



# Lägesbedömning 2022

Upprättad: 2022-11-21

Avdelningen kvalitet och myndighet

# Innehåll

|   |    |
|---|----|
| Inledning.....  | 3  |
| Fokus på likvärdighet .....   | 3  |
| Nya krav på analys i det systematiska kvalitetsarbetet.....                       | 4  |
| Underlag för årets lägesbedömning.....  | 4  |
| Kvalitet och likvärdighet i förskolan.....  | 4  |
| Barnen och förskolan i Malmö .....  | 8  |
| Måluppfyllelse .....  | 10 |
| Språkutvecklande arbete .....   | 10 |
| Digitalt meningsskapande i förskolan.....   | 12 |
| Hedersrelaterad problematik i förskolan - förebyggande och främjande arbete ..... | 14 |
| Förutsättningar som utmanar eller leder till framgång.....                        | 16 |
| Gemensamma förhållningssätt och strukturer.....                                   | 16 |
| Annan pedagogisk verksamhet.....  | 23 |
| Öppen förskola .....  | 23 |
| Pedagogisk omsorg.....  | 25 |
| Slutsatser .....  | 27 |
| Det fortsatta arbetet .....   | 28 |

## Inledning

Lägesbedömningen är huvudmannens övergripande dokumentation i det systematiska kvalitetsarbetet och utgör den senaste kunskapen om förskolornas möjligheter att erbjuda barnen i Malmö en likvärdig förskola av hög kvalitet.

I årets lägesbedömning görs tematiska nedslag som belyser centrala delar av förskolornas arbete och som ger möjlighet till överblick över förskolornas förutsättningar att arbeta med förskolans nationella uppdrag.

Rapporten lyfter fram förutsättningar som rör barnen, den pedagogiska personalen och förskolans ledning som särskilt viktiga för förskolans uppdrag. Den inriktningen speglar förskoleförvaltningens syn på förskolans uppdrag och den sammanvägda kunskapen om verksamhetens kvalitet som ett mångårigt systematiskt kvalitetsarbete utifrån samma modell resulterat i. Kompetensen i verksamheten och den lokala ledningen framstår som helt avgörande för verksamhetens kvalitet. Analyserna visar på flera positiva tendenser på enhetsnivå men också på fortsatta utmaningar för organisationen som helhet kopplat till förskolornas möjligheter att ge alla barn en utbildning som är anpassad efter deras behov.

## Fokus på likvärdighet

Barnen på kommunens förskolor har rätt till en likvärdig förskola av hög kvalitet. För att en förskola ska vara likvärdig och av hög kvalitet ska den uppfylla de nationella målen så som de formuleras i skollagen och förskolans läroplan. Utbildningen måste ta hänsyn till och anpassas efter barns olika förutsättningar och behov för att uppfylla de nationella målen.

Förskolan som skolform är det första steget i utbildningssystemet och har de senaste åren lyfts fram som en av de mest kraftfulla kompensatoriska utbildningsinsatserna.<sup>1</sup> I förskolan ska omsorg, utveckling och lärande bilda en helhet. Förskolan har ett viktigt uppdrag att förbereda barnen för framtiden, men behöver också ge barnen roliga och meningsfulla sammanhang som präglas av vänskap, lek, glädje och välbefinnande i nuet.<sup>2</sup>

Huvudmannen har ett kompensatoriskt uppdrag att rikta olika former av resurser för att öka likvärdigheten inom hela förskoleverksamheten som helhet. Rektor har motsvarande uppdrag kopplat till sina enheter.

Förskolenämnden och förskoleförvaltningen har de senaste åren gjort vägval mot en styrning och sätt att organisera verksamheten på som i högre grad än tidigare riktar resurser och stödjande funktioner mot de delar av verksamheten där behoven är störst. Inom förvaltningen pågår bland annat ett förändringsarbete som handlar om att se över och utveckla förvaltningens stödjande funktioner i syfte att öka likvärdigheten i förskoleverksamheten.

---

<sup>1</sup> SOU 2020:28, s. 562-563.

<sup>2</sup> Jmfr. förskoleförvaltningens Förskolan i Sverige, rapport 2, 2022

## Nya krav på analys i det systematiska kvalitetsarbetet

Från och med den 1 augusti har det lagstadgade kravet på analyser skärpts både på övergripande nivå och på förskolenivå. Nu har huvudmannen, utöver ett uppdrag att planera och följa upp utbildningen, även i uppdrag att analysera orsakerna till uppföljningens resultat. Huvudmannen ska också utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen (Lag 2022:940). Sådan planering, uppföljning, analys och utveckling ska även genomföras av rektor på förskoleenhetsnivå.

## Underlag för årets lägesbedömning

Kvalitetsdialogerna är kärnan i förskoleförvaltningens systematiska kvalitetsarbetet och ett av de viktigaste underlagen för lägesbedömningen. Lägesbedömningens övergripande analyser bygger till väsentlig del på vad som har kommit fram i förskolornas kvalitetsdialoger och den övergripande skolchefsdialogen.

Årets lägesbedömning bygger vidare på kunskaper från tidigare års lägesbedömningar liksom på särskilda uppföljningar som gjorts under året. En andra delrapport från pågående uppföljning av språkutvecklande insatser bidrar t ex med ny kunskap i årets lägesbedömning liksom rapporten om förvaltningens fleråriga utvecklingsprojekt kring förskollärares uppdrag, arbetsvillkor och organisering. Även *Förskolan i Sverige – ett kunskaps- och dialogunderlag* som förvaltningen har sammanställt under år 2022 har också använts som underlag.

## Kvalitet och likvärdighet i förskolan

För att en förskola ska anses ha hög kvalitet ska den ge barnen förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt utifrån förskolans uppdrag. I sammanhanget avses med kvalitet, i betydande utsträckning, måluppfyllelse.<sup>3</sup> Kraven på förskolan och de mål som finns för utbildningen är riktade mot huvudmannen och dennes verksamheter, inte mot barnen som tar del av utbildningen. De uttryckliga mål som formuleras i läroplanens andra kapitel följer alla samma form och anger att förskolan ska ge förutsättningar för varje barn att utvecklas och lära. För att ge varje barn sådana förutsättningar måste utbildningen vara anpassad efter barnens behov av stöd och deras förutsättningar att ta till sig den. På så sätt uppfylls läroplanens krav på att alla barn ska få en utbildning som är utformad och anpassad så att de utvecklas så långt som möjligt. Det ska inte spela någon roll på vilken förskoleenhet eller i vilken barngrupp ett barn är placerat – utbildningen ska vara lika bra, men inte nödvändigtvis likadan, varhelst den anordnas. En förskola som är utformad på det sättet är likvärdig. Likvärdighet är följaktligen en nödvändig förutsättning för hög kvalitet.

---

<sup>3</sup> Skolverket definierar kvalitet inom utbildningsväsendet som en samlingsbeteckning för hur väl verksamheten uppfyller nationella mål, svarar mot nationella krav och riktlinjer, uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella samt kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar (se Skolverket, *Skolverkets allmänna råd med kommentarer: Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet*, 2015, Stockholm: Skolverket, s 45).

### **Kvaliteten avgörs i mötet med barnet**

Förskolans uppdrag, att stimulera barns utveckling och lärande och erbjuda barnen en trygg omsorg, förverkligas i mötena mellan barnen och den pedagogiska personalen i förskolan. Enligt denna relationella syn på utbildning, som är en grundval i förskoleförvaltningens arbete, sker utbildning i interaktionen mellan människor - i det här fallet mellan vuxna och barn i förskolan. Läroplanens förverkligande är ett socialt sammanhang. Således är den pedagogiska personalen en integrerad del av utbildningen som sådan och kvalitet något som handlar om "hur förskolepersonal förstår, agerar, lyssnar på barnet och hur man förmår att se barnets potential och handla så att barnet känner sig engagerat, dugligt och aktivt i sitt lärande".<sup>4</sup> De förutsättningar förskolan ger barnen skapas alltså ytterst av den pedagogiska personalen och genom deras emotionella, kognitiva och sociala stöd till barnen i konkreta situationer i förskolans vardag. Förmågan att ge det stödet speglar i sin tur den pedagogiska personalens professionella kunnande.

### **Pedagogisk personal, ledning och barn**

Utifrån den relationella synen på utbildning är innehållet i de pedagogiska mötena mellan barn och vuxna – och barn och barn – helt avgörande för utbildningen som sådan, kvalitetens kärna. De förutsättningar som berör människorna i förskolan är således unika i förhållande till andra förutsättningar för utbildningens kvalitet. Barngruppernas organisering och sammansättning samt personalens kompetens är därmed helt centrala aspekter. Men även de roller som inte kommer i kontakt med barnen på samma sätt bör uppmärksammas. Förskolornas lokala ledningsgrupper, gemensamma stödfunktioner och förvaltningens ledning samt relationerna, rollfördelningen och ansvarsfördelningen dem emellan är av central betydelse för hur pass väl förvaltningen genomför sitt uppdrag. Gemensamt för allt detta är att det handlar om relationer mellan människor och hur de relationerna är organiserade. I årets lägesbedömning läggs stor tonvikt på dessa aspekter; personalens kompetens, ledningens utformning och enhets- och huvudmannanivå samt barngruppernas sammansättning och organisering.

### **Professionell kunskap behövs för bedömning av måluppfyllelse och stärka kvalitet**

Bedömningarna av utbildningens kvalitet, som görs som en del av uppföljningen inom det systematiska kvalitetsarbetet, behöver grundläggas i professionell kunskap om pedagogiska processer och huruvida det sociala sammanhanget på förskolan faktiskt skapar förutsättningar för barnen att utvecklas och lära i linje med målen för utbildningen. Uppföljningen och analyserna av orsaker förutsätter därför professionell omdömesförmåga som omfattar förmågan att bedöma både delar och helhet. Om de pedagogiska processerna är anpassade för barnen i förskolan och ger barnen möjligheter att utvecklas och lära är frågor som bäst bedöms nära barnet, av den pedagogiska personalen under ledning av rektor. Här är det avgörande att det på förskolenivå finns ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete genom att det sker ett arbete utifrån kraven på uppföljning och utvärdering nära barnet. Det är också viktigt att det finns kompetens och hållbara strukturer att ta till vara det systematiska kvalitetsarbetets slutsatser så att utbildningen utvecklas mot ökad likvärdighet inom och mellan förskoleenheterna i respektive förskoleområde så väl som i förvaltningen som helhet.

---

<sup>4</sup> Persson, Sven (2017). "Förskolans likvärdighet och det kompensatoriska uppdraget" i Anne-Li Lindgren, Niklas Pramling och Roger Säljö (red.), *Förskolan och barns utveckling: Grundbok för förskollärare*. Malmö: Gleerups, s. 220.

