



**Vi skapar**  
barnens  
bästa  
**förskola**

**LÄGESBEDÖMNING**  
FÖRUTSÄTTNINGAR OCH TEMA 2023

## Inledning

### Om rapporten – upplägg och innehåll

Denna rapport är en av flera delar i förvaltningens rapportering till nämnden om de kommunala förskolornas förutsättningar att uppfylla de nationella målen. Rapporten är ett underlag som bidrar till huvudmannens övergripande uppföljningar, analyser och planering. Rapporten är också ett underlag i det systematiska kvalitetsarbetet, framför allt till årets kvalitetsdialoger där verksamhet och huvudman tillsammans kan analysera rapportens innehåll.

I rapportens första del redovisas nyckeltal som kan kopplas till förskolornas förutsättningar att genomföra kärnuppdraget. För att visa på trender redovisas utvecklingen över tid. Där det är möjligt görs även jämförelser med andra storstadskommuner och riket. Slutsatser och perspektiv som lyfts fram i tidigare lägesbedömningar och annan övergripande rapportering används för att sätta nyckeltalen i ett sammanhang. I årets rapport är de nationella indikatorer<sup>1</sup> som skolmyndigheterna tagit fram för förskola redovisade. Dessa indikatorer blir aktuella att diskutera när Malmö stad erbjuds en nationell kvalitetsdialog av Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM).

Rapportens andra del har olika teman mellan åren, vars syfte är att belysa ett område som tidigare inte uppmärksammats. I årets rapport introduceras nyckeltal som belyser rektors och den lokala ledningens förutsättningar att ta ansvar för utvecklingen av förskolan i Malmö på enhetsnivå. Rektors förutsättningar är ett område som uppmärksammats i de senaste lägesbedömningarna som konstaterat ett behov av att fördjupa förståelsen kring rektorernas förutsättningar. Rektors förutsättningar har också ringats in som ett prioriterat område i Nämndsbudget 2023.

### Fokus på förskolornas strukturella villkor

I denna rapport ligger tyngdpunkten på redovisning av nyckeltal. Huvudsakligen beskriver nyckeltalen strukturella villkor för utbildningen. De är ett underlag för analys men i sig inte ett mått på kvalitet. Rapporten har sin grund i en relationell syn på förskolans utbildning där förskolans uppdrag förverkligas i mötena mellan barnen och den pedagogiska personalen. Därmed blir det meningsfullt att dela upp förskolans kvalitet i två relaterade dimensioner: processkvalitet och strukturkvalitet. Processkvalitet å ena sidan handlar om den inre pedagogiska verksamheten och det samspel som pågår vid förskolan mellan barn och pedagoger. Det är detta som Sven Persson benämner "likvärdigheten och kvalitetens brännpunkt".<sup>2</sup> Strukturkvalitet, å andra sidan, riktar fokus mot förskolorna strukturella villkor, dvs. de omgivande strukturerna som på olika sätt kan hindra eller möjliggöra en god processkvalitet.

Nyckeltalen som redovisas i denna rapport bygger på olika kvantitativa underlag. Rapportens utgångspunkt är att nyckeltalen kan användas för att beskriva och analysera förskolornas

---

<sup>1</sup> De nationella indikatorerna är framtagna av Skolverket och ska kopplas till den nationella målsättningen Skolverket och övriga skolmyndigheter tagit fram för förskolan. Nationell målsättning: "I förskolan får varje barn en likvärdig utbildning av hög kvalitet som ger barnet goda möjligheter till lek, rörelse, utveckling och lärande samt förberedelse för fortsatt utbildning." Läs mer på <https://www.skolverket.se/skolutveckling/nationellt-kvalitetssystem>

<sup>2</sup> Vetenskapsrådet (2015). "En likvärdig förskola för alla barn - innebörder och indikationer". Stockholm: Vetenskapsrådet, s. 16.

förutsättningar och strukturella villkor för kvalitet och likvärdighet. De belyser strukturella aspekter av kvalitet, som till exempel barngruppernas storlek, eller kompetensnivån i verksamheten, som är viktiga för de pedagogiska processerna men som i sig inte är garantier för hög kvalitet. Avgörande för kvaliteten är i stället hur den lokala ledningen och den pedagogiska personalen förhåller sig till och förmår att använda de möjligheter som dessa förutsättningar ger.

Nyckeltalen var och ett för sig ger inte tillräcklig information om förskolornas strukturella villkor. Analyser av förskolornas förutsättningar behöver ta fasta vid komplexiteten i verksamheten och relationerna mellan olika strukturella faktorer och hur de tillsammans påverkar de pedagogiska relationerna. Analyserna måste också sättas i relation till stadens socioekonomiska villkor och andra omgivningsfaktorer som präglar arbete på enhetsnivå.

### **Begrepp att hålla koll på när du läser rapporten**

<b>Statistik</b>	Ordet statistik har två betydelser. Statistik är sifferuppgifter som beskriver en sak eller en verksamhet. Statistik är också metoder för att samla in, bearbeta och analysera material.
<b>Nyckeltal</b>	Ett nyckeltal är ett värde på en egenskap i verksamheten. Dessa följs upp vid bestämda tidpunkter och intervaller. Exempel: antal barn per förskollärare.
<b>Indikator</b>	Används för att följa utveckling i en viss riktning där det finns en målsättning. En indikator kan både vara numerisk (i siffror) eller kvalitativ (beskrivande på andra sätt än i siffror). Det finns både nationella indikatorer och indikatorer i förvaltningen. Exempel nationell indikator: Andel (%) barn i åldern 1-5 år som går i förskola i kommunen.
<b>Trend</b>	En trend visar åt vilket håll utvecklingen är på väg, och hur snabbt saker ändras.
<b>Medelvärde</b>	Det genomsnittliga värdet av ett antal uppgifter.
<b>Median</b>	Den uppgift som finns i mitten av alla våra uppgifter när de lagts i storleksordning.
<b>Typvärde</b>	Det vanligaste värdet av ett antal uppgifter.

## Förutsättningar för förskolans nationella uppdrag

Nyckeltalen som finns samlade i den här delen belyser strukturella faktorer som på olika sätt påverkar de kommunala förskolornas förutsättningar att uppfylla förskolans nationella mål, såsom de formuleras i skollagen och förskolans läroplan.

### Ekonomiska förutsättningar

De ekonomiska förutsättningarna är centrala för att huvudmannen, dvs Malmö stad, ska kunna säkerställa att alla barn på kommunens förskolor får tillgång till en likvärdig utbildning av god kvalitet. Kommunfullmäktige i Malmö har utifrån skollagen i uppdrag att fördela resurser till förskoleutbildningen utifrån barns olika förutsättningar och behov. Förskolenämnden ansvarar för att ge förskolorna så bra förutsättningar som möjligt att genomföra kärnuppdraget. I relation till skollagen och kopplat till den kommunala budgetprocessen innebär detta ett ansvar att se till att de ekonomiska resurserna fördelas ur ett likvärdighetsperspektiv till förskolorna.

Nyckeltalen i det här avsnittet belyser centrala delar i huvudmannens resursfördelning. Medel fördelas till verksamheten enligt resursfördelningsmodellen som består av två komponenter: en grundersättning (96 procent) och en strukturersättning (4 procent). Grundersättningen varierar utifrån barnens ålder och beroende på om barnet är på förskolan heltid eller deltid, men fördelas i övrigt lika mellan förskolorna, utifrån antal barn i verksamheten. Strukturersättningen fördelas olika mellan förskolorna, utifrån olika socioekonomiska faktorer<sup>3</sup>. I detta avsnitt redovisas utfallet av resursfördelningen i form av kostnader.

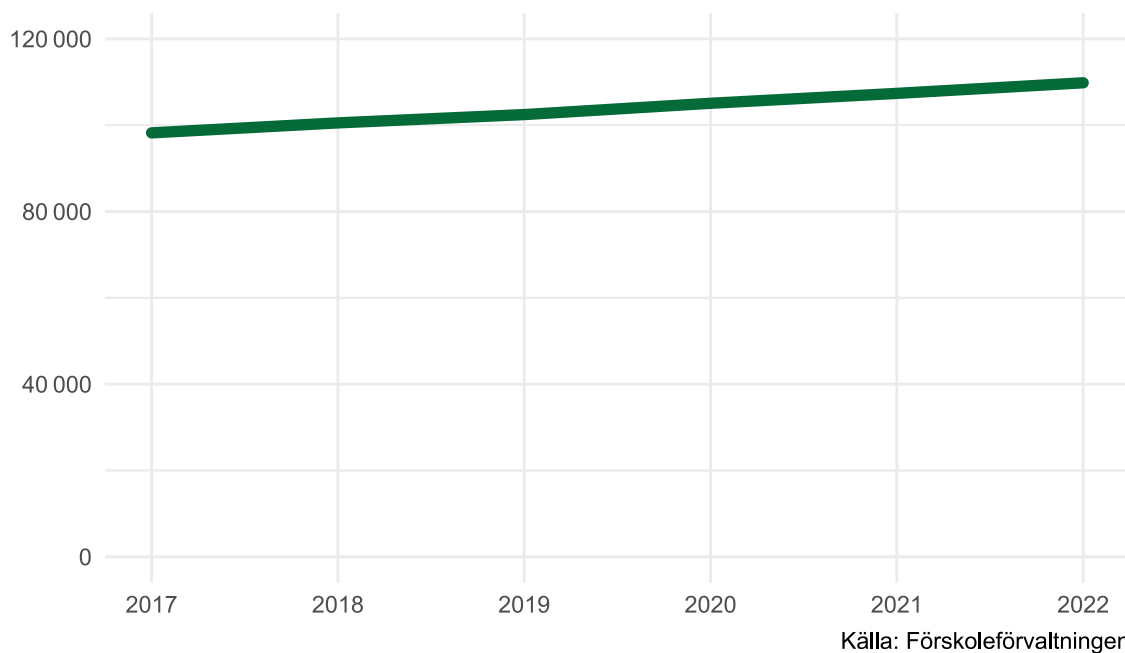
Förskolornas kostnader består till stor del av lönekostnader för personalen. Lönekostnaderna utgör i medeltal cirka 75 procent av förskolornas utgifter men varierar mellan förskolorna. Skillnader i lönekostnader beror bland annat på personalsammansättning och individuell lönesättning utifrån kompetens och erfarenhet. Lokalkostnaderna är näst efter personalkostnaderna nämndens största utgiftspost. De påverkar grundersättningens storlek men belastar inte förskoleenheternas budget.

Sist i detta avsnitt redovisas de indikatorer så som de anges inom det nationella kvalitetssystemet framtaget av skolmyndigheterna<sup>4</sup> kopplat till kostnader.

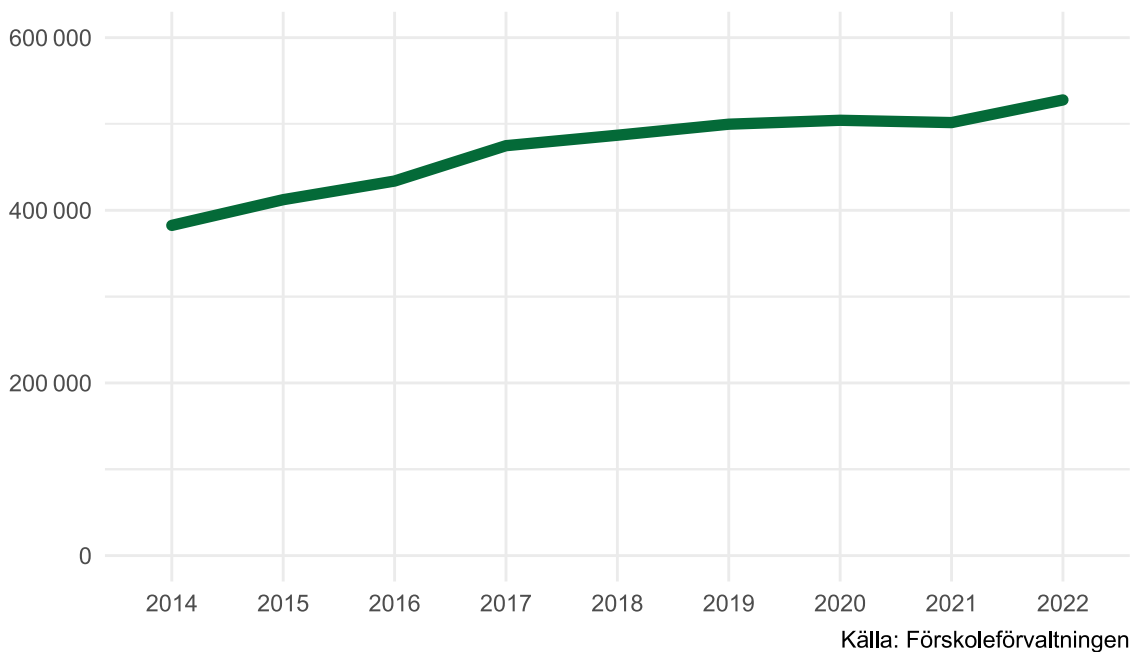
---

<sup>3</sup> De olika faktorerna som ingår i strukturersättningen, alla som en femtedel, är: barn vars båda föräldrar är födda i utlandet, barn för vilka minst en vårdnadshavare har förgymnasial utbildning som högsta utbildningsnivå, barn för vilka minst en vårdnadshavare har gymnasial utbildning som högsta utbildningsnivå, barn som bor med en eller inte någon vårdnadshavare, barn för vilka minst en vårdnadshavare har försörjningsstöd.

