategierna, oftast HR-professionen, får för lite vägledning i ämnet för att få en förbättring till stånd (Freyens, 2010). Detta ter sig tämligen motsägande då förändringar i behovet av kommunala tjänster är under en ständig utveckling. Behovet styrs bland annat av kommunens befolkningsunderlag och personalrörlighet. Personal- och kompetensförsörjningen har med andra ord alltid varit en nyckelfråga för kommuner och landsting så varför mer forskning inte har ägnats ämnet är en fråga värd att ställa (Persson, 1998).

Ett specifikt område där brister i kompetensförsörjningen har börjat märkas kraftigt är inom den kommunala förskolverksamheten. Kravet på förskolan och dess roll i utbildningssystemet blir allt viktigare. I samband med den nya och förtydligade läroplanen stärks både förskolechefens och förskollärares ansvar. Läroplanen betonar förskollärares pedagogiska arbete genom att ge dem ansvar för uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten. Därutöver införs även behörighetsregler i skollagen och en yrkeslegitimation för lärare och förskollärare börjar gälla år 2012. Lärare med lärarexamen inriktning förskola skall alltså ha det övergripande ansvaret för barnens utveckling och lärande i förskolan (internt arbetsmaterial, Malmö Stad). Ökade krav har givetvis lett till att tillgången av personal har begränsats ytterligare till en ännu mer specifik grupp, nämligen den som valt att investera i en högskoleutbildning. Förskolan förändras således på ett sätt som påverkar personalens och ledningens arbetssituation. Inte nog med det så tillkommer i kombination med ökade krav även en ständig ökning av antalet barn i åldrarna mellan 1-5. Enligt en artikel publicerad i

tidningen City den 13 maj 2011 uppgår i dagsläget antalet barn i förskoleålder till 18 000 varav omkring 80 % är inskrivna på förskola och att omkring 100 nya förskolor kommer att behöva öppnas fram till år 2021. Artikeln är skriven ur stadsplaneringssynpunkt och belyser problematiken kring var alla nya byggnader ska få plats då fler förskolor automatiskt leder till fler grundskolor. Således sträcker sig situationen och dess problematik längre än enbart ur personalsynpunkt. Under 2008-2010 genomförde Malmö Stad en utbyggnad med cirka 2600 nya platser i förskolan, samtidigt som antalet utbildade förskollärare inte har följt samma utveckling (internt arbetsmaterial, Malmö Stad). Detta innebär att gapet mellan behov och tillgång leder till stora utmaningar vad gäller att rekrytera engagerade medarbetare med rätt kompetens i en tid då det, utöver en omfattande utbyggnad, också råder nationell brist på denna yrkesgrupp. Detta har tvingat kommuner, särskilt i storstäderna där befolkningstillväxten är högre (Persson, 1998), att stå inför en sporrande utmaning gällande kompetensförsörjningen. Den nuvarande expansionen av den offentliga barnomsorgen ger upphov till ett flertal viktiga frågor gällande barnomsorgens natur, villkor och framtida utveckling. För det som har fungerat hittills är inte längre aktuellt under nya och förändrade, i främsta hand, demografiska förhållanden.

Som en respons på denna högst aktuella kris har Malmö Stad åtagit sig en systematisk kompetensförsörjningsstrategi. Denna kommungemensamma strategi för den framtida försörjningen av kommunens personal startades i form av ett projekt år 2008. Projektet heter *Kompetensförsörjning Förskola*. Kortfattat är projektets mål att stärka bilden av Malmö Stad som attraktiv arbetsgivare, såväl internt som externt i syfte att motarbeta det aktuella personalbehovet.

1.1.2 Tidigare forskning

Trots att detta är ett mycket uppmärksammat problem inom flertalet av Sveriges kommuner tycks det som sagt inte finnas mycket forskningsunderlag med grund i den offentliga sektorn. Den rådande bristen på yrkesgruppen har givetvis sin grund i flera faktorer. Tidigare forskning med förskoleyrket i fokus har övervägande behandlat frågor om yrkets status och då oftast ur ett professionaliseringsperspektiv (Colnerud, 1989; Johansson & Åstedt, 1996; Campbell, Scott & Thompson, 2003; Caroll, Smith & Oliver, 2008). Fokus har även i många fall riktats mot barnomsorgens organisering och arbetsmiljö (Davies, 1996; Ohlson, 2004; Berntsson, 2006). Tidigare forskning inger tydliga indikationer på att oavsett fokus så har dilemmat angripits utifrån ett verksamhetsperspektiv. Med andra ord har grunden till problemet främst ansetts ligga i yrkets utformning och förutsättningar. Därmed ses även vägar till lösningar inom forskningen ligga med utgångspunkt i verksamheten. Diskussioner har då i första taget cirkulerat kring begreppet kvalitet utifrån ett organisations- och personalutvecklingsperspektiv. Till skillnad från tidigare forskning verkar Malmö Stads projekt vid en första anblick främst ha intagit ett rekryteringsperspektiv ur den aspekten att projektets uppställda mål kräver åtgärder utav rena Employer Branding åtgärder. Vilket perspektiv som är att föredra och lämpligast för en kommun som Malmö Stad tål att diskuteras.

1.1.3 Syfte

Det överordnade syftet är att granska och problematisera innehållet i Malmö Stads kompetensförsörjningsprojekt genom att lyfta fram förskollärares upplevelser och

resonemang kring sitt yrke samt att analysera och berika strategierna med hjälp av teori samt empiri. Studiens syfte kan med detta sägas vara av tvåfaldig art då den å ena sidan bottenar i ett upplevelseperspektiv och å andra sidan i ett verksamhetsperspektiv. Fenomenet kompetensförsörjning kan ses handla om tolkning på olika nivåer och föreliggande studie tar plats på de arenor i vilka kompetensförsörjningsarbetet omsätts i praktik, nämligen förskoleverksamheten och Malmö Stad. Vem har tolkningsföreträde i de problem som har uppstått? Studien inrymmer således ett organisationspedagogiskt perspektiv vilket innebär att hänsyn tas till i första hand de involverades miljö och dess förutsättningar. Målet med syftet är att presentera alternativa förslag på strategier till Malmö Stads befintliga kompetensförsörjningsstrategi.

1.1.4 Frågeställningar

Med bakgrund i ovanstående problemformulering samt övergripande syfte söker studien att besvara följande preciserade frågeställningar;

- Hur resonerar förskollärare i Malmö Stad om sitt yrke och bristen på personal inom det?
- Hur kan Malmö Stad tillgodose respondenternas bidrag till ett mer utvecklat kompetensförsörjningsarbete?
- Är projektets fokus relevant eller bör fokus skiftas?

1.2 Disposition

Som en förberedande inledning till studien presenteras Malmö Stads projekt tidigt. Läsaren ges en inblick i projektets bakgrund, syfte och mål samt involverade parter och intressenter. Då studien vilar på en induktiv ansats har det naturliga valet av struktur resulterat i att empirin och dess resultat föregår den teoretiska redogörelsen. Detta då syftet är att berika fallet med tidigare forskning snarare än att bekräfta en redan vald teori med studiens empiriska del. Genom att först delge läsaren en inblick i den valda metoden och genomförandet av den följer av dess empiriska resultat, öppnas en möjlighet att gå från det konkreta (fallet) till det abstrakta (teorin). Teorigenomgången inleds med ett omfattande avsnitt om forskning inom ämnet kompetensförsörjning. Studien behandlar de mångsidiga dimensionerna av processens vilsegångar och gåtor och de faktorer som kan komma att bidra till begränsningar i dess kapacitet vid implementeringsprocessen. Efter en generell genomgång av konceptet följer en fördjupning av ämnet med koppling till den offentliga sektorn. Vad säger forskningen om hur kompetensförsörjning behandlas inom offentliga organisationer? En teoretisk skildring av förskolan ur ett kulturellt och historiskt sammanhang ges därefter följt av en ingång i professionaliseringsteorier. En analytisk diskussion syftar därefter till att fånga upp både likheter och skillnader mellan teori och empiri. Avslutningsvis ges dessutom, med grund i nämnda analys, svar i huruvida de två perspektiven kan mötas.

1.3 Definitioner av begrepp

Följande definitioner ligger till grund för uppsatsens användning av begreppen. Dessa kommer under studiens gång att sättas i relation till förskolläraryrket och Malmö Stads projekt. Dessutom syftar definitionerna även till att förse läsaren med en introducerande förståelse för studiens högst aktuella och återkommande begrepp.

- **Kompetensförsörjning:**

Begreppet kompetensförsörjning syftar till den strategiska process som matchar framtida prognoser på personal- och kompetensbehov med tillgången på personal. Kompetensförsörjningsprocessen bedrivs i praktiken av organisationens HR-avdelning och handlar i vardagsspråk om att tillsätta rätt kompetens till rätt tjänst i rätt tid (Anderson, 2004). Begreppet innefattar tre delprocesser i form av rekrytering, omställning och utveckling (Granberg, 2003).

- **Professionalisering**

Med professionalisering jämföras i denna uppsats frågan om förskollärasträvan mot att ses som en profession. En yrkeskår som är professionell, genom att man har teoretiska kunskaper och beprövad erfarenhet får även ökad yrkesstatus (Abbott, 1988).

- **Status**

Med status ansluts i studiens sammanhang innebörden till nationalencyklopedins definition: ”socialt anseende för person eller befattning” eller att någon innehar en ”officiell eller erkänd ställning”.

1.4 Studiens bidrag

Sett ur ett HR-perspektiv anses nuvarande studie vara betydelsefull utifrån flera aspekter. Studiens kärnämne är kompetensförsörjning vilket har för vana att hamna på HR-avdelningens bord samt anses vara organisationens nyckelprocess. Dock har det inte blivit en lika uppmärksam process inom kommunal verksamhet och det blir ett alltmer återkommande faktum att kommuner har haft svårare att utveckla och tillvarata denna process (Freyens, 2010). Med denna studie hoppas jag kunna ta fältet framåt genom att synliggöra vilka delar av kompetensförsörjningsprocessen som bör prioriteras och utvecklas inom den offentliga sektorn och dess specifika omständigheter med koppling till barnomsorgen. Jag ser studiens bidrag till fältet vara trefaldigt;

- Den ger en översikt av hur en offentlig organisations kompetensförsörjningsstrategi utformas, såväl praktiskt som teoretiskt,
- en analys av de faktorer som har bidragit till att det ser ut som det gör idag inom förskolverksamheten med utgångspunkt i både förskoleyrkets organisering och Malmö Stads planering av kompetensförsörjningsstrategier samt
- en empirisk undersökning med grund i yrke och organisation.

1.5 Studiens avgränsning

Teorier och områden som med störst sannolikhet skulle ha berikat studien ytterligare har medvetet förbisetts till fördel för andra aspekter som ansetts vara mest relevanta i relation till uppsatsens syfte. Bortprioriterade ingångar till studiens problemområde är främst teorier som behandlar det faktum att Malmö Stad är en politiskt styrd organisation kräver eventuellt en djupare beskrivning och utveckling för att berika studien, än vad nu är fallet. En redogörelse av kommuners decentralisering och det faktum att målen för verksamheten utarbetas på statlig nivå, långt avlägsen från verksamhetsnivå, hade varit på plats för att ge en bredare förståelse av tolkningar av förskolans pedagogiska syfte på samtliga nivåer. Dessvärre ryms inte denna aspekt inom föreliggande uppsats.

1.6 Projektet Kompetensförsörjning Förskola

För att läsaren ska få en bild av organisationen följer här en presentation med fokus på förskolan. På Malmö Stads hemsida kan man som medborgare ta del av information som rör förskolans expanderings och hur Malmö Stad har valt att bemöta den. Den lokala, liksom den nationella, bristen på personal med rätt kompetens betonas också i samband med expanderings. Hittills har kommunen lyckats med att erbjuda dagisplats inom fyra månader, dock med nöd och näppe. Därför informerar nu Malmö Stad om orsakerna till varför besked inte alltid kan ges i lika snabb takt som de hade önskat.

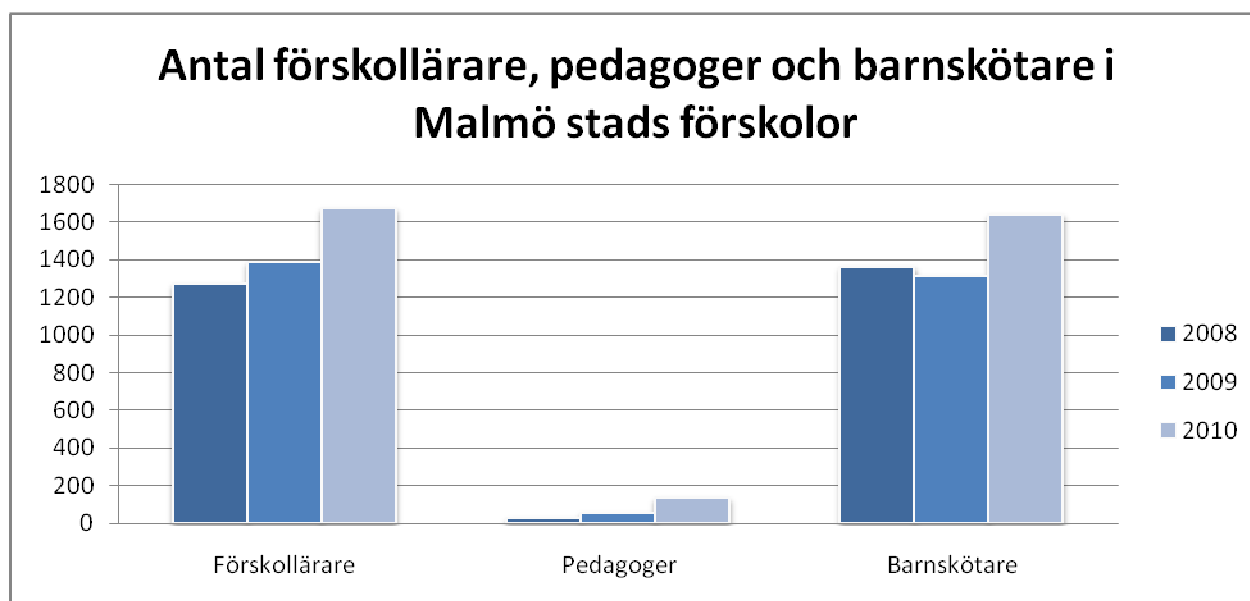
1.6.1 Bakgrund

Malmö Stad har i dagsläget cirka 225 kommunala förskolor och utöver det finns även daghem samt öppna förskolor. Statistik från december år 2009 avslöjar att antalet barn som då omfattades av de kommunala förskolorna uppgick till 12 773. Samma år färdigställdes 736 nya förskoleplatser. Prognosen från år 2005 avslöjade att det fram till år 2010 skulle uppstå ett behov av att rekrytera till cirka 1020 vakanser i förskolan, där 49 % hade sin grund i personalavgångar av diverse slag, 35 % med grund i utbyggnaden av förskolan och cirka 16 % på grund av erhållet statsbidrag för personalförstärkningar. Mellan den 19 januari 2010 och den 22 december 2010 hade Malmö Stads förskoleverksamhet sammanlagt 453 utannonserade tjänster, varav den största majoriteten var riktade till pedagoger eller förskollärare. Under år 2010 utökade verksamheten med cirka 980 platser och under nuvarande år (2011) kommer siffran att öka med ytterligare 1000 barn, vilket kommer att medföra fortsatt ökade personalbehov. Enligt den statistik som Malmö Stad tagit fram gällande år 2010 utbildades sammanlagt 267 studenter vid Malmö Högskola med behörighet förskola.

Dessa progressiva behov ställer höga krav på organisationens alla nivåer. Med en stor brist på kompetent personal, växande barngrupper samt en minskad personaltäthet ska den pedagogiska verksamheten profileras och stabiliseras. Det var med bakgrund i detta som den gemensamma utvecklingen av projektet kompetensförsörjning förskola startade år 2008. Projekttiden var ursprungligen augusti 2008- 2009 men förlängdes efter behov för att gälla även år 2010 och 2011.

Förskoleverksamheten omfattar flera yrkesgrupper. Utöver förskollärare utgör barnskötare en stor grupp och nu även pedagoger som sedan år 2008 tillkom som en ny yrkestitel. Skillnaden

mellan dessa beskrivs längre fram i studien. Nedanstående diagram illustrerar fördelningen mellan grupperna och hur många av varje som uppskattningsvis är verksamma inom Malmö Stads kommunala förskolor.



Figur 1: Fördelning mellan yrkesgrupper

1.6.2 Projektets syfte och mål

Projektets fokus ligger på att göra förskolan som arbetsplats mer synlig i samhället samt stärka bilden av Malmö Stad som arbetsgivare. Mer specifikt är syftet att:

”Lyckas rekrytera, utveckla och behålla tillräckligt många engagerade medarbetare med rätt kompetens i förskolan”

samt att

”uppfylla behovstäckning, kvalitet och service för Malmöborna”

Målet är även att underlätta stadsdelsförvaltningarnas kompetensförsörjning, fånga idéer, stödja, inspirera, samordna och samarbeta. Utveckla Malmö Stads kommungemensamma strategi genom rekryteringsåtgärder, marknadsföring och kompetensutveckling (Internt arbetsmaterial, Malmö Stad).

Vad som går att utläsa gällande effekten av projektets satsningar, bortsett från att förskolan har synliggjorts i generell bemärkelse, är att Malmö Stad under perioden 1 december 2008 till 1 september 2010 har utökat antalet förskollärare med 400 och antalet högskoleutbildade pedagoger med drygt 100. Vidare har under denna period mer än 1000 medarbetare deltagit i kompetenshöjande insatser.

1.6.3 Projektets intressenter/partner

I processen ingår samarbete dels internt mellan förvaltningar och dels med externa parter som exempelvis högskolor. Projektledaren för *Kompetensförsörjning Förskola* ska i samarbete med stadsdelsförvaltningarna samt de fackliga organisationerna utveckla såväl kortsiktiga som långsiktiga strategier för att säkerställa kompetensförsörjningen inom förskola.

Projektet har både en styrgrupp och en referensgrupp. Styrgruppen består av chefer från strategiska HR-avdelningen och Barn- och ungdomsavdelningen. Dessa träffas regelbundet och tar fram rapporter baserade på både det aktuella samt det framtida läget. Vidare tar styrgruppen beslut om fortsatt arbete och vilka prioriteringar som ska göras. Avdelningen Barn och Ungdom samarbetar vidare kring gemensamma politiska ärenden som exempelvis antalet studiedagar och lärarlegitimation men även frågor om verksamhetsförlagd utbildning och kompetens. Referensgruppen består av en förskolechef från varje stadsdel samt två HR-konsulter. Gruppen träffas regelbundet och förser projektet med information om nuläge och behov, planerar insatser som exempelvis marknadsföring och kompetenshöjande åtgärder. Gruppen utgör en länk mellan projektet och verksamheten. Gruppen involverar och för innehållet vidare till sina respektive barn- och ungdomschefer, kollegor och medarbetare ute i organisationen, tillför projektet en överblick av förskoleverksamheten i Malmö stad, beskriver behov och goda exempel samt bidrar till aktivt erfarenhetsutbyte.

2. Metod

I följande avsnitt presenteras de metodologiska utgångspunkter vars tillvägagångssätt ligger till grund för studiens sökning efter svar. En grundlig skildring av genomförandet inkluderas samt en avslutande del där en diskussion förs av den tillämpade metodens fördelar och brister.