### **Tillit mellan ansvarsnivåerna avgränsar lägesbedömningen**

Förskoleförvaltningens systematiska kvalitetsarbete följer en modell i vilken det finns en inbyggd tillit till rektorsuppdraget och det professionella kunnande som finns på förskolan. Väsentliga delar av kunskaperna om vad utbildningen för med sig till barnen finns bara på enhetsnivå. På övergripande nivå är det systematiska kvalitetsarbetet i stället inriktat på huvudmannens ansvar, som är att ge förskolorna förutsättningar att erbjuda en utbildning av hög och likvärdig kvalitet. Lägesbedömningens innehåll speglar detta med sin inriktning på de förutsättningar för utbildningen huvudmannen ansvarar för. Eftersom målen för utbildningen i förskolan och kraven är riktade mot verksamheten som sådan finns det i förskolan ingen skarp linje mellan utbildningens kvalitet och dess förutsättningar.

### **Kvalitativa insikter som grund för bedömning**

Måluppfyllelse i förskolan bör inte bedömas på basis av indikatorer på progressionen i barns utveckling och lärande då det inte finns några prestationskrav eller uppnående mål för barnen. Denna typ av indikatorer kan ge en fingervisning om delar av förskolans uppdrag och konsekvenser för barnen, men representerar inte måluppfyllelse i sig. Det är inte heller lämpligt att förlita sig på indikatorer på utbildningens strukturella villkor, såsom genomsnittlig barngruppsstorlek eller personalsammansättning eftersom de som bäst kan beskriva på ett översiktligt plan vilka möten som sker på förskolan, men inte vad som sker i dessa möten. Bedömningar av förskolans kvalitet bör snarare grundas i kvalitativa insikter i vad som sker i mötena på förskolan och i vilken utsträckning barnen får förutsättningar att utvecklas och lära. Förskoleförvaltningens modell för kvalitetsdialoger är utformad för att göra den typen av bedömningar möjliga och för att det på varje ansvarsnivå i organisationen ska finnas de olika typer av kunskaper som behövs för ansvarstagande. Organisationens samlade förmåga att bedöma utbildningens kvalitet är beroende av att det systematiska kvalitetsarbetet och kvalitetsdialogerna i den fungerar ändamålsenligt.

### **Förbättrad måluppfyllelse när läroplansområden interagerar i vardagspraktik**

Utbildningen i förskolan ska, enligt läroplanen, utgå från en helhetssyn på barn och barnens behov, där omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet; olika kunskapsformer ska balanseras och utgöra en helhet; utbildningen ska präglas av att omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet; förskollärarna har ett särskilt ansvar för att omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet och för att dokumentation, uppföljning, utvärdering och analys omfattar hur läroplansmålen integreras med varandra och bildar en helhet i utbildningen.

Läroplanens målområden vävs samman i olika vardagspraktiker. De påverkar, förstärker, beror av varandra. Förvaltningen har i tidigare lägesbedömningar konstaterat att en viktig framgångsfaktor för förbättrad utveckling mot målen är ett aktivt arbete kopplat till interaktionen mellan olika målområden och en medvetenhet om hur delar tillsammans bildar den helhet som utgör förskolans uppdrag. Den slutsatsen har förstärkts ytterligare i årets analyser. Motsatsen gäller också: fragmentering, uppdelning i parallella spår, ensidigt fokus är ofta hämmande för utvecklingen.

### **Samspelet mellan ansvarsnivåer en kvalitetsfaktor**

Förskolans ansvarsnivåer klargörs i skollagen och förskolans läroplan. Rektor har helhetsansvaret för arbetet på förskolan och förskollärarna har ett utpekat undervisningsansvar i förhållande till medarbetare och arbetslag. På övergripande nivå ska huvudmannen verka för att förskolans nationella mål, krav och riktlinjer är förankrade på alla nivåer och inom alla delar av organisationen och att det på varje förskola finns förutsättningar att utföra det nationella uppdraget i enlighet med de nationella styrdokumenterna. Skolchefen (tillika förvaltningsdirektören) ska biträda huvudmannen att se till att verksamheten följer de föreskrifter som gäller för utbildningen.

Förskoleverksamheten i Malmö har en ledningsorganisation som även omfattar utbildningschefer och nära ledningsstöd i form av biträdande rektorer och förste förskollärare. Detta är alltså ansvarsfunktioner som inte omnämns i skollag och läroplan men som har stor betydelse för förvaltningens organisering och förskolornas möjligheter att lyckas i det nationella uppdraget. Årets analyser lyfter fram samspelet inom arbetslagen men också mellan medarbetare och förskolans ledning.

Läroplansuppdraget är komplext och ledarskap kan inte meningsfullt reduceras till den ena eller andra ansvarsnivån. Det förutsätter ett relationellt perspektiv där de olika ansvarsnivåerna på förskolenivå (rektor, förskollärare och arbetslag) alltid står i beroendeförhållanden till varandra. Behovet av helhetssyn gäller därmed även de delar av läroplanen som belyser medarbetarnas och ledningens ansvar. Avgörande är förskollärarnas, arbetslagens och rektors förmåga att tillsammans ta ansvar för läroplansuppdragets genomförande. Samspelet mellan ansvarsnivåerna på enhets- och undervisningsnivå är centralt och i sig att betrakta som en kvalitetsfaktor.

## Barnen och förskolan i Malmö

Malmö har hög barnfattigdom, hög grad av boendesegregation och stora inkomstskillnader.<sup>5</sup> Sådana socioekonomiska och geografiska kännetecken påverkar vardagen på stadens förskolor. Många av barnen i förskolorna har dåliga förutsättningar att ta till sig utbildningen och är i behov av anpassningar och stödinsatser för att kunna utvecklas så långt som möjligt. Det ställer krav på en utbildning av generell hög kvalitet. I en segregerad stad där barnens erfarenheter, förutsättningar och behov ser mycket olika ut är det av särskild och avgörande vikt att förskolan inte är utformad på samma sätt överallt. Där kan utbildningen behöva se markant olika ut på olika förskolor utifrån barnens egna villkor och faktiska behov. Det ställer krav på stadens politiska ledning att avsätta och fördela tillräckliga ekonomiska resurser utifrån behoven i verksamheten. På övergripande nivå har förvaltningsledningen ett ansvar att organisera förvaltningens stödjande funktioner och rikta insatser för att möta de olika behoven barnen har.

### Förskolans demokratiuppdrag en grund för kommande generationers samhälle

Förskolan har ett mångsidigt demokratiuppdrag. Utbildningen vilar på demokratins grund och ska förmedla och förankra respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande demokratiska värderingar som det svenska samhället vilar på. Den ska genomföras i demokratiska former och lägga grunden till ett växande intresse och ansvar hos barnen för att aktivt delta i samhället och för en hållbar utveckling. Den ska också ge varje barn förutsättningar att utveckla öppenhet, respekt, solidaritet och ansvarstagande. Vidare ingår det i förskolans uppdrag att överföra och utveckla ett kulturarv – värden, traditioner och historia, språk och kunskaper – från en generation till nästa.

---

<sup>5</sup> I Rädda Barnens *Barnfattigdom i Sverige: Årsrapport 2021*, Stockholm: Rädda Barnen, anges andelen barn (0-17 år) i hushåll med låg inkomststandard och/eller försörjningsstöd i Malmö vara 24,0 procent, vilket motsvarar drygt 16 500 barn (uppgifter för 2019). Motsvarande siffra för Stockholm och Göteborg är 7,6 respektive 11,8 procent och i hela Sverige 9,2 procent. Det bör noteras att uppgiften för Malmö påverkas av gränspendlingen till Danmark, på så sätt att den överskattar antalet personer med låg inkomststandard. Rädda Barnen noterar att “[t]idigare beräkningar har visat en överskattning på ca 2 procentenheter, vilket innebär att Malmö ändå har en hög barnfattigdom” (s. 17).

Boendesegregation betyder att olika inkomstgrupper bor åtskilda i olika bostadsområden, att det finns skillnader i den genomsnittliga inkomstnivån mellan olika bostadsområden i en kommun (Delegationen mot segregation, *Platsens betydelse: Årsrapport 2022 om den socioekonomiska boendesegregationens utveckling i Sverige, 2022*, Huddinge: Delegationen mot segregation, s 4). Enligt den områdesindelning som Delegationen mot segregation gör var 30 av Malmös totalt 91 regionala statistikområden 2020 områden med “stora socioekonomiska utmaningar” eller “socioekonomiska utmaningar”, vilket motsvarar 29 procent av befolkningen, medan 38 områden hade goda eller mycket goda socioekonomiska förutsättningar, vilket motsvarar 46,5 procent av befolkningen. Övriga 23 områden klassades som socioekonomiskt blandade områden (se Segregationsbarometern, <https://segregationsbarometern.delmos.se/kommun/malmo/>, uppgifter för 2020). Segregationen avspeglar sig också i hur förekomsten av barnfattigdom är fördelad över staden. I Rädda Barnens rapport anges följande för andel barn i ekonomisk utsatthet i några av Malmös bostadsområden: Rosengård 48,7 procent, Fosie 36,5 procent, Limhamn och Bunkeflo 9,8 procent, Husie 9,6 procent (s. 35).

Ett vanligt mått på inkomstskillnader är den så kallade ginikoefficienten, för vilken högre värde visar större ojämlikhet i inkomstfördelningen bland befolkningen. Malmö tillhör de kommuner i Sverige med högst ginikoefficient (se Kolada, <https://www.kolada.se>, nyckeltal N00956, uppgifter för 2020).



På ett individuellt plan handlar betydande delar av demokratiuppdraget i generella termer om att fostra demokratiska medborgare, personer som anammar demokratiska värderingar och handlingsmönster. Utifrån läroplanens många krav på vad barnen ska ges förutsättningar att utveckla och förskolans uppdrag att verka förberedande för fortsatt utbildning handlar det också om att grundlägga personligt självförverkligande. I ett bredare perspektiv har förskolan en viktig roll i reproduktionen av samhället, vissa samhälleliga förhållanden, normer, strukturer, praktiker och så vidare. Som en del av det demokratiska samhället medverkar förskolan i det samhällets själv- och återskapande. I detta finns också potentialen att bidra till utvecklandet av samhället i en viss riktning och främjandet av demokratiska värden. Om barn utvecklas så långt det är möjligt kan de i större utsträckning bidra till samhällets välbefinnande i ett senare skede av sina liv.<sup>6</sup> Samtidigt kan barnen, redan i förskolan, bidra till samhällets utveckling, om de får chansen till inflytande och delaktighet. Här och nu är barnen ofta en förbisedd källa för utveckling.