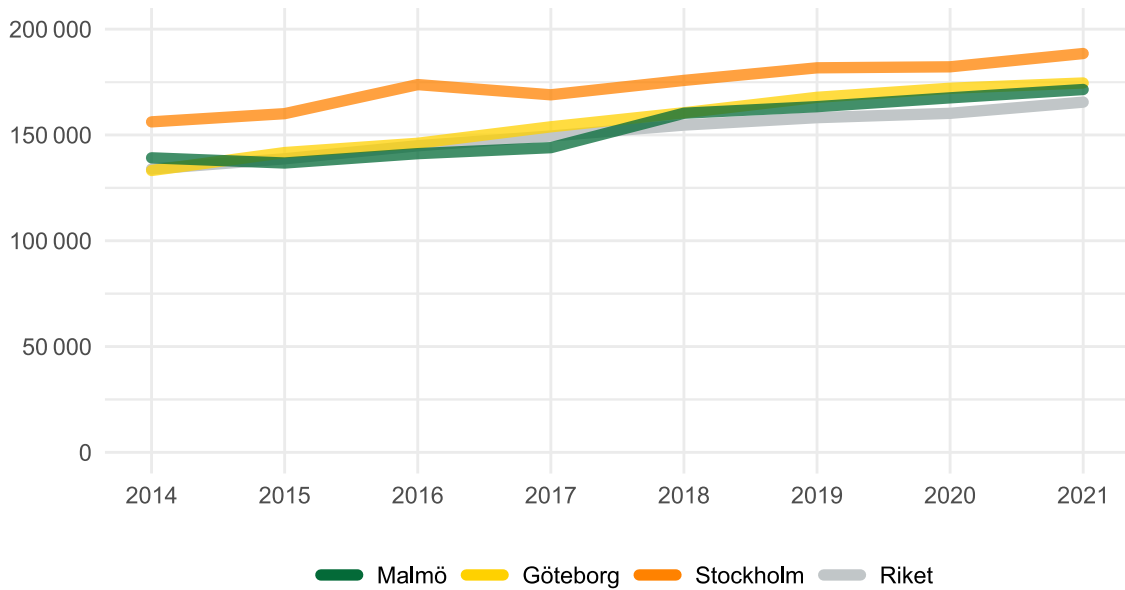
<sup>4</sup> Skolverket ansvarar för att presentera det nationella kvalitetssystemet och tar med hjälp av SCB fram indikatorerna inför de nationella kvalitetsdialog som erbjuds alla huvudmän sedan 2022. Läs mer [Nationellt kvalitetssystem - Skolverket](#)



**Figur 1: Grundbelopp inklusive strukturersättning per plats, kr, utfall per år.** Grundbeloppet innefattar den grund- och strukturersättning som varje kommunal förskola erhåller för varje heltidsplats. Grundbeloppet utgör den största delen av förskolornas intäkter. Under perioden 2017 till 2022 har grundbeloppet ökat varje år. Den genomsnittliga årliga ökningen under perioden 2017–2022 var 1,9 procent.

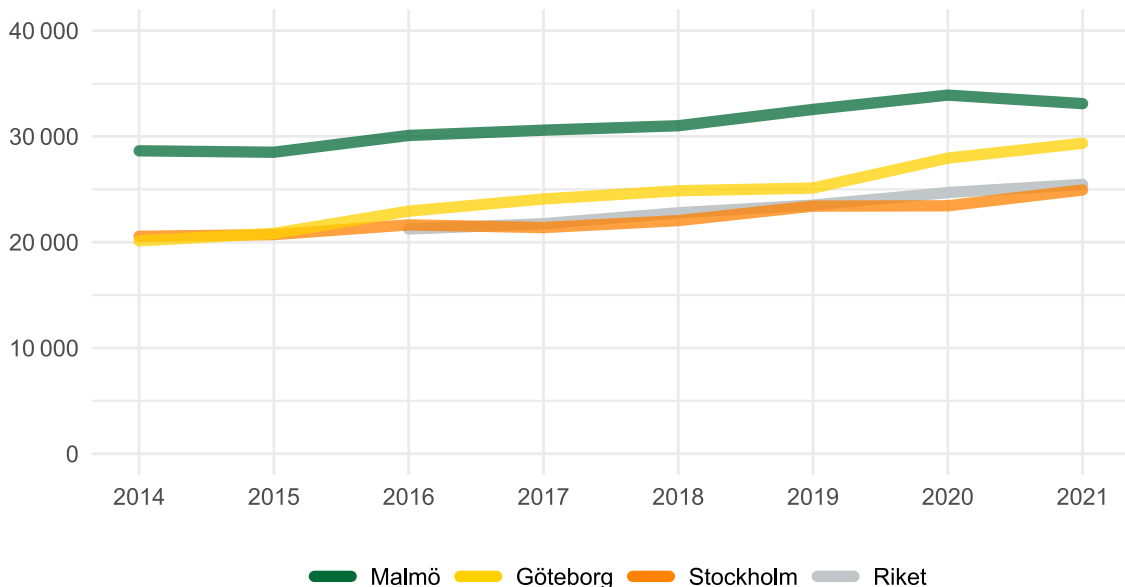


**Figur 2: Lokalkostnader, tkr, utfall.** Lokalkostnader har ökat med 38 procent mellan 2014 och 2022. Mellan 2021 och 2022 har lokalkostnaderna ökat med 5,2 procent, detta är den största ökningen sedan 2017 då kostnaderna ökade 9,4 procent. Ökningen beror på hyresökningar efter avveckling av äldre förskolelokaler.



Källa: Kolada och SCB

**Figur 3: Kostnad kommunal förskola, kr/inskrivet barn.** Bruttokostnaden per inskrivet barn i Malmö stads förskolor är högre än genomsnittet för kommunala förskolor i riket. Generellt är den genomsnittliga bruttokostnaden högre per barn i storstadskommunernas förskolor än i riket totalt. Uppgift för 2022 saknas ännu för Malmö, Stockholm och riket och rapporteras därmed inte ovan.



Källa: Kolada och SCB

**Figur 4: Bruttokostnad lokaler kommunal förskola, kr/inskrivet barn:** Malmö stads bruttokostnader för lokaler per inskrivet barn är högre än övriga storstäder och rikssnittet, men skillnaden minskade under 2021. Uppgift för 2022 saknas ännu för Malmö, Stockholm och riket och rapporteras därmed inte ovan. Uppgifter för riket saknas även före 2016.

## Nationella indikatorer

Kostnader	Malmö stad	Riket totalt
Kostnader totalt (tkr)	2 719 828	67 428 778
- varav personal (tkr)	1 949 560	48 206 624
Kostnader per inskrivet barn	171 500	165 400
- varav lokaler och inventarier	33 100	25 100
- varav personal	122 900	118 200

Källa: Skolverket och SCB.

### Tabell 1: Totala kostnader och kostnader per inskrivet barn för kommunal förskola år 2021.

Personalkostnaden i Malmö stad utgör 71,7 procent av den totala kostnaden för förskolan. Detta är i nivå med riket, där motsvarande siffra är 71,5 procent. Malmö stad har en högre kostnad per inskrivet barn, detta gäller kostnad totalt, för lokaler och inventarier så väl som för personal.

## Barnen och barngrupperna

Kvaliteten i förskolans undervisning och utbildning avgörs i de pedagogiska relationerna och mötena mellan barn, personal och ledning. Därmed blir kvalitetsaspekter som rör just barnen, den pedagogiska personalen och förskolans ledning särskilt betydelsefulla. I det här avsnittet redovisas nyckeltal som beskriver barnen, barngrupperna och fördelningen av personal i relation till barnen.

För förskolorna är möjligheterna att organisera barngrupperna på ett ändamålsenligt sätt under dagen avgörande för barns lärande och utveckling. Antalet barn i verksamheten, barngruppernas sammansättning och personaltäteten påverkar förskolornas möjligheter att dela in barnen i mindre barngrupper och anpassa utbildningen efter varje barns förutsättningar och behov.

Organiseringen av barn i mindre grupper under delar av dagen är en del av den pedagogiska planeringen och framhålls i Lägesbedömning 2022 som en viktig och effektiv strategi för att kunna anpassa undervisningen efter barngrupperna och därigenom möta barnens behov. Forskning visar att god personaltätet och möjligheten att under delar av dagen organisera arbetet i mindre barngrupper har störst betydelse för de yngsta barnen och för barn som kommer från socio-ekonomiskt utsatta förhållanden. Vad som kan anses vara en lämplig barngruppsstorlek påverkas av en rad faktorer, såsom barnens ålder, barngruppernas sammansättning, personaltätet, personalens kompetens och förskolans inne- och utemiljön.

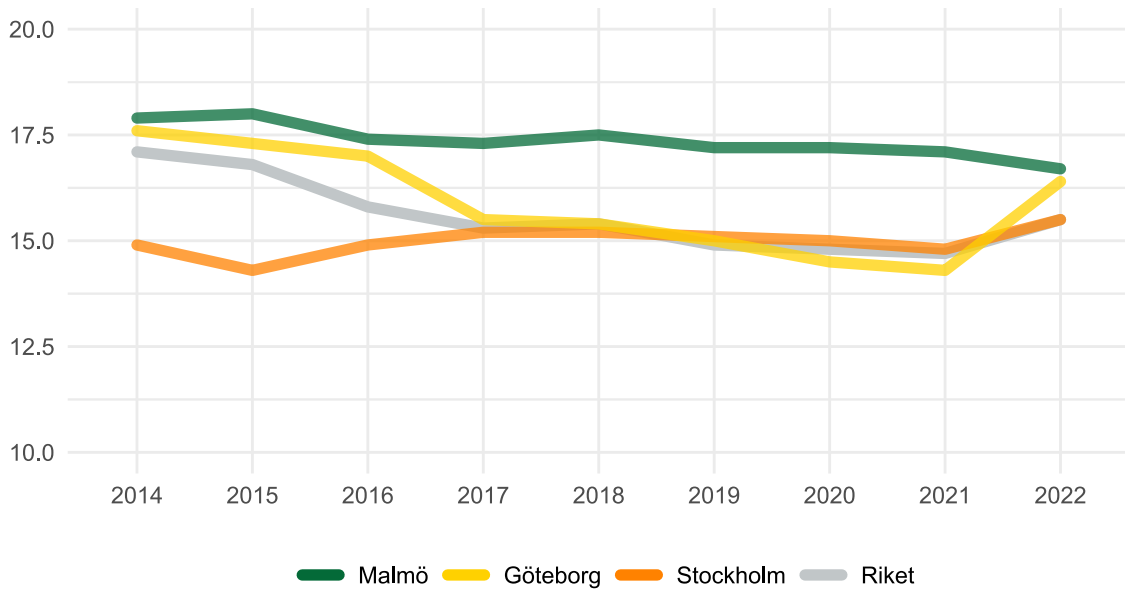
Beläggningsgrad och genomsnittlig vistelsetid ger en bild av hur många barn som faktiskt är på plats i förskolan och hur länge de är där. På förskolor där en förhållandevis stor andel av barnen går långa dagar kan utmaningarna att bemanna utifrån behoven i barngrupperna vara större. Utifrån ett barnperspektiv och enskilda barns behov av förskola kan de omvända vara ett problem, det vill säga att det finns barn i verksamheten som inte är tillräckligt mycket i förskolan.