2.1 Fallstudie

Föreliggande fallstudie är av kvalitativ natur vilket innebär att en induktiv ansats kommer att antas i enlighet med studiens syfte. Induktion innebär att intresset ligger i att dra slutsatser från erfarenheter snarare än i att bekräfta teorier genom empiri. Empirin föregår med andra ord teorin (Kvale, 2009). Dock bör nämnas att den induktiva ansatsen i många avseenden är begränsad till studiens empiriska del. När det kommer till studiefältet i form av tidigare forskning finns både en bredd och ett djup i beläsenhet, då ämnet kompetensförsörjning har behandlats under min utbildnings gång. Här ges författaren en fördel i studiens sammanhang då närmanden kunde göras temat utifrån tidigare kunskap samt ett intresse för arbetslivs- och organisationsfrågor. När det kommer till studiens ontologiska och epistemologiska grund så är denna diffus. Ontologin skildrar hur verkligheten är konstruerad medan epistemologin beskriver kunskap och varifrån den härstammar. Den kvalitativa forskningens kännetecken är intresset för den individuella tolkningen vilket bidrar till att verkligheten anses vara beroende av sin kontext och i högsta grad subjektiv. Både intervjuerna och den text som i detta sammanhang analyseras bör göras med kännedom om respondenternas och miljöns historia, villkor samt gällande kultur i syfte att få en förståelse för respondenternas erfarenheter (Kvale, 2009). För att vidare undersöka problematiken kring kompetensförsörjning samt barnomsorgens utveckling inom den offentliga sektorn, närmare bestämt inom Malmö Stad, och för att validera de teorier som tas upp i teoriavsnittet längre fram, kommer en fallstudiedesign att tillämpas.

Kvalitativa fallstudier uppvisar fyra olika riktningar beroende på vilken aspekt av fallet man väljer att studera. Dessa är enligt Robsons (2011) klassificering följande;

- Utforskande – undersökning av fenomenet, hypotessökande, målet är att generera nya insikter
- Beskrivande – porträttering av en situation eller fenomen
- Förklarande – söka en förklaring till en situation eller ett problem
- Förbättrande – söka att förbättra särskilda aspekter av det studerade fenomenet

Med koppling till den nuvarande studiens syfte kommer en kombination av de senare tre att tillämpas. Den beskrivande inriktningen är främst för att ge läsaren en tydlig bild av respondenternas arbetssituation samt Malmö Stads kompetensförsörjningsprojekt. Denna del ämnar i första hand till att besvara frågeställning ett. Den förklarande inriktningen är nödvändig främst i syfte att besvara frågeställning två samt att bistå med ett klarläggande om

vilka faktorer som kan ha bidragit till den rådande situationen i Malmö Stad. Den förbättrande inriktningen är i första hand ämnad för att besvara frågeställning tre och för att berika Malmö Stads fortsatta strategier utifrån information från dels respondenternas uttalanden och dels tidigare forsknings.

Enligt Yin (2004) har en forskares metodval sin grund i dels studiens frågeställning/ar och dels i den grad av kontroll som man som forskare har över det faktiska beteendet som studeras och huruvida studiens fokus riktas mot aktuella eller historiska faktorer. Yin fortsätter vidare med det generella påståendet att fallstudier är av preferens då frågeställningen är uppbyggd kring frågoformen *hur* och/eller *varför*, då forskarens grad av kontroll över det som studeras inte är hög samt då fokus riktas mot nuvarande företeelser i en påtaglig social kontext. Föreliggande studie inbegriper samtliga av Yins ovanstående kriterium som tenderar att ligga till grund för fallstudieforskning. Det som vidare skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren oftast är intresserad av att belysa de unika dragen hos ett enda fall för att sedan genomföra en teoretisk analys av fallet. Målet för forskaren är att med denna metod söka ta reda på i vilken utsträckning de teoretiska uppslag som presenteras i studien har stöd av den empiriska data som alstrats. Syftet är således varken att bevisa eller att bekräfta något utan en fallstudie handlar snarare om att upptäcka samtidigt som den via tolkning ger en fördjupad förståelse om ämnet som studeras (Merriam, 1994).

Fallstudieforskning förutsätter ett så kallat *ideografiskt* betraktelsesätt, eftersom den frambringar slutsatser som är beroende av tid och rum. Detta på grundval av att forskningen bygger på intresset av ett enda fall – under inflytandet av en viss miljö, specifika omständigheter och under en viss tidsperiod. Ett ideografiskt betraktelsesätt medför att forskaren opererar utifrån övertygelsen om att individen inte enbart är en samling av fristående karaktärsdrag, utan är snarare en välintegrerad organism. Individen reagerar som ett system på diverse situationer, med erfarenheter från förr och framtida avsikter vilka bidrar till det nuvarande beteendet. Denna utgångspunkt förser en med en rik beskrivning av en individs personlighet samt ger en förklaring av dennes livsval (McKenna, 2004). Forskarens mål blir därmed att på ett djupgående sätt illustrera den karakteristiska natur som det valda fallet förevisar.

En allmän uppfattning är att målet för beteendevetenskaplig forskning är att nå fram till personers upplevelser av deras livssituation, vad de känner och hur de påverkas av olika element i deras vardag (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Genom fallstudieforskning uppstår en möjlighet att åskådliggöra respondenternas känslor och erfarenheter kring deras arbete i eller gällande förskolan. Enligt Merriam (1994) blir det således kontexten, processen samt resultaten som de faktorer som utgör kärnan av en fallstudie. Bell (2006) betonar även att fallstudien som metod ger ett ypperligt tillvägagångssätt till att undersöka ett avgränsat perspektiv av en situation eller ett problem under en begränsad tidsperiod. Vidare menar författaren att varje organisation och individ har en uppsättning av gemensamma egenskaper men att de var och en uppvisar sina egna unika drag. Tillämpningen av en fallstudie ger en möjlighet att åskådliggöra dessa egenskaper samt drag, urskilja processer och kartlägga hur dessa influerar på organisationens och individernas sätt att handla.

Värt att nämna är att det inom metodforskningen görs en åtskillnad mellan en enfallsstudie och multipel fallstudie. En multipel fallstudie innebär att forskaren tillämpar identiska metoder för att studera två olika fall som skiljer sig i något avseende. Designen inrymmer därmed också en jämförelselogik eftersom den utgår ifrån att en bättre förståelse av en viss social företeelse kan erhållas om den studeras i relation till något annat (Yin, 2004). På grund

av påvisade skillnader i lyckade rekryteringar mellan Malmö Stads förskolor finns det även ett intresse av att se vad dessa skillnader kan bero på. Märkbarast är att skillnaderna beror på vilken stadsdel förskolan tillhör. Trots att studien bygger på respondenter tillhörandes två olika förskolor och att den därmed skulle kunna falla under kategorin multipel fallstudie, väljer jag att inte tillämpa den benämningen i här. Då en jämförelse inte är det utgörande målet för studien utan enbart ett "sidospår" som eventuellt kan komma att berika analysen, anses studien fortfarande inta en enfallsdesign, dock med en tillämpning av triangulering. Triangulering är en viktig aspekt inom fallstudieforskning då den ökar precisionen av den empiriska undersökningen. Triangulering innefattar att forskaren studerar sitt objekt utifrån olika vinklar vilket bidrar till att en bredare bild av det kan ges. Behovet av triangulering är enligt Riessman (1994) större då studien bygger på kvalitativa datainsamlingsmetoder, vilka är bredare och rikare men är däremot mindre precisa än kvantitativa metoder. Att inom kvalitativa studier nyttja sig utav flera informationskällor eller att samla data vid olika tillfällen ger forskaren en möjlighet att analysera sitt material utifrån flera perspektiv.

Valet av metod anses med bakgrund i ovanstående vara väl motiverat då projektet i vilket studien tar sin utgångspunkt, är kontextbundet till Malmö Stad och dess förskolor. Det slutgiltiga målet är att få en djupare förståelse för dess involverade parter, både organisationen Malmö Stad och verksamma förskollärare.

2.2 Forskningsetiska utgångspunkter

Då nuvarande studie handhas med olika parter intressen i fokus, ställs höga krav på forskaren att på ett befogat tillvägagångssätt balansera dessa intressen så att motsättningen mellan å en sidan öppenhet och offentlighet och å andra sidan skydd för respondenternas integritet, inte hamnar i konflikt (VR, 2007). Risken för denna konflikt intressenter mellan kan tänkas öka ytterligare om en akademisk uppsats skrivs med utgångspunkt i en organisation som intar rollen som uppdragsgivare, som i mitt fall. Det har under skrivandets gång uppstått ständiga överväganden mellan uppdragsgivarens önskemål och universitets krav i kombination med det som faktiskt är praktiskt genomförbart. Dessa överväganden framstod främst i utformningen av studiens syfte samt vid valet av fall och respondenter. Lösningen på liknande svårigheter har varit en kombination av att hålla en rak och öppen kommunikation med berörda parter samt genom aktiva begränsningar. Detta upplevdes särskilt viktigt i starten på uppsatsen.

På grund av att primärkällan utgörs av intervjuer med förskollärare genomförda av mig personligen, har respondenterna inte kunnat utlovas anonymitet, dock har konfidentialitet med tanke på omständigheterna ansetts vara mer tillämpligt. Konfidentialitet innefattar att forskaren använder sig av kodifiering så att enbart den som genomför intervjuerna kan koppla lämnade uppgifter till den rätta individen (VR, 2007). Visserligen har även projektledaren i Malmö Stad vetskapen om vilka förskolor och förskolelärare (mer om detta under rubriken urval) som är inblandade i intervjuerna. Trots detta kommer kodifieringen inte göra det möjligt för kontaktpersonen att med all säkerhet kunna härleda ett specifikt svar till en specifik respondent.

2.3 Källkritiska principer

Att kontrollera och bedöma de valda informationskällornas trovärdighet är en viktig del inom forskning. Källkritik innefattar enligt Thurén (2007) fyra källkritiska principer som jag tar hänsyn till i denna studie och dessa är källans äkthet, tidssamband, självständighet samt tendensfrihet. Äkthet handlar om att försäkra sig om att källan som används är vad den utger sig för att vara (Ibid.) genom att dubbelkolla med vad andra källor säger. Detta har gjorts om det funnits argument för misstänksamhet och mycket har byggts på sunt förnuft. Tidssamband berör det faktum att ju äldre en källa är desto större motiv till att betvivla den förmedlar (Ibid.). Detta har i högsta grad beaktats då majoriteten av använda källor är högst fem år gamla, dock har äldre källor också nyttjats. Detta anses vara legitimt då det handlar om att inhämta historisk information, alltså inte ren forskning. Källans självständighet handlar om huruvida källan är oberoende eller en referens av en annan källa. Det handlar om att skilja mellan primär och sekundära källor (Ibid.). Även detta har uppmärksammats i val av litteratur och om möjlighet har funnits har källan alltid spårats tillbaka till grundkällan. Slutligen har tendensfrihet, risk för en skev verklighetsbild med grund i författarens personliga åsikter, uppmärksammats genom samma tillvägagångssätt som föregående princip, det vill säga att titta på primärkällan.

2.4 Genomförande

Fördelen med att tillämpa en fallstudiedesign ligger just i att forskaren ges en möjlighet att nyttja många informationskällor samtidigt som det är ett vanligt verktyg vid utvärderingsinsatser (Yin, 2004). Med hänvisning till studiens tudelade syfte med grund i ett upplevelse- samt ett organisationsperspektiv, består urvalet av naturliga skäl även av två informationskällor. Information inhämtas dels från intervjuer med yrkesverksamma förskollärare inom Malmö Stad och dels tillgängliga dokument som rör projektet och dess utformning. Det faktum att en fallstudiedesign är lämplig att tillämpa även då ett program eller en process granskas, ger mig även en möjlighet att komplettera studien med en textanalys i syfte att erhålla ett djupare organisationsperspektiv för projektet (Ibid.).

2.4.1 Urval

Val av förskolor och respondenter verksamma i respektive förskola bygger på *Purposive Sampling*, vilket lite slentrianmässigt kan översättas till "avsiktligt urval". Detta innebär att forskaren väljer ut respondenter utifrån studiens syfte för att försäkra sig om att "rätt" data genereras (Given, 2008). En profil strukturerades i nuvarande fall upp med särskilda urvalskriterier som samtliga respondenter skulle uppfylla. Denna profil består av att respondenten ska 1) vara utbildad till förskollärare 2) vara verksam inom Malmö Stads kommunala förskolor och 3) vara väl medveten om sin yrkesroll. Detta val av urval innebär således att eftersom det bygger på att tillfredsställa studiens specifika syfte så räknas urvalsmetoden inte till att kunna representera en större population som ligger utanför studiens syfte. Med grund i detta är *purposive sampling* nästintill synonymt med kvalitativ forskning

(Ibid.). Vidare kommer även ett inslag av *Extreme Cases* att tillämpas, vilket innebär att de valda subjekten är motsatta i något avseende. I detta fall tillhör de valda förskolorna olika stadsdelar, där hälften tillhörandes en viss stadsdel har haft betydligt svårare att tillsätta lediga förskollärartjänster än de andra beroende på hur ”attraktiv” stadsdelen ansetts vara. Enligt Given är intresset för en tillämpning av *Extreme Cases* vanligt inom kvalitativ forskning och bygger på det faktum att de representerar just två motsatta exempel av det fenomen som forskaren är nyfiken på (Ibid.).

Då den personliga insynen brister i vilka förskolor samt vilka förskollärare som uppfyller ovannämnda urvalskriterier så har hjälp och stöd tagits av projektets kontaktperson, även projektledare för ”Kompetensförsörjning förskola” i Malmö Stad. Detta för att säkerställa möjligheten till att intervjua personer med adekvata kunskaper och insikter i respektive förskolas arbetsorganisation samt sin egen yrkesroll som förskollärare. Vidare har, med bakgrund i återigen studiens syfte samt inom den givna tidsramen, urvalets storlek begränsats till att innefatta sex respondenter, tre från varje stadsdel. Detta antal har ansetts vara gynnande för att ge studien en informationsrikedom.

2.4.2 Kvalitativa intervjuer

Alvesson (2003) menar att en viktig förutsättning för att lyckas i tolkningen av intervjuer är en god teoretisk bas för ämnet som studeras. Denna förutsättning eliminerar risken för intervjuaren att göra förenklingar i tolkningen av respondenternas svar, samtidigt som den medför en högre grad av reflektion vilket anses vara avgörande i syfte att kunna fånga upp intervjuens komplexa natur. Med bakgrund i detta har relevanta teorier tagits i förberedelse både i syfte att ge uppslag till väsentliga frågor men främst för att få en ökad förståelse för respondenternas situation och miljö. Valda teorier presenteras längre fram i studiens teoriavsnitt.

2.4.3 Intervjuguidens struktur

En intervjuguide av semistrukturerad art valdes att tillämpas i syfte att lämna utrymme för värdefulla följdfrågor. Underliggande fanns även en strävan efter att uppmuntra till en rik dialog med respondenterna för att få fram mer detaljerade svar samt en mer avslappnad stämning under intervjuernas gång.

För att erhålla en tydligare överblick av intervjufrågorna har dessa kategoriserats i teman som har ansetts vara relevanta för besvarandet av studiens frågeställningar. Dessa teman har benämnts som bakgrundsfrågor, frågor om yrket, frågor om yrkesrollen samt frågor om arbetsgivaren och arbetsplatsens villkor. Intervjuguiden återfinns som bilaga 1.

2.4.4 Intervjupersonerna och deras arbetsmiljö

I enlighet med ett av urvalskriterierna så var bemötandet på båda förskolor med erfarna och medvetna förskolelärare. Det främsta motivet till att just dessa personer blev ”valda” till att ta del i intervjuerna är för att de är väl införstådda i sin yrkesroll och sin verksamhet över lag. Detta var något som samtliga respondenter utstrålade under hela intervjuens gång då den redan från start upptog formen av en avslappnad dialog där många frågor täcktes utan att ens ha

blivit ställda. Då intervjuerna bygger på en fallstudiedesign var det en självklarhet att som intervjuare genomföra intervjuerna på respondenternas arbetsplats. Detta främst för att erhålla en djupare förståelse för den miljö personerna är verksamma i. Nedan ges en kortare beskrivning av de två förskolornas verksamhet och förutsättningar vilka utgör respondenternas vardag.



Figur 2: Beskrivning av respondenternas arbetsplatser

Samtliga intervjupersoner är utbildade på högskolan och är behöriga förskollärare, utav dessa är fem kvinnor och en man. Respondenterna är mellan 26-55 år gamla och har en pedagogisk bakgrund på mellan 1-30 år. Ingen detaljerad individuell beskrivning kommer att ges om respondenterna dels för att det inte anses vara av relevans för studiens resultat och dels för att eliminera risken för brott mot utlovad konfidentialitet.

2.4.5 Intervjuprocessen

Redan vid första kontakten med respektive förskola informerades respondenterna kortfattat om studiens syfte via e-post. Detta syfte repeterades dock även muntligt för enskild respondent innan intervjun tog fart. Kvale (2009) refererar till detta som *informerat samtycke*, vilket innebär att de som deltar i undersökningen informeras om det allmänna syftet och att deltagandet i undersökningen är frivilligt. Vidare understryker han också att en fördel är att det informerade samtycket sker genom så kallad *briefing* där man lyfter fram konfidentialiteten och vem/vilka som kommer få tillgång till intervjun eller materialet. Även detta togs i åtanke och samtliga respondenter informerades om skillnaden mellan konfidentialitet och anonymitet. Det är enligt Patel och Davidsson (2003) essentiellt att upplysa studiens deltagare om etiska regler i syfte att erhålla dessas godkännande.

De tre första intervjuerna genomfördes på Förskola 1 i personalrummet. Det var ett mindre rum med en soffgrupp och soffbord. Valet av att genomföra intervjuerna här visade sig komma med både för- och nackdelar. Fördelen var att det blev en avslappnad stämning med kaffe och mjölk nära till hands och bra med ljusinsläpp. Nackdelen visade sig i form av att

intervjun vid ett flertal gånger fick avbrytas på grund av att den övriga personalen behövde komma in och ta kaffe. På Förskola 2 genomfördes intervjuerna däremot i ett mindre rum med ett bord och fyra stolar. Vi blev inte avbrutna en enda gång, dock var det oerhört lyhört på grund av lekande barn utanför rummet. Den höga ljudnivån bekräftas även från min inspelning som från och till snappade upp barnen trots att dörrarna var stängda under hela intervjuens gång. Intervjutillfällena inträffade under två dagar. Två intervjuer ägde rum den ena dagen på Förskola 1 och fyra intervjuer andra dagen varav en intervju var på Förskola 1 och resterande tre på Förskola 2. Intervjuernas längd varierade mellan 40 till 60 minuter beroende på hur utvecklande respektive respondent valde att vara i sina svar.

På båda förskolor ingick en informell rundvandring där jag fick möjlighet att observera miljön och verksamhetens uppbyggnad. Jag fick även en övergripande beskrivning av hur de arbetar på förskolorna. Jag blev ganska snart varse om att båda förskolor arbetar enligt pedagogen Reggio Emilias filosofi som bygger på demokrati och barnets egna val.