### **Förskolan stärker staden som helhet**

Med demokratiuppdraget breddas också innebörden av kvalitet och likvärdighet. En förskola av hög och likvärdig kvalitet bidrar inte bara med positiva effekter på individnivå. Dess räckvidd sträcker sig längre, till hur samhället fungerar och att det fungerar. Arbetet för en likvärdig förskola av hög kvalitet är ett arbete som har konsekvenser för de individer som vistas i förskolan, men också för staden i bredare bemärkelse. Givet Malmös socioekonomiska utmaningar är de delar av förskolans uppdrag som berör demokrati och deltagande, normer och värden, helt centrala.

---

<sup>6</sup> Jmfr Förskoleförvaltningens *Förskolan i Sverige, rapport 2* s. 48ff

## Måluppfyllelse

I det här kapitlet görs en rad tematiska nedslag inom utvecklingsområden som just nu uppmärksammas på övergripande nivå inom förvaltningen. Dessa nedslag belyser centrala delar av förskolornas arbete och ger tillsammans med kvalitetsdialogerna möjlighet till överblick över förskolornas förutsättningar att arbeta med det nationella uppdraget. I kapitlets andra del förs mer generella resonemang om framgångsfaktorer och orsaker till brister.

## Språkutvecklande arbete

Det språkutvecklande arbetet har hög prioritet på kommunens förskolor och det språkutvecklande arbetet har blivit alltmer uppmärksammat i förskolornas kvalitetsrapportering de senaste åren. Det är också ett område som följts upp särskilt i huvudmannens övergripande uppföljning de senaste åren.

### Fortsatta utmaningar kopplat till varierande behov i barngrupp

Årets kvalitetsdialoger ger bilden av en generellt sett ökad förståelse inom organisationen för vikten av språkets avgörande betydelse för barnens utveckling, lärande och välbefinnande. Det finns en medvetenhet i verksamheten om de höga krav som ställs på förskolan i det språkutvecklande arbetet. Flera förskolor rapporterar en positiv utveckling inom området det senaste året. Många förskolor har hittat metoder för att stärka det språkutvecklande arbetet, till exempel har Skolverkets satsning Läslyftet stor spridning i verksamheten. På motsvarande sätt har utvecklingsarbetet som genomförts utifrån statsbidrag för bättre språkutveckling i förskola också stärkt förskolornas måluppfyllelse.

Samtidigt står det klart att kvaliteten i det språkutvecklande arbetet skiftar mellan och inom förskolorna. Något som påverkar kvaliteten är verksamhetens möjlighet att möta den stora språkliga variationen bland barnen i förskolorna, inte minst utifrån ett likvärdighetsperspektiv och i relation till förskolans kompensatoriska uppdrag.

### För ökad måluppfyllelse behövs mer kompetensutvecklande insatser

Förskolornas förutsättningar att ge barnen möjlighet att utveckla sina språk påverkas av flera strukturella faktorer. Medarbetarnas kompetens och förmåga att arbeta språkutvecklande framhålls som den avgjort viktigaste förklaringsfaktorn för måluppfyllelse. Förvaltningens uppföljning visar på ett generellt behov av att höja kompetensen inom språkutveckling. Det kan handla om kompetensutvecklings-insatser som direkt kopplar till olika perspektiv eller aspekter av barns olika lärande, såsom barns flerspråkighet, barns andraspråkutveckling och interkulturellt förhållningssätt men även konkreta metoder i det språkutvecklande arbetet. Det kan också handla om ett behov att höja den generella kompetensnivån i arbetslagens förståelse för läroplansuppdraget, som en grundläggande förutsättning för att förskolan ska kunna arbeta strukturerat med barnens språkutveckling.

Förvaltningens uppföljningar visar också att inte alla barn på kommunens förskolor får höra en rik och nyanserad svenska i förskolan. Det framgår att det till exempel finns arbetslag som saknar medarbetare som kan vara språkliga förebilder i svenska språket, trots att det finns stora behov hos barnen. På förskolor med andraspråklärande barn som växer upp i en social miljö som inte ger tillräckliga utmaningar i svenska, blir medarbetarnas språkliga kompetens avgörande för att åstadkomma ett språkutvecklande arbete som når måluppfyllelse.

Många av förskolor med kompetensbrister är förskolor där barnen har stora behov av stöd. Kompetensutmaningarna inom det språkutvecklande arbetet är så pass omfattande att det kommer att behövas förvaltningsövergripande insatser de kommande åren vilket i sin tur ställer krav på långsiktighet i styrningen av det fortsatta utvecklingsarbetet.

### **Gemensamt förhållningssätt och integrerat arbetssätt stärker**

Förvaltningens utredningar av det språkutvecklande arbetet visar på vikten av samsyn mellan medarbetare och ledningens förväntningar på medarbetarna när det gäller arbetet med barnens språkutveckling. På förskolor med förhållandevis god måluppfyllelse inom området finns ett gemensamt förhållningssätt och strategier för att integrera det språkutvecklande arbetet i övriga processer som rör barnens lärande och utveckling. Ett tydligt barnfokus präglar undervisningen, det förs samtal mellan medarbetare och barn, både spontana och under mer organiserade former och det finns pedagogiska miljöer som uppmuntrar till kommunikation och intresse för språk. Här finns också ett mer utvecklat samarbete med vårdnadshavare kopplat till språk. På förskolor med lägre måluppfyllelse saknas oftast samsyn i det språkutvecklande arbetet och det saknas strategier för att integrera barnens språkutveckling i planerad och spontan undervisning.

### **Ledningens närvaro, engagemang och kompetens en nyckel till framgång**

Ledningens närvaro, engagemang och kompetens bedöms ha stor betydelse för att ett språkutvecklande arbete ska få fäste och slå rot i förskolorna. Rektor har helhetsansvaret för arbetet på enhetsnivån. Här är kompetensutvecklingen en viktig del och även ansvaret att skapa stödjande strukturer för att den språkstödjande utbildningen och den språkutvecklande undervisningen ska ske. Systematisk uppföljning är en förutsättning för att säkerställa att strukturerna är effektfulla så att barnen dagligen möter en hög kvalitet och frekvens i det svenska språket.

Förste förskollärarna framhålls generellt sett som viktiga för att sprida den didaktiska kompetensen i arbetslagen och fungerar på många förskolor som bärare av det språkutvecklande arbetet på förskolan. I synnerhet på förskolor där tillgången till förskollärare och utbildade barnskötare är förhållandevis låg. De biträdande rektorerna har nyckelroll när det gäller den strategiska resursfördelningen på enhetsnivå. Exempel på viktiga insatser är bemanningen av förskolorna så att barnens behov matchas med både den pedagogiska personalens olika språkkompetenser och språkutvecklande kompetens.

### **Bristande kvalitet i modersmålsstödet**

Förvaltningens uppföljningar visar på bristande kvalitet i förskolornas arbete med modersmålsstöd. Precis som när det gäller arbetet med barnens språkutveckling generellt framhålls kompetensbrist som en viktig förklaring och inom områden som på olika sätt kopplar till modersmålsstödet. Uppföljningarna lyfter särskilt fram behov att stärka både ledningens och medarbetarnas kunskaper om barns andraspråksutveckling i svenska, interkulturellt förhållningssätt och flerspråkighet men även behovet av att skapa strukturer för en systematisk kartläggning av barns modersmål. Utöver kompetensbrist framhålls oklara förväntningar från nationellt håll som en förklaring till bristande måluppfyllelse. Skrivningarna i läroplanen som rör modersmålet upplevs av verksamheten på flera håll som otydliga och allt för allmänt hållna och blir därför svåra att omsätta i planering och praktisk handling.

### **Digitalt meningsskapande i förskolan**

Förväntningarna på förskolorna när det gäller digitalisering och arbete med barnens digitala lärande är högt ställda på nationell nivå. Regeringen underströk redan 2017, genom sin digitaliseringsstrategi för skolväsendet, behovet av likvärdig tillgång och användning av digitala verktyg och resurser i syfte att förbättra utbildningen och effektivisera verksamheten. I läroplanen formuleras konkreta mål kring barnens digitala lärande.

### **Stora skillnader i måluppfyllelse men en generell strävan att integrera digitala verktyg**

Förvaltningen har i och med det gemensamma utvecklingsområde valt en inriktning som betonar meningsskapande och utforskande av den digitala tekniken som något först och främst sker i undervisningssituationer, i mötet mellan barn och pedagogisk personal. Precis som i föregående års lägesbedömning kan slutsatsen dras att det generellt sett finns en progression i arbetet inom området även om skillnaderna i måluppfyllelsen på enhetsnivå är stora. Tillgången till digitala verktyg är generellt sett god och det finns en generell strävan att integrera digitala verktyg i det pedagogiska arbetet.

### **Tillgängliga pedagogiska miljöer en framgång**

En central slutsats i tidigare års lägesbedömningar är att arbetet inom utvecklingsområdet inte ska isoleras till en fråga om digitalisering. En annan slutsats är att arbetet med barns digitala lärande inte kan ses som ett separat moment i undervisningen. Förskolorna signalerar i många fall att de är i ett tidigt stadium i utvecklingsarbetet.

På förskolor med god måluppfyllelse finns en samsyn och gemensam förståelse, både bland medarbetare och ledning, kring hur digitala verktyg kan användas för att utveckla och förstärka undervisningen. Förskolornas pedagogiska miljöer framhålls som viktiga nycklar i arbetet med att göra de digitala verktygen tillgängliga för barnen. Det framgår också att förskolorna i sina pedagogiska planeringar i många fall medvetet väljer att knyta arbetet med läroplansmålen som rör barnens digitala lärande till andra utvecklings-/läroplansområden, såsom språkutvecklande arbete, barns delaktighet och inflytande, normer och värden, naturvetenskap. Ofta används olika digitala verktyg för att uppmuntra till nyfikenhet och fördjupa barnens upplevelser.

### **Osäkerhet och brist på samsyn kopplas till lägre måluppfyllelse**

När det saknas samsyn blir det svårt att etablera arbetssätt och planera in moment där digital teknik tillsammans med andra material kommer in på ett naturligt sätt i undervisningen. Medarbetarnas förmåga att i undervisningsmoment koppla samman arbetet med barns digitala lärande med andra områden framhålls som en framgångsfaktor. Här har förskollärarna en central roll, kopplat till deras undervisningsansvar. Möjligheterna att leda arbetet i arbetslagen påverkas av den generella kunskapsnivån i arbetslagen.