Sist i detta avsnitt redovisas de indikatorer så som de anges inom det nationella kvalitetssystemet framtaget av skolmyndigheterna<sup>5</sup> kopplat till barn.

---

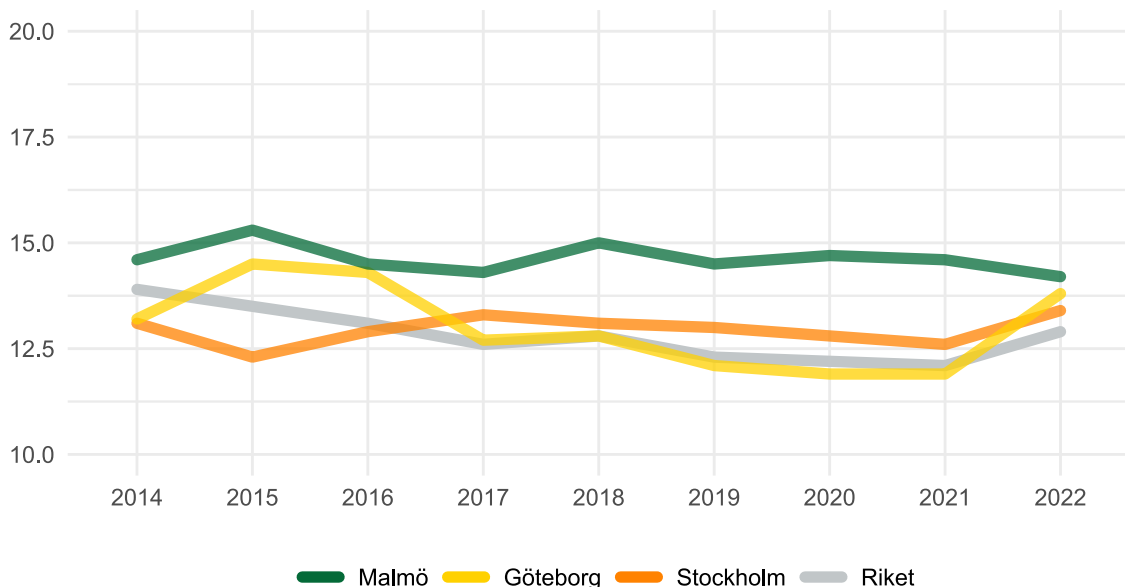
<sup>5</sup> Skolverket ansvarar för att presentera det nationella kvalitetssystemet och tar med hjälp av SCB fram indikatorerna inför de nationella kvalitetsdialog som erbjuds alla huvudmän sedan 2022. Läs mer [Nationellt kvalitetssystem - Skolverket](#)





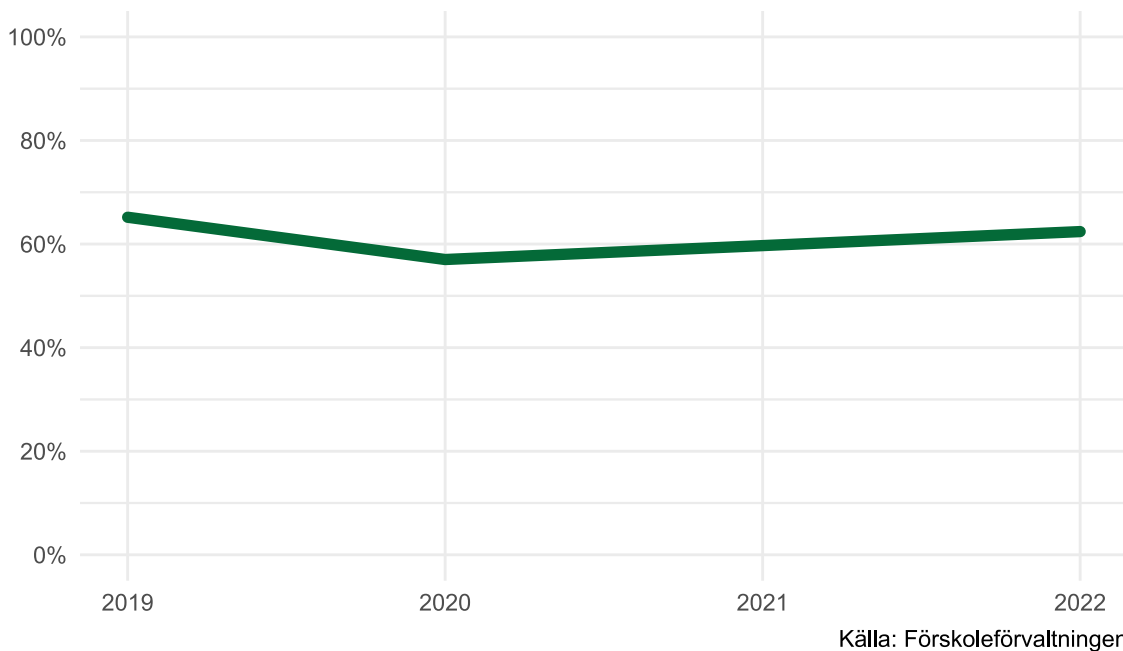
Källa: Skolverket och SCB

**Figur 5: Barngruppernas storlek, kommunala förskolor (genomsnittligt antal barn).** 2022 minskade barngruppernas storlek i Malmö, från 17,1 till 16,7. I Göteborg, Stockholm och riket har barngruppernas storlek ökat mellan 2021 och 2022. Mellan 2021 till 2022 har barngruppens storlek ökat från 14,3 till 16,4 i Göteborg, från 14,8 till 15,5 i Stockholm och 14,7 till 15,5 i riket. Skillnaden mellan Malmö och övriga storstäder samt riksgenomsnittet har minskat i år.

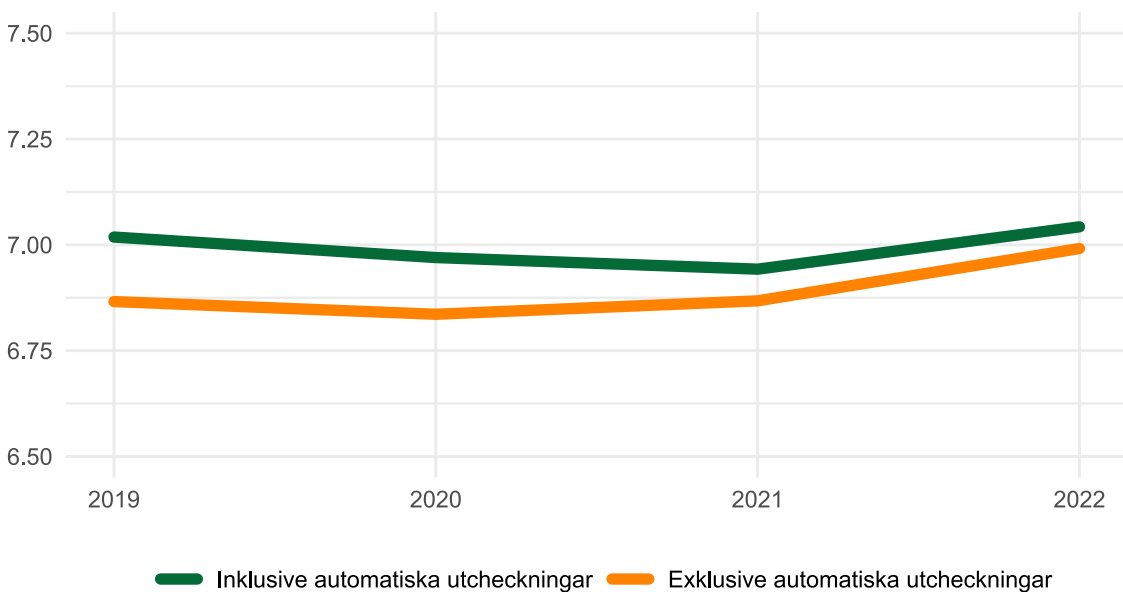


Källa: Skolverket och SCB

**Figur 6: Barngruppernas storlek för yngre barn, kommunala förskolor (genomsnittligt antal barn).** Det genomsnittliga antalet barn per grupp med enbart yngre barn minskade i Malmö från 14,6 till 14,2 mellan 2021 och 2022. För riket var riksgenomsnittet 12,9 2022. Sedan 2014 har riksgenomsnittet succesivt minskat från 13,9. Även här har skillnaden mellan Malmö och övriga storstäder samt riket minskat i år.

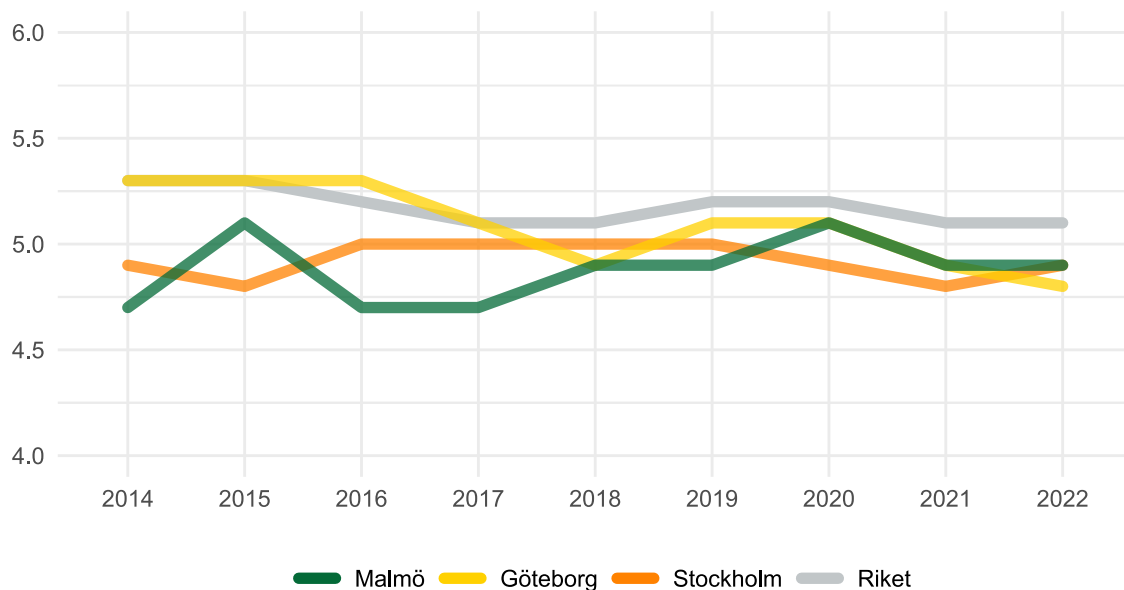


**Figur 7: Genomsnittlig beläggning (%):** Beläggning är definierat som antal närvarande barn delat på antal placerade barn och bygger på uppgifter från förvaltningens närvarosystem Tempus. 2019 var den genomsnittliga beläggningen i staden 65 procent. Under 2020 minskade den genomsnittliga beläggningen till 57 procent, minskningen var troligtvis en konsekvens av coronapandemin. Under 2021 ökade beläggningen till 60 procent och under 2022 har den fortsatt öka till 62 procent.