Genomgående tillämpades bandspelare under intervjuernas gång, givetvis i samband med respondenternas godkännande. Det upplevdes inte som att någon respondent berördes något nämnvärt av inspelningen då det generellt var en avslappnad stämning. En av anledningarna till valet av en semistrukturerad intervjuguide var att få mer av ett samtal snarare än ett ”förhör” vilket nu i efterhand anses ha uppfyllts. När det kommer till frågornas utformning upplevdes de ha uppfattats korrekt av samtliga respondenter då de tack vara sin bakgrund och utbildning var mycket väl medvetna om ämnet vi talade om.

2.5 Textanalys

Att komplettera intervjuerna med en textanalys ger grund för en bredare förståelse för det studerade fenomenet. Textanalysen förutsätter en granskning av kompetensförsörjningsprojektets fokus och dess olika insatser. Denna granskning innebär en dokumentanalys innefattandes de dokument som finns tillgängliga och som rör utvecklingen samt implementeringen av Malmö Stads projekt och dess åtgärder. Här ingår allt från rapporter, statistiska underlag, planerade såväl som vidtagna åtgärder, PM mellan de involverade parterna, informationsbrev, Malmö Stads hemsida och så vidare. Syftet med textanalysen kan sägas vara trefaldigt då analysen förväntas ge;

- en bild av den kontext i vilken projektets utformning har ingått,
- visa på en tydligare kategorisering i de åtgärder som projektet resulterat i samt
- på ett överskådligt sätt tyda på vad som diskuterats om barnomsorgen inom Malmö Stad och vad som anses vara av prioritering.

Torsten Thurén (2007) gör en åtskillnad mellan att använda skriftliga källor ur en kvarleve - respektive en berättelseaspekt. Vilken aspekt som intas är kopplat till vilken funktion källan har för studien. Ligger intresset i behovet av en förståelse för vad som har hänt intar källan funktionen av en berättande källa. Ligger intresset däremot i att, som i nuvarande studiens fall, ta reda på bakgrunden till det som har skrivits, var och varför fokus är där det är idag, vems uppfattning som skriften är företrädelse för och så vidare, så intar ovanstående dokument som textanalysen bygger på funktionen som en kvarleva. I nuvarande studie kommer således textanalysen inta en funktion av att förstå innehållet i de för forskaren tillgängliga dokument i syfte att söka svar på studiens frågeställningar (Esaiasson et al, 2009). Texter kan sägas vara en samling av en mängd olika delar vars betydelse varierar beroende på

vilken analys forskaren är intresserad av att genomföra. En analys av en text innefattar således en grundlig läsning av den valda textens samtliga delar, men även textens helhet och kontext måste tas i hänsyn i syfte att nå fram till dens betydelsefulla substans. Detta utgör grunden för den kvalitativa textanalysen vars genomförande alltid förutsätter en subjektiv tolkning baserad på läsarens förförståelse (Bourén, 2005). Tolkningen påverkas mestadels av forskarens frågeställning men även huruvida fokus ligger på textens underliggande budskap eller på det budskap som framkommer uttryckligt (Esaiasson et al, 2009). De tillgängliga dokumenten som uppfattades vara mest lämpliga för studien lästes initialt grundligt igenom följt av en mer yttlig överskådning av det samlade materialet. Textens viktiga delar, med en koppling till studiens problematisering, från respektive dokument understryktes.

2.6 Bearbetning av materialet och kodning

Enligt Fangen (2005) kan man skriva ned den insamlade informationen från intervjuerna på två olika sätt. Forskaren kan antingen välja att skriva ned allt som händer eller välja att enbart skriva fullständiga meningar och eliminera det som inte är av relevans för studiens syfte. I nuvarande studie har transkriberingen tagit formen av den senare av Fangens föreslagna sätt. Transkriberingen av intervjuerna skedde snarast efter respektive intervju, framförallt för att ta tillvara alla färskare intryck av intervjun. Den sammanlagda tiden för transkriberingen av samtliga intervjuer uppgick till cirka 12 timmar och motsvarade 15 sidor. För att underlätta och för att få någon form av struktur på materialet kategoriserades respondenternas uttalanden enligt intervjuguidens på förhand givna teman.

2.7 Metoddiskussion

Enligt Merriam (2004) ligger inte intresset för fallstudieforskning i önskemålet om att dra generella slutsatser. Likaså ligger heller ej föreliggande studiens syfte i att dra generella slutsatser. Önskemålet ligger snarare i att genom en djupare förståelse för ett specifikt fall kunna tillämpa denna för att förstå fenomenet i andra likartade sammanhang. Svårigheten med att dra generella slutsatser utifrån en fallstudie kompletteras istället med nyttjandet av triangulering som ger en möjligheten att kunna koppla olika sorters bevis, påståenden samt dokument i syfte att stödja en stark slutsats. Därutöver anses den kontextbundna datainsamlingen i kombination med forskarens låga grad av att kontrollera situationen, bidra till en hög grad av realism (Yin, 2004).

Vad gäller valet av datainsamlingsmetoder finns även här styrkor och svagheter att begrunda. Enligt Yin (2007) anses analys av dokument vara en stabil informationskälla då forskaren har möjlighet att genomgå den flera gånger efter behov. Den förser även ofta forskaren med en precis skildring av ämnet genom att avslöja inblandade personer, tid samt miljö i vilken den utformats. Detta är något som även i föreliggande fall har upplevts då det har varit tryggt att veta att det alltid finns en fast informationskälla att återgå till vid behov. Däremot visas metodens svagheter i form av dokumentens eventuella otillgänglighet, speciellt då ett kontroversiellt ämne studeras. Detta är dock något som inte har ansetts störa studiens empiriska underlag då dokument relevanta för studiens syfte har varit tillgängliga från start. Intervjuns starka sida är det faktum att det är en högst målfokuserad metod genom att forskaren oftast utgår ifrån studiens syfte och frågeställning. Svagheter visar sig i form av eventuell skevhet i samband med dåligt formulerade frågor och att respondenten baserar sina svar på det som de tror att forskaren vill höra. Tillämpningen av urvalsmetoden purpositive

sampling tål även att diskuteras i detta sammanhang då en känsla av att valda respondenter valdes utifrån förtroende, från två uppskattade förskolor med uppskattade förskollärare. Detta kan med nackdel kopplas till det faktum att studiens intervjuer inte alstrade någon mångfald i data.

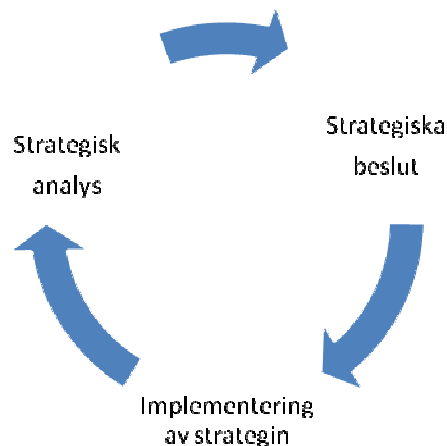
3. Studiens empiriska underlag

Textanalysens resultat kommer att presenteras utifrån tillämpningen av en modell för att bättre illustrera strategiernas utvecklande process. Modellen är en ram som enbart är till för att underlätta för läsaren genom att bidra till en övergripande bild av kompetensförsörjningsstrategins beståndsdelar. Rådande avsnitt förutsätter för helhetens skull en kombination av teoretiska synpunkter liksom studiens empiriska resultat utifrån textanalysen. Därmed innefattar avsnittet inte en resultatpresentation i traditionell bemärkelse utan är färgad av personliga tolkningar och analyser. Modellen som används som ram för analysen hämtar sin inspiration från Johnson & Scholes (1997) som utvecklade modellen för att överskådligt illustrera en strategis struktur och innehåll. En enklare beskrivning av denna och av strategin som begrepp är därför önskvärt och kommer att inleda nästkommande avsnitt.

Därefter presenteras respondenternas intervju svar, vilka kommer att sammanställas och kategoriseras utefter de teman som intervjuguiden är uppbyggd kring (Se bilaga 1). Till skillnad från den första presentationen av empirin bestående av textanalysens resultat, kommer den senare resultatpresentationen vara fri från författarens personliga tolkning. Här kommer enbart en spegling och sammanställning av respondenternas svar uppvisas på ett objektivt sätt. Som inledningsvis nämndes och med bakgrund i studiens syfte är tanken med de empiriska resultatens uppdelning att de ska spegla två perspektiv, nämligen respondenternas upplevelseperspektiv samt organisationens perspektiv genom de dokument vari tolkningar av ämnet synliggjorts.

3.1 Malmö Stads kompetensförsörjningsstrategi

Intresset för strategisk planering grundar sig i organisationers förmåga till utveckling och omställning, med skiftande omständigheters krav på överlevnad i beaktande. Syftet med att utarbeta en strategi är följaktligen att assurera sig effektiva organisatoriska bedrifter i relation till de krav som olika intressenter samt samhällsutvecklingen ställer krav på. Nedanstående modell kan tydligare visa vilka komponenter som tenderar att ingå i en strategisk analys och planering delvis inspirerad av Johnson & Scholes (1997);



Figur 3: Strategis beståndsdelar

Vidare tenderar en strategi ses som en bro mellan idag och imorgon. Underliggande är en stark tilltro till att en välplanerad strategi ger en trygg framtid. Detta ger en tämligen naiv och inskränkt syn på strategins utformning och tål att problematiseras. Strategins normativa krav resulterar i att strategier oftast presenteras med hjälp av rationella modeller som den ovan. Som ett resultat av detta har fokus hamnat på enbart strategiernas innehåll utan beaktande till de kontextuella faktorer som strategierna för kompetensförsörjningen bygger på (Alvesson, 2000). Därför ser jag det som givet att i detta fall lyfta fram just Malmö Stads specifika situation och hur dess kontext inverkar på kompetensförsörjningens utformning. Därför har en beskrivning av Malmö Stads samt förskoleyrkets omvärldsförhållanden getts utrymme under uppsatsens gång för att förstå de beslut om åtgärder som har tagits. Genom att klarlägga processen från analys till implementering av kompetensförsörjningsplanen får man en tydlig bild av vilka komponenter av kompetensförsörjningsbegreppet som hittills har ansetts vara av störst vikt. Undersökningen av kommunens åtgärder som omfattas i projektet, beskrivna nedan, startade med studier av olika dokument samt förarbeten till dessa. Nedan följer en djupare nyansering av Malmö Stads kompetensförsörjningsstrategi enligt den ovan presenterade modellens tre komponenter vilka är *strategisk analys*, *strategiska beslut* samt *implementering av strategin*.

3.1.1 Strategisk analys

Malmö Stads kompetensförsörjningsstrategi har sin grund i förändrade förutsättningar – förskoleverksamheten utvecklades och expanderade. Analysen för Malmö Stads del började med att omsätta den observerade förändringen i kompetenskrav. Med hjälp av framtagandet av framförallt statistisk data inom framförallt den demografiska förändringen kunde en bild bildas av de framtida behovet i form av antal förskolor samt personal. Redan i introduktionen berördes det faktum att strategin bottnar i att förändringen ledde till en bedömning om att det rör sig om kompetensbrist. Enligt Anttila (1999) återfinns en skillnad på begreppen kompetensbrist och kompetensbehov. Skillnaden visar sig i form av en fråga om tid och att det är kompetensbrist som kräver mer ekonomiska resurser.

3.1.2 Strategiska beslut

Antydningarna som framkom av dokumentanalysen blev en tämligen självklar kategorisering av Malmö Stads prioriterade åtgärder. Denna kategorisering består som sagt av *personalsammansättning*, *löne- och anställningsvillkor*, *marknadsföring samt ledarskap*. Enligt Anttila (1999) involverar arbetet med strategiutveckling alltid en rad bedömningar och beslut med hänvisning till ett antal alternativ. De bedömda alternativen grundar sig i uppfattningen om vad som är rätt. Referens- och styrgruppen i Malmö Stad bedömde ovanstående fyra områden vara värda att fokusera på och investera resurser i deras kompetensförsörjningsstrategi. En annan ledningsgrupp i en annan organisation, med andra kompetenser och erfarenheter hade säkerligen bedömt andra faktorer och åtgärder som mer relevanta. Hur denna bedömning artar sig är med andra ord specifikt till varje enskild organisation.

Vidare är det även värt att hålla i minnet att kompetensförsörjning, liksom annan strategisk planering, oftast består av en synlig del i form av skriftliga dokument kring åtgärder och en "osynlig" del, den del som är mer abstrakt och svårare att mäta och följa upp. Eftersom det

oftast är den synliga delen som är den konkreta och som många ledningspersoner räknar med i en kompetensförsörjningsprocess, är det även denna del som resurser tilldelas (Anttila, 1999). Det är även den synliga delen som jag bygger min textanalys på. Dessutom finns det en skillnad mellan planerad, medveten kompetensförsörjning och den kompetensförsörjning som är en del av den dagliga verksamheten (Ibid.). I Malmö Stad kategoriseras kompetensförsörjningsstrategin som en planerad och medveten process främst för att den har idkat strategiskt planerade åtgärder och satsningar med hoppet om att resultera i att verksamheten inom den snara framtiden ser en förbättring vad gäller tillgång till kompetent personal.

3.1.3 Implementering av strategin

De föregående två delarna av en strategi som innefattar strategisk analys och strategiska beslut är den ”enkla” delen då den oftast är synlig i form av diverse dokument och policies. Den svåra delen visar sig i samband med implementeringen av strategin (Anttila, 1999). Projektet har således fyra fokusområden med utarbetade förbättringsåtgärder varigenom man hoppas på att projektets mål ska uppnås. Dessa områden är logiskt nog samma som de tillhörandes föregående steg och vars innehåll beskrivs nedan.

- Personalsammansättning:

Dessförinnan att projektet tog fart rekryterades i praktiken behöriga förskollärare till förskolläraryrkesbefattningar medan man till barnskötaryrkesbefattningar tillsatte personer med lägst gymnasiekompetens från Barn- och fritidsprogrammet. I takt med förskolans aktuella utbyggnad började man se över den relativt snäva personalsammansättningen för att utforska om det fanns potential för en eventuell utvidgning av personalkategorierna. Detta i syfte att underlätta rekrytering av de kompetenser lämpliga för arbete i förskolan. Arbetet resulterade i att yrkestiteln *pedagog* tillkom som en ytterligare yrkeskategori. För att kunna anställas som pedagog i förskolan måste man inneha en högskoleutbildning med lämplig pedagogisk inriktning, exempelvis är musik- eller rörelsepedagog. Andelen med pedagogisk högskoleutbildning har därmed ökat inom Malmö Stads förskoleverksamhet sedan projektets start.

Som en del i granskningen av ovanbeskrivna personalsammansättning förtydligades även ansvarsfördelningen yrkeskategorierna emellan. Bland annat betonas att förskollärare med lärarexamen mot specialisering förskola ska ha ansvaret för det pedagogiska innehållet. För övrigt ingår under detta område även ett kontinuerligt utvecklingsarbete av gamla och nya kompetenser, möjliggörande för äldre medarbetare att stanna kvar i arbete längre samt ett ökat samarbete med Malmö Högskola, gymnasieskolor och arbetsförmedlingen i syfte att upptäcka sätt för validering och fortbildning. Slutligen riktas även ett större fokus på jämställdhetsarbete i syfte att få in fler män i verksamheten. I dagsläget utgörs personalsammansättningen av cirka 5 % män dock med en viss variation stadsdelar emellan på grund av att olika satsningar och projekt speciellt riktade mot jämställdhet. Man har även siktat satsningar mot intern personalrörlighet genom att erbjuda exempelvis grundskolelärare eller barnskötare att vidareutbilda sig i förskolepedagogik.

- Löne- och anställningsvillkor:

När det kommer till förskolläraernas lön så ligger Malmö, i jämförelse med riksgenomsnittet tämligen bra till. Exempelvis låg medellönen år 2009 på 1100 kr över riksgenomsnittet. Detta främst för att man medvetet sedan 2005 på olika sätt har prioriterat detta. Lärarkollektivets centrala löneavtal reglerar villkoren för lärargrupperna inom skolfältet. Idag finns skillnader i löner och anställningsvillkor som är missgynnande för förskolan. För att försäkra sig om att löne- och anställningsvillkor inte ska vara det avgörande för lärarstudenters examensinriktning bör en harmonisering av villkoren eftersträvas. Ytterligare ett anställningsvillkor som Malmö Stad fått till stånd via sitt projekt är en ökning från två till fyra studiedagar per år för förskoleverksamheten. Dessa ska utnyttjas av arbetslaget för planering, uppföljning samt utveckling av verksamheten. Det har även först diskussioner om att värdera sommarlovet som högre lärare har i pengar och ge motsvarande till förskollärare som inte har sommarledigt i samma bemärkelse.

- Marknadsföring:

Att marknadsföra Malmö Stad som en attraktiv arbetsgivare utgör en viktig del av projektet. Fokus har riktats både internt och externt genom bland annat deltagande vid arbetsmarknadsdagar, få fler män till förskolan, framtagande av broschyrer samt informationsbesök på skolor där projektet sedan år 2008 besöker studenterna när de går sin sista termin och informerar om möjligheterna till arbete i Malmö stad. Personalsekreterare och skolledare deltog dessförinnan i en föreläsning om Employer Branding i syfte att få en ökad kunskap i marknadsföring. Dessutom satsas mycket på att ha en välfungerande praktikorganisation som tar väl hand om praktikanter. När det kommer till den interna marknadsföringen så har bland annat en personaltidning etablerats som kommer ut en gång per läsår där man synliggör förskoleverksamheten ytterligare med fokus på det som händer och verksamma förskollärare samt chefer inom Malmö Stads kommunala förskolor. I dokumenten syns en medvetenhet om att stolta medarbetare är viktiga marknadsföringskällor och därför involverades många medarbetare i framtagningen av reklamfilm, annonsering och kompetensutveckling.

- Ledarskap:

Antalet utökade studiedagar som nämndes under anställningsvillkor gynnar även ledarskapet då dagarna kan nyttjas för planering av verksamheten i olika avseenden. Dessutom har ökade satsningar gjorts på kompetensutveckling med fokus på både det egna ledarskapet samt mot medarbetarna.

Under år 2009 har strategier inom de genomgångna områdena (personalsammansättning, löne- och anställningsvillkor, marknadsföring och ledarskap) för arbetet lagts upp och aktiviteter satts igång. En del av dessa är avslutade, en del pågår och en del kommer att vidareutvecklas. En del av insatserna är synliga och mätbara, andra är svårare att mäta.

3.1.4 Vad säger textanalysen?

Vad jag kan utläsa ur Malmö Stads, för att referera tillbaka till Antilla (1999), ”synliga” del av strategin, utifrån de dokument, broschyrer, policier med mera, är att de flesta rent konkreta åtgärder renodlat handlat om *Employer Branding*. Det vill säga att trots att strategin har varit uppdelad i fyra olika områden så går det i konkreta åtgärder enbart att se de som har med marknadsföring att göra. Detta har dels att göra med att uppskattningsvis 80 % av materialet som har tagit del i studien har att göra med att beskriva marknadsföringsåtgärder av olika slag. Därmed anses ett förutspått rekryteringsperspektiv ha föredragits i kompetensförsörjningen framför ett verksamhetsperspektiv som ju utgör en stor del i bland annat tidigare forskning inom barnomsorgen. Inte minst för att det i det studerade materialet återfanns en lång punktlista som angav exempel på marknadsföringsinsatser. En punktlista som med andra ord inte förekom vid beskrivning av de övriga områdena som i många fall beskrevs med ett fåtal kortfattade meningar. Detta behöver inte automatiskt innebära att de övriga delarna anses vara av mindre värde, dock blir detta område mer synligt i dokumenten. Exempel på åtgärder som nämns är bland annat arbetsmarknadsdagar på högskolorna i Malmö och Kristianstad, studiebesök från andra kommuner samt brev till samtliga studenter på Malmö Högskola med behörighet förskola som informerar om möjligheter till arbete i Malmö Stad.