Kompetensen ringades in som en nyckelfaktor redan i *Lägesbedömning 2021*. En slutsats var att kompetensen inom området varierar mellan förskolorna och att detta i förlängningen påverkar likvärdigheten i verksamheten. På förskolor med relativt låg måluppfyllelse finns ofta en osäkerhet bland medarbetarna kring digitala verktyg, hur de hanteras i undervisningssituationer och vad de kan tillföra verksamheten. Osäkerheten kopplar inte sällan till medarbetarnas och ledningens begränsade kunskaper inom området. Några exempel på prioriterade kompetenser att utveckla vidare på förskolorna är förståelsen för hur digitalt meningsskapande i förskolan kan omsättas i praktisk handling kontinuerligt i vardagen samt rent praktiskt handhavande av digitala verktyg.

### **Ledningens engagemang och förutsättningar för ansvar**

Ledningen förmåga att leda förändringsprocesser på enhetsnivå lyftes fram som en framgångsfaktor i *Lägesbedömning 2021*. Detta är en slutsats som bekräftas och kan nyanseras i och med årets kvalitetsdialoger och höstens skolchefsdiallog där ledningens kompetens och engagemang inom området framhålls som avgörande.

Förskolans ökade digitalisering och arbetet med att stärka förutsättningarna för barns digitala lärande är komplext och ställer stora krav på enhetsnivån. Kopplat till rektors ansvar ligger utmaningen för förskolans lokala ledning först och främst i att, tillsammans med medarbetarna, arbeta fram strategier för att integrera nya perspektiv och digitala verktyg i det pedagogiska arbetet. Förste förskollärarnas och även de pedagogiska utvecklingsteamens IKT-arbete framhålls som viktiga i det lokala utvecklingsarbetet.

### **Huvudmannens stöd i utvecklingsarbetet inte alltid tillräckligt**

En viktig aspekt av digitaliseringen av förskolan handlar om att säkerställa att den digitala tekniken fungerar i förskolans miljöer. Det framgår av kvalitetsdialogerna att flera förskolor får lägga mycket tid på att få tekniken att fungera och att detta tar tid från arbetet med barnen. Inte sällan får det lokala ledningsstödet själva lösa problemen då huvudmannens stödfunktioner många gånger inte räcker till.

Digitalt meningsskapande i förskolan har varit ett gemensamt utvecklingsområde de senaste två åren. Trots detta upplever många förskolor ett glapp mellan förskolornas lokala utvecklingsarbete och förvaltningens övergripande arbete. En del förskolor uttrycker en osäkerhet kring vad som förväntas av dem från förvaltningsledningen. Det finns också en osäkerhet kring syftet med det kommungemensamma utvecklingsområdet och vilka typer av stöd som förskolorna kan förvänta sig framöver.

## Hedersrelaterad problematik i förskolan - förebyggande och främjande arbete

Förskolenämnden beslutade i samband med nämndsbudget 2022 om ett uppdrag åt förvaltningen att utbilda samtlig personal kring hedersrelaterad problematik och ge verktyg att motverka hedersförtryck. En kompetensutvecklingsinsats med målsättningen att utbilda alla medarbetare på kommunens förskolor har påbörjats och beräknas pågå fram till och med 2023. Arbetet sker i enlighet med förvaltningens plan för kompetensutveckling kring hedersrelaterad problematik.<sup>7</sup>

Hedersrelaterad problematik i förskolan har aktualiserats genom rapporten *Heder och sambälle*, publicerad 2019, samt den inventering som gjordes i förskoleförvaltningen 2021 utifrån resultaten i rapporten. Att förskolan spelar en avgörande förebyggande roll kan ses i ljuset av rapportens huvudsakliga resultat: att graden av ekonomisk, politisk, religiös, social och kulturell slutenhet har avgörande betydelse för utbredningen av hedersrelaterat våld och förtryck. Med anledning av hedersnormernas utbredning i Malmö ställs det höga krav på förskolornas förmåga att både etablera goda relationer till hemmen och ge barnen goda förutsättningar att aktivt delta i samhället.<sup>8</sup> Att ge barnen sådana förutsättningar inkluderar ett jämställdhetsperspektiv där alla barn får likvärdiga möjligheter till utvidgade perspektiv och val oavsett könstillhörighet.

### Hedersrelaterad problematik en del av förskolans kärnuppdrag

Hedersrelaterad problematik i förskola handlar om hur barnens möjligheter att ta del av utbildningen begränsas och vilka möjligheter förskolan har att kompensera för dessa begränsningar. Förskolans uppdrag kring hedersrelaterad problematik handlar således i hög grad om att höja kompetensen kring barnens förutsättningar och hur utbildningen kan anpassas i relation till dessa förutsättningar. På så sätt är förskolornas arbete med hedersrelaterad problematik i förskola en viktig del både i det kompensatoriska uppdraget om anpassad utbildning och en del av värdegrunds- och demokratiuppdraget att ge barnen goda förutsättningar att aktivt delta i samhället. Arbetet med hedersrelaterad problematik i förskolan är alltså en del i förskolornas kärnuppdrag och måluppfyllelsen hänger därför också samman med den generella måluppfyllelsen inom värdegrundsarbetet och därmed samtliga mål i läroplanen.

Uppdraget kring värdegrunden ställer höga krav på både en förståelse för hur samhället fungerar och vilka förutsättningar olika barn har för att aktivt delta i samhället.<sup>9</sup> Arbetet är komplext och ställer höga krav på kunskap om hur ett kompensatoriskt arbete kan utformas i förskolans praktik. Komplexiteten kan beskrivas med utgångspunkt i Malmös segregation och grad av barnfattigdom men handlar också om hur föreställningar om kön, könsidentitet och sexualitet i samhället skapar begränsningar för barnen i förskolan. Den handlar även om frågor som knyter an till nationella minoriteters rättigheter och förutsättningar samt om föreställningar om etnicitet och religion.

---

<sup>7</sup> Se *Plan för kompetensutveckling rörande hedersproblematik i förskolan*, Förskoleförvaltningen 2021.

<sup>8</sup> Se vidare Baianstovu R et al, *Heder och sambälle*, Örebro Universitet, 2019. Av rapporten framgår bland annat 22% av de högstadieungdomar som deltog i studien lever under någon hedersnorm.

<sup>9</sup> Jfr Erica Ringhard, *Integration i städer med en befolkning med en omfattande diversitet i befolkningen*, underlagsrapport för Malmö stads Tillväxtkommission, s. 22.

### **Strukturer och kompetens ger förebyggande och främjande möjligheter**

Kvaliteten i utbildningen och i värdegrundsarbetet avgörs av medarbetarnas och ledningens förmåga att förstå och förhålla sig till samhället, till barnens förutsättningar att ta aktiv del i det och att anpassa utbildningen med utgångspunkt i barnen på varje enskild förskola. De förskolor som har en generellt hög kompetens och god ämnesförståelse i arbetslag så väl som i ledning har större möjlighet att skapa viktiga strukturer och att integrera det förebyggande arbetet mot såväl hedersrelaterad problematik som mot diskriminering och kränkande behandling i allmänhet i det systematiska kvalitetsarbetet. Bristande ämnesförståelse och avsaknad av konkreta metoder för att fokusera arbetet leder på andra förskolor till bristande pedagogiska praktiker och brister i kontakt med hemmen. Utan strukturer för att inhämta kunskap om barnens förutsättningar och kompetens att omsätta den kunskapen i anpassad utbildning riskerar arbetet med både hedersproblematik och värdegrunden att inte bli förebyggande och främjande.

### **Koppling till plan mot diskriminering och annan kränkande behandling**

Inom ramen för skollagens 6:e kapitel har varje förskola en skyldighet att ta fram en plan mot diskriminering och kränkande behandling. Planen kan utgöra en del av de strukturer för systematiskt kvalitetsarbete som bidrar till systematik i det förebyggande arbetet. En genomgång av samtliga förskolors planer under föregående mandatperiod indikerar att planerna har blivit en mer aktiv del av förskolornas systematiska kvalitetsarbete än tidigare. Samtidigt vittnar kvalitetsdialogerna om utmaningarna i att göra planerna till ett levande arbetsredskap i vardagen. Majoriteten av Malmös förskolor utmanas i att skapa nödvändiga strukturer för att systematiskt arbeta förebyggande och främjande. Många förskolor saknar också kompetensen och förmåga att använda tillgängliga material och metoder på ett adekvat sätt och göra sina planer till levande redskap i vardagen.

### **Insatser om hedersrelaterad problematik påbörjade**

Majoriteten av förskoleområdenas ledningsgrupper har tagit del av utbildningar som erbjuds förskolorna, i enlighet med förvaltningens plan för kompetensutveckling inom området. Utvecklingsinsatserna är dock fortfarande mitt i en genomförandefas. Ambitionen är att samtliga medarbetare senast under 2023 ska ha tagit del av utbildningsinsatserna. I kvalitetsdialogerna framkommer att förskolor har arbetat förebyggande och främjande mot hedersproblematik inom ramen för arbetet mot diskriminering utan att benämna det som sådant. Genom ökad kunskap om hedersproblematik kan förståelsen för komplexiteten i att arbeta förebyggande mot diskriminering öka.

Det finns flera förskolor som arbetat aktivt med utbildningsinsatserna kring hedersnormer men det är för tidigt att dra slutsatser kring insatsernas effekter för barnen. Den generella bilden i staden är att förskolorna står långt ifrån att möta barn på ett likvärdigt sätt med utgångspunkt i barnens förutsättningar. För att avgöra vad behoven framgent behöver huvudmannen ökad och mer nyanserad kunskap om förskolornas behov, förutsättningar och måluppfyllelse inom värdegrundsarbetet.

### **Flera parallella stödinsatser kräver samlat grepp**

För att stärka kompetensen inom det förebyggande arbetet utbildar Pedagogisk inspiration processtödjare i syfte att ge medarbetare dels teoretisk förståelse, dels en uppsättning verktyg för att genomföra normkreativa processer på den egna arbetsplatsen. De pedagogiska utvecklingsteamerna, specialpedagog- och psykologteamerna samt avdelningen för kvalitet och myndighet arbetar också stödjande. Inom ramen för arbetet med Plan mot diskriminering och kränkande behandling har en serie fördjupande workshops med utgångspunkt i diskrimineringsgrunderna tagits fram. Kompetensutvecklingstillfällena inkluderar föreläsningar om hedersrelaterad problematik i förskola, antisemitism och barns sexualitet.

Det finns även stadsövergripande resurser som förskolorna tagit del av, så som Resursteam heder inom arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Det saknas dock ett samlat grepp och koordination mellan olika stödinsatser vilket kan minska graden av effektivitet. För att effektiviteten i stödfunktionernas insatser ska kunna öka behöver också kunskapen om förskolornas behov, förutsättningar och måluppfyllelse inom värdegrundsarbetet öka på förvaltningsövergripande nivå.