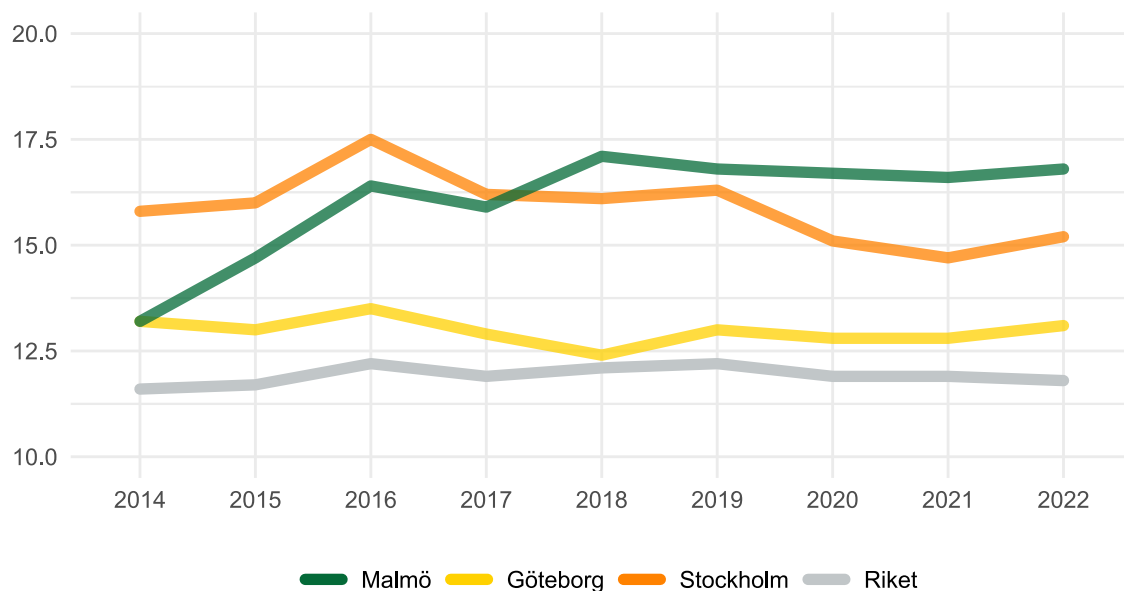
**Figur 8: Genomsnittlig vistelsetid, timmar per dag.** Genomsnittlig vistelsetid visar i timmar hur länge barnen i Malmö i genomsnitt vistas på förskolan per dag. När barnen kommer till förskolan "checkas" de in av personalen i närvarosystemet och när de lämnar förskolan "checkas" de ut. Om ett barn inte checkas ut manuellt när det lämnar förskolan sker en så kallad automatisk utcheckning klockan 18.30. Detta innebär att uppgifterna om vistelsetid blir mer osäkra om det förekommer många automatiska utcheckningar. Därför redovisas vistelsetider både inklusive och exklusive automatiska utcheckningar.

Skillnaden i vistelsetid mellan inklusive automatiska utcheckningar och exklusive automatiska utcheckningar har minskat under perioden 2019–2021. Mellan 2021 och 2022 har den genomsnittliga vistelsetiden ökat från cirka 6,9 timmar till cirka 7 timmar



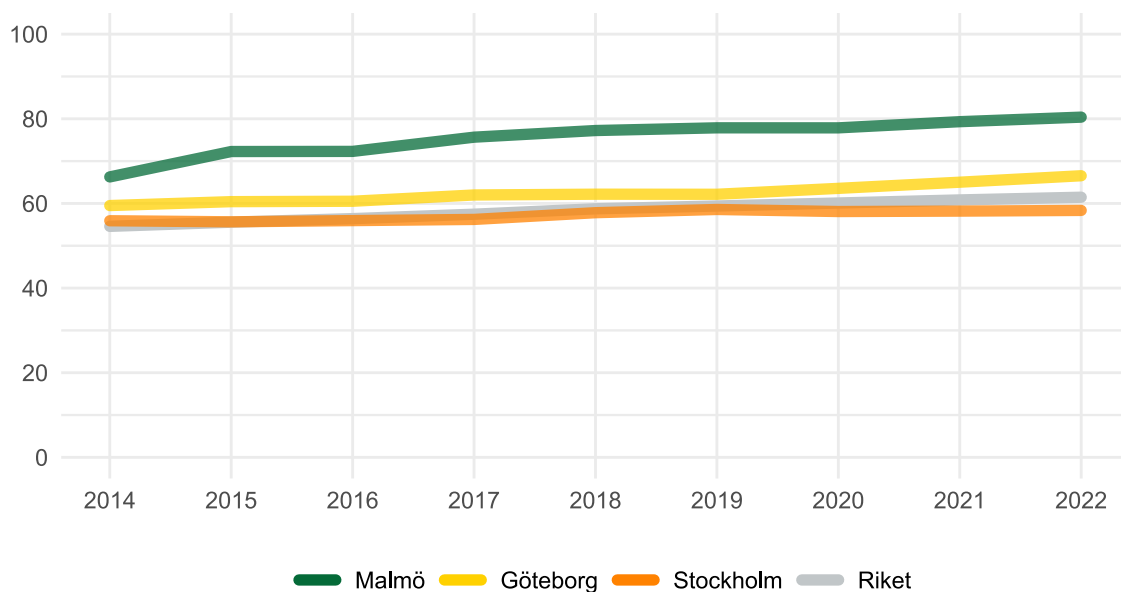
Källa: Skolverket och SCB

**Figur 9: Antal barn per heltidstjänst, kommunala förskolor.** Antalet barn per heltidstjänst ökade under perioden 2017–2020 i Malmö, men minskade 2021 från 5,1 till 4,9 och är fortsatt 4,9 2022.



Källa: Skolverket och SCB

**Figur 10: Antal barn per heltidstjänst med förskollärexamen, kommunala förskolor.** Skillnaderna mellan Malmö och Göteborg avseende antal barn per heltidstjänst är ungefär detsamma som tidigare år. Under perioden 2014–2022 har det skett en ökning i Malmö från 13,2 till 16,8, en marginell ökning för riksgenomsnittet från 11,6 till 11,8, medan en minskning har skett i övriga storstäder. Antalet barn per heltidstjänst med förskollärexamen i Malmö har mellan 2021 och 2022 ökat för första gången sedan 2018.



Källa: Skolverket, SCB och Förskoleförvaltningen

**Figur 11: Genomsnittligt antal barn per förskola, kommunala förskolor.** Under perioden 2014–2022 har det genomsnittliga antalet barn per förskola ökat med cirka 18% i Malmö. 2022 var det genomsnittliga antalet barn per förskola 80 i Malmö, 67 i Göteborg, 58 i Stockholm och 61 i riket.

### Nationella indikatorer

Barn	Malmö stad	Riket totalt
Antal barn inskrivna i förskolan	15 634	400 176
Andel (%) barn i åldern 1–5 år som går i förskola i kommunen	70	68
Antal barn per pedagogisk personal	4,9	5,1

Källa: Skolverket och SCB.

**Tabell 2: Antal barn, andel inskrivna barn samt personaltäthet för kommunal förskola år 2022.** Andel inskrivna barn i kommunal förskola i Malmö är något högre än riket. Total andel inskrivna barn i både kommunal och fristående förskola är i Malmö stad 84 procent, motsvarande siffra i riket är 86 procent.

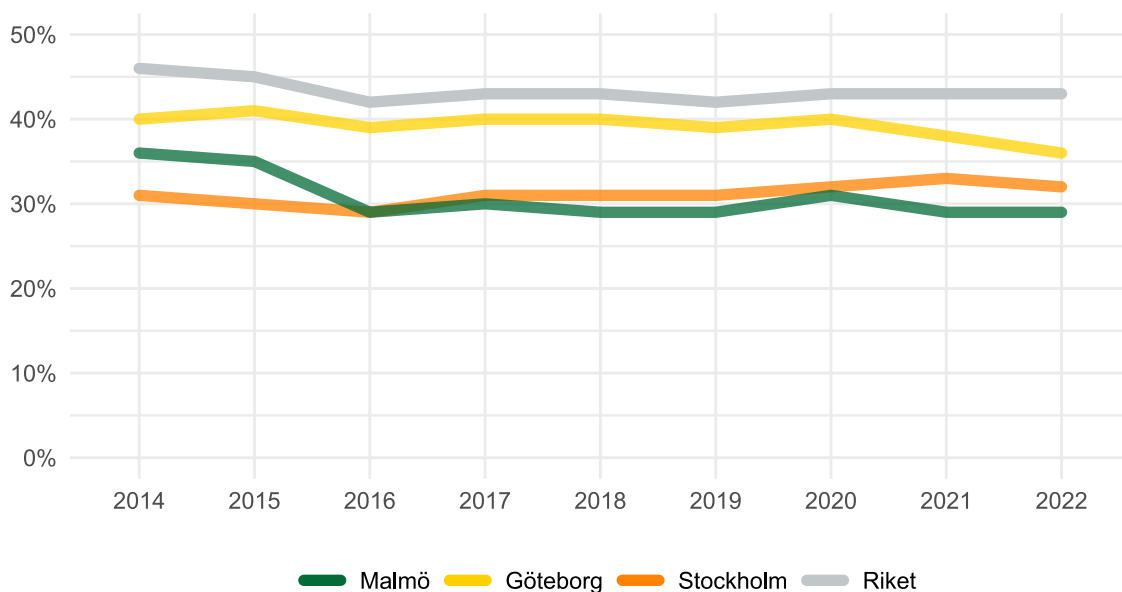
## Den pedagogiska personalen

Personalens utbildning och kompetensnivå är avgörande för att förskolorna ska kunna tillhandahålla en likvärdig utbildning av god kvalitet. Nyckeltalen som redovisas i det här avsnittet beskriver olika strukturella förutsättningar som rör den pedagogiska personalen.

Tidigare lägesbedömningar visar hur tillgång till förskollärare och utbildade barnskötare påverkar barns möjligheter till utveckling och lärande. Även samspelet mellan förskollärare och arbetslag är centralt. Forskning visar att tillgången till förskollärare med hög kompetens är särskilt betydelsefull där behovet av olika typer av kompensatoriska insatser och stöd för barnens utveckling och lärande är stort.<sup>6</sup>

Utöver personalens utbildning och kompetensnivå finns andra strukturella faktorer, såsom sjukfrånvaro eller personalomsättning, som både var för sig och tillsammans påverkar de pedagogiska relationerna och därigenom förskolornas möjligheter att erbjuda barnen den omsorg och undervisning de har rätt till. Att det finns kontinuitet inom personalgrupperna är en förutsättning för att pedagogiska relationerna mellan barn och vuxna ska kunna etableras och upprätthållas.

Sist i detta avsnitt redovisas de indikatorer så som de anges inom det nationella kvalitetssystemet framtaget av skolmyndigheterna<sup>7</sup> kopplat till personal.



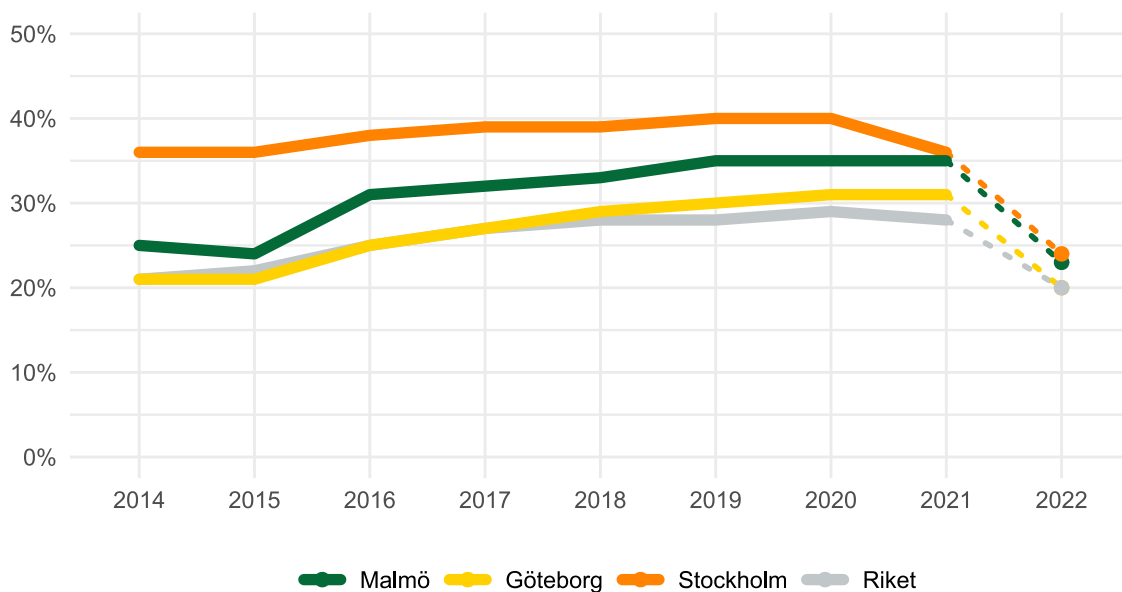
Källa: Skolverket och SCB

**Figur 12: Andel heltidstjänster med förskolläraryrket, kommunala förskolor (%).** Andelen förskollärare bland den pedagogiska personalen i Malmö är 29 procent, detsamma som 2021. För riket har det inte heller skett någon förändring jämfört med 2021 och andelen är 2022 fortsatt 43 procent.