Även om uppmärksamhet klart i viss bemärkelse har riktats mot mer organisatoriska faktorer såsom just ledarskapsutveckling, så ser det ut som att resurser främst investerats i kommunens Employer Brand. Begreppet Employer Branding innefattar de strategier organisationer tillämpar i syfte att marknadsföra sina funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar både internt och externt. Konceptet bygger på vad organisationen har att erbjuda och till vilken grad erbjudandena stämmer överens med vad arbetssökande och befintliga medarbetare efterfrågar (Backhaus & Tikoo, 2004). Forskning inom ämnet belyser att en organisations rykte har en nära koppling till dess Employer Brand (Miles & Mangold, 2004). Med bakgrund i detta blir det ännu viktigare för arbetsgivare att börja med uppbyggandet av sitt Employer brand i sina anställdas upplevelser av organisationen genom att söka ta reda på vad som inspirerar dem till att identifiera sig med organisationen. Medarbetarna anses vara en pålitlig källa till information om organisationen. Collins och Stevens (2004) styrker detta påstående genom sin studie vars resultat visade på att arbetssökandes val av organisation starkt bygger på den information som deras bekanta delar med sig om organisationen i fråga. Forskning inom Employer Branding betonar således den interna marknadsföringen i främsta hand på grund av en stark vilja om att de organisatoriska värderingarna ska delas av samtliga medarbetare. Detta försäkrar arbetsgivaren om att en falsk bild av organisationen inte förmedlas informellt som strider mot organisationens medvetna externa marknadsföring av den. Ett Employer Brand som inte stämmer överens med verkligheten är grunden för ett dåligt rykte. När det enbart handlar om den externa marknadsföringen så visade studien på att den överlägset bästa åtgärden i syfte att attrahera arbetskraft utifrån är reklam.

3.2 Intervjuernas resultat i enlighet med intervjuguidens teman

3.2.1 Yrkets Utformning



Figur 4: Citat, Tema 1

Ovanstående utvalda citat ger en tydlig överblick i vad respondenterna anser om deras yrke och dess utformning. Till att börja med bör återigen nämnas att samtliga respondenter är behöriga förskollärare och innehar därmed en högskoleutbildning. Således besvarades en del frågor kring utbildningens relevans för det praktiska yrket i förskola och utgjorde i många intervjuer en stor del av samtalet. Samtliga respondenters utbildnings- och yrkesval grundades i viljan och intresset för att arbeta med barn sedan tidig ålder. Respondenternas inspiration återfanns även i barns utveckling och lärande. Utöver detta ligger en stor fördel i yrkets utformning i att man arbetar i arbetslag och att stödet från kollegor är ständigt närvarande i jämförelse med lärare vars arbete är mycket mer självständigt. Citat 1 i ovanstående modell avslöjar det faktum att utbildningen i många avseenden inte är kompatibel med arbetslivet. Samtliga tyckte att utbildningen hade kunnat vara kortare då mycket inte var relevant för yrket. En påpekade att *"just nu hade jag varit superduktig på att sätta ihop en utbildning med mina kollegor. Jag vet precis vad som ska ingå för att göra en bra förskollärare"*. En stor vikt av uttalanden om utbildningen lades på handledningens betydelse under utbildningens verksamhetsförlagda del. Fem respondenter uttalade sig om att de under sin utbildning hade en negativ upplevelse av deras handledare och att detta kan inverka på lärarstudenters val av inriktning. Den negativa upplevelsen bottnade oftast i att handledaren inte utmanade och att det blev för mycket "dagis" och för lite förskola med pedagogisk verksamhet. Detta är något som inte lockar en hungrig student då det inte stimulerar lärandet och faktiskt enbart bekräftar de fördomar som många redan har om "dagis". En bra handledare kännetecknas som någon som vågar ställa krav och inte bara låter en flyta med. Ställen som tar emot praktikanter måste vara försäkrade om att de är organiserade och att man kan erbjuda en bra handledare. Man borde inte ta in en lärarkandidat när det exempelvis är lite personal för det är ingen ideal lärmiljö. Önskemål finns om en striktare utvärdering av de som antar rollen av en handledare

för lärarkandidater. En strävan efter en tydligare återkoppling även på handledarens insats från exempelvis högskolan bör vara på sin plats så att förbättringar hela tiden kan ske. Två av respondenterna uttalade sig om att de går en handledningskurs och att det är mycket att tänka på gällande möjligheten att ge en lärarstudent en positiv bild av yrket och deras personliga utveckling. Citat 3 visar även på att det finns en annan tanke bakom en god handledning vilket inte är föga förvånansvärt. För hälften av respondenterna som hade hunnit jobba inom förskolans miljö innan de bestämde sig för att studera vidare ansågs deras arbetslivserfarenhet vara behövlig för att kunna sätta en stor del utav utbildningen i kontext. De erkänner att oerfarna klasskompisar hade mycket svårare för det. Faktum är att man inte får så mycket verktyg i skolan som många som kommer från gymnasiet tror. Det blir tvärtom mycket vad man själv gör det till.

På frågan om vad respondenterna anser förskolans uppdrag vara pratade samtliga om barnens bästa och läran om demokrati och empati. Det handlar mycket om att skapa en lärorik miljö och att, som en respondent uttryckte det med citat 2, *”vara ett komplement till hemmet, inte göra det som föräldrar gör hemma”*. En annan respondent beskrev förskolans uppdrag vara uppdelad på tre områden vilka är trygghet, omsorg och lärande där lärande är den medvetna biten som kräver kunskap, planering och reflektion. Trygghet och omsorg är mer ett förhållningssätt som alla verksamma inom förskola har. Det sker per automatik. Samtliga pratade mycket om det pedagogiska syftet och att planera utifrån barnens intresse. Reggio Emilia kom upp många gånger och är som en inspiration i att personalen har en samsyn i arbetssättet. Som citat 4 avslöjar anses en gemensam samsyn, som i detta fall härstammar från en pedagogs lära, underlätta för arbetslaget vad gäller organisering och planering av aktiviteter. För övrigt påpekades förmånen av att vara ledig under sommaren som en av de största anledningar till att studenter på lärarprogrammet inte väljer inriktning förskola.

På frågan om vari yrkets utmaningar och problematik ligger uppstod oftast en utvecklad diskussion då samtliga respondenter ansåg problematiken ligga på flera plan. Det som dock var återkommande var lönen, bristande status samt alla vikarier. Angående lönen ansågs den inte motsvara varken utbildningens längd eller det ansvar man har i yrket. Ökade rättigheter, som bland annat uttrycks i den reviderade läroplanen, bör leda till en förhöjd lön. Löneutvecklingen är allt annat än progressiv då *”en nyanställd inte tjänar mycket mindre än en som varit här i 30 år”*, som en respondent uttryckte det. Dessutom hjälper det inte heller yrkets status att barnskötarlönerna börjar närma sig förskollärarnas löner vilket säkerligen kommer att göra att ännu färre väljer inriktning förskola. Bristande status ansågs främst bottna i samhällets presentation av förskolan som enbart *”dagisverksamhet”*. Synen utifrån inverkar mycket på yrkets status och utmaningen handlar om att *”få allmänheten att förstå värdet av förskolan”*. *”Barnpassningsmentaliteten”* måste bort och tron på att vem som helst kan jobba inom förskola. I detta sammanhang dök mer än ofta diskussionen om obehöriga vikarier upp. Att förskolor tar in vem som helst till vikarietjänster förstärker enbart samhällets fördomar om att vem som helst kan sköta jobbet. Dessutom upplevs det som ett högst störande moment för verksamheten och inte minst för barnens känsla av trygghet och ro med det ständiga flödet av nya vikarier. Samtliga respondenter på Förskola 1 upplever vikariesituationen som svår och en lösning hade varit att ha en fast telefonlista eller en fast pool så att samma personer återkommer. På Förskola 2 däremot har man lyckats minska på intagningen av vikarier markant då tre förskolor med samma skolchef försöker så gott det går ringa runt till varandra efter behov. Detta givetvis då det handlar om kortare personalbristperioder.

3.2.2 Yrkesidentitet



Figur 5: Citat, Tema 2

Som ovanstående utvalda citat avslöjar handlade mycket under detta tema om skillnaden mellan yrkesgrupperna och återigen om synen utifrån gällande att dagisstämpeln fortfarande är kvar. Att arbetsgivaren, och allmänheten för övrigt, gör en markant skillnad mellan förskollärare och barnskötare verkar ha en stor betydelse för respondenternas yrkesstolthet. Flera utav respondenterna arbetade ett tag som barnskötare innan de beslutade sig för att läsa vidare till förskollärare. Utifrån denna erfarenhet är vetskapen stor om att det finns en skillnad mellan hur grupperna både tänker och arbetar olika. En yngre respondent erkänner att hennes initiala planer var att förbli barnskötare då hon av bekanta yrkesverksamma barnskötare fick höra att de i praktiken gör samma sak som de utbildade förskollärarna. "Så fort jag blev förskollärare förstod jag att det inte alls var så som de sa", fortsatte respondenten.

Som Citat 1 avslöjar uppfattas det vara mycket upp till varje förskola hur mycket man vill lyfta förskolelärares kompetens. På Förskola 1 där man jobbar i arbetslag bestående av både förskollärare och barnskötare har man medvetet arbetat med att det inte ska vara likgiltigt mellan grupperna just för att synliggöra förskollärares betydelse. Respondenterna har dock erfarenhet från tidigare arbetsplatser inom Malmö Stad där det varit ganska likgiltigt mellan grupperna och en förvirring i ansvarsfördelning liksom i fråga om yrkesidentitet uppstod. Det var i detta sammanhang som det framkom att hur en förskola är organiserad och hur man betonar dess pedagogiska syfte mycket hänger på skolchefens visioner. På förskolor där man däremot inte gör en tydlig åtskillnad mellan grupperna ansågs detta av en respondent bottna en rädsla hos ledningen. En rädsla om att delad ansvarsfördelning kommer leda till en förlust av arbetskraften av barnskötare. Detta är dock "något som på lång sikt måste göras för att höja värdet av vår kompetens", fortsatte respondenten. Samtliga instämde med att den reviderade läroplanen är en förbättring för förskollärares status samtidigt som de betonade

om att det krävs betydligt mer behöver förtydligas. Det framkom att även om läroplanen betonar förskollärarnas ansvar så ligger en minst lika stor betoning på hela arbetslaget. ”*Detta kan tolkas som att man i praktiken vill att vi ska göra samma saker*”, uttryckte en respondent sig om.

Det ständiga försvarandet av sin yrkesroll återkom också som något typiskt i respondenternas vardag. Citat 2 illustrerar detta väl och respondenten syftade till utomståendes uppfattning om yrket. Samtliga respondenter bekräftar upplevelsen av att allmänheten tror att det enbart handlar om barnpassning. ”*Man försöker övertyga bekanta om att vi är en egen skolform och att vi har en läroplan att följa*”, uttryckte en respondent. På grund av detta hamnar förskollärare ofta i en debatt där de försöker att övertyga om förskolans egentliga syfte, som ju är pedagogisk verksamhet. Citat 3 illustrerar respondenternas frustration kring att begreppet dagis fortfarande används mer än förskola. ”*Jag tycker att det fortfarande finns dagis och det är viktigt att informera om skillnaden mellan dessa och förskola*”, säger en respondent. Fortsättningsvis menar respondenten att ”*det inte borde ligga på oss som jobbar att informera om detta. Det måste komma uppifrån... från regeringen eller nåt...*”. Vad gäller vilka informationskanaler så anses vara lämpligast att använda sig av nämndes reklam i media av flertalet av respondenter. Samma respondenter påpekade att de alltför ofta i media ser att man skriver dagis istället för just förskola och menar att så länge media skriver dagis för ”massan” så kommer förskola aldrig bli ett etablerat begrepp. När de i dessa sammanhang har tagit kontakt med ansvarig tidning så har ursikten just varit att massan säger dagis, skriver vi förskola tror läsare att vi syftar till förskoleklass. En respondent menar att detta till mångt och mycket bottnar i att det rör sig om att yrket till största del tillhör den kommunala sektorn för när ett privat företag byter namn så vet ”massan” om det nya namnet för att media aldrig använder det fel. ”*Det har skett så många förändringar och förbättringar inom vårt yrke men det verkar bara vara vi som är medvetna om dem... de måste kommuniceras ut och kanaler finns det gott om*”.

3.2.3 Arbetsgivaren och arbetsplatsen



Figur 6: Citat, Tema 3

De valda citaten illustrerar tydligt hur medvetna respondenterna är i sina val av arbetsplats. Gemensamt för båda förskolor är dock att de arbetar enligt samma pedagogiska syn vilken är inspirerad av pedagogen Reggio Emilia vars filosofi bygger på demokrati och barnets egna val. Lyssnande, dokumentation och reflektion är några av denna pedagogiska filosofis kännetecken, liksom att se på olikhet som ett viktigt värde. Inriktningen på förskolans verksamhet var något som respondenterna på respektive förskola attraherades av. Oftast innebär ju denna filosofi mindre barngrupper då detta är en förutsättning för att kunna lyssna på barnen och jobba utifrån deras intresse. Redan här finns en samsyn och en ömsesidig förståelse mellan arbetstagarens och arbetsgivarens förväntningar.

Chefens inflytande blev ett välomtalat ämne och samtliga respondenter berörde mer eller mindre Citat 1. En bra rektor med tydliga ramar, gör en delaktig och lyfter kompetenser. En vision med tydliga mål i kombination med förmågan att även kunna förmedla visionen anses dock vara av störst vikt för yrket i allmänhet. Vidare är det av essens att satsa på fortbildning och uppmuntra medarbetarna att utveckla sig och hålla sig uppdaterade. Det upplevdes som att respondenterna på båda förskolor var tillfredsställda med sina nuvarande chefer då de ständigt drog exempel på hur de arbetar med ovan nämnda avgörande faktorer på hur chefen tillämpar de i praktiken. Andra flitigt återkommande faktorer som anses känneteckna en lockande arbetsplats utöver en tydligt uttalat pedagogiskt arbete, är en klar distinktion mellan planerings- och reflektionstid samt återigen tydligt åtskiljda riktlinjer mellan yrkesgrupperna. Exempelvis visas detta på Förskola 2 genom att hela arbetslaget har planeringstid med enbart förskollärarna har reflektionstid och rätten att hålla i utvecklingssamtal. *"Denna fördelning är bra för det stärker min yrkesroll"*, säger en respondent i samband med detta. Görs planeringen på ett systematiskt och välargumenterat sätt så *"tillåts man ha en yrkesstolthet i den roll man har"*, uttrycker en respondent det som. Samtidigt finns det en medvetenhet i att fördelningen blir komplex eftersom grupperna jobbar väldigt nära fast den ena har en högskoleutbildning och den andra saknar detta. *"Det är inte helt problemfritt men här funkar det bra"*, är ett citat från en respondent som kapslar in det hela ganska bra. En stor fördel ansåg respondenterna på Förskola 1 vara att de enbart var anställda förskollärare och pedagoger. De gånger det kommer in vikarierande barnskötare har det uppstått samarbetssvårigheter för att det brustit i en samsyn på barns utveckling och hur man pratar med barn.

Slutligen vad gäller skillnaden mellan skolorna och det faktum att de speglar olika delar av samhället i sammanhang av barnsammansättningen, finns inte mycket nämnvärt att säga. Följande citat fångar ganska bravad och hur de intervjuade förskollärarna tänker kring just detta: *"...barn är fortfarande barn oavsett vilket område eller stadsdel man arbetar i...det är först i skolan som man börjar märka värderingar och attityder hemifrån"*.

4. Teoretisk referensram

Då studiens överordnande syfte är att berika projektet med teori och forskning på ett, som inledningsvis nämndes, beskrivande, förklarande samt ett förbättrande sätt så har valet av teorier en stor betydelse för studiens avslutande del där själva ”förbättringsaspekten” via analys och diskussion utvecklas. Nedan presenteras de teorier som med utgångspunkt i forskningsfrågan anses vara relevanta för analysen.

4.1 Kompetensförsörjning som process

En fungerande kompetensförsörjning förutsätter en långsiktig personalplanering som bygger på en aktiv omvärldsbevakning, metodisk analys av framtida personalbehov både vad gäller kvantitet och kvalitet (Freyens, 2010). I praktiken finns det inte en enda kompetensförsörjningsmodell utan snarare en uppsjö av kompetensförsörjningsverktyg och processer, anpassade till olika omständigheter och miljöer (Anderson, 2004), varierandes från grundläggande databeräkningar till mer komplexa provisoriska modeller av bemanningssystem. Vidare tar det praktiska utförandet av kompetensförsörjning varierande vägar beroende på en organisations utformning och processen kan bli centraliserad, decentraliserad eller ett mellanting av de två. Den kan även vara en tillfälligt vald process eller utvecklingsbetingad process (Young, 2003). Det breda utbudet av modeller och lokala tillvägagångssätt adderar ytterligare en dimension av komplexitet till fenomenet. Det råder en generell uppfattning inom både forskning och praktik att tillämpningen av kompetensförsörjning behöver vara skraddarsydd för en viss jurisdiktions specifika mål och organisering. Tillämpningen av kompetensförsörjning är med andra ord uttryckt en organisationskulturbetingad process (Tompkins 2002; Chodhury 2007). I mer generella termer beskriver Anderson (2004) kompetensförsörjning utifrån fyra dimensioner: den strategiska directionen som organisationen har, vilken definierar förutsatta organisatoriska förmågor; hänsyn till arbetskraftsefterfrågan (kompetensförsörjning i syfte att möta produkter eller service behov); hänsyn till arbetskraftstillgång (den nuvarande personalsammansättningen och faktorer som kan komma att påverka dess storlek och sammansättning); samt luckor och en analys av potentiella lösningar (matchningsprocessen mellan behov och tillgång). Vilken väg man än väljer så sker det praktiska utförandet av kompetensförsörjningsprocessen alltid genom att innefatta följande grundläggande steg:

Processens startpunkt brukar vanligtvis ligga i ett upplägg av planeringsteam inom olika affärsenheter, en bedömning av nuvarande kompetenser, en bedömning av framtida behov baserad på både organisatorisk och informativ data samt prognoser på framtida arbetskraftstillgångar baserad på extern information. Analysen av en organisations kommande behov bygger på att försöka identifiera framtida aktiviteter och kompetenser med hjälp utav tekniker som exempelvis framläggning av en entitets HR behov. Dessa framläggningar kan antingen göras genom sofistikerade modeller eller genom att enbart vara medveten om förändringar på arbetsmarknaden. Analysen på tillgång av personal undersöker den nuvarande och framtida personal- och kompetenssammansättningen med hjälp av tekniker såsom avgångsprognoser. Båda former av analyser matchas systematiskt genom att identifiera bristfälligheter vad gäller personalen. Detta steg följs sedan av en analys av möjliga lösningar, vilken identifierar åtgärder som ska rätta till de kort- och/eller långsiktiga problemen. I syfte att lyckas med dessa steg måste organisationer ha förståelse för deras anställdas kompetens

och engagemang, hur de anställdas mål ligger sig med organisationens samt hur anställda kan tillgodoräknas utifrån ett produktivitets- och kostnadseffektivt perspektiv (Freyens, 2010).