### **Förutsättningar som utmanar eller leder till framgång**

Huvudmannens ansvar för förskolan handlar om utformning och fördelningen av ekonomiska resurser och andra typer av resurser så att förskolorna ska kunna utveckla verksamheten och anpassa utbildningen för att möta barnens behov. För att kunna ta ansvar för förskoleutbildningen behöver huvudmannen – både de politiska ledningen och förvaltningsledningen – ha kännedom om kvaliteten i verksamheten och hur olika förutsättningar som huvudmannen ger förskolorna påverkar måluppfyllelsen på enhetsnivå.

Utifrån årets kvalitetsdialoger och de tematiska nedslagen ovan är det möjligt att identifiera vissa förutsättningar och processer som framstår som särskilt betydelsefulla för utbildningens kvalitet. Dessa är gemensamma förhållningssätt, strukturer, barngruppernas organisering, det systematiska kvalitetsarbetet, fördelning och bemanning utifrån kompetens, kompetensutveckling, rektors och den lokala ledningsgruppens förutsättningar samt tillgång till stödfunktioner.

### **Gemensamma förhållningssätt och strukturer**

I såväl de senaste årens lägesbedömningar som årets kvalitetsdialoger och förvaltningens fördjupade utredningar har ett gemensamt förhållningssätt lyfts fram som avgörande för måluppfyllelse. En central slutsats är att det på förskolor med relativt god måluppfyllelse oftast finns en samsyn mellan medarbete och ledning kring centrala frågor som rör barnen och deras utveckling.

Betydelsen av goda kollegiala relationer lyfts fram i förvaltningens rapport *Förskollärares arbetsvillkor och delaktighet* som presenterades för förskolenämnden i juni månad 2022. Här framhålls ömsesidig respekt mellan kollegor och gemensam förståelse för förskolans utmaningar som avgörande för arbetslagets gemensamma ansvarstagande för förskolans uppdrag.



Ett annat centralt tema i årets kvalitetsdialoger är vikten av struktur i arbetet. Struktur handlar i sammanhanget om att det finns en förutsägbarhet i arbetet, att det finns tydliga rollfördelningar och förväntningar samt kunskap om hur olika delar av uppdraget ska hanteras. Strukturer gör vissa handlingsmönster möjliga samtidigt som de begränsar andra. Som styrande principer för arbetet är det dock viktigt att strukturer inte blir hämmande för professionsutövandet. Handlingsutrymme, aktörskap, delaktighet och inflytande kan bidra till en bättre utbildning.

Ett gemensamt förhållningssätt och strukturer för uppdragets genomförande är på många förskolor en bidragande orsak till relativt god måluppfyllelse. Grunden för gemensamma förhållningssätt och strukturer läggs, å sin sida, av en fungerande ledning och kompetent pedagogisk personal.

### **Barngruppernas organisering i mindre grupper**

Organisering av barnen i mindre grupper är en viktig och effektiv strategi för att kunna anpassa undervisningen efter barngrupperna och därigenom möta barnens behov. På förskolor med relativt god måluppfyllelse är barngruppernas organisering ofta en central del i det dagliga arbetet.

Möjligheterna att framgångsrikt dela in barnen i mindre grupper varierar dock mellan kommunens förskolor. I dialogerna framhålls en rad strukturella förutsättningar som på olika sätt samverkar och påverkar handlingsutrymmet och möjligheterna att organisera barngrupperna. När det gäller barngrupperna som sådana kan storlek, sammansättning, barnens vistelsetid och även kontinuiteten i barngruppen spela roll. På förskolor med stor andel barn som har annat modersmål än svenska och där det dessutom finns flera olika modersmål representerade i barngruppen kan möjligheten att dela in barnen i mindre grupper vara helt avgörande för undervisningens kvalitet. Även andelen barn med behov av särskilt stöd kan vara en faktor liksom barnens ålder.

Barnens vistelsetid på förskolan är ytterligare en faktor som har betydelse. På förskolor där en förhållandevis stor andel av barnen går långa dagar är utmaningarna att bemanna utifrån behoven i barngrupperna större. Utifrån ett barnperspektiv och enskilda barns behov kan även det omvända vara ett problem, det vill säga att ett barn inte är tillräckligt mycket i förskolan.

Organiserandet av barnen i mindre grupper förutsätter kompetent och närvarande pedagogisk personal med god omdömesförmåga och lyhördhet för behoven i barngruppen. Det måste finnas tillräckligt många vuxna på förskolan för att kunna möta barnen och de behöver ha rätt professionell kompetens. Organiseringen av barnen i mindre grupper är en del av den pedagogiska planeringen. Därmed har rektor det yttersta ansvaret för att det finns samsyn kring bärande principer i den dagliga planeringen, så att barnens behov blir utgångspunkt i arbetet. På ledningsnivå har de biträdande rektorerna centrala roller när det gäller fördelning av den pedagogiska personalen mellan förskolans avdelningar.

Förskolornas fysiska utformning är ytterligare en faktor som kan påverka organiseringen av barngrupperna och detta oavsett lokalernas utformning. Nybyggda lokalerna är ofta mer ändamålsenliga i sammanhanget men även i dessa kan strukturella hinder finnas inbyggda utifrån ett förväntat barnantal.

### **Förskolornas systematiska kvalitetsarbete kräver struktur och analyskompetens**

Förskolornas systematiska kvalitetsarbete är en process som på avgörande sätt påverkar måluppfyllelsen och kvaliteten i verksamheten. Viktigt är att det på varje förskola finns väl etablerade strukturer för gemensam uppföljning och dokumentation och en långsiktig planering som är känd för alla medarbetare på förskolan. Värdet av ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete har också lyfts fram på förskolor som varit involverade i Skolverkets satsning *Samverkan för bästa skola*. Lägesbedömningens tematiska nedslag visar på vikten av en planering av det pedagogiska arbetet utifrån en helhetssyn på läroplansuppdraget där läroplanens olika målområden vävs samman till en helhet.

Med ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete läggs en viktig del av grunden för det pedagogiska arbetet på plats. Det skapar förutsättningar för gemensam förståelse av situationen på förskolan och vilka prioriteringar som måste göras för att utveckla utbildningen. Det innebär en möjlighet för rektorer och det lokala ledningsstödet att tydliggöra vilka förväntningar som finns på medarbetarna, strukturera arbetet och tydliggöra ansvarsfördelningen på förskolan.

### **Analys av orsaker driver det systematiska kvalitetsarbetet**

Det systematiska kvalitetsarbetet på förskolenivå är och behöver vara grunden för hela förvaltningens utvecklingsarbete. Kunskapen om barnen i förskolan och hur utbildningen ska utformas och anpassas utifrån barnens behov är grunden för det systematiska kvalitetsarbetet även på huvudmannanivå. Utveckling mot höjd kvalitet utifrån professionellt kunnande och omdömesförmåga förutsätter dock att ett sådant kunnande finns inom hela förvaltningen. Om det finns bristande kompetens inom organisationen, hos ledning och bland personalen som möter barnen, kring förskolans uppdrag kommer detta få negativa konsekvenser för det systematiska kvalitetsarbetet och därmed utvecklingen mot ökad måluppfyllelse.

Förskoleförvaltningen har, utifrån konstaterade behov, gjort ett antal insatser för att höja analysförmågan i organisationens olika delar de senaste åren. Strukturer och stödmaterial för analys och dialog mellan organisationens ansvarsnivåer har setts över. Insatserna har handlat om att förbättra förmågan att beskriva måluppfyllelse och förklara graden av måluppfyllelse. Ambitionen har också varit att bättre kunna rikta stödresurser och insatser mot de förskolor där behoven är som störst. På övergripande nivå bedöms arbetet bidragit positivt till det systematiska kvalitetsarbetets uppföljande funktion men det finns fortsatta förbättringsbehov när det gäller precisionen i förvaltningens övergripande planering och utvecklingsarbete.

### **Kompetens en strukturell utmaning som är svår för förskolan att lösa**

Den bristande tillgången på kompetens på regional och nationell nivå sätter sin prägel på stora delar av förvaltningens arbete och påverkar förutsättningarna att erbjuda alla barn en av hög kvalitet anpassad efter deras behov. Den påverkar på flera sätt förskolornas handlingsutrymme och möjligheter att på enhetsnivå organisera verksamheten på sätt som gynnar utbildningen. Den påverkar det dagliga mötet med barnen och samarbetet i arbetslagen och mellan medarbetare och ledning.

Samtidigt är kompetenstillgången en faktor som förvaltningen har begränsade möjligheter att påverka. Bristande kompetenstillgång är snarare en förutsättning förvaltningen ständigt behöver utgå från i sitt arbete. Utifrån den särskilda roll personalens kompetens har för förskolans kvalitet, som en integrerad del av utbildningen, behöver förvaltningens arbete kring kompetens inriktas mot hur fördelningen av kompetensen kan utvecklas. Men också hur utvecklingen av befintlig kompetens bör utformas och hur kompetensen kan bevaras i organisationen givet att tillgången på kompetens ser ut som den gör.

### **Förskolor med behov av hög kompetens en större utmaning**

Andelen förskollärare i förvaltningen varierar mellan förskolorna. Detsamma gäller andelen utbildade barnskötare. En slutsats sedan tidigare, som förstärks ytterligare utifrån årets analyser, är att förskolor med stora kompetensutmaningar generellt sett har svårare att ta sig an läroplansuppdraget. I många fall handlar detta om förskolor där behovet av olika typer av kompensatoriska insatser, utifrån barnens behov av stöd, är stort. Hur den tillgängliga kompetensen används på de här förskolorna kan vara direkt avgörande för barnens möjligheter att utvecklas. Funktionen förste förskollärare kan i viss utsträckning kompensera för bristen på förskollärare, utifrån hur förskolorna, under ledning av rektor, väljer att lägga upp arbetet för förste förskollärarna. Inrättandet av kompetensteam är också en insats som syftar till att kompensera för bristande tillgång på kompetens, med en ambition att öka likvärdigheten i stadens förskolor.

Med förvaltningens nyligen inrättade kompetensteam kommer en potential att via förbättrade personella förutsättningar höja kvaliteten på ett antal förskolor där behoven av förstärkning är stora. Insatsen har ett långsiktigt perspektiv och utvärderas kontinuerligt men det är för tidigt att dra några slutsatser om dess effekter redan i årets lägesbedömning.

### **Bemanning utifrån tillgänglig kompetens är i sig en kompetens för framgång**

Givet den rådande kompetensbristen är det helt avgörande att förskolans ledning lyckas fördela den tillgängliga kompetensen utifrån behoven i barngrupperna. Rätt bemanning är en framgångsfaktor men på många förskolor också en stor utmaning.