<sup>6</sup> Se vidare i Förskolan i Sverige - ett kunskaps- och diskussionsunderlag (2022), Förskoleförvaltningens rapport, sid. 19-20.

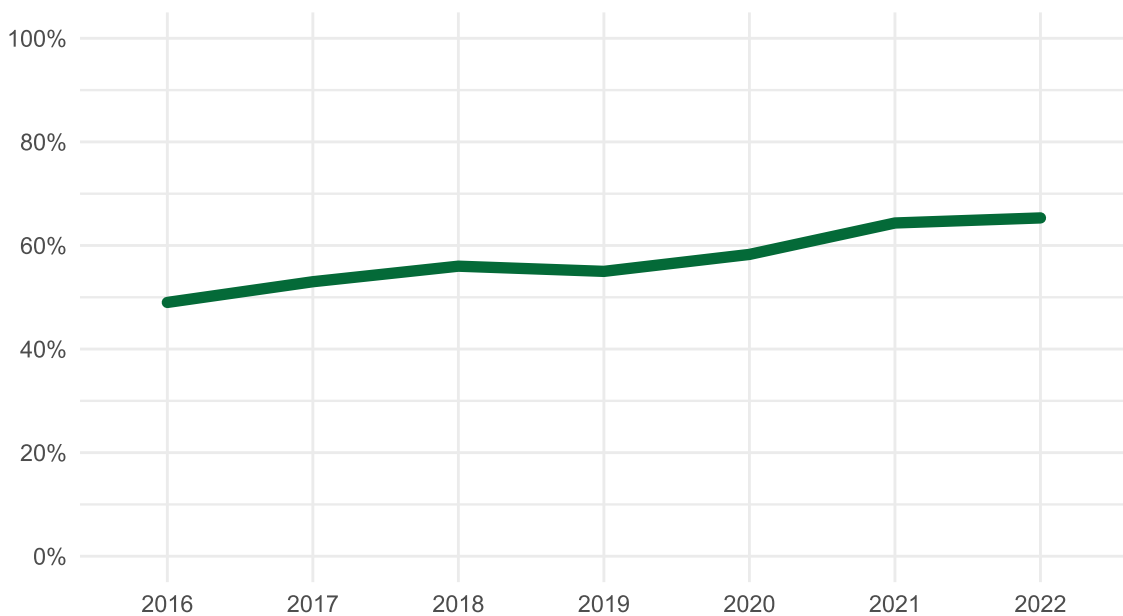
<sup>7</sup> Skolverket ansvarar för att presentera det nationella kvalitetssystemet och tar med hjälp av SCB fram indikatorerna inför de nationella kvalitetsdialog som erbjuds alla huvudmän sedan 2022. Läs mer [Nationellt kvalitetssystem - Skolverket](#)

I Malmö och Stockholm har andel förskollärare minskar mellan 2021 och 2022. Andelen förskollärare i Malmö är lägre än i övriga storstäder och riksgenomsnittet.



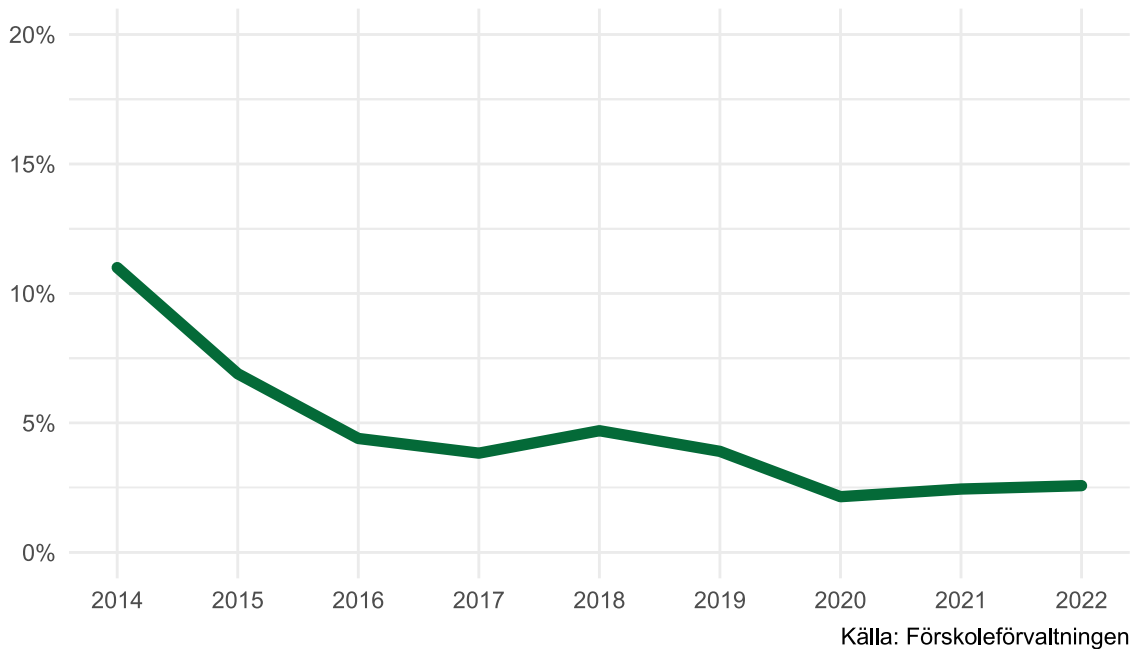
Källa: Skolverket och SCB

**Figur 13: Andel heltidstjänster med övrig utbildning (tidigare benämnd "utan utbildning") för arbete med barn, kommunala förskolor (%).** Mellan åren 2021 och 2022 har klassificeringen av övrig utbildning förändrats, vilket innebär att fler kategoriseras som personal med viss pedagogisk utbildning istället för övrig utbildning. 2022 års värden är därmed inte längre jämförbara med de historiska värdena. Andelen pedagogisk personal med övrig utbildning var i Malmö 23 procent för 2022. I samband med förändringen av nyckeltalet har skillnaderna minskat mellan Malmö och storstäderna samt riket.

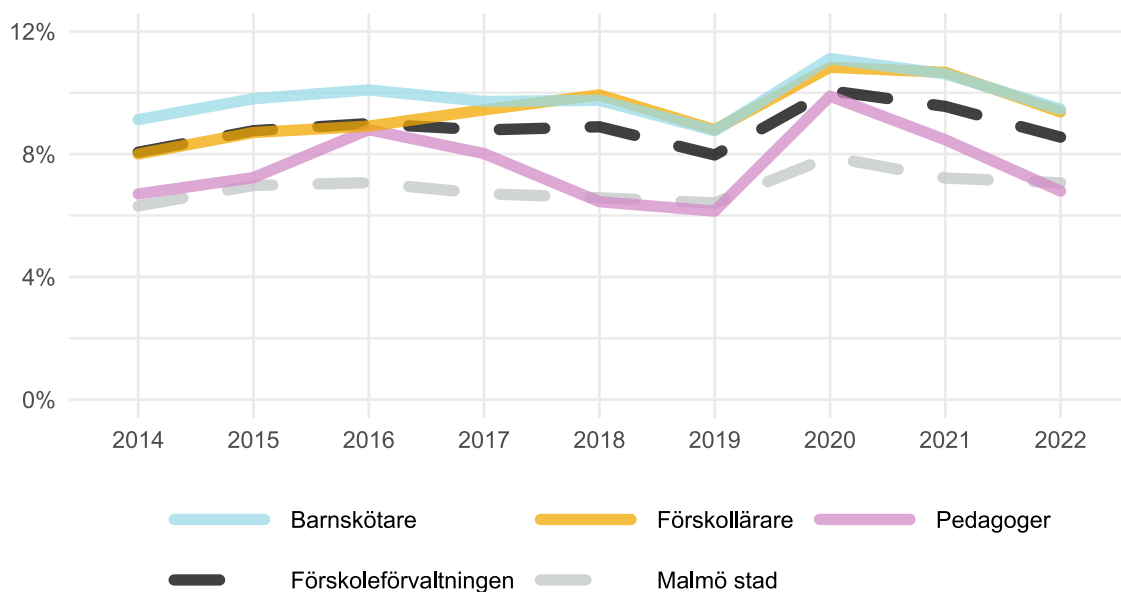


Källa: Förskoleförvaltningen

**Figur 14: Andel barnskötare med barnskötarutbildning (%):** Andelen barnskötare med barnskötarutbildning avser de barnskötare med minst 1100 gymnasiepoäng inom barnskötarutbildning bland förvaltningens barnskötare vid årsavstämning respektive år. Under perioden 2016–2022 ökade andelen från 49 procent till 65 procent. Mellan 2021 och 2022 är ökningen marginell, från 64 procent till 65 procent.

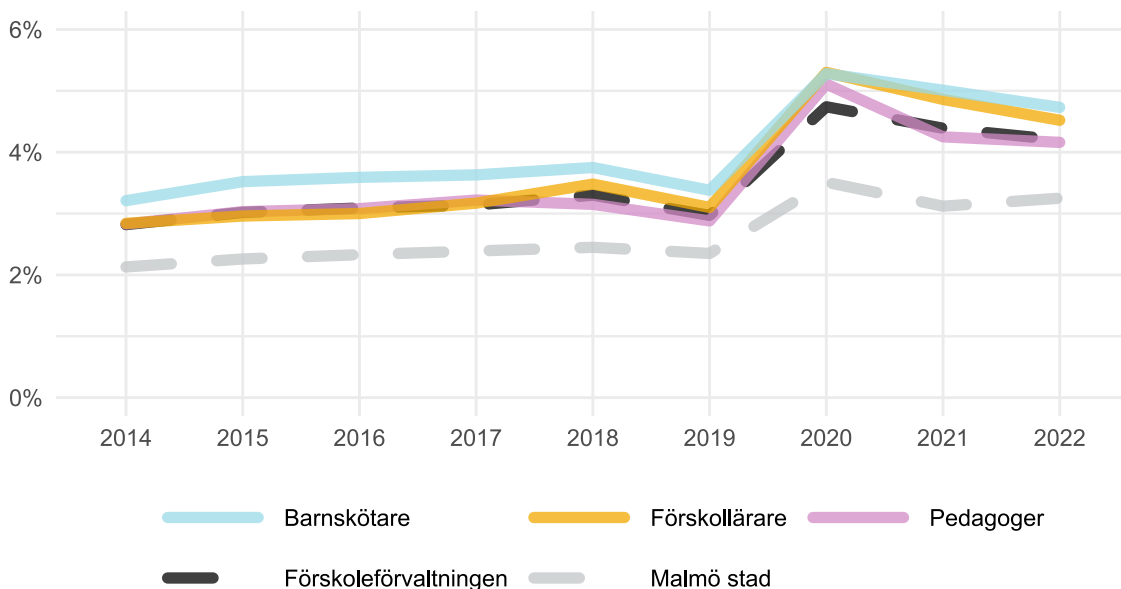


**Figur 15: Andel timavlönade barnskötare (%).** Andelen timavlönade barnskötare avser andelen timavlönade barnskötarens närvaro i förhållande till den totala närvaron bland förvaltningens barnskötare under respektive år. Under perioden 2014–2020 minskade andelen från 11 procent till 2,2 procent. Mellan 2020 till 2022 har en liten ökning skett, från 2,2 procent till 2,6 procent.



Källa: Föskoleförvaltningen

**Figur 16: Sjukfrånvaro (%).** Sjukfrånvaron avser andelen sjukfrånvaro inom respektive organisation eller varje yrkeskategori inom förvaltningen under respektive år. Från och med 2022 beräknas sjukfrånvaro mellan januari och november. Under perioden 2014 till 2019 varierade den totala sjukfrånvaron något. 2020 sågs en ökning i samband med Covid-19 pandemin. 2021 och 2022 minskade den totala sjukfrånvaron för samtliga yrkesgrupper, förvaltningen i stort och marginellt för genomsnittet för Malmö stad. Den största minskningen skedde för yrkeskategorin pedagoger. Föskollärare och barnskötare hade 2022 högst sjukfrånvaro av de jämförda grupperna, 2,3 respektive 2,4 procentenheter högre än genomsnittet för Malmö stad.