I dess mest elementära form handlar kompetensförsörjning alltid om två typer av krav:

- organisationens vision, vilken uttalar framtida behov gällande de övergripande strategiska målen baserade på yrkesroller och kompetenser;
- graden av informationskontroll, vilken involverar en prognos av framtida behov med grund i avgångar och ersättningsparametrar.

Den tidigare lägger betoningen på att identifiera nyckelkompetenser, faktorer som bidrar till höga organisatoriska prestationer samt förändringar i organisationens natur. Den senare däremot lägger betoningen på den informationsdata nödvändig för att granska förändringar i produkt- eller servicemarknader samt förändringar den egna personalen antingen beroende på interna eller externa faktorer (Anderson, 2004). För att en kompetensförsörjningsprocess ska bli lyckad menar Anttila (1999) att man måste grunda sin utgångspunkt i målgruppens situation, i detta fall förskollära. Detta för att försäkra sig om att målgruppens uppfattningar är i samsyn med ledningens. Om så inte är fallet ska man sträva efter att skapa en gemensam syn på prioriteringar och behov som ska bli kärnan i kompetensförsörjningsarbetet.

4.1.1 Kompetensutveckling - kompetensförsörjningens primära del

Ett närliggande begrepp till kompetensförsörjning är kompetensutveckling. Kompetensutveckling beskrivs som olika insatser som är ämnade för att höja medarbetarnas kompetens inom ett särskilt område. Kompetensutveckling, liksom kompetensförsörjning och kompetens, är en kontextuellt bunden process och måste studeras utifrån en organisations omvärld (Anttila, 1999). Kompetensutveckling sker med fokus på antingen den individuella lärandeprocessen med individens identitetsskapande i centrum eller med fokus på organisatoriska lärandeprocesser. Den förra processen involverar oftast utbildningsåtgärder medan den senare syftar till att matchningen mellan verksamhetens aktuella behov och tillgången på kompetens. Denna matchning förutsätter således processer som rekrytering men även avveckling av personal (Ellström, 1992). Underförstått är likaledes att kompetensutveckling på individnivå är ofrånkomlig även då man talar om kompetensutveckling ur ett organisationsperspektiv. En organisation är tvungen att både stödja och utveckla kompetensen för att dens kortsiktiga liksom långsiktiga mål ska kunna uppnås. Kompetensutvecklingens syfte blir omöjligt att uppfylla utan kompetensförsörjning. Som redan beskrivits ses kompetensförsörjning som organisationens strategiska planering för att säkerställa sin kompetens i framtiden.

Det finns enligt Ellström (1992) tre olika perspektiv för analys och beskrivning av de beslutsunderlag som kompetensförsörjningen i en organisation bygger på. Perspektiven påvisar att kompetensförsörjningsstrategier tar olika utformning på grund av att besluten om strategierna vilar på skilda logiker. Ellström refererar till dessa tre logiker som det *teknisk-rationella perspektivet*, *humanistiska perspektivet* och det *institutionella perspektivet*.

Som benämningen avslöjar bygger det förstnämnda perspektivet på en rationalistisk syn. Organisationen anses här uppfylla en funktion varigenom ledningens intressen kan förverkliggöras. Ledningens intressen, vilka bottnar i organisationens övergripande mål,

genomsyrar det sätt på vilken organisationen styrs och hur beslut motiveras. Perspektivet förutsätter ett starkt förtroende för ledningen och dess möjligheter att leda organisationen i målens riktning och den organisatoriska strukturen är oftast hierarkisk med en tydligt centraliserad beslutsprocess. Konsekvensen blir att de vars arbete direkt påverkas av eventuella förändringar sällan är aktiva i beslutsprocessen. Kontroll och utvärdering är viktiga inslag i den systematiserade beslutsprocessen. Kompetensförsörjning som process utifrån detta perspektiv har en stark koppling till organisationens övriga mål och bygger på systematiska analyser av organisationens nuvarande kompetens och framtida behov. Med bakgrund i detta ses de anställda i första hand som en råvara som anpassas till organisationens redan utformade mål.

Det humanistiska perspektivet däremot, understryker koncept om enskilda anställdas utveckling och självförverkligande. Inom perspektivet förespråkas kompetensförsörjning som en investering i organisationens resurser. En stor vikt läggs på anpassningen mellan individen och organisationen i syfte att uppnå långsiktig prestation, genom en ömsesidig kommunikation och flexibilitet (Ellström, 1992). Vad detta innebär för kompetensförsörjningsprocessen är att kompetensutvecklingsdelen är en naturlig del av organisationen och den vardagliga verksamheten, till skillnad från att ses som en formell strategisk lösning.

Det sistnämnda perspektivets kännetecken är enligt Ellström att synen på organisationer är att de är institutioner snarare än organ som via ledningens uppsatta mål styrs i en passande riktning. Underförstått är tanken om att dessa institutioner existerar tämligen oberoende av dess initialt uppsatta mål. Här förväntas förändringar vara ett resultat av en naturlig framväxt genom successiva anpassningar till omgivningens förändrade förutsättningar. Dessa anpassningar kan ses som ett resultat av den institutionaliseringsprocess som organisationen genomgår och medför en utvecklad organisationsidentitet som bottnar i ett egenvärde oberoende av verksamhetens faktiska mål. Utifrån detta perspektiv är organisationen i högsta grad beroende av och influeras mest av externa parter föreställningar om och förväntningar på dess verksamhet. Organisationens prestation bygger på dens förmåga att leva upp till dessa förväntningar från värdefulla aktörer som i olika fall kan vara klienter, media och statliga organ. Kompetensförsörjning ses utifrån detta perspektiv som en konsekvens av temporära och relativt kortsiktiga strategiska åtgärder snarare än som en konsekvens av en medvetet planerad strategisk åtgärd (Ellström, 1992).

4.1.2 Problematiken i offentlig sektor

Medan kompetensförsörjningsbegreppet har varit ett vedertaget sådant inom den strategiska HR litteraturen (Colley & Price, 2010) verkar det under en lång period ha förbisetts helt i den offentliga sektorn. Internationellt bevis på denna ståndpunkt finns då offentliga organisationer inom många länder kämpar för att på ett riktigt sätt värdera beskaffenheten och sammansättningen av deras personal (Pynes, 2004; Colley & Price, 2010). Detta kan ha sin grund i att den offentliga sektorns fokus i första hand låg i personalreformer som eventuellt kan ha bidragit till en utsuddning av den strategiska HR-funktionens ansvarsområden och aktiviteter. Det är först på senare tid som behovet av kompetensförsörjningsplanering inom offentliga organisationer har erhållit en omfattande acceptans (Colley & Price 2010; Anderson, 2004; Helton & Soubik 2004; Pynes, 2004). Fortfarande är kunskapen om kompetensförsörjningens tillämpning inom den kommunala sektorn begränsad främst för att det har gjorts för lite akademisk forskning inom området vilket har medfört att HR

professionella inom sektorn har haft alldeles för lite vägledning i frågan (Chodhury, 2007). En studie utförd av Colley och Price (2010) visar att bristande kompetensförsörjning inom sektorn bland annat har sin grund i inadekvata personal- och kompetens data för att stödja kompetensförsörjning, vilket medför en missvisande bild för att identifiera och lindra risker i personalsammansättningen. Genom studiens gång identifierade författarna faktorer inom den offentliga sektorn som kan ha bidragit till denna inadekvata kompetensförsörjningsdata och dessa var: förändringar i direktionen av den centrala HR-avdelningens kapacitet (som oftast är ett resultat av förändringar i styre), bristen av uppskattning av värdet för en heltäckande central kompetensförsörjningsdata samt begränsade HR instanser eller kapacitet. Däremot menar Pynes (2004) att även om HR professionen hade haft all adekvat data rörande personalsammansättningen, hade brister uppstått på grund av antingen otillräckliga kunskaper eller otillräckligt organisatoriskt stöd för att aktivt kunna engagera sig i kompetensförsörjning och beslutsfattande.

Då kompetensförsörjning i första hand bygger på långsiktiga strategier finns det även ett inbäddat antagande att HR bör inta en strategisk roll snarare än operativ i syfte att stödja organisationens utveckling (Brown 2008; Marchington & Wilkinson 2002; Truss 2008). Detta är dock något som visar sig vara problematiskt eftersom den offentliga sektorns kontext begränsar kapaciteten för en mer strategisk HR funktion. HR-avdelningen intar oftast en i grunden administrativ roll. Övergången från ett administrativt till ett strategiskt förhållningssätt är svår då den oftast handlar om att förändra andras attityder på HR-funktionen (Ellström & Kock, 1992; Teo & Rodwell, 2007). Dessa kontextuella faktorer visar sig bland annat i form av en komplex och stundom motsägande miljö, en större ansvarsskyldighet till en bredare variation av intressenter i jämförelse med den privata sektorn samt politisk partiskhet vilket skapar ineffektiva processer samt regeringens kontroll över prioriteringar, resurser och maskineriet av regeringsstrukturen (Coggburn 2001; Harris, Doughty and Kirk 2002; Truss 2008). I kombination med dessa faktorer visar Pynes (2004) genom sin studie av implementerad kompetensförsörjning inom den offentliga sektorn, att även om kommuner genom rapporter visar att de har utvecklat en strategisk plan för kompetensförsörjning så är planen sällan uppbackad med en formaliserad plan innehållandes konkreta åtgärder och ansvarsfördelning. Det uppstår med andra ord en skillnad i retorik och praktik. Det har antytts att jobb inom den offentliga sektorn kräver olika typer av HR åtgärder vilka skiljer sig från dem som anses vara relevanta för i första hand industriell verksamhet (Korczynski, 2002). Den senaste forskningen inom servicesektorn avser en normativ HR-modell och menar att en god kvalitet inom HR funktioner såsom urval, kompetensutveckling, belöning och empowerment kommer att försäkra anställdas engagemang vilket får en positiv effekt på service och klient nöjdhet (Carroll, Smith, Oliver 2008).

Att möta organisationens framtida mål och strategier är hörnpelaren av kompetensförsörjningens utmaning – det innefattar som vi förstår både en analys av ett nuläge och ett framtida läge. I den kommunala sektorn är oftast vidtagna kompetensförsörjningsåtgärder ”fackindelade” analyser i vilka förändringsgraden i tillgång och efterfrågan för en specifik yrkeskategori eller kompetens analyseras under en längre tid. Om dessa analyser resulterar i ett gap mellan förväntade personalbehov och personaltillgång söker projekteringen sedan att integrera interventionspolitik såsom inom områdena utbildning, kompetensutveckling eller immigration (Bolman & Deal, 2005).

4.1.3 Ett organisationspedagogiskt perspektiv?

Med ovanstående skildring av kompetensförsörjningens syfte samt processer ter sig forskningen grunda sig i och förespråka ett underliggande organisationspedagogiskt perspektiv.

”Organisationspedagogik studerar organisationer och dessas relation till omvärlden. Huvudintresset riktas mot interaktionen mellan individer, grupper och organisatoriska enheter, dvs pågående processer av de resurser och de handlingar som främjar eller hindrar organisationens och dess delar att utföra sina uppgifter för att nå uppställda mål. I dessa processer är påverkan, maktutövning, lärande och kompetens fyra särskilt viktiga begrepp”. (Granberg & Ohlson, 2011 s.11)

Som citatet avslöjar bygger en organisationspedagogiken på tanken att utgångspunkten för lärande bör vara i individens miljö inom vilken den praktiserar sina kunskaper. Synen på lärande är att individers lärande i hög grad influeras av den specifika arbetsplatsens kultur, varigenom individers handlings- liksom tolkningsutrymme varierar beroende på arbetets och arbetsplatsens utformning. Det är graden av handlings- och tolkningsutrymmet som är av störst influens på vilket lärande individen kan ta del av (Ellström, 1992). Inom den organisationspedagogiska inriktningen ligger intresset således för en specifik arbetsplats och på dens fortlöpande processer av organisering som utövas i den kollektiva verksamheten. Organiseringen syftar här till samordningen av de resurser och åtgärder som är aktuella i organisationens uppfyllelse av sitt uppdrag.

Problematiken specifikt för skolans värld menar forskarna inom denna inriktning ligga i relationen mellan verksamhetens mål och dess vardagspraktik. Att målen oftast sätts upp på riksnivå långt bort från den praktiska verkligheten gör oftast att man vid implementeringsfasen möts av strukturella liksom kulturella svårigheter. Forskare menar att målen för skolans verksamhet betraktas utmärkande vara av så abstrakt natur att de i lärarnas praktiska vardag inte betyder något. Det man istället borde göra för att försäkra sig om att mål och nya riktlinjer får genomslagskraft i den praktiska verksamheten är att just starta i praktiken, få en förståelse för det konkreta genom en praktisk förankring. Detta innebär att utgångspunkten borde ligga i just organisationspedagogiken då dess empiri är styrd mot lärarnas upplevelser av sin vardag och arbetsplats. Att ha en förståelse för den lokala arbetsorganisationen är av intresse för politiker som för skolpersonalen (Ohlson, 2004). Särskilt viktig är denna aspekt, enligt Billet (2006) för yrkesinriktade utbildningar och dessas förhållande till det praktiska utförandet av arbetsuppgifterna. Författaren betonar den pedagogik som krävs vid formgivningen och satsningar i arbetsplatsers praktiska tillämpningar. Skapandet av en arbetsplats som gynnar lärande är idag essentiellt utifrån pedagogisk synpunkt. Forskare förespråkar att det för yrkesinriktade utbildningar, såsom läraryrket på samtliga nivåer, krävs mer kunskaper och förståelse för förhållandet mellan det som läres ut under utbildningen och det lärande som äger rum i yrkets praktiska vardag. I syfte att åstadkomma detta måste arbetsplatslärandet inspireras genom medvetet planerade arbetsorganisatoriska satsningar. Fuller, Munro och Rainbard (2004) stödjer även detta och menar på att pedagogiska lärfrämjande aktiviteter torde utformas i syfte att uppnå smidig transfer mellan utbildningsmiljön och den miljö i vilken arbetsuppgifterna tar plats.

4.2 Den offentliga barnomsorgen – en historisk tillbakablick

Barnomsorgen kan både uppfattas som en gammal och en ung verksamhet beroende på vilken aspekt av verksamheten man syftar till. Gammal är verksamheten i den bemärkelsen att de första barnomsorgsinstitutionerna går ända bak till 1800-talet. Fram till mitten på 1900-talet befann sig verksamheten i ett gränsland mellan den privata och den offentliga sektorn och var oftast belägna i storstäderna. Däremot är barnomsorgen en ung verksamhet om man ser till det faktum att den inte började byggas ut förrän 1960-talets senare hälft. Den är dock en ännu yngre verksamhet om man beaktar det faktum att det inte var förrän under 1980-talets senare del som ekonomiska investeringar genomfördes på det pedagogiska utvecklingsarbetet inom barnomsorgen. En utövning av lokalt pedagogiskt arbete har självfallet funnits lika länge som barnomsorgen har funnits, men det uppmärksammades inte ur en samordningssynpunkt genom policyanvisningar förrän 1980-talets senare hälft. Som vi förstår är den kommunala barnomsorgen en tämligen ung verksamhet, med ett ännu yngre utvecklingsarbete (Roos, 1994). Det var inte förrän år 1998 som förskolverksamheten fick sin första läroplan och övergick formellt från att uppfylla en omsorgsfunktion till att vara starten på individens livslånga lärande.

Yrket har sin grund i filantropisk livssyn där barnomsorgen ses som en funktion som skulle syfta till att genom uppfostran av barn disciplinera fattiga och arbetarklassen. Än idag ingår barnomsorgen under socialtjänsten och styrs av socialtjänstlagen (Roos, 1994). Essensen av utbildning har alltid samexisterat med politisk intervention. Både lärande och undervisning är politiska funktioner som besitter ideologiska huvudinriktningar. Med tiden som samhällen förändras, förändras även lärares roll (Tsai & Yang 2010). Ur ett historiskt perspektiv är det tydligt att stat och kommun alltmer har kommit att idka ett ökande inflytande över de socialiserande funktionerna i samhället. Detta inflytande syns på åtskilliga nivåer och former bland annat rättsligt, organisatoriskt, ekonomiskt samt ideologiskt. När det gäller förskolverksamheten utarbetas de grundläggande målen i en pedagogisk handlingsplan på statlig nivå. Dessa mål sammanvigs vidare på kommunal nivå där riktlinjer utifrån ett resurs- och kvalitetsperspektiv utarbetas. Förskolpersonalen gör på verksamhetsnivå verklighet av ovanstående direktiv genom att lokalt planera den pedagogiska verksamheten. Tillämpningen och planeringen sker med en bedömning utifrån dels disponibla resurser men även utifrån barngruppens storlek, behov samt föräldrarnas önskemål (Persson, 1998).

Ytterligare en aspekt som försvårar för just den offentliga sektorns kompetensförsörjning är det faktum att den marknad i vilken barnomsorgen verkar, är indelad i fyra undermarknader. Dessa fyra beskriver Campbell, Scott och Thomson (2003) i termer av: en marknad som bestäms av styrs av den statligt-offentliga sektorn, en marknad som styrs av det socialekonomiska perspektivet, en privat marknad samt en marknad som drivs av egenföretagare. En konsekvens av detta är att personal kommer att gå till den del av marknaden där flest förmåner erbjuds.

De två mest grundläggande motiven bakom utbyggandet av förskola är som vi kan förstå kopplade till dels förskolans samhällliga funktion och dels förskolans pedagogiska funktion. Den samhällliga funktionen bottnar i att arbetsmarknaden behövde kvinnlig arbetskraft medan den pedagogiska funktionen syftar till att stimulera ungas utveckling. Denna uppdelning av förskolans funktioner bidrar till att motsättningar mellan funktionerna uppstår

då diverse intressenter i verksamheten argumenterar utifrån olika referenser. En förälder som köar i väntan på en dagisplats har en större benägenhet för att se förskolan och dess samhällseliga funktion medan exempelvis personalens fokus riktar sig mot att bedriva ett lyckat pedagogiskt arbete samtidigt som ekonomerna fokuserar på barnomsorgens kostnadsutveckling (Roos, 1994).

4.3 Professionalisering

Enligt nationalencyklopedin har begreppet profession följande innebörd;

”...i samhällsvetenskaplig terminologi ofta snävare definierat som yrke vars auktoritet och status bygger på hög formell utbildning, ofta universitetsbaserad.”

...medan begreppet professionalisering innefattar nedanstående betydelse:

”...process som leder till att en yrkesgrupp tillägnar sig de kännetecknen och den kompetens som är utmärkande för en profession, ofta genom att kombinera yrkesverksamhet med lång högskoleutbildning och forskning. Leder ofta till legitimation och yrkesgruppens monopol på yrket”.