På förskolenivå har de biträdande rektorerna en nyckelfunktion när det gäller den dagliga bemanningen av verksamheten och därigenom fördelningen av den tillgängliga kompetensen. Den funktionen är direkt kopplad till rektors helhetsansvar för utbildningen, vari också ligger den strategiska bemanningen. Bemanningsarbetet på operativ och strategisk nivå behöver göras med läroplansuppdraget för ögonen. I praktiken handlar arbetet om att matcha pedagogisk kompetens med barnens behov. Samtidigt upplever förvaltningens biträdande rektorer ofta ett begränsat handlingsutrymme och begränsade medel för att hantera många dagliga utmaningar som uppstår i bemanningsarbetet. Bemanning för ökad kvalitet är i sig en kompetens som ständigt behöver utvecklas.

### **Kompetensutveckling måste riktas till alla utifrån olika kompetensbehov och ansvar**

Förskolans pedagogiska uppdrag är mångfacetterat och förutsätter många olika typer av kompetenser inom olika områden. Kompetensutvecklingsbehov kan exempelvis handla om centrala utvecklingsområden som språkutveckling, digitalt meningsskapande och förskolans värdegrund men också om grundläggande pedagogiskt kunnande. Specifika uppdrag och funktioner kräver sina specifika kompetenser, vilket gäller för både pedagogiska uppdrag och ledningsfunktioner. Utifrån att biträdande rektorer och förste förskollärare har nyckelroller för utbildningens kvalitet är det av vikt att de får behovsanpassat stöd från stödfunktionerna och sådan kompetensutveckling som respektive uppdrag kräver. Detta i sin tur förutsätter kontinuerlig dialog mellan förskolornas lokala ledning och förvaltningens stödfunktioner kring stödbehov och prioriteringar i det fortsatta arbetet.

### **Kompetensutveckling behöver knytas till och utformas utifrån konstaterade brister**

Frågan om kompetensutveckling är knuten till rektors helhetsansvar för arbetet på förskolan. Analyser av verksamhetens behov av kompetensutveckling ingår som ett viktigt moment i det systematiska kvalitetsarbetet.

Förskolorna erbjuder ett utbud av olika typer av kompetensutvecklingsinsatser. Men det är inte säkert att inriktningen på de erbjudna insatserna svarar mot förskolornas behov eller är utformade på ett sätt som svarar mot medarbetarnas förutsättningar. De övergripande resultaten som presenteras i rapporten *Förskollärares arbetsvillkor och delaktighet* visar att kompetensutveckling kan gynnas av att insatser utformas med hög grad av situationsanpassning och med involvering av den pedagogiska personalen. Rapportens resonemang om begränsningarna i storskaliga insatser fokuserade på organisatoriska strukturer och om vikten av att involvera och visa tillit till de yrkesgrupper som står inför utmaningar har bäring även på problematiken kring kompetensutveckling.

För att skapa kompetensutvecklingsinsatser som bättre svarar mot förskolornas behov och som ytterst resulterar i en utbildning som i större utsträckning svarar mot barnens förutsättningar och behov, krävs dialog och samarbete mellan olika delar av förvaltningen och eventuella externa kompetensutvecklingsaktörer.

### **Kompetensutveckling styrs inte alltid av behov utan av tidsutrymme och bemanning**

Möjligheterna att genomföra kompetensutvecklingsinsatser och för medarbetarna att ta del av dem varierar mellan förskolorna. Dessutom kan det vara svårt organisatoriskt att skapa tillfällen för medarbetarna att ta del av de erbjudanden som finns. Detta blir särskilt svårt när kompetensutvecklingen inte är möjlig att genomföra i den egna dagliga praktiken i barngrupp. I stor utsträckning handlar de hinder som finns från att delta i kompetensutveckling om att medarbetarna av olika skäl måste prioritera arbete i barngrupperna. I mer generella termer är detta ett exempel på de förutsättningar rektor, som är ansvarig för kompetensutvecklingen på förskolenivå, har och att de förutsättningarna inte fullt ut är tillräckliga. Rektorer har sedan en tid tillbaka tillgång till ekonomiska resurser för vikarier som i första hand ska användas i bemanningsarbetet för att ersätta ordinarie medarbetare som är frånvarande på grund av kompetensutveckling. Förvaltningens uppföljning av satsningen pekar på att de så kallade utbildningsvikarierna ofta används på det sättet och på så sätt svarar mot det tänka syftet. Vikarierna har också använts för att bemanna för annan frånvaro bland ordinarie medarbetare vilket indikerar att omfattningen på satsningen inte svarar mot alla typer av behov.

### **Bristande kvalitet åtgärdas inte när kompetensutvecklingen brister**

Många av barnen på Malmös förskolor kommer från socioekonomiskt utsatta förhållanden och har, i ett nationellt perspektiv, relativt stora behov av stöd och behöver därför mötas av en förskola med särskilt goda förutsättningar. Förvaltningens uppföljningar visar att bristen på formell kompetens snarare har motsatta konsekvenser. Det finns förskolor där kompetensbristen i sig är den främsta orsaken till att barnen inte ges stöd i utvecklingen de har rätt till. Den påverkar direkt det dagliga arbetet på förskolorna men också i förlängningen förskolornas mer långsiktiga utvecklingsarbete, och inte minst möjligheterna att avsätta tid och resurser på lokal nivå för kompetensutveckling av befintlig personal.

Huvudmannen behöver ge förutsättning för att verksamheten kan kompensera för den rådande bristande tillgången på kompetens. På förvaltningsnivå är inrättandet av förste förskollärare och kompetenssteam exempel på åtgärder som syftar till just detta. För att hantera konsekvenserna av och fullt ut utjämna för kompetensbristen kommer det emellertid framöver att krävas en bred ansats på övergripande nivå där förvaltningen jobbar långsiktigt med olika typer av behovsanpassade kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingsinsatser.

### **Uppföljning av förskolornas kompetensmässiga förutsättningar**

En viktig insikt utifrån de senaste årens analysarbete är att kompetens är ett begrepp som behöver preciseras och nyanseras utifrån det sammanhang som kompetensbehovet uppstår i. Bedömning av kompetens behöver i större utsträckning kopplas till barnens behov. Med hjälp av strukturer för analys av kompetens som knyts till det systematiska kvalitetsarbetet och genom att ta in nya underlag vid bedömningen av kompetens finns en potential att hitta nya typer av insatser som stärker förskolans kvalitet.

### **Rektors förutsättningar för att ta ansvar påverkar måluppfyllelsen**

En central målsättning i det pågående förändringsarbete av stödfunktionerna är att stärka rektorernas förutsättningar att ta ansvar för utvecklingen av förskolorna. Rektors avgörande roll för barnens lärande och utveckling har lyfts fram i tidigare lägesbedömningar. Det framgår av språkutredningen 2022 att rektors ledarskap och förutsättningar för att utveckla förskolan varierar mellan förskolorna. Variationen beror både på rektors egna förutsättningar och de som sätts av huvudmannen, staden och samhället. Detta är en bild som bekräftas och nyanseras i årets kvalitetsdialoger. Rektors ledarskap är nära kopplat till den specifika situationen på förskolan och relationer till barn, medarbetare och även vårdnadshavarna.

### **Det lokala ledningsstödet dimensioneras inte utifrån behov**

Särskilt avgörande för rektors förutsättningar bedöms den organisationsutveckling vara som initierades 2016 och som innebar att antalet rektorer (då förskolechefer) reducerades och att lokala ledningsgrupper med biträdande rektorer (då biträdande förskolechefer) och förste förskollärare inrättades. I utvärderingen av organisationsutvecklingen 2019 framkom att rektorerna upplevde den då nya uppdelningen av förskoleområden som något positivt, som bidragit till bättre förutsättningar att leda förskola. Årets dialoger och fördjupade uppföljningar bekräftar till stora delar den sammantaget positiva upplevelsen som beskrevs i utvärderingen.

Dock signalerar vissa rektorer att det befintliga ledningsstödet inte alltid är tillräckligt eller fungerar optimalt. När det gäller de biträdande rektorens och förste förskollärarnas möjligheter att göra skillnad i verksamheten påverkas de i allra högsta grad av situationen inom det förskoleområde de verkar i. Det framgår i årets dialoger att det nära ledningsstödet – både biträdande rektorer och förste förskollärare – många gånger är avgörande för att vardagen på förskolorna ska fungera men inte alltid är dimensionerat utifrån de rådande behoven i barngrupperna. I synnerhet på förskolor med förhållandevis låg andel utbildad personal eller där det råder förhållandevis hög omsättning i personalgruppen kan det lokala ledningsstödet upplevas som underdimensionerat. Det finns signaler om att biträdande rektors och förste förskollärarnas arbetsituation är ansträngd på vissa förskolor som en följd av en mängd behov i verksamheten.

När en hög beläggningsgrad och hög personalfrånvaro samspelar så begränsas handlingsutrymmet i förskolans vardag. Detta går i kliché med att ledningen samtidigt ska möjliggöra för kompetensutvecklande insatser såsom kollegiala forum eller mer omfattande utbildningar för att förskolorna ska kunna fortsätta utvecklas och måluppfyllelsen öka.

### **Tillgång till stödfunktioner fördelas inte alltid utifrån barnens stödbehov**

Även de, med områdesvisa stödfunktionerna, pedagogiska utvecklingsteam, specialpedagog- och psykologteam, bemanningsteam samt administrativa team bedöms generellt sett ha bidragit till att stärka förutsättningarna på enhetsnivå. Årets dialoger visar dock på vissa utmaningar när det gäller organisering och prioriteringar av teamens insatser i förhållande till behoven på förskolorna. Det finns förskolor där behoven av stödinsatser från specialpedagog- och psykologteam utifrån bedömda behov i barngrupperna och förskolans kompensatoriska uppdrag är större än på andra förskolor där förskolorna signalerat att detta inte tillgodosetts. Det kan till exempel handla om förskolor där det finns förhållandevis stor andel barn med stora behov av stöd i sin språkutveckling eller andra former av särskilt stöd. När det gäller den sistnämnda kategorin barn visar förvaltningens uppföljningar i samband med vårens fördjupade lägesbedömning dessutom att det kan vara stora variationer från år till år i andelen barn på förskolenivå.

## **Annan pedagogisk verksamhet**

Verksamheterna i öppen förskola och pedagogisk omsorg regleras i skollagen. Till skillnad från förskolan är läroplanen enbart vägledande för dessa verksamhetsformer.

Motsvarande krav på systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå som inom förskolan finns inte för öppen förskola och pedagogisk omsorg. Däremot ska huvudmannen systematiskt följa upp och utvärdera verksamheten och vidta åtgärder om det finns brister i verksamheten. För planeringen och uppföljningen tar verksamheterna fram kvalitetsrapporter enligt samma struktur som för förskolorna.