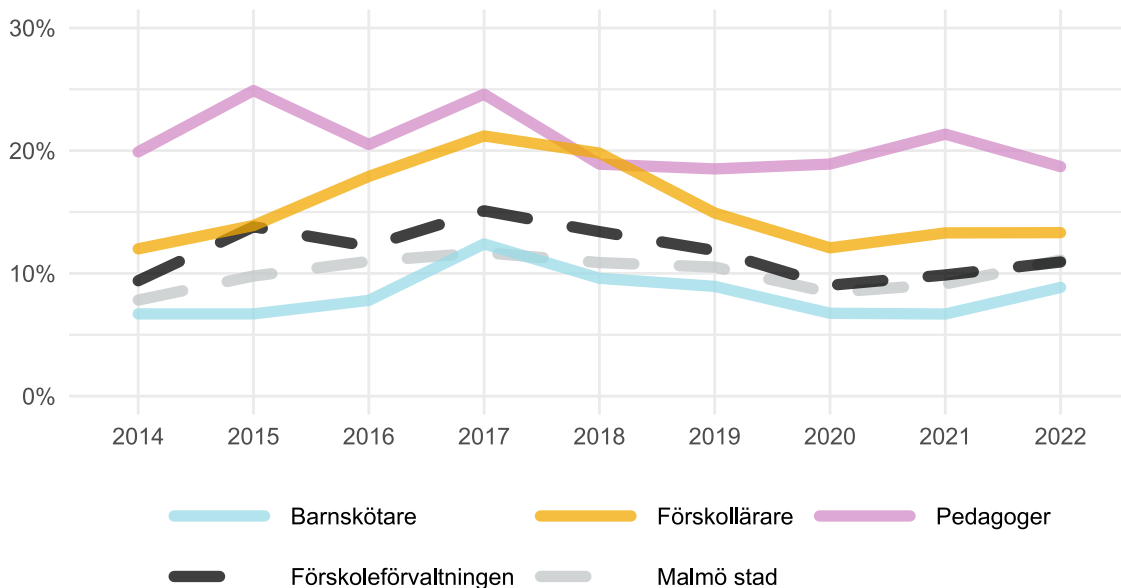


Källa: Föskoleförvaltningen

**Figur 17: Korttidssjukfrånvaro (%).** Korttidssjukfrånvaro avser andelen sjukfrånvaro för sjukdag 1–14 inom respektive organisation eller varje yrkeskategori inom förvaltningen under respektive år. Korttidssjukfrånvaron var relativt stabil under perioden 2014–2019, men såg en ökning under 2020 i



samband med Covid-19 pandemin. Under 2021 och 2022 har korttidssjukfrånvaron för samtliga jämförda yrkesgrupper minskat, men är fortsatt högre än innan 2020. Genomsnittet i Malmö stad har ökat mellan 2021 och 2022, men ligger fortsatt lägre än sjukfrånvaron för förvaltningen.



Källa: Förskoleförvaltningen

**Figur 18: Personalomsättning (%).** Personalomsättning i procent visar antalet tillsvidareanställda personal som slutat i förhållande till medelantalet tillsvidareanställda under respektive år. För omsättningen inom förvaltning räknas endast personal som avslutat sin anställning i förskoleförvaltningen in. Personal som byter yrkeskategori eller som byter anställning inom förvaltningen räknas inte in och utgör därmed inte heller en del av personalomsättningen. Under perioden 2014–2022 har personalomsättningen varierat för samtliga jämförda grupper. Den största variationen finns inom gruppen förskollärare.

### Nationella indikatorer

Personal	Malmö stad	Riket totalt
Personal totalt	3219	79 131
- varav (%) förskollärare med förskollärarexamen	29	43
- varav (%) med gymnasial utbildning för arbete med barn	12	17
- varav (%) med pedagogisk högskoleutbildning	32	45
- varav (%) med viss pedagogisk utbildning	33	18
- varav (%) med övrig utbildning	23	20

Källa: Skolverket och SCB.

**Tabell 3: Antal heltidstjänster och andel per utbildningskategori för kommunal förskola år 2022.** Antal personal beräknas som antal anställda som arbetare med barn omräknat till heltidstjänster med hjälp av tjänstgöringsgraden. Malmö har en lägre andel förskollärare, personal med gymnasial utbildning för arbete med barn samt personal med pedagogisk högskoleutbildning än riket, men en högre andel personal med viss pedagogisk utbildning och övrig utbildning än riket.

## **Tematisk fördjupning: Rektors förutsättningar**

I Nämndsbudget 2023 ringas ”Styrning och ledning” in som ett prioriterat området. Rektor har ansvaret för att förskolans utbildning som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektor har därmed också det yttersta ansvaret för förskolans kvalitet.

Rektorsuppdraget lyfts i nämndsbudget fram som helt avgörande för barnens lärande och utveckling. Som ett led i arbetet med att utveckla, effektivisera och anpassa huvudmannens stödinsatser och stödfunktioner i förhållande till enhetsnivån konstateras ett behov att fördjupa kunskaperna om rektorernas förutsättningar.

Inom det systematiska kvalitetsarbetet används nyckeltal för att beskriva och analysera förskolornas förutsättningar för måluppfyllelse. Nyckeltalen bidrar till transparens och kan fungera som utgångspunkt och gemensam referensram i kvalitetsdialoger, uppföljningar och analyser. En central slutsats i Lägesbedömning 2022 är att förutsättningar som rör barnen, den pedagogiska personalen och den lokala ledningen är särskilt betydelsefulla för förskolans uppdrag. När det gäller barnen och barngrupperna och den pedagogiska personalen finns väl etablerade nyckeltal både på nationell och kommunal nivå som belyser olika strukturella förutsättningar och som kan fungera som utgångspunkt i uppföljningar och analyser av verksamhetens kvalitet och likvärdighet. Motsvarande kvantitativa underlag saknas i dagsläget när det gäller rektors förutsättningar. På kommunal nivå sker kontinuerlig insamling och rapportering av olika typer av statistiska underlag som beskriver rektorernas förutsättningar, till exempel i samband med personalredovisning och kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet. Detta underlag bör knytas till det systematiska kvalitetsarbetet i större utsträckning då det innehåller viktig information om förskolornas strukturkvalitet kopplat till rektorernas förutsättningar för ansvar. Syftet med rapportens tematiska del är att visa på möjligheter att använda dessa underlag tillsammans med andra nyckeltal i uppföljning och analyser av förskolans kvalitet och om likvärdighet.

### **Arbetet för att stärka rektorernas förutsättningar**

I och med organisationsutvecklingen 2016 påbörjades ett långsiktigt arbete inom förskoleverksamheten i Malmö i syfte att stärka förutsättningarna för rektors (dåvarande förskolechef) ledarskap och därmed för utvecklingen av förskolornas kvalitet.

Organisationsutvecklingen resulterade i den ledningsorganisation som i dag finns etablerad inom den kommunala förskoleverksamheten med rektorer som har helhetsansvar för arbetet på förskolorna inom sitt förskoleområdet och ett nära ledningsstöd i form av biträdande rektorer och förste förskollärare.

Förste förskollärare och biträdande rektor är en del av rektorns ledningsgrupp och bistår rektorn i att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla förskoleområdets utbildning. Där biträdande rektor även har ett personalansvar för förskolans personal. Under ledning av rektor ska förste förskollärare och biträdande rektor, genom ledning och samordning i vardagen, skapa förutsättningar för att varje barn tillförsäkras en utbildning där omsorg, utveckling och lärande bildar en helhet. I förskoleförvaltningen fanns det år 2022 44 rektorer och i rektors nära ledningsgrupp fanns totalt 120 biträdande rektorer och 122 förste förskollärare.

Organisationsutvecklingen har generellt sett inneburit att rektors mandat tydliggjorts och att rektors handlingsutrymme ökat. I en första utvärdering av organisationsutvecklingen framkom att

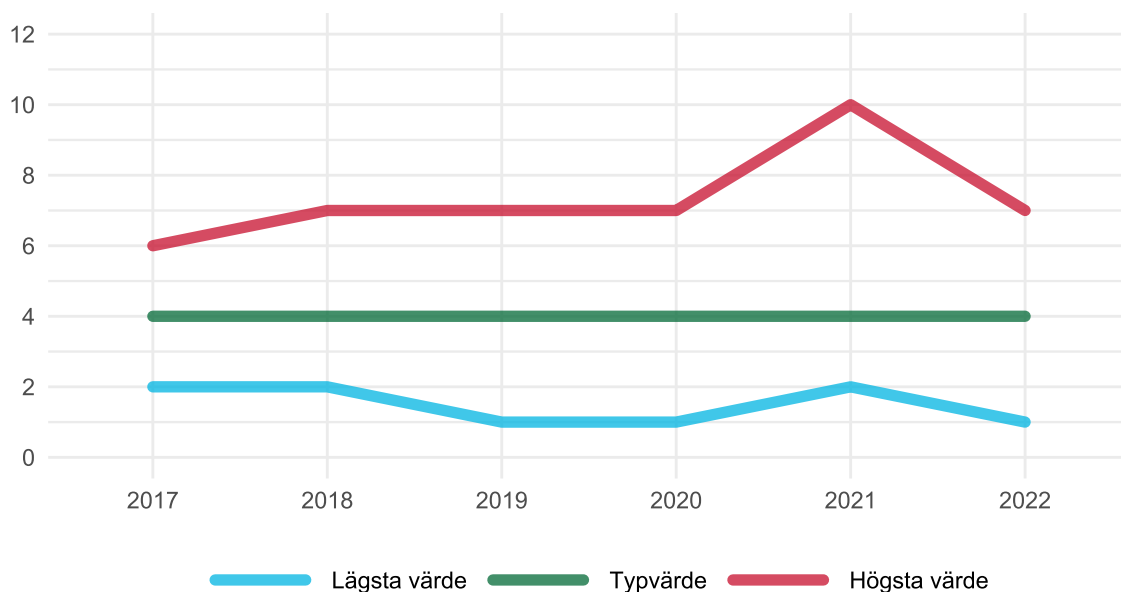
rektorerna upplevde den nya ledningsorganisationen och uppdelningen i förskoleområden som till stora delar positiv eftersom den bidrog till bättre förutsättningar för rektorerna att leda och utveckla utbildningen. Detta är en uppfattning som därefter har bekräftats i de senaste årens kvalitetsdialoger, fördjupade uppföljningar och lägesbedömningar. Det har bland annat framkommit att organisationsutvecklingen har skapat möjligheter för rektorerna att inom förskoleområdena arbeta strategiskt med kompetensförflyttningar och fördelning av resurser mellan förskolorna, vilket i förlängningen bidragit till att stärka förutsättningarna för förskolorna att arbeta kompensatoriskt för att möta behoven i barngrupperna. Samarbetet inom rektorernas ledningsgrupper har i sig har också lyfts fram som en framgångsfaktor.

Samtidigt visar de senaste årens analyser att det finns variationer när det gäller rektorernas möjligheter att leda och utveckla förskolorna och att detta i sin tur påverkar måluppfyllelsen och likvärdigheten i verksamheten. Variationerna kan bero på rektors och de lokala ledningsgruppernas förutsättningar men också förhållandena till lokala förutsättningar på förskolorna. Även rektorsuppdraget i sig är komplext och präglas av både statlig och kommunal styrning där förväntningar och målsättningar inte alltid korresponderar med varandra.

Nyckeltalen som introduceras nedan (figurerna 19-27) tar fasta vid grundläggande strukturella förutsättningar som påverkar rektors möjligheter att ta helhetsansvar för verksamheten. Genom att visa på utveckling över tid är det möjligt att spåra tendenser som på olika sätt kan påverka rektorernas förutsättningar och därmed även förskolornas måluppfyllelse och utveckling.