Kan man prata om läraryrket som en profession? Inom litteraturen som behandlar ämnet profession och professionalisering går det att utläsa två huvudfrågor i vilket perspektiv forskningen intar. Inledningsvis låg fokus för ämnet på att observera skillnader mellan olika professioner och yrkesgrupper i syfte att lättare kunna avgöra vilka särdrag som en profession innefattar. Den senare frågan inom forskningen har istället bestått i en granskning av professionaliseringsprocesser. Att forskningens utgångspunkt ligger i professionaliseringsprocesser medför att professionen studeras utifrån ett helhetsperspektiv, där professionens historiska, sociala samt kulturella koppling tas i beaktande (Chaib, Danermark & Selander, 2011). Sociologen Andrew Abbott (1988) diskuterar ämnet och professioners förutsättningar i sin *System of Professions*. Enligt hans slutsatser ligger professioners främsta uppgift i att vara problemlösande. Denna problemlösande inställning och funktion grundar sig i praktiken på tre skiljande stadier som Abbott väljer att benämna som diagnos, inferens och behandling. I det första stadiet ingår en definition av den uppgift som behöver lösas. Den andra fasen innefattar de processer som äger rum mellan själva diagnostiseringen och behandlingen av problemet. Här brukar ingå en form av analys eller övervägning av lämpliga åtgärder. I den slutgiltiga fasen genomförs den valda åtgärden för att lösa problemet. Det är dessa tre steg som enligt Abbott (1988) ligger till grund för det professionella arbetet. Vidare menar Abbott att för att ett yrke ska kännetecknas som en profession måste yrkesgruppen ha en gemensam teoretisk kunskapsbas. En gemensam kunskapsbas ger yrkesgruppen en möjlighet till ett standardiserat sätt på vilket de kan kategorisera och referera till aktuella problem. Denna kunskapsbas förutsätter en akademisk utbildning. Lortie (1975) bygger på detta resonemang om att en gemensam kunskapsbas är en primär förutsättning för att ett yrke ska kunna uppfattas som en profession. Professioners utveckling samt kunskapsbas styrs enligt Abbott (1988) av i huvudsak två faktorer: externa faktorer såsom den teknologiska utvecklingen eller förändringar i lagstiftningen som påverkar

professionens utövande, eller att nya eller andra befintliga professioner med sin kunskap eller profilering söker att vinna kontroll över en annan professions område.

Flertalet professionsteoretiker tenderar att utgå från Webers stängningsteori (Bureau & Suquet, 2009), vilket innefattar att yrkesgruppen strävar efter att ha monopol på de tjänster som de utför och på så sätt stänger ute övriga yrkesgrupper. Stängningsteorin grundar sig i uppfattningen om att mer eller mindre alla yrkesgruppers mål handlar om att vinna högre status. I syfte att lyckas med detta måste en inträngning hos en närliggande yrkesgrupp som innehar en högre status ske. Medan detta eftersträvas av en yrkesgrupp kommer en annan med ännu lägre status att tränga in på det egna yrkesområdet. Konsekvensen blir att för att en yrkesgrupp ska lyckas i att stärka sin ställning på marknaden, måste tillämpa sig utav båda taktikerna (Chaib, Danermark & Selander, 2011). Abbott (1988) grundar till en viss del sin tankegång kring professioner på ovanbeskrivna stängningsteori. I syfte att klarlägga kampen professioner emellan tillämpar Abbott begreppet *jurisdiktion*, vilket hänvisar till en professions kunskapsbas eller yrkesområde och vilken ger professionen rätten till tolkningsföreträde. Rätten till tolkningsföreträde kan både grunda sig i lag liksom i offentlighetens uppfattning om professionens roll och ansvar. Vanligtvis är det enbart en profession som kan ha jurisdiktion över ett visst område och denna dominans över området kan vara tidsbegränsad då en kamp om tolkningsföreträde ständigt är aktuell. Yrkesområdet måste vara tämligen definierat och slutet annars ökar risken för en kollaps av den professionella strukturen. Kampen om jurisdiktionen kan på lång sikt resultera i divisionaliseringar eller sammanslagningar i det professionella systemet. Därigenom uppstår tillfällen för ett yrke att antingen bestå av fler yrkeskategorier eller att det sammanförs med en närliggande yrkesgrupp. Denna process börjar enligt Abbott (1988) alltid med en störning i form av exempelvis ny teknologi med krav på ny kunskap eller förändringar som genom lag påverkar en yrkesgrupps ställning. Dessa störningar urholkar balansen mellan arbete och professioner och leder till en variation av omjusteringar. Så småningom absorberas störningarna av de varierande parterna i systemet och balansen återuppstår.

Jurisdiktion över ett visst yrkesområde kan vinnas genom det som Abbott benämner som *reduction*, vilket innebär att referera till aktuella problem inom området med stöd i den terminologi som kan härledas till den egna yrkesgruppen. Genom reduction kan en annan professions diagnos övertas, däremot kan reduction få motsatt effekt om den appliceras på ett större kunskapsområde som är betydligt svårare att kontrollera (Ibid.). Försättningsvis menar författaren att för att en profession ska kunna hålla kvar sin ställning krävs det att den bevisar för samhället att den innehar en specifik standard gällande gruppens kompetens samt etiska förhållningssätt. Med andra ord uttryckt kan en profession endast behålla sin status i samhället om samhällets behov av professionens kompetens är befintligt. Enligt Abbott (1988) kan professioner förstås som sociala konstruktioner som ständigt kämpar för sitt existensberättigande på en öppen arena. På denna arena är de beroende av att få ett handlingsutrymme sanktionerat av övriga aktörer inom organisationen och samhället. Det är alltså inte statiskt och en gång för alla bestämt vad en profession ska syssla med.

4.3.1 Förskolläraryrket utifrån ett professionaliseringsperspektiv

När det kommer till att koppla ovanstående forskning till läraryrket specifikt har det även här förts en hel del relevanta resonemang kring ämnet. Tyvärr inte mycket begränsat till enbart förskolläraryrket utan för det pedagogiska yrket generellt. Enligt Colnerud (1989) är den gemensamma kunskapsbasen diffusare för läraryrket i jämförelse med övriga yrken som

bygger på en bestämd disciplin. För att en påtagligare professionalisering ska vara möjlig att tala om krävs, utöver bevarandet av goda pedagogiska egenskaper, en möjlig åtgärd att utveckla ett *metaspråk* i syfte att redogöra för, förädla samt förbättra den egna praktiken. Bristen på en gemensam kunskapsbas kan förstås genom yrkets praktiska struktur som leder till en hög grad av individuell autonomi i den praktiska verksamheten. I "ensamma" yrken blir det tämligen svårare att utveckla en gemensam kunskapsbas. Frånvaron av en gemensam kunskapsbas har även av forskare diskuterats bero på att den grundar sig i att läraryrkets kunskapsbas bygger på sunt förnuft, liksom det som föräldraskap innefattar. Något som bekräftar detta påstående är enligt författaren att samtidigt som lärare ges behörighet har de genom tiderna kunnat ersättas av obehöriga vikarier. Inom andra professioner är detta faktum inte ett alternativ även vid de största av personalbrister.

4.3.2 Förskolelärares yrkesstatus

I dagsläget råder inte enbart nationell, utan även internationell (Freyens, 2010), brist på förskollärare. I Sverige har denna brist dominerat förskoleyrket sedan 1940-talet. Endast vid ett par korta tillfälliga perioder sedan dess har det funnits färre arbetstillfällen än utbildade. För orter med närliggande förskolläraryrkesutbildning har det generellt sett varit enklare vad gäller tillgången på personal samtidigt som bristen mest har drabbat storstadsområden (Roos, 1994). Sedan flera decennier nu har personalens flykt från verksamheten varit ett debatterat ämne. Ett mångfaldigt antal undersökningar försökte ta reda på de faktorer som låg till grund för denna flykt. Forskare har kommit fram till ett brett urval av diverse orsaker till att barnomsorgen inte lyckas med att attrahera personal i samma mått längre. Bakomliggande faktorer som bland annat nämns är att arbetet inom barnomsorgen har utvecklats till att bli hårdare eftersom barn för varje generation tycks bli mer krävande, att arbetslag ställer ökade krav på anpassningar yrkesgrupper emellan samt att utbildningen inte motsvarar verkligheten (Johansson & Åstedt, 1996). Det senare bekräftas även genom förskolechefers uttalanden om att den främsta anledningen till att de mister befintlig personal är för att verkligheten av att arbeta med barn inte visade sig stämma överens med deras ursprungliga bild av yrket (Campbell, Scott and Thomson, 2003). Vidare har forskning tytt på att det till mycket och mycket handlar om yrkets bristande status i samhället (den låga lönen anses av många spegla hur barnomsorgsarbete värderas), den låga graden på social uppskattning samt bristande respekt från barnens föräldrar (Johansson & Åstedt, 1996).

En annan viktig faktor som påverkar rekryteringen negativt är den befintliga bristen på karriärutveckling (Campbell, Scott och Thomson, 2003). Dessutom halveras barnomsorgens potentiella tillgång på personal ytterligare eftersom manlig personal i stort sett är och har varit obefintlig. Antal män inom denna verksamhet är lägre än i jämförelse med andra både lågavlönade områden (Carroll, Smith, Oliver 2008; Campbell, Scott och Thomson, 2003). Carroll, Smith och Oliver (2008) bekräftade även genom sin studie att personalpoolen till barnomsorgens arbetskraft är till en stor del begränsad till en specifik grupp, nämligen unga kvinnor vars yrkesval bygger ett önskemål om att få jobba med barn och inte på yttre belöning såsom lön eller status. Holland (1985) utvecklade en teori som bygger på att se kopplingen mellan karriärval och personlighetsdrag. Teorin hävdar att individer tillhörandes en viss personlighetstyp tenderar att dras till en mindre uppsättning av yrken. Anledningen till att de gör det är för att de strävar efter att finna ett yrke som är förenlig med det de gillar och ogillar. Det finns även bevis som föreslår att de personer som matchar sina yrkesval i sina personligheter så är sannolikheten för arbetstillfredsställelse högre och risken att byta yrke lägre (Feldman & Arnold, 1985).

Enö (2005) kom även genom sin avhandling fram till att yrket klassificeras till ett av lågt status. Detta, menar hon med bekräftelse i respondenternas uttalanden, är med störst sannolikhet kopplat till allmänhetens fördomar om att barnomsorg snarare handlar om barnpassning än om pedagogisk utveckling. Fördomarna härstammar främst från barnomsorgens historiska roll då hemmafruar passade barn utan behov av någon specifik formell utbildning och resulterar ofta i att förskolpersonal ständigt upplever ett behov av att försvara sitt yrkesval genom att betona dess pedagogiska syfte (Berntsson, 2006). Driften mot professionalisering har framkommit med grund i många olika omständigheter, med fältets låga lön och status som första tanke. Dessa är dock varken de enda eller de primära bidragande faktorerna som tvingar yrket mot professionalisering. De närliggande fälten – lärare och socionomer – som anses vara högre professioner behöver inte handskas med samma problem. Detta tror forskare har att göra med graden av kvalitet på de arbetsuppgifter man utför. Således associeras även professionaliseringen inom barnomsorgen med frågor om kvalitetsarbete, mer praktisk autonomi samt en starkt hjälpsamt modalitet. Det här verkar vara substansen av yrkets rörelse mot professionalisering. De nödvändiga följeslagande omständigheterna – högre lön, bättre utveckling samt en bättre karriärstege – kan rättfärdigas i sammanhanget av de praktiska modeller baserade på barnomsorgens funktion (Beker, 2002).

4.3.3 Arbetslaget – förskollärare vs barnskötare

Förskolläraryrkets bristande status kan även ha att göra med att barnomsorgen som organisation har två tillhörande yrkesgrupper; förskollärare och barnskötare. De två grupperna arbetar väldigt nära varandra trots att de har olika utbildningsbakgrund och besitter olika kompetens och det är mycket vanligt att allmänheten inte skiljer på dessa grupper. Behörighetsmässigt skiljer sig yrkesgrupperna åt i att barnskötare oftast har en treårig gymnasieutbildning från Barn- och Fritidsprogrammet eller en motsvarande utbildning på Komvux (Malmö Stads dokument). För att bli en behörig förskollärare krävs en högskoleutbildning som vanligtvis är tre och ett halvt år. Vad gäller yrkesgruppernas ålagda arbetsuppgifter ges nedanstående beskrivning i enlighet med Statistiska Centralbyrån:

- Förskollärare:

”Undervisar och organiserar aktiviteter för förskolebarn på daghem, förskola m.m. eller inom skolans sexårsverksamhet; planerar och organiserar fritidsaktiviteter för skolelever på fritidshem eller inom skolbarnomsorgen; ger stöd och stimulans genom lek, samtal, sång och musik, drama, bild och form, utflykter, studiebesök m.m.”

- Barnskötare:

”Sköter och sysselsätter barn på bl.a. daghem, förskola, fritidshem och sjukhus samt inom skolans sexårsverksamhet.”

Enligt föreskrifterna bör de två yrkesgrupperna ha varierande arbetsuppgifter, ansvar och krav. Dock finns det studier som påvisar att det inte ser ut så och att det i praktiken är mycket svårare att dra en gränsdragning mellan dem. I en fallstudie genomförd av Davies (1996) intervjuades båda yrkesgrupper från två olika förskolor i syfte att beskriva gruppdynamiken i arbetslaget och fördelningen av arbetsuppgifter. Både barnskötare och förskollärare som deltog i intervjuerna uttryckte att de i den dagliga verksamheten utförde samma uppgifter som den resterande yrkesgruppen. Med grund i detta såg inte barnskötarna någon mening med att investera i en lärarutbildning när arbetet i slutändan ändå förblir detsamma. Det som studien dock visade till förskollärares fördel var det faktum att förskollärarna arbetade utifrån målinriktade aktiviteter med barnens behov och utveckling i åtanke. Detta var dock inget som uttrycktes utav varken förskollärare eller barnskötare, utan från en föreståndare på en utav förskolorna. Föreståndaren menade vidare att barnskötare många gånger saknade djupare motiv till sina handlingar. Detta uppmärksammades även utav författaren som via deltagande observation bevitnade att förskollärarna har, på grund av en vidare begreppsuppfattning, lättare att skriftligt dokumentera barns och arbetets utveckling. En relevant fråga att ställa sig här är varför de intervjuade förskollärarna inte inser sitt värde. Ytterligare en observation i en studie genomförd av Davidsson (2008) bevitnar om att förskollärarna jämfört med barnskötarna utvecklar andra inställningar till barn och deras utveckling. Det handlar om deras sätt att ta till sig det som barnen säger och deras engagemang samt tro på barnens potential. Barnskötare redogör för sin ståndpunkt och inställning med att huvudsakligen observera *vad* som händer med och mellan barnen. Ordet *vad* blir med andra ord det centrala begreppet varifrån allting beskrivs, jämfört med förskollärare som har ett både bredare och djupare referensgrepp.

På Statistiska Centralbyråns hemsida kan man via SSYK (standard för svensk yrkesklassificering) ta del av en statusindelning på olika yrken. Indelningen sker genom fyra klasser där klass fyra indikerar på en hög yrkesstatus. Det som ligger till grund för bedömningen av vilken klass ett yrke ska tillhöra är dess socioekonomiska placering i samhällsstrukturen. Enligt SSYK tillhör förskollärarna klass tre eller med en mer detaljerad definition "Arbete som kräver kortare högskoleutbildning". Med kortare menas en eftergymnasial utbildning på högst tre år. Yrkets socioekonomiska status klassificerar förskollärare till tjänstemän på mellannivå. När det kommer till yrkesgruppen barnskötare tillhör de klass två vilken med andra ord definieras som "service-, och omsorg-, och försäljningsarbete". Yrkesgruppens socioekonomiska status klassificerar den till gruppen arbetare vilket oftast brukar innefatta att gymnasiekompetens är kravet för att kunna utföra yrket (Johansson & Österberg, 2002).

Hur yrkesstatus uppfattas grundar sig i två komponenter, nämligen kunskap och värdering. Den position och de erfarenheter en person har influerar på dennes kunskap och värderingen baseras vidare på denna kunskap. Hur en person uppfattar kunskap och värderingar ankommer dels från hur yrkesgruppen presenterar sig och dels från hur den presenteras av omgivningen. Människor bildar hela tiden mening om olika yrken, om inte via direkta möten så via media eller andras erfarenheter. Detta inverkar på vilken kunskap vi får och har om olika yrkesgrupper vilket i sin tur även påverkar vår uppfattning om dem (Ulfsdotter Eriksson, 2006). Författaren särskiljer även mellan tillskriven och förvärvad yrkesstatus. Den förstnämnda involverar sociala och kulturella aspekter inrotade sedan barndomen. Genom socialisering får barnet bevittna hur exempelvis vuxna pratar om och uppträder mot olika yrkesgrupper, vilket färgar barnets uppfattning även i vuxen ålder. En yrkesgrupps förvärvade status innefattar faktorer såsom löner, utbildningens längd samt arbetsuppgifter. Generellt

tenderar en hög yrkesstatus kännetecknas av högre lön, längre utbildning och gynnsamma arbetsförhållanden.

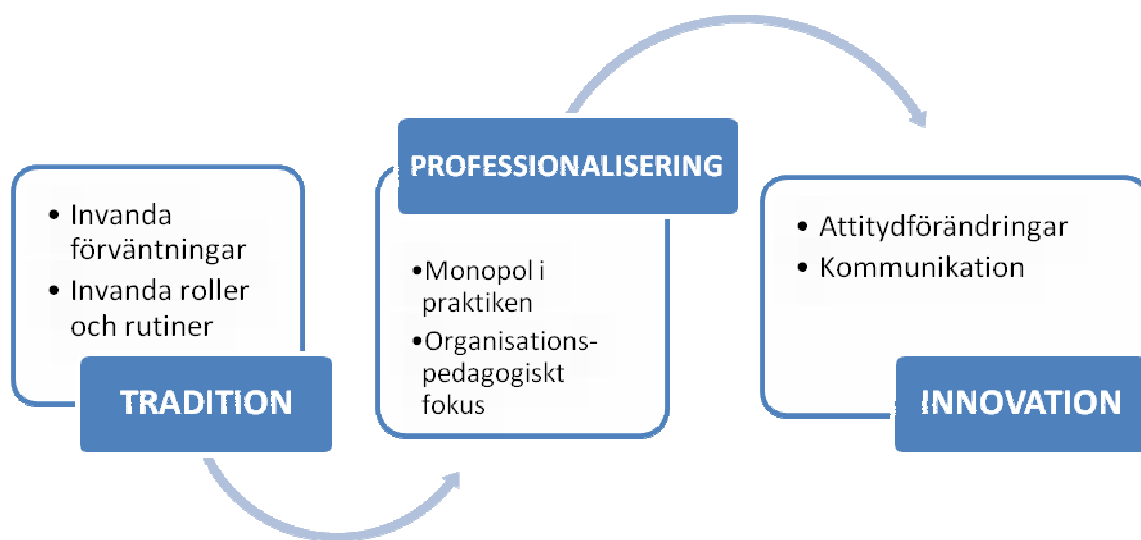
4.3.4 Vidtagna statushöjande åtgärder

Trots ovanstående utmaningar inom yrket påstår många forskare att dess status på grund av medvetna statushöjande strategier har stärkts (Berntsson, 2006). Strategierna har bland annat varit riktade till att betona utbildningens samt kompetensens krav för yrket. Att språket kring yrket har uppmärksammats syftar också till att på lång sikt resultera i allmänhetens bild av verksamhetens syfte och man arbetar aktivt med att "tvätta" bort dagisstämpeln. Detta då det finns djupt rotade föreställningar om att dagis enbart syftar till omsorg av barnet medan förskola ger en annan betoning då vi förknippar ordet skola med personlig utveckling och lärande. Det finns en föreställning om att *dagis* kopplas ihop med omsorgsuppdraget medan begreppet förskola mer förknippas med ett pedagogiskt uppdrag, detta eftersom att ordet skola finns med (Enö, 2005). Vidare påpekar Berntsson (2006) att det faktum att ickebehöriga vikarier har utan problem haft möjlighet att vara verksamma inom förskola och skola över lag, har resulterat i en skev uppfattning av att "vem som helst" kan utföra lärarnas jobb. Även detta dilemma har uppmärksammats och motarbetas genom bland annat regeringens krav på att samtliga verksamma inom förskola ska vara behöriga med lägst en barnskötarkompetens. Det var inte förrän 1998 som förskolan erkändes som en egen skolform genom en specifik läroplan utgiven av skolverket, innehållandens verksamhetens ansvarsfördelning, mål och riktlinjer (lpfö 98, skolverket.se). Den 1 juli 2011 skrider en reviderad läroplan för förskolan i verket där en ännu tydligare ansvarsfördelning görs mellan yrkeskategorierna och där förskolecheferna blir de centrala aktörerna då det är de som till syvende och sist blir ansvariga för lokala implementeringen av regeringens mål. Förskolläraernas ansvar betonas än mer för förskolans pedagogiska syfte samt att det är de som ansvarar för innehållet och genomförandet av utvecklingssamtal. Den reviderade läroplanen är även kompletterad med en ny del som berör vikten av uppföljning, utvärdering samt utveckling av verksamhetens kvalitet (lpfö 11, skolverket.se).