### **Öppen förskola**

Den öppna förskoleverksamheten i Malmö är organisatoriskt uppdelad geografiskt i två områden. Inom varje område finns ansvarig rektor och nära ledningsstöd i form av biträdande rektor. De öppna förskolorna möjligheter att hålla öppet har varit begränsade de senaste åren som en följd av pandemin. Under hösten 2022 har den öppna förskoleverksamheten deltagit i en särskild kvalitetsdialog som tillsammans med de öppna förskolornas kvalitetsrapporter utgör den här lägesbedömningens viktigaste underlag.

#### **Det pedagogiska innehållet står i fokus**

Det pågår på samtliga enheter ett kontinuerligt arbete för att utveckla det pedagogiska innehållet i verksamheten. Till viktig del handlar utvecklingsarbetet om att anpassa arbetsätt och pedagogiska miljöer för att kunna möta besökande barn och vårdnadshavare utifrån deras behov och förutsättningar. Flera enheter rapporterar om värdefullt stöd från förskoleområdets förste förskollärare och pedagogiska utvecklingsteam.

Det språkutvecklande arbete har hög prioritet på samtliga öppna förskolor. Fokus riktas i första hand på barnens språkutveckling men också på vårdnadshavarna och deras möjligheter att stödja och stimulera barnen i sin språkutveckling. Socialt nätverkande och olika insatser för att främja integration och motarbeta utanförskap sätter på många sätt sin prägel på verksamheten och då även det pedagogiska innehållet.

De öppna förskolorna arbetar alla med förvaltningens prioriterade utvecklingsområde kring digitalt meningsskapande men med utgångspunkt i öppna förskolans uppdrag. Det framgår av rapporteringen hur digital teknik på olika sätt utmanar och berikar verksamheten. Framför allt ser de öppna förskolorna möjligheter att utveckla de pedagogiska miljöerna, till exempel kopplat till det språkutvecklande arbetet. Kompetensen bland medarbetarna framhålls, precis som när det gäller förskolorna, som en nyckelfaktor. På vissa enheter finns en osäkerhet i användningen av digitala verktyg.

#### **Värdegrund och arbetet för att förebygga och motverka hedersproblematik**

Förskolans värdegrund och läroplanens kapitel "Normer och värden" ska genomsyra verksamheten. Arbetet sker integrerat i olika aktiviteter tillsammans med barn och vårdnadshavare och följs årligen upp som stående punkt i kvalitetsrapporterna. En generell slutsats är att kvaliteten i värdegrundsarbetet har ökat i takt med att medarbetarna har stärkts i sin profession.

Medarbetarna på de öppna förskolorna har deltagit i förvaltningens utbildningsinsatser rörande hedersproblematik. De öppna förskolorna är i de flesta fallen delar av familjecentraler. Därigenom finns etablerade samarbeten med arbets- och socialförvaltningens familjerådgivning och även Region Skåne och möjligheter till samarbete i de här frågorna. De öppna förskolornas sätt att arbeta relationsskapande kan skapa förutsättningar för nära relationer och samtal kring hedersproblematik. Precis som i förskolorna upplever dock en del medarbetare, trots kompetensutvecklingsinsatser, att det är ett känsligt område som det är svårt att prata med besökarna om.

### **Uppökande arbete och samarbetet med närliggande förskolor**

För många familjer är den öppna förskolan den första kontakten med förskolan och det svenska utbildningssystemet. I planeringarna på enhetsnivå görs kopplingar till förskolans kompensatoriska uppdrag och värdet av att alla barn får chans att gå i förskola. De öppna förskolorna arbetar relationsskapande med stöd och vägledning för att öka förståelsen hos besökarna om varför det är viktigt för barnen att börja i förskola.

Flera öppna förskolor har etablerat samarbete med närliggande förskolor men arbetet behöver generellt sett bli mer strukturerat. I kvalitetsdialogen betonades den öppna förskolans brobyggande funktion men också att det i öppna förskolan finns erfarenheter och kunskap om familjernas situation som är värdefulla för de närliggande förskolorna men även för organisationen som helhet.

Öppna förskolans möjligheter att nå ut till familjer som lever i utsatthet framhålls som särskilt viktigt. I sammanhanget framhålls samarbete med föreningsliv och olika aktörer i civilsamhället som betydelsefulla. Det gäller framför allt samarbetet med Yalla-trappans förskolelotsar som också lyfts fram tidigare år i öppna förskolornas kvalitetsrapporter. Under kvalitetsdialogen påtalades att den öppna förskolans roll i samarbeten med idéburna sektorn inte alltid är självklar och att det inte alltid är lätt att nå ut med förskolefrågor i samarbetena med idéburna aktörer.

### **Öppen förskola på hjul och naturpedagogik**

Öppen förskola på hjul genomfördes som kompletterande insats under perioden juni till och med mitten av augusti. Med mobil verksamhet finns möjligheter att nå ut till områden där det saknas öppen förskola. Verksamheten förlades till framför allt Kroksbäck där inskrivningsgraden i förskolan är förhållandevis lägre. Den förstärktes dessutom med en naturpedagog som finansierades med hjälp av tillfällig förstärkning i förskolenämndens budgetram i form av särskilda medel för naturpedagogik. Förvaltningens uppföljning visar på positiva erfarenheterna från sommarens insats samtidigt som det konstaterades vara svårt att nå ut till prioriterade målgrupper. Den mobila verksamheten har inte heller samma möjligheter som de ordinarie enheterna att arbeta relationsskapande.

### **Lokalernas tillgänglighet**

De öppna förskolornas lokaler upplevs generellt sett som ändamålsenliga. Under kvalitetsdialogerna påtalades att det finns brister när det gäller tillgängligheten i lokalerna. Detta är en fråga som behöver hanteras på övergripande förvaltningsnivå.



### **Kompetensen i verksamheten**

Det framkom i årets kvalitetsdialog att pedagogerna de senaste åren successivt har stärkts i sin profession. Samtidigt konstaterades att det på samtliga enheter är små personalgrupper och att det därmed finns en inbyggd sårbarhet i verksamhetens organisering som kan påverka planeringen och möjligheten till samarbete inom arbetslagen och mellan de öppna förskolorna. Förskollärarna från öppna förskolorna deltar på förskoleområdenas kompetensutvecklingsinsatser. Däremot är erfarenhetsutbytet mellan de två olika områdena begränsat.

### **Komplext ledningsuppdrag**

Det framgår av årets kvalitetsdialog hur den stärkta ledningsorganisationen som infördes 2016 med ansvariga rektorer och biträdande rektorer och tillgång till förskoleområdets förste förskollärare på avgörande sätt har stärkt förutsättningarna för utveckling inom den öppna förskoleverksamheten. Rektorerna och även de biträdande rektorerna inom den öppna förskolan har emellertid ett komplext ledaruppdrag där behov och förutsättningarna för ledarskap är andra än för förskola. Det framgick i kvalitetsdialogen att rektorerna ser ett behov av utökat och fördjupat samarbete ledningsgrupperna emellan för att stärka den öppna förskolans utvecklingsarbete. Det finns behov av att utveckla samarbetsformer och etablera ett forum för olika strategiska frågor som rör öppna förskolan.

### **Huvudmannens styrning viktig i det fortsatta utvecklingsarbetet**

Kopplat till komplexiteten i ledningsuppdraget och de höga förväntningarna på verksamheten, inte minst när det gäller det uppsökande arbetet, lyftes i kvalitetsdialogen behovet av tydligare styrning från huvudmannens sida. Det finns också ett behov att synliggöra den öppna förskolan mer inom förvaltningens förskolor för ökat samarbete och förbättrad övergång för barn och vårdnadshavare från öppen förskola till förskola.

### **Pedagogisk omsorg**

När det gäller pedagogisk omsorg har riksdagen fattat beslut om skollagsändringar som träder i kraft den 1 januari 2023 som innebär höjda krav på verksamheten att förbereda barnen inför skolstart. Verksamheten i förskoleförvaltningen omfattar tre dagbarnvårdare totalt och samtliga är lokaliserade i Limhamn. På grund av verksamhetens storlek är den sårbar vid personalfrånvaro. Eftersom vissa av platserna i verksamheten delvis står tomma är den även kostsam.

Kraven på pedagogisk omsorg utifrån skollagen och läroplanen är inte desamma som för förskolan. Således finns inte samma krav att verksamheten ska bedriva undervisning utan fokus ligger på omsorg om barnen. Kvaliteten på omsorgen om barnen är god men lärmiljöer och lärprocesser håller inte samma pedagogiska nivå som förskolorna i regel har.

Verksamheternas totala storlek, 13 barn, påverkar barnens möjligheter att förbereda sig inför fortsatt lärande i förskoleklass och grundskola. Gruppernas storlek och variationen i barnens åldrar inom dessa grupper gör att barnens möjligheter till utvecklande lek och social interaktion med barn i samma ålder och utvecklingsfas är begränsade. Den pedagogiska omsorgen bedöms som givande för barnen i åldern 1-3 år, åtminstone i de fall då gruppen består av flera individer i liknande ålder. Minst givande upplevs den vara för de äldsta barnen och framför allt i relation till tillgången till jämnåriga som är starkt begränsad i dagsläget.

För att öka möjligheterna till utbyte och lärande för barnen inom pedagogisk omsorg har förvaltningen en gemensam lokal dit dagbarnvårdarna kan ta sina barngrupper. Detta har under ett antal år inte utnyttjats och samarbetet mellan dagbarnvårdarna har inte heller utvecklats. Här behöver andra insatser än de befintliga arbetas fram av förvaltningen så att barnens behov av utbyte med andra barn kan tillgodoses bättre samt att ett kollegialt lärande mellan dagbarnvårdarna möjliggörs. En del i utvecklingen för mer kostnadseffektiva insatser som planeras är att överlåta den gemensamma lokalen till förskoleverksamheten i samma lokal och hitta mer passande arbetssätt för utbyte mellan dagbarnvårdarna.

## Slutsatser

Förskolans komplexa uppdrag för med sig att verksamhetens utveckling inte alltid är likriktad. Förändringar inom ett område innebär inte nödvändigtvis att motsvarande förändringar sker på andra områden. Utvecklingen mot ökad måluppfyllelse är inte en enda samlad process. Därtill är förskolan som socialt sammanhang i ständig förändring. Slutsatser gällande hur väl verksamheten uppfyller sina mål måste få spegla det mångfacetterade uppdraget med nyanser och detaljrikedom. Redogörelserna i årets lägesbedömning ger inte heller en entydig bild av utvecklingen på kommunens förskolor.