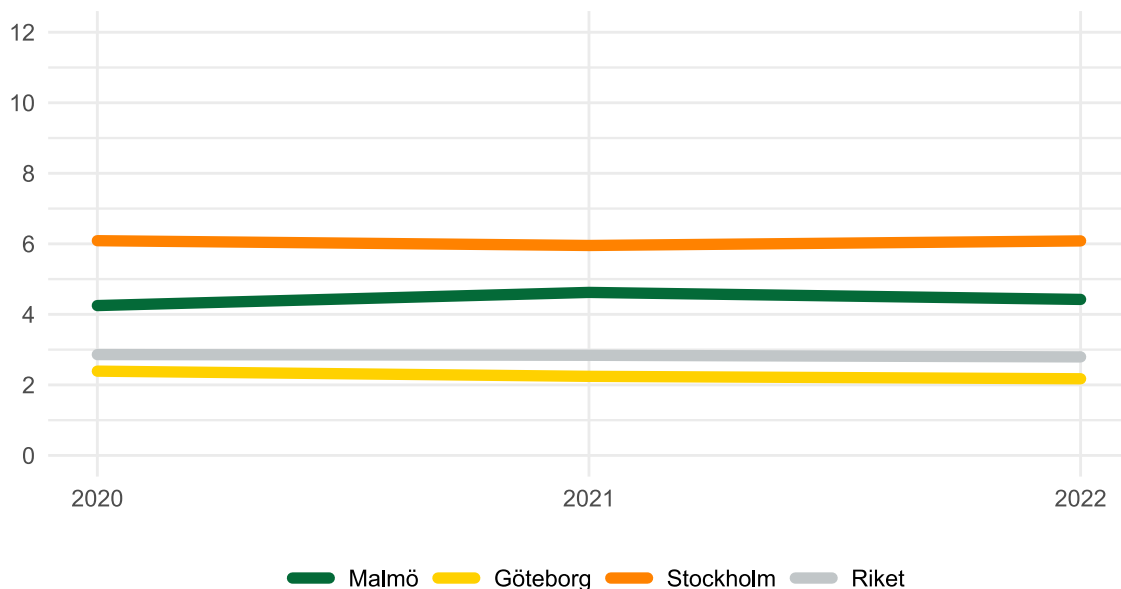
### **Antal förskolor per rektor**

I samband med organisationsutvecklingen 2016 reducerades antalet rektorer (då förskolechefer) och geografiskt avgränsade förskoleområden inrättades med ansvarig rektor, biträdande rektorer och förste förskollärare. Figurerna 19 och 20 visar hur antalet förskolor per rektor och förskoleområde i dagsläget varierar mellan rektorerna, från 1 till 7 förskolor. Variationen bekräftar den spridning som finns idag när det gäller förskolornas storlek (se tidigare figur 11).



Källa: Förskoleförvaltningen

**Figur 19. Antal förskolor per rektor, kommunala förskolor i Malmö.** OBS inkluderar ej öppna förskolor eller familjedaghem. Det vanligaste antalet förskolor (typvärde) som en rektor ansvarar för i Malmö har under hela perioden 2017 till 2022 varit 4 förskolor. Det minsta antalet har under samma period varit 1 eller 2 förskolor. Det högsta antalet förskolor uppgift 2021 till 10 förskolor, men har minskat till 7 förskolor under 2022, vilket är detsamma som 2018–2020.



Källa: Skolverket, SCB och Förskoleförvaltningen

**Figur 20. Genomsnittligt antal kommunala förskolor per rektor, jämförelse med storstäderna och riket.** 2022 har en rektor i Malmö i genomsnitt ansvarar för 4,4 förskolor. Detta är högre än Göteborg och riket, där en rektor i genomsnitt ansvarar för 2,2 respektive 2,8 förskolor. I Stockholm har en rektor i genomsnitt ansvar för 6,1 förskolor. Genomsnittligt antal förskolor per rektor har relativt stabilt för de redovisade åren.

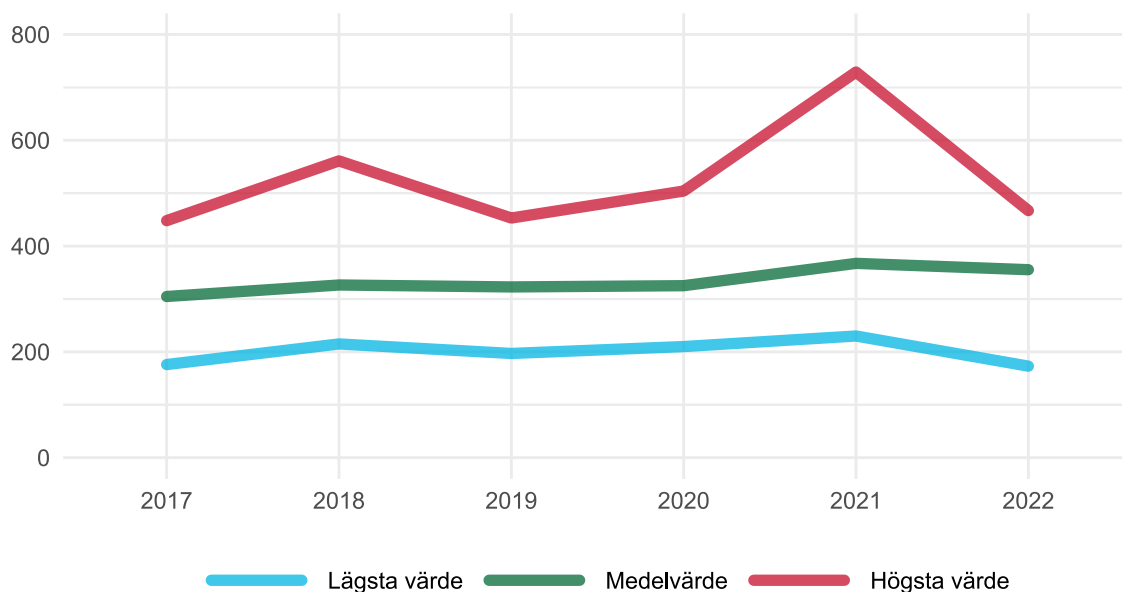
Hur antalet förskolor i förskoleområdet påverkar rektorns handlingsutrymme och möjligheter att ta helhetsansvar för verksamheten på varje specifik förskola är svårt att beskriva generellt. I och med organisationsutvecklingen 2016, som ovan beskrivits, finns förutsättningar för ett delat ledningsansvar för förskolorna inom området. Samtidigt finns delar i skollagen och förskolans läroplan där rektors särskilda ansvar understryks. Det klargörs bland annat att "[rektor] som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal vid förskoleenheten har [...] det övergripande ansvaret för att utbildningen som helhet inriktas mot de nationella målen." (LpFö 2018 kap. 2.8).

Rektors ansvar innefattar enligt förskolans läroplan bland annat att utbildningen på varje förskola utformas och att resursfördelningen anpassas så att alla barn på förskolan får det stöd och de utmaningar de behöver för utveckling och lärande och att det på varje förskola finns en systematisk planering, uppföljning, utvärdering och utveckling av utbildningen.

När det gäller förskolan som fysisk enhet finns krav i skollagen på lokalernas och de fysiska miljöernas ändamålsenlighet. Det framgår av de senaste årens lägesbedömningar hur praktiska frågor kopplat till förskolornas fysiska miljöer så som kök, IT och digitala lösningar och vaktmästeri i många fall kräver tid och engagemang från förskolornas lokala ledningsgrupper som påverkar möjligheterna att utveckla det pedagogiska arbetet.

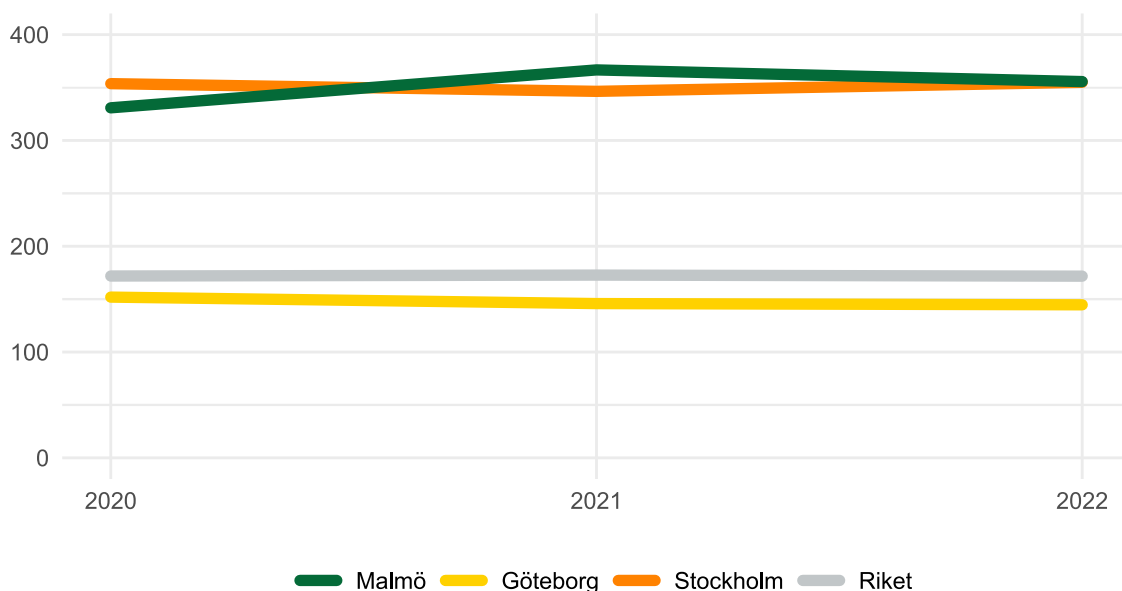
### Antal barn per rektor

Som pedagogisk ledare har rektorn det övergripande ansvaret för att utbildningen som helhet inriktas mot de nationella målen. Figurerna 21 och 22 visar på en utveckling över tid och variationer mellan rektorerna när det gäller antalet barn per rektor.



Källa: Förskoleförvaltningen

**Figur 21. Genomsnittligt antal barn per rektor, kommunala förskolor i Malmö.** OBS inkluderar ej öppna förskolor eller familjedaghem. 2022 ansvarade en rektor för i genomsnitt cirka 355 barn. Det är en ökning med 14 procent från 2017 då det genomsnittliga antalet barn per rektor var cirka 305 barn. Mellan 2021 och 2022 har antalet barn minskat från 367 barn till 355 barn. Skillnaden mellan antal barn per rektor är stor, under 2022 hade rektorn med minst antal barn 173 barn medan rektorn med flest antal barn 467 barn.



Källa: Skolverket, SCB och Förskoleförvaltningen

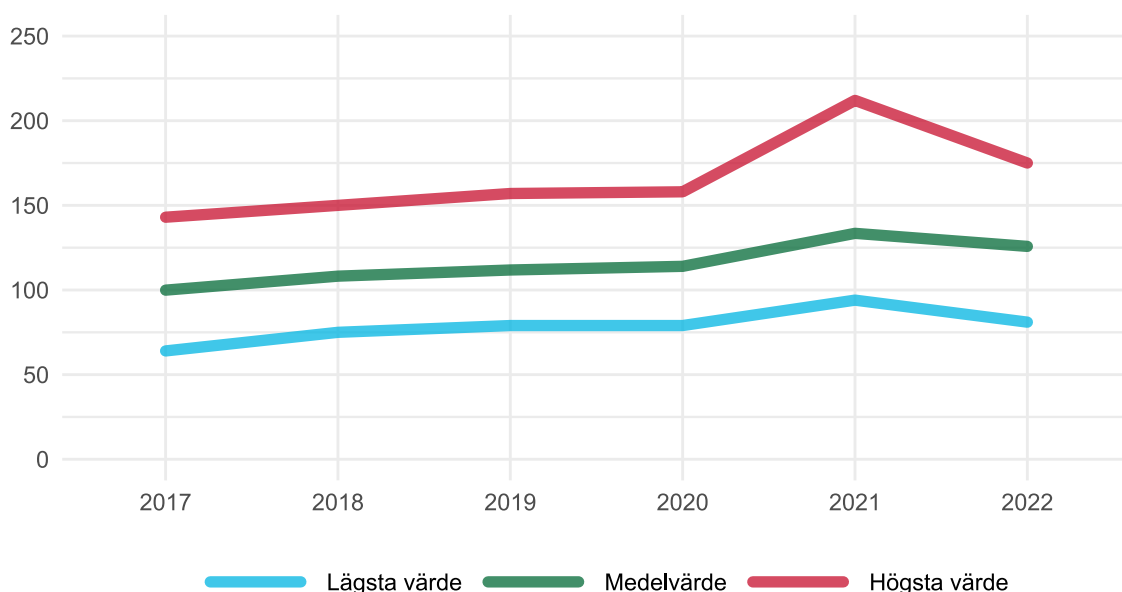
**Figur 22. Genomsnittligt antal barn i kommunal förskola per rektor, jämförelse med storstäderna och riket.** Beräknas utifrån officiell statistik, vissa skillnader mot statistik hämtat internt kan förekomma på grund av avrundningar i rapporterad statistik. Det genomsnittliga antal barn per rektor i Malmö är 2022 356 barn. Motsvarande siffra är i Stockholm 354 barn, Göteborg 145 och riket 172.