Avslutningsvis återfinns även sedan 2009 *Förskolelyftet* som är en statlig fortbildningssatsning som syftar till att stödja förskolan måluppfyllelse. Kurserna riktar sig mot samtliga yrkesgrupper verksamma inom förskola och syftar till att utveckla personalens kompetens med grund i läroplanen (skolverket.se). I den svenska skolans verksamhet råder ett tämligen decentraliserat styrsystem. Detta medför att den lokala skolan ges stort utrymme för att själv bestämma och planera aktiviteter och organisering av den vardagliga praktiken. Den lokala verksamheten styrs dock givetvis utifrån lokalt utformade handlingsplaner i enlighet med läroplanens föreskrivna mål varigenom de nationella målen kan nås (Ohlson, 2004).

5. Analytisk diskussion

I föreliggande avsnitt ges en ingående analys av det studerade ämnet och fallet. Det övergripande syftet har utmärkande varit att berika Malmö Stads befintliga kompetensförsörjningsstrategi med teori, i syfte att finna svar på studiens ställda frågeställningar. En diskussion kommer således att föras utifrån kopplingar och/ eller motsägelser mellan studiens teoretiska och empiriska upplysningar. Analysen tar sin utgångspunkt i tre områden vars presentering är synlig i nedanstående modell, med vilken jag mycket förenklat söker att fånga alternativ till projektets potentiella infallsvinklar. Framförandet är utformat kring att problematiken blir framträdande i form av att traditionella mönster fortfarande styr barnomsorgens varande och att vägar mot förändring ligger i tillämpningen av metoder som bygger på professionalisering.



Figur 7: Förändringsmodell

Därmed finns även en underliggande redogörelse för att en eventuell förändring måste ske på attitydnivå eftersom allmänhetens förväntningar på verksamheten handlar om föreställningar som genom uppväxtens socialisering och media alltid influerat på hur vi uppfattar ett visst samhälleligt fenomen. För Malmö Stads del, som även utgör en del av samhället, gäller det att aktivt arbeta med metoder som leder till ett avlägsnande från den traditionella synen. Det handlar, i vardagligt tal, om att "tänka utanför boxen" i syfte att förbli konkurrenskraftig om kompetent personal. Det är dags för en innovativ era inom barnomsorgen. Generation efter generation har attityder om barnomsorgen omedvetet förts vidare. Modellen ovan söker att på ett mycket förenklat sätt visa min uppfattning av den process som i Malmö Stads fall, och barnomsorgen i allmänhet, kan leda till en långsiktig hållbarhet i tillförsäkringen om kompetent personal. Modellens tre steg symboliserar problemet, åtgärderna samt resultatet. Föreställningen är att man genom tillämpningen av professionaliseringsteorier förhoppningsvis på längre sikt kan komma att nå nya strategier byggda på innovativa idéer till skillnad från att förlita sig på traditionen och på det som "alltid har varit".

En generell första uppfattning är att rörelsen mot en professionalisering inom fältet bemöter en uppsättning av komplexa problem av begrepp och den praktiska organiseringen av roller, program samt personal. Utifrån detta ser jag forskolläraryrket stå inför både hot och

möjligheter. Hot i form av att situationen har tagit sig uttryck i form av ohållbara förhållanden, vilket även ger upphov till möjligheter då situationen numera är så pass uppmärksammas till den grad att förbättringsåtgärder måste införlivas i kommunernas dagliga verksamhet.

5.1 Att fjärma sig från traditionella mönster...

I syfte att förorsaka en varaktig förändring ur specifikt rekryteringssynpunkt, måste en strävan finnas i att göra yrket attraktivt även utanför den enskilda grupp som man under många år har förlitat sig på, nämligen yngre kvinnor som alltid haft en önskan om att arbeta med barn. Enligt min uppfattning torde detta leda till att krav om externa motivationsfaktorer, såsom hög lön och status, bortfaller som det avgörande för deras yrkesval eftersom graden av inre belöning anses vara hög. Det ter sig tämligen självklart att barnomsorgen i många år har förlitat sig på denna begränsade andel av befolkningen och ansett det som nöjsamt, utan som bevisat någon långsiktig förankring i den demografiska utvecklingen. Studiens påstående bekräftar även indirekt detta faktum genom att samtliga respondenter finner sin inspiration i just barns utveckling och att de sedan mycket unga år vetat att de vill jobba med barn. Vidare kan även paralleller från respondenternas uttalanden dras till Hollands (1985) teori om att personer som söker att matcha sina yrkesval utifrån sina personlighetsdrag oftast stannar i yrket livet ut. Denna iakttagelse väcker för mig ett par relevanta frågor varav den mest gynnande att belysa här är: hur ska man arbeta för att nå utanför denna specifika grupp av befolkningen? Finns det vägar man kan ta för att istället locka med externa faktorer i form av löner och diverse förmåner, i syfte att locka den större gruppen av befolkningen som inte finner det vara en direkt livsdröm att arbeta med barn och som tvärtom yrkar extern motivation? Att påverka med externa förmåner anses i detta fall vara det som är av påtagligast art för verksamhetens överlevnad då det numera är bevisat att tillgången till personal är mycket begränsad. Det finns flera punkter man som arbetsgivare kan rikta fokus på, nämligen studiens återkommande samtalsämnen vilka utgörs av; en tydligare karriärstege samt en högre lön, varav den senare är lättare att arbeta med på lokal nivå. Även om yrket inte direkt har en uttalad karriärutveckling är vi numera medvetna om att det finns en "karriär i karriären" så länge verksamheten har en chef som satsar på kompetensutveckling och har en vision om att ta verksamheten framåt med hjälp av kompetent och engagerad personal.

Utifrån Ellströms (1992) föreslagna tre perspektiv, som var och en talar för vilken värdering en organisations kompetensförsörjning har sin grund i, så kan flera paralleller dras till Malmö Stads projekt. Indikationer finns på att problemet har sina rötter i det institutionella perspektivet som framhäver allmänhetens föreställningar och förväntningar på organisationen och dess personal som den avgörande påverkansfaktorn. Organisationen tillåts enligt detta perspektiv anpassa sig till förväntningarna på den och dess verksamhet fungerar oavsett nyuppställda krav och mål. Kanske förväntar sig allmänheten inte pedagogisk utveckling av barn i så pass ung ålder som det nu ställs krav på ska vara förskolans syfte? Tvärtom tyder allt på att allmänheten inte har högre förväntningar eller krav på barnomsorgen mer än att barnen ska vara trygga och ombesörjda. Att det tämligen föråldrade uttrycket "dagis" fortfarande används flitigt är ett bevis på detta. Detta kan till barnomsorgens och utbildade förskollärares nackdel härledas till bristande information om förskolans sanna syfte. När det tvärtom förekommer ett namnbyte i privata koncerner så ser både allmänheten och media till att det nya namnet används korrekt. Detta med störst sannolikhet för att media tillförsäkrar sina källor. Hur kan det då komma sig att ett namnbyte i den offentliga sektorn inte kan få samma genomslagskraft? Förmodligen återfinns svar i detta perspektiv om varför

kompetensförsörjningsprocessen i många avseenden har brustit och hållit kvar verksamheten i sina traditionella vanor utan någon större förnyelse vad gäller strategiskt tänk i rekryteringsåtgärder. Grundidén med en fungerande kompetensförsörjning är att arbetsgivaren ska kunna ligga ett steg före i den bemärkelsen att man, innan det blir ett akut läge, kan ha utvecklade strategier att gardera sig med. Allting tyder dock på att detta inte var fallet här. Kanske bekräftar detta teorin om att det har brustit i kunskap för HR-funktionens del i att förvalta kompetensförsörjningsprocessen korrekt. Detta på grund av exempelvis bristande personaldata och bristande forskning som stöd.

Efter att en medvetet riktad strategi mot en förändring påbörjades i form av projektet ”Kompetensförsörjning Förskola”, finns numera flera skäl att tro att det sedan dess automatiskt har uppstått närmanden mot det, som Ellström refererar till som det, teknisk-rationella perspektivet. Detta främst för att perspektivet förutsätter en centraliserad beslutsprocess, som ju i politiskt styrda organisationer är oundvikligt. Att nya krav genom lagstiftning ställs är inget som de praktiska utövarna, förskollärarna inom Malmö Stads kommunala förskolor, haft någon talan i och är därmed nästintill aldrig delaktiga i besluten. Ändock förväntas ett förverkligande kunna ske av maktavarnas krav vars verklighetsförankring i många fall ifrågasätts av de praktiska utövarna på lokal nivå. Det här perspektivet kan enligt min uppfattning sägas vara typiskt för den offentliga sektorn. Faktumet bidrar till ännu en dimension av komplexitet eftersom ”uppifrån-ned-taktiken” sällan finner stöd i forskning och de bannrytande organisatoriska förändringar som sker är sällan naturligt eller självmant framväxta.

5.2 ...och närma sig organisationspedagogiken

Bristen på delaktighet kan dock i min mening motvägas med att det på lokal nivå arbetas aktivt med att ge utrymme för att utveckla egna handlingsplaner, med en strävan mot att uppfylla de politiska målen. Det är här en arbetsgivare, såsom Malmö Stad, får möjligheter i att arbeta mot lämpligt perspektiv och ta en annan riktning än det som de politiskt uppsatta målen egentligen vilar på. Det ideala för Malmö Stads situation i syfte att uppnå en fungerande kompetensförsörjning på längre sikt, är således att på lokal nivå utarbeta ett humanistiskt perspektiv som ju enligt Ellström tillfredsställer de anställdas individuella utveckling samt självförverkligande. Kompetensutveckling blir på så vis en naturlig del av verksamheten. Det är även detta perspektiv som med högst sannolikhet kan resultera i en förhöjd professionalisering för förskolläraernas del, då studiens empiriska del genom respondenternas uttalande bekräftar påståendet. Därutöver är det humanistiska perspektivet det som ligger närmast ett organisationspedagogiskt förhållningssätt eftersom bådadas kärna talar för en gemensam nämnare, nämligen medarbetarnas delaktighet och engagemang. För att få till stånd ett organisationspedagogiskt perspektiv i kompetensförsörjningsarbetet bör utgångspunkten enligt min mening med stöd av Anttila (1999), ligga i målgruppens situation. Dock kan graden av kongruens i Malmö Stads målgrupp ifrågasättas på grund av det faktum att kommunens förskolor i vissa avseende skiljer sig markant från varandra, med olika organisering och personalsammansättning. Denna splittring bidrar till en större utmaning för arbetsgivaren att förstå och få en enhetlig bild av hela målgruppens situation, vilket i sin tur gör att det blir osäkert att prata om kvalitet i förskolan. Detta eftersom det tydligt framkom att hur en förskola är uppbyggd, oftast kan ses som ett resultat av skolchefens kompetens och hans/hennes visioner.

Vad ovanstående innebär för Malmö Stad är att mycket mer återstår att göra för att få en samverkansfull utveckling av ledarskapet. Ser skolchefen till förskolans intresse i det stora hela och har ett engagemang för att lyfta förskolan i samhället så kommer investeringar göras på personal och organisation utefter den specifika arbetsplatsens behov. Detta anses höja graden av kvalitet på verksamheten och utan en bra ledare är god kvalitet svårt, om än omöjligt, att uppnå. Stöd för detta återfanns i teorin i form av att förskoleverksamhetens grannfält såsom senare lärare och socionomer vilket flertalet forskare tror har att göra sig med graden av kvalitet i yrket. Underförstått är, icke överraskande nog, att kvalitet är nära förknippat med just professionalisering. Efter att ha talat med aktiva och medvetna förskolelärare blev det tydligare för mig att kvalitet är något som är lokalt betingat, till den enskilda förskolan. Tydligt blev även att detta är starkt förknippat med vilket fokus förskolechefen väljer att inta: fokus på enbart omsorg och fokus på utveckling genom lärande. Det förstnämnda är parallellt med den föräldrade synen om dagisverksamhet som egentligen enbart syftar till ”förvaring” av barn medan föräldrarna jobbar, medan det andra syftar till ett mer långsiktigt tänkande och man arbetar efter medvetna aktiviteter som ska ge barnet kunskap om världen genom att utmana barnens potential. Det förre avser att tillfredsställa det egna personalintresset och det senare på att barnens utveckling och välmående.

Det är således min hållning att HR-funktionens kompetens i detta sammanhang bör fokusera på ledarskapsutveckling. I Malmö Stads material framgår det att satsningar har gjorts i syfte att höja förskolans status och anställas tillfredsställelse. Men ingen djupgående information har getts om hur och vilka konkreta åtgärder som har tillämpats. Likaså finns det inga säkra källor som säger något om hur dessa satsningar och dess effekter går att mäta. Hur vet man om en viss specifik ledarskapskurs ger långsiktiga resultat? Ett som är givet är det faktum att en del förskolor drivs under ett bättre ledarskap än andra, detta kan Malmö Stads medarbetare försäkra sig om då de ofta har fått praktisk insyn i flertalet av kommunens skolor så deras observerade jämförelser anses i denna kontext vara befogad. Därmed anser jag att bristen på gemensamma forum verkar vara stort och att satsningar bör göras på att skapa nätverk förskolor emellan, specifikt chefer emellan, så att de får en möjlighet att lära av varandra.

Då en allt större nedgång i läraryrket är märkbar måste helt enkelt alternativa professionaliseringssätt hittas. Sätt som håller förskollärarna reflekterande, interagerande och övandes av varandra. För att detta ska kunna inträffa måste behörighetskraven bli en reell funktion för så som det ser ut nu är de inte det. Till syvende och sist är det skolchefen som beslutar om vem som ska anställas och hur viktigt hon/han anser personens formella behörighet vara. Som arbetsgivare bör Malmö Stad söka efter att integrera rekryteringsprocesserna för att exempelvis motverka risken för alltför många obehöriga vikarier. Vidare när det specifikt kommer till att försäkra sig om att behålla unga och nyutexaminerade i verksamheten visar studien på att större satsningar bör läggas på handledarutbildningar och klarare riktlinjer i hur en praktikant ska bemötas. Flertalet respondenter riktade fokus på att många förskolor i kommunen inte har en plan med studenters verksamhetsförlagda del av utbildningen då de upplevde det som att hänsyn inte tas till deras utveckling. Detta speglar i sig också kvalitén på respektive förskola. För en verksamhet, såsom barnomsorgen, som i princip kämpar för sin överlevnad är risken av att förlora potentiella medarbetare på grund av en bristfällig praktikvistelse för stor. De respondenter som uttryckte sig i detta ämne stannade givetvis inte kvar på just den arbetsplatsen där det första intrycket upplevdes som negativt. Bara detta tyder på att första intrycket är något av avgörande betydelse och i och med den internationella bristen så har ju de utbildade förskollärare som är kvar råd att välja sin arbetsplats med omsorg.

5.3 Mot en ökad professionalisering?

Tsai och Yang (2010) påstår i sin artikel att lärarens roll förändras i takt med samhället. Sett ur yrkets historia har det i flera avseenden tvärtom inte skett någon större förändring. Även om det på intern nivå har arbetats aktivt mot utveckling och förändring är det enbart de involverade parterna som märker av den eventuella progressen. I allmänhetens ögon däremot ter sig grundkonceptet i yrket och dess uppdrag vara densamma sedan den första barnstugan. Vem har i uppgift att informera allmänheten om de förändringar som har skett i syfte att även utåt höja medarbetarnas värde? Om man ser till Abbotts (1988) centrala kännetecken för en profession så är det tveksamt om lärarkåren uppfyller dessa. En professions främsta uppgift är att vara problemlösande, menar han. Den fråga som kan vara värd att ställa är: har förskollärare ett uttalat *problem* att lösa? Huruvida det finns en bred understödande forskning om att förskolan eliminerar risken för en individ att misslyckas i utbildningens högre stadier eller i andra aspekter av livet, så finns helt klart ett problem för yrkesgruppen att angripa. Dock har en studie av sådan art inte lyckats hittas. Med bakgrund i detta hade det varit önskvärt att genomföra en jämförande longitudinell studie på två barngrupper, där den ena fick ta del av en förskoleverksamhet med högskoleutbildad personal medan den andra tog del av en förskola med enbart eller övervägande barnskötare. Fördelen hade varit om resultatet av den tänkbara studien hade påvisat tydliga skillnader i vidareutveckling för individen. Vidare kännetecken på en profession är enligt Abbott en gemensam teoretisk kunskapsbas vilket utifrån tidigare forskning bekräftas vara svåruppnått i och med att varje förskollärare har ett individuellt angreppssätt till sitt yrke. En gemensam kunskapsbas ger möjligheten att ha ett normerat sätt och ett gemensamt språk att redogöra för viktiga frågor i yrket. För att denna ska vara möjlig krävs dock enligt forskarna en akademisk utbildning (Lortie, 1975), vilket ju i förskollärarnas fall inte tillkom som ”lag” förrän nu på senare tid. Detta innebär för yrket att det fortfarande krävs en förbättring av praktiken för att ge möjlighet för utveckling av ett metaspråk. Frågan är då om denna utveckling av ett metaspråk kräver arbetslag bestående av enbart utbildade förskollärare. Respondenternas uttalanden i Förskola 1 verkar antyda på att det skulle kunna leda till förbättring eftersom de tyckte att allt fungerar mycket bättre då samtliga anställda talar ”samma språk”.