### **Språkutvecklande arbete, digitalt meningsskapande och systematiskt kvalitetsarbete**

Flera förskolor rapporterar om en positiv utveckling inom det språkutvecklande arbetet, exempelvis har många förskolor det senaste året utvecklat strategier och hittat användbara metoder för att fokusera arbetet. Det finns en generell strävan på förskolorna att integrera digitala verktyg i undervisningen. När det gäller det systematiska kvalitetsarbetet har förskolorna tagit kliv framåt i analysarbetet.

### **Bristande likvärdighet och anpassning utifrån barns behov**

På övergripande nivå har första steg tagits mot en organisation som i högre grad än tidigare riktar resurserna mot de förskolor där behoven i barngrupperna är störst. Det framgår emellertid också att många av utmaningarna som lyfts fram i tidigare års lägesbedömningar när det gäller utbildningens likvärdighet kvarstår och att det finns förskolor som inte har förutsättningar att ge alla barn en utbildning som är anpassad efter deras behov.

### **Orsakssamband med fokus på barn, pedagogisk personal och ledning**

Utgångspunkten för förvaltningens kvalitetsarbete är att kvaliteten i verksamheten avgörs i mötet mellan barn och pedagogisk personal. Ansvar för bristande kvalitet kan emellertid inte reduceras till undervisningsnivån. Det är heller inte möjligt att härleda brister till en enda förklaringsfaktor. Olika förutsättningar samspelar i förskolornas vardag och påverkar arbetet närmast barnen. Jämfört med tidigare år innebär årets analyser en förskjutning när det gäller värderingen av orsaker och förutsättningar där förutsättningar som direkt berör barnen, medarbetarna och ledningen, tydligare har lyfts fram som särskilt viktiga i förhållande till andra förutsättningar. Gemensamt för dessa är att de handlar om människorna i förskolan. Vad förskolan är präglas i första hand av relationer mellan människor och förskolan blir vad den är utifrån hur människorna i verksamheten agerar tillsammans.

### **Kompetensförsörjning och välfungerande ledning stärker måluppfyllelsen**

Med ett tydligare fokus på centrala processer framstår kompetensen och den lokala ledningen som helt avgörande förutsättningar, liksom huvudmannens styrning av och stöd till enheterna. Mycket av den positiva utvecklingen på enhetsnivå kan kopplas till personalens kompetens och en välfungerande ledning. När kompetensen brister eller där rektor eller det lokala ledningsstödet inte har förutsättningar att leda arbetet på enhetsnivå påverkas måluppfyllelsen negativt. Samtidigt står det klart att förvaltningens övergripande resurser och stödinsatser, exempelvis specialpedagog- och psykologteamens arbete, inte konsekvent fördelas eller räcker till utifrån faktiska behov i barngrupperna.

### **Samspelet mellan ansvarsnivåer leder till positiv verksamhetsutveckling**

Samspelet mellan ansvarsnivåer är en annan central förutsättning. Ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå skapar förutsättningar för gemensam förståelse av situationen på förskolan och vilka prioriteringar som måste göras framåt. För rektorer och det lokala ledningsstödet innebär det systematiska kvalitetsarbetet en möjlighet att tydliggöra vilka förväntningar som finns på medarbetarna, att strukturera arbetet och tydliggöra ansvarsfördelningen på förskolan. På övergripande nivå innebär ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå en möjlighet att väga in professionens bedömningar i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete och förvaltningens planering av verksamhetsutveckling.

### **Det fortsatta arbetet**

#### **Lokala ledningsgruppen tar stort ansvar**

När det gäller orsaker till måluppfyllelse visar årets analyser på en rad förutsättningar som på olika sätt utmanar och bidrar till framgång i verksamheten. Det handlar framför allt om en rad processer där rektorerna med de lokala ledningsgrupperna tar stort ansvar utifrån lokala förutsättningar men där det finns behov av ytterligare stöd och ledning från övergripande förvaltningsnivå.

#### **Insatser för kompetensförsörjning räcker inte till**

Bristen och fördelningen av kompetens mellan förskolorna är en annan för verksamheten kritisk process som ytterst handlar om att säkra att det i alla arbetslag finns förutsättningar att ta sig an läroplansuppdraget. Det är sedan tidigare känt att andelen förskollärare varierar mellan förskolorna. Detsamma gäller andelen utbildade barnskötare. Förste förskollärarna kan i viss mån kompensera för bristen på utbildad personal. Det finns också visst utrymme att inom förskoleområdena omfördela kompetens mellan förskolorna. Det står dock klart att tillgången till kompetens är en så omfattande strukturell utmaning att huvudmannen framöver kommer att behöva ta ett större helhetsgrepp för att på lång sikt kunna säkra den pedagogiska kompetensen närmast barnen på alla kommunens förskolor.

#### **Kompetensutvecklingsinsatser utifrån förskolornas behov och förutsättningar**

Årets analyser visar på omfattande behov av kompetensutvecklingsinsatser de närmaste åren och därmed ett behov av utökat övergripande stöd från förvaltningens stödfunktioner. Utmaningen ligger emellertid inte enbart i att erbjuda förskolorna kompetensutvecklande insatser utan även i att tillsammans med de lokala ledningsgrupperna fortsätta att utveckla både formerna för förskolornas lokala analysarbete och själva planeringen av det kompetensutvecklande arbetet.

En central del i arbetet handlar om att skapa förutsättningar för kollegialt lärande och kompetensutvecklande insatser som kan genomföras på plats i arbetslagen. Med förskolornas analysmodell för kompetensförsörjning (s.k. GAP-analys) gör rektorerna kontinuerliga nulägesbedömningar och skattningar av den pedagogiska personalens kompetens. Dessa nulägesbedömningar kan stärka analyserna inom det systematiska kvalitetsarbetet och därmed planeringen och genomförandet av kompetensutveckling.

### **Mer kunskap behövs om rektors förutsättningar och kompetensbehov**

Som redan konstaterats har rektorerna en helt avgörande roll för att förskolorna ska klara det kompensatoriska uppdraget. Årets analyser visar på vikten av att kraftsamla i det övergripande arbetet och att utveckla och koordinera det övergripande stödet som ett led i att stärka rektorernas förutsättningar att ta ansvar för arbetet på enhetsnivå. Precis som den pedagogiska personalens kompetensförsörjning behöver strukturer etableras för systematisk bedömning av rektorers och de nära ledningsstödfunktionernas kompetensmässiga förutsättningar att ta ansvar för utvecklingen på enhetsnivå.

För att ta ytterligare steg i arbetet i förhållande till rektorerna och enhetsnivån finns ett behov att på övergripande nivå fördjupa kunskapen om rektors förutsättningar och förvaltningens möjligheter att utveckla och effektiviserade stödjande funktionerna i förhållande till enhetsnivån. När det gäller det sistnämnda visar årets analyser att det kan finnas anledning att överväga en annan dimensionering av det nära ledningsstödet för att därigenom stärka förskolornas förutsättningar att ta sig an det kompensatoriska uppdraget.

### **Fokusområdenas insatser behöver byggas på kunskap om behov**

Det språkutvecklande arbetet har stått i fokus i de senaste årens övergripande uppföljningar. Med resultaten från uppföljningsarbetet som utgångspunkt har ett arbete påbörjats för att utveckla förvaltningens övergripande stöd. De senaste årens lägesbedömningar har pekat på bristande måluppfyllelse i värdegrundsarbetet. I det fortsatta arbetet behöver de övergripande stödfunktionernas sätt att arbeta med värdegrundsfrågor i förhållande till enhetsnivån ses över och göras mer ändamålsenligt.

Samtidigt är huvudmannens kunskap om förskolornas behov, förutsättningar och måluppfyllelse inom värdegrundsarbetet lägre än inom till exempel det språkutvecklande arbetet där flera stora utredningar genomförts. För att effektiviteten i stödfunktionernas insatser ska kunna öka behöver också kunskapen om förskolornas behov, förutsättningar och måluppfyllelse inom värdegrundsarbetet öka. Alla barns rätt till stöd har tidigare varit ett gemensamt utvecklingsområde. Förvaltningen har sedan tidigare identifierat ett behov av ytterligare kraftsamling inom området och en uppföljning sker 2023. Detta är en bild som bekräftades i årets kvalitetsdialoger och signaler om bristande måluppfyllelse på vissa förskolor, kopplat till det kompensatoriska uppdraget. Avseende digitalt meningsskapande i förskolan finns ett pågående arbete som syftar till att tydliggöra ansvar och förväntningar för att ytterligare stärka utvecklingen av området.

### **Mer kunskap behövs om utmaningarna i barngruppernas organisering**

Organiseringen av barnen i mindre barngrupper lyfts fram som en viktig strategi för att förskolorna ska kunna arbeta kompensatoriskt och anpassa utbildningen efter behoven i barngrupperna. Årets analyser visar på utmaningar att strukturera verksamheten utifrån de förutsättningar som krävs för att barngruppernas organisering ska bidra till utveckling och lärande. Ytterligare en utmaning är möjlighet att få kunskap om hur förskolornas barngrupper är organiserade och sammansatta.

### **Tydligt ansvar och roller ökar kvaliteten på övergripande utvecklingsinsatser**

Tillitsbaserad styrning förutsätter att huvudmannen är tydlig i sina förväntningar i förhållande till enhetsnivån. Årets analyser visar på ett generellt behov att tydliggöra och förankra roller och ansvar inom organisationen. Genom att skärpa fokus i det övergripande strategiska arbetet skapas förutsättningar för gemensam förståelse i hela organisationen för nödvändiga prioriteringar, beslutade åtgärder, förväntningar och ansvar.

Det ingår i huvudmannens ansvar att utifrån orsaksanalyser vidta åtgärder för att höja kvaliteten i verksamheten. Detta ställer krav på lyhördhet i förhållande till professionens bedömningar och en förmåga att kontinuerligt göra justeringar i den övergripande planering för att kunna anpassa prioriteringar och sätt att arbeta efter behoven på enhetsnivån.

### **Förskolan i Malmö behöver prioriteras både i staden och nationellt**

Årets lägesbedömning visar att det inom förskoleverksamheten i Malmö sker ett kontinuerligt utvecklingsarbete på alla nivåer i organisationen. Varje dag tar den pedagogiska personalen och förskolornas lokala ledning ansvar för att utbildningen ska utvecklas och anpassas efter barnens behovs. Många av de utmaningar som förskolorna ställs inför kan emellertid inte lösas av förskolorna själva. Det gäller framför allt effekter av bostadssegregationen i Malmö och den nationella kompetensbristen. Inom dessa områden krävs det kraftsamling från stadens yttersta ledning och på nationell nivå för att ge förskolorna grundläggande förutsättningar att leva upp till skollagens och läroplanens högt ställda kvalitetskrav. Målsättningen måste vara att varje barn i Malmö kan gå i en förskola som har förutsättningar att anpassa utbildningen och kompensera för de behov barnet har.