Skollagen och läroplanen förutsätter en planering av verksamheten som tillgodoser att varje barn erbjuds en utbildning som tillgodoser barnets behov och som är anpassad efter barnets förutsättningar. Inom förskoleverksamheten i Malmö sker uppföljningen och planeringen av det pedagogiska arbetet på förskolan under ledning av rektor och den lokala ledningsgruppen i samarbete med förskollärarna (som har ett särskilt ansvar för undervisningen och arbetslagen). Utifrån förskolans läroplan (kapitel 2.8. "Rektors ansvar") har rektorn emellertid ett särskilt ansvar när det gäller vissa för verksamheten centrala frågor. I förhållande till barnen klargörs att det ingår i rektors ansvar att alla barn tillsammans med vårdnadshavare får en god introduktion i förskolan. Vidare ansvarar rektor för att förskolans arbetsformer utvecklas för att gynna barnens inflytande samt att utbildningen utformas så att barn i behov av särskilt stöd i sin utveckling får det stöd och de utmaningar de behöver. Biträdande rektorerna och förste förskollärarna bidrar båda utifrån respektive funktions uppdragsbeskrivningar i planeringen och uppföljningen av verksamheten men rektor har det yttersta ansvaret för att utbildningen på varje enhet utformas och att resursfördelningen anpassas så att alla barn får det stöd och de utmaningar de behöver för utveckling och lärande.

För att kunna ta det pedagogiska ansvaret behöver rektorn ha god kännedom om förhållandena på förskolan, och då framför allt om situationen i barngrupperna och arbetslagen. Förskolornas utmaningar att möta varje barn och anpassa undervisningen efter barnets behov och förutsättningar har lyfts fram i förvaltningens tidigare uppföljningar. Detta gäller inte minst arbetet med barn i behov av särskilt stöd där rektor har ett särskilt ansvar att se till att alla barn får det stöd de behöver.<sup>8</sup>

### Genomsnittligt antal personal per rektor

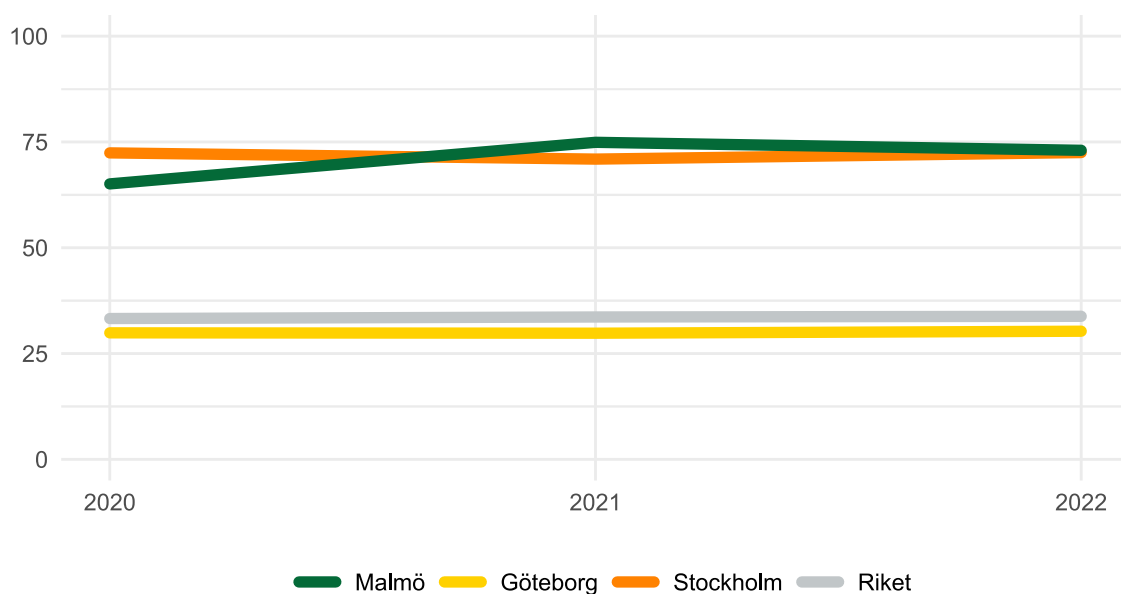
Rektor är både pedagogisk ledare och genom sitt chefskap arbetsgivarrepresentant. Som pedagogisk ledare har rektorn ansvar för att utbildningen på förskolan som helhet inriktas mot de nationella målen. Arbetsgivaransvaret innefattar bland annat bemanning, personalens arbetsmiljö och kompetensutveckling. Figurerna 23-24 visar på en utveckling över tid och variationer mellan rektorerna när det gäller antal personal per rektor.



Källa: Förskoleförvaltningen

**Figur 23. Genomsnittligt antal personal per rektor, kommunala förskolor.** OBS detta inkluderar alla antal anställda (alla personer räknas in oavsett sysselsättningsgrad, dvs uppgifterna är ej omräknade till heltidstjänster), samt inkluderar ej familjedaghem eller öppna förskolor. Personer kan räknas med flera gånger om de är anställda hos flera rektorer. Det genomsnittliga antalet personal per rektor ökade mellan 2017 och 2021. 2017 ansvarade en rektor i förskoleförvaltningen för i genomsnitt cirka 100 personal. 2021 hade antalet ökat med 25 procent till cirka 133 personal i genomsnitt. Mellan 2021 och 2022 har det genomsnittliga antalet personal per rektor minskat något, till i snitt 126 antal personal.

<sup>8</sup> Rektors ansvar när det gäller alla barns rätt till stöd klargörs i skollagen: " Om det genom uppgifter från förskolans personal, ett barn eller ett barns vårdnadshavare eller på annat sätt framkommer att ett barn är i behov av särskilt stöd, ska rektorn se till att barnet ges sådant stöd" (9 § 8 kap. skollagen).



Källa: Skolverket, SCB och Förskoleförvaltningen

**Figur 24. Genomsnittlig antal personal i kommunal förskola per rektor, jämförelse med storstäderna och riket.** OBS detta inkluderar antal anställda som arbetar med barn (exklusive städ- och kökspersonal) omräknat till heltidstjänster med hjälp av tjänstgöringsgraden (ej antal anställda). Det genomsnittliga antalet personal per rektor är 73 i Malmö för 2022. Stockholm har ett liknande genomsnitt, på 72 antal personal per rektor. Göteborg och rikets genomsnitt är avsevärt lägre, på 30 respektive 34 antal personal per rektor.

Skollagen och läroplanen förutsätter nära samarbete och samsyn mellan pedagoger och ledning.<sup>9</sup> De senaste årens lägesbedömningar betonar betydelsen av kollegiala relationer och lyfter fram ett gemensamt förhållningssätt och möjligheterna att etablera stabila strukturer för uppdragets genomförande som avgörande för måluppfyllelse.<sup>10</sup> Kopplat till rektors båda ledarroller finns lagstiftning och högt ställda förväntningar både från förvaltning, nämnd, staden som helhet och på övergripande samhällsnivå.

Hur den tillgängliga kompetensen används på förskolorna kan vara direkt avgörande för barnens möjligheter att utvecklas. Förskollärarna har ett särskilt ansvar för undervisningen enligt skollagen och förskolans läroplan. Det framgår ovan, av figur 10, att andelen förskollärare i Malmös förskolor är lägre än riket och storstäderna. Tillgången till förskollärare påverkar därmed rektors förutsättningar att både bedriva och utveckla förskolorna i sitt område. Med en lägre andel förskollärare krävs mer strukturer och planering för hur undervisningen ska komma till stånd och utvecklas. Förvaltningens fördjupade analyser och uppföljningar visar att funktionen förste

<sup>9</sup> Se t.ex. H. Ärlestig ”Vardagsamtal och rektors ledarskap”, i Höög, J. & Johansson, O. (red.) (2014). *Framgångsrika skolor – mer om struktur, kultur och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur; eller Riddersporre, B. & Erlandsson, M. (2018). *Pedagogiskt ledarskap i förskolan. Handbok för förskolechefer*. Stockholm: Natur & Kultur.

<sup>10</sup> Struktur handlar i sammanhanget om 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.



förskollärare i viss mån kan kompensera för bristen på förskollärare. Förutsättningarna för förste förskollärarna att kompensera för bristen på förskollärare varierar dock mellan förskoleområdena.

Förvaltningens ledningsorganisation bygger på delat ledarskap i förhållande till enhetsnivån. Rektor har dock, som nämnts ovan, ett särskilt ansvar i vissa frågor som rör personalen. Den pedagogiska personalens möjligheter till kompetensutveckling är en framgångsfaktor och därför central i sammanhanget. Det framgår av figur 23 att antalet personal per rektor ökar. Fler medarbetare innebär att kompetensen i arbetslagen ser mer olika ut och även större variationer i kompetensnivån. Detta kan innebära större arbete för rektor för att få till träffsäkerheten i kompetensutvecklingsinsatser inom identifierade utvecklingsområden.<sup>11</sup>

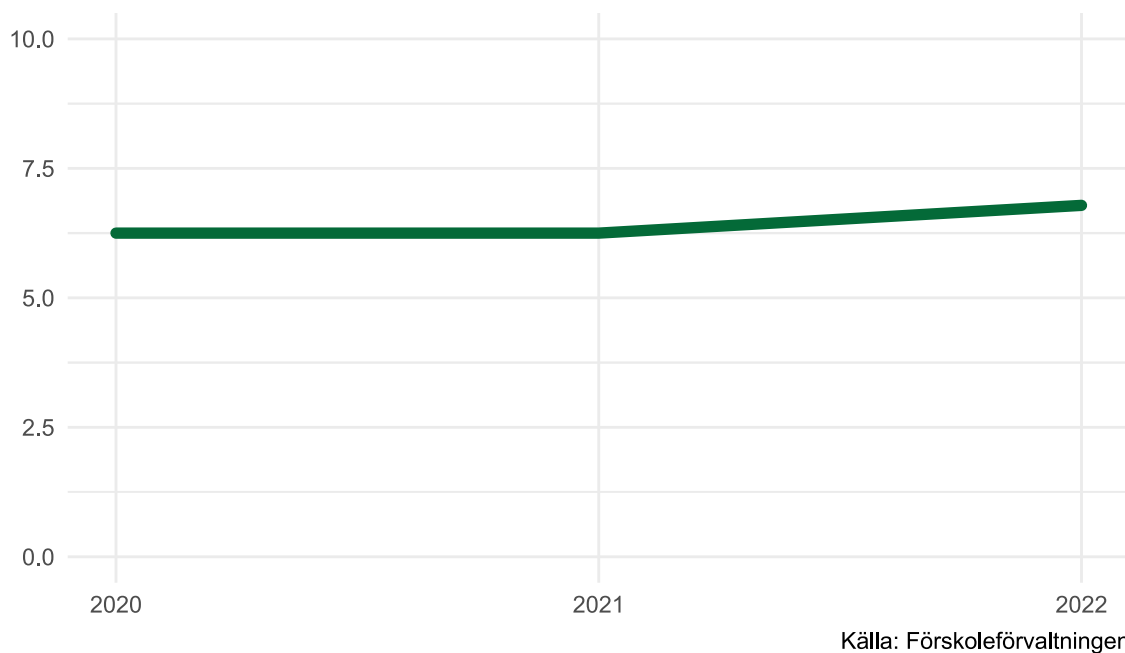
Personalomsättningen och sjukfrånvaron i figurerna 16-18 visar på svåra omständigheter för ledningen. Det är en utmaning att ansvara för att förskolans verksamhet inte påverkas i det dagliga trots ständigt pågående rekryteringar och vikariat tillsättningar. I särskilt svåra perioderna behöver även ibland ledningen arbeta i barngrupp för att upprätthålla förskolans grunduppdrag vilket går