Även personalsammansättningen, som ju utgörs av flera yrkeskategorier, går att diskutera i enlighet med Abbotts professionaliseringsteori. Han menar att det blir än tydligare att en professions utveckling påverkas av den lagstiftning som styr den. I förskollärarnas fall har lagstiftningen setts som en medveten åtgärd i att höja yrkets status samt kvalitet. Dock började en annan yrkesgrupp långt innan göra anspråk på förskollärarnas uppgifter, nämligen barnskötarna. Detta refererar Abbott till i sin bok som att andra yrkesgrupper söker att vinna kontroll över en annan gruppens område. Automatiskt genom lagstiftningen till förskollärarnas fördel, har Webers så kallade stängningsteori tillämpats genom att lagen idag ”stänger ute” andra professioner som inte har en pedagogisk utbildning från förskoleverksamheten. Detta är dock något som, varken bekräftas av studiens teoretiska eller empiriska del, då obehöriga vikarier i praktiken är ett ständigt återkommande hinder i strävan efter ökad status. För att en förbättring ska kunna äga rum måste lagen, som tidigare nämnts, även tillämpas i praktiken. Det är vikten av detta som tas upp under *professionalisering* i ovanstående modell genom *monopol i praktiken*. Med detta menar jag att det är ytterst viktigt för Malmö Stad att föreskrifterna blir en reell funktion. Generellt, påstår Abbott, har enbart en profession åt gången beslag på ett visst område och då är frågan vem av yrkesgrupperna som har beslag på omsorgen/ utvecklingen av samhällets små idag? Denna synliga kamp kan vidare antingen resultera i divisionaliseringar eller sammanslagningar i det professionella systemet. Varemot vi rör oss idag och vad som är av mest värde är tveksamt. I förskolans fall har kampen

resultat i att yrket idag består av fler yrkeskategorier trots att det för bara några år sedan inte gjordes så stor åtskillnad. Kan man då säga att yrket gått från en sammanslagning till en divisionalisering? Hursomhelst anses denna utveckling först ha uppmärksammats nu i samband med lagstiftande åtgärder vilket i Abbotts termer uttryckt kan ses som en ”störning” i det professionella systemet som helt enkelt kommit att rubba balansen och måste nu återställas, fast i vilken riktning är ännu oklart. Men så länge Malmö Stad inte gör en verklighet av föreskrifterna bromsar det förskollärarnas professionaliseringsprocess, vilket även bekräftades i att flera respondenter med frustration i rösten uttalade sig i ämnet om obehöriga vikarier.

En essentiell poäng enligt återigen Abbott är även att kunna visa utåt i samhället att behovet av yrkesgruppens expertis är nödvändig. Det är här svårigheten ligger eftersom det handlar om långsiktiga resultat. Min personliga åsikt är att det iögonfallande inte har gjorts tillräckligt för att kommunicera utåt värdet av yrket. Det är här som det brister allra mest, vilket även bekräftades av studiens respondenter som samtliga uttalade sig om att samhällets presentation av förskolan är missvisande och att det är dags för attitydförändringar. Hur kan Malmö Stad tillämpa detta i sin kompetensförsörjningsplanering? I syfte att i allmänhetens ögon lyfta värdet av det arbete som förskollärare utför, måste fokus ligga på att kunna uppvisa ett tydligt samband mellan förskollärarnas kompetens och de resultat som en förhöjd kompetens leder till. Så länge detta samband är diffust för utomstående så kommer ”dagsstämpeln” sitta kvar och kompetenta medarbetare måste ständigt känna att de hamnar i debatt för att försvara sitt värde. I den privata sektorn synliggörs detta samband främst i termer av ekonomi. Inom den kommunala sektorn är min uppfattning att sambandet bör synliggöras i termer av kvalitet. Hur mycket högre kvalitet tillförs medborgarna i värdet av de tjänster de erbjuds med utbildad respektive obildad förskolepersonal? Enligt min uppfattning måste denna strävan finnas i att utveckla metoder som kommer att leda till ett synliggörande av detta orsakssamband. Om professionalisering skall var möjligt att arbeta efter är på vägen mot en ny era för barnomsorgen så vill min instinkt påstå att ett verksamhetsperspektiv är en förutsättning. Professionalisering utgör då grunden för en bättre kvalitet som stöd för barnens progress.

5.4 Går perspektiven att förena?

Till vilken grad upplevelseperspektivet och organisationsperspektivet går att förena och utarbeta gemensamma åtgärder efter tål att diskuteras. Mycket i studiens material talar för att de områden som har utarbetats i Malmö Stads projekt, nämligen personalsammansättning, löne- och anställningsvillkor, marknadsföring samt ledarskap, är högst relevanta för verksamhetens framväxt. Genom intervjuerna liksom dokumentanalysen återfanns således stöd för tidigare forskning vars slutsatser likaså vilade på aktuella fyra områden. Det som dock visade sig i föreliggande studie som inte direkt angripits i tidigare forskning är just vikten av skolchefernas utveckling och uppdatering av deras kompetens och behovet av visionära ledare.

Ovanstående ger även svar på frågeställningen om huruvida projektets fokus är relevant eller om det bör skiftas. Denna fråga kan onekligen besvaras med både ett ja och ett nej. Detta beroende på om man söker att fånga hela Malmö Stad projektets mål med tyngd på både attrahering och behållning av medarbetare. I dagsläget och utifrån denna studie ter sig fokuset främst ha handlat om att uppfylla delmålet innefattandes attraherande av nya medarbetare. med att söka att synliggöra Malmö Stad som en attraktiv arbetsgivare.

Synliggörandet av Malmö Stads förskoleverksamhet genom marknadsföring är en högst viktig åtgärd, vilket även bekräftas av studiens respondenter. Samtidigt kan rekrytering inte understrykas tillräckligt som en central del av kompetensförsörjningen som måste överensstämja med synen på den kompetens man vill skapa i organisationen.

En stor del av de goda idéerna finns dokumenterade om exempelvis löner och diverse förmåner, dock har dessa inte kunnat omsättas i praktiken i någon större utsträckning. Det tråkiga är därmed att de mer djupgående förändringarna egentligen enbart finns i form av en teori. Huruvida Malmö Stad i sitt fortsatta arbete kan göra verklighet av teorierna och samtidigt tillgodose respondenternas synpunkter, finns flera upplysningar om. Förskoleverksamheten behöver inte minst utvecklas och förbättras på många plan men mycket ligger tyvärr utanför en arbetsgivares, i detta fall Malmö Stad, handlingsramar. Det främsta i åtanke här är exempelvis sådant som ligger på statlig nivå såsom utbildningens utformning och branschens löneutveckling. Dock finns det fortfarande mycket att fokusera på vad gäller de övriga bitarna med fokus på att kvalitetssäkra förskoleverksamheten så att dagisstämpeln tvättas bort för alltid. Malmö Stad borde i en ännu större utsträckning öka sitt samarbete med Malmö Högskola och regelbundet informera om såväl kortsiktiga som långsiktiga behov. En ökad kontakt hade med störst sannolikhet fått högskolan att anpassa innehållet i utbildningen efter verklighetens krav så att klyftan mellan studerandemiljön och arbetsmiljön blir mindre. Ur kvalitetssynpunkt är detta desto viktigare eftersom en mer kompatibel utbildning till praktiken förhoppningsvis ökar chanserna till att man lättare tillämpar de teorier och den kunskap från utbildningen till verksamheten på ett helt annat sätt om man inte ser någon relevans i det man lär sig. Därutöver behöver kommuner och landsting bli bättre på att använda individuell lönesättning för att belöna medarbetare som utbildar sig, tar mer ansvarsfulla uppdrag och levererar bättre resultat. Högre lön torde ge högre kvalitet.

Genom marknadsföringen ämnade Malmö Stad att visa sig vara en attraktiv arbetsgivare. Huruvida arbetsgivaren är attraktiv eller det motsatta går att diskutera då skillnaden förskolor emellan är högst aktuell. Hur kan man garantera en attraktiv arbetsplats när arbetsplatsen egentligen omfattar flera arbetsplatser (närmare 250 för att vara exakt) med varierande organisering, fokus samt kvalitet? Kopplat till teorier om Employer Branding är detta farligt ur organisationssynpunkt eftersom risken är stor att det som utlovas utåt sett inte alltid stämmer överens med verkligheten. Besvikelsen blir då stor för många utbildade förskollärare när de väl kommer ut. Paralleller kan här dras till den bristfälliga kvalitén i handledning som uppkom i studiens empiriska del. Mycket under den empiriska delen talade för att en förskolas rykte är den primära faktorn som avgör om man vill arbeta där eller inte. Enligt teorin härstammar alltid ett företags rykte utifrån de redan anställda och därför bör satsningar först och främst göras på intern nivå. Det var även tydligt att det var svårt för respondenterna att referera till Malmö Stad som deras arbetsgivare eftersom arbetsgivaren känns så avlägsen. Man såg till sin egen chef, stadsförvaltning och den lokala skolan. Detta ger ännu en tydligare bild på hur svårt det kan vara för en så stor arbetsgivare som en kommun att ha en enhetlig bild av sina verksamheter eftersom de verkar under så skiljda förhållanden. Därför förespråkar jag en ökad samverkan mellan arbetsplatserna. Med medvetenheten om att en referensgrupp har utvecklats inom projektets ramar vars syfte är att verka som en länk mellan projektet och verksamheten, vill jag fortfarande påstå att denna länk behöver bli starkare. Malmö Stads värderingar måste synliggöras på ett bättre sätt, då det indirekt under intervjuernas gång framkom att man som anställd förskollärare inte såg till den ”stora” arbetsgivaren (Malmö Stad) utan till den ”lilla” som utgörs utav skolchefen i den egna stadsdelsförvaltningen.

Referenser

- Abbott, A. (1988) *The system of professions: an essay on the division of expert labour*. Chicago: University of Chicago Press
- Alvesson, M. (2000) Social identity and the problem of loyalty in knowledge – intensive companies, *Journal of Management Studies*, vol. 37:8 pp. 1101-1123
- Alvesson, M. (2003) Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, 13-33.
- Anderson, M. W. (2004) The metrics of workforce planning. *Public Personnel Management*, 33(4), 363-378.
- Anttila, M. (1999) *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid
- Backhaus, K & Tikoo, S. 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. Career Development International, vol 8 nr 5 sid. 501-517.
- Beker, J. (2002) Development of a Professional Identity for the Child Care Worker. *Human Sciences Press*. 54(6), pp. 421-431
- Berntsson, P. (2006) *Läraryrket, förskollärare och statushöjande strategier : ett könsperspektiv på professionalisering*. Göteborg : Department of Sociology, Göteborg University, 2006 (Göteborg : Intellecta Docusys)
- Bell, J. (2006), *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund
- Billett, S. (2006) Constituting the workplace curriculum. *Journal of Curriculum Studies*, 38(1), 31–48.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Boréus, K. (2005) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskurs*. Studentlitteratur: Lund
- Brown, K. 2008. 'Human Resource Management in the Public Sector.' In *Human Resource Management in the Public Sector*, eds R. Beattie and S. Osborne. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Bureau, S. & Suquet, J.B (2009) A professionalization framework to understand the structuring of work. Reims Management School. Volume 27, Pages 467-475
- Campbell J., Scott G. and Thomson E. (2003) Childcare: An Investigation of Labour Market Issues. *Regional Studies*, Vol. 37.9, pp. 957–967

- Carroll, M., Smith, M., and Oliver, G. (2008) Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, Vol 19, no 1, 2008, 59–74
- Chaib, M., Danermark, B., & Selander, S. (2011) Education, Professionalization and Social representations: On the transformation of social knowledge. New York : Routledge
- Choudhury H., E. (2007) Workforce Planning in Small Local Governments. *Review of Public Personnel Administration*. Volume 27 Number 3 264-280
- Cogburn, J.D. 2001. 'Personnel De-Regulation: Exploring Differences in the American States.' *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(2):223–244.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008) Research Methods in Education. London: Routledge Farmer
- Colley L., & Price, R. (2010) Where Have All The Workers Gone? Exploring Public Sector Workforce Planning. *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 69, no. 2, pp. 202–213
- Collins, J.C. & Stevens, J. 2004. *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: the Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. *Personnel Psychology*, nr 57, sid. 685-717.
- Colnerud, G. & Granström, K. (1989) Lärarkyrkans professionalisering yrkesetik och yrkesspråk : två viktiga aspekter. Stockholm Skolöverstyrelsen.
- Davidsson, B. (2005). Klassrum, lekrum och andra rum – om rum för lärande i integrerade verksamheter. *Didaktisk tidskrift* , 15(1-2), 51-63. P
- Davies, K. (1996). *Önsknings och realiteter*. Stockholm: Carlsson bokförlag.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Ellström, P.E. & Kock, H. (1993) Kompetensutveckling i offentlig verksamhet. Utgiven av Arbetsgruppen för forskningsfrågor, Civildepartementet. Stockholm Norstedt
- Enö, M. (2005) Att våga flyga: ett deltagarorienterat projekt om samtalets potential och förskolepersonals konstruktion av det professionella subjektet. Malmö: Lärarutbildningen, Malmö högsk. Malmö : Holmbergs
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2009). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB: Stockholm
- Fangen, K (2005) Deltagande Observation. Liber: Stockholm
- Feldman, D.C., & Arnold, H.J. (1985) Personality types and career patterns: Some empirical evidence on Holland's model. *Canadian Journal of Administrative Science*, June, 192-210
- Freyens, P. B., (2010) Managing skill shortages in the Australian public sector: Issues and perspectives. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 48(3) 262-286

Given M. L. (Ed.) (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage: Thousand Oaks, CA, Vol.2, pp.697-698.

Granberg, O. (2003) *Personaladministration och Organisationsutveckling*. Studentlitteratur: Lund

Granberg, O., & Ohlson, J. (2011) *Organisationspedagogik – en introduktion*. Studentlitteratur: Lund

Guile, D. & Young, M. (2003). Transfer and Transition in Vocational Education: Some Theoretical Considerations. In: T. Tuomi-Gröhn, Y. Engeström, & M. Young (Eds.). *Between School and Work. New Perspectives on Transfer and Boundary-crossing*. Oxford: Pergamon

Harris, L., D. Doughty and S. Kirk, 2002. 'The Devolution of HR Responsibilities: Perspectives from the UK's Public Sector.' *Journal of European Industrial Training* 26(5):218–230.

Helton, K. and J. Soubik. 2004. 'Case Study: Pennsylvania's Changing Workforce: Planning Today with Tomorrow's Vision.' *Public Personnel Management* 33(4):459–473.

Holland, J.L. (1985) *Making vocational choices*. New York: Prentice Hall

Johansson, G. & Åstedt I.B. (1996) *Förskolans utveckling: fakta och funderingar*. Stockholm HLS 1996 Stockholm Gotab

Johnson, G. & Scholes, K. (1997) *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lortie, D. (1975) *Schoolteacher. A sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press

McKenna, E. (2004) *Business Psychology and Organizational Behaviour*. Psychology Press: New York

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002) *People Management and Development – Human Resource Management at Work*. CIPD: London

Merriam, B. S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, B. S. (2009) *Qualitative Research – a guide to Design and Implementation*. PB Printing: San Francisco

Miles, S. & Mangold, G. 2004. *A Conceptualization of the Employee Branding Process*. *Journal of Relationship Marketing* vol 3, no 2-3, sid 65-87.

Ohlson, J. (2004) *Arbetslag och lärande: Lärares organiserande av samarbete I organisationspedagogikens belysning*. Studentlitteratur: Lund

Patel, Runa. & Davidsson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Malmö.

Persson, S. (1998) *Förskolan i ett samhällsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Pynes, J. E. (2004). The implementation of workforce and succession planning in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(4), 389-404.

Rainbird, H., Fuller, A., and Munro, A. (2004), *Workplace Learning in Context*, London: Routledge

Riessman, K. C. (1994) Teaching Research. Beyond the Story book Image of positivist Science. *Journal of Teaching in Social Work*. Vol.8 p. 281-303

Robson, C. (2011) *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. Chichester : Wiley

Roos, G. (1994) *Kommunerna och det pedagogiska utvecklingsarbetet inom barnomsorgen – Omfattning, inriktning och villkor*. Almqvist & Wiksell International: Stockholm (doktorsavhandling Uppsala universitet).

Starrin, B; Larsson, G; Dahlgren, L; Styrborn, S (1991) *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur

Teo, S.T.T. and Rodwell, J.J. 2007. To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.

Thurén, T (2007) *Källkritik*. Liber AB: Stockholm

Tompkins, J. (2002). Strategic human resource management: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-109.

Truss, C. 2008. 'Continuity and Change: The Role of the HR Function in the Modern Public Sector.' *Public Administration* 86(4):1071–1088.

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2006) *Yrke, status & genus : en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Göteborg : Department of Sociology, Göteborg University, 2006 (Göteborg : DocuSys)

Yin, K., R. (2004) *The case study anthology*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Yin, K., R. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Liber: Stockholm

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (2011)

Hämtad 2011-03-23

<http://www.ne.se>

Skolverket (1998, 2011)
Hämtad 2011-03-04
<http://skolverket.se>
Lpfö, 1998
Lpfö, 2011

Statistiska Centralbyrån (2002)
Hämtad 2011-03-24
<http://www.scb.se>

Johansson, L. & Österberg, C. (2002) *Lön för mödan – fakta om arbetsvillkor och löner för kvinnor och män inom vård och omsorg.*

Vetenskapsrådet (2007)
Hämtad 2011-03-24

Hur bör integritetskänsligt forskningsmaterial hanteras?

http://www.vr.se/download/18.aae1aa51132473084980005790/integritetskansligt_forskningsmateria21.pdf

Övriga källor

City tidningen Malmö/ Lund (2011)
Hämtad 2011-05-13

Internt arbetsmaterial, Malmö Stad (2008-2011)

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Utbildning?
- När kom Du på att ville bli just förskollärare? Hur kom det sig?

TEMA 1 - Frågor om yrket:

- Tyckte Du att utbildningen förberedde Dig bra inför yrkeslivet? Stämde förväntningarna överens? Synpunkter på utbildningens praktiska del?
- Berätta hur en typisk dag på förskolan ser ut?
- Vad anser Du förskolans uppdrag vara?
- Vad inspirerar Dig i Ditt yrke?
- Vad är problematiskt i Ditt yrke?
- Just nu råder internationell brist på förskollärare. Vad tror Du är de bakomliggande faktorerna till detta?

TEMA 2 – Frågor om yrkesidentitet:

- Anser du att den nya läroplanen för förskolan gör en tillräcklig skillnad på förskollärare och barnskötare?
- Är detta något som förändrar Din roll som förskollärare i praktiken? Om ja, på vilket sätt?
- Hur skulle Du vilja beskriva förskollärarens roll i samhället?
- Hur uppfattar Du andras syn på Dig?

TEMA 3 – Frågor om arbetsgivaren och arbetsplatsens utformning:

- Förskolläraryrollen är en viktig del av samhället – speglar Din arbetsgivare detta?
- Vilken betydelse har Din chef för Dig? Vad kännetecknar en bra chef?
- Hur har ni fördelat arbetsuppgifter och ansvar i arbetslaget?
- Finns det utrymme för att tillvarata barnens nyfikenhet och lyssna på de?
- Hur mycket är Du med och styr barnens agenda?
- Pondera att du är en arbetssökande förskollärare – vad tittar Du då på i form av tjänstens utformning? Vilka faktorer kan arbetsgivaren locka Dig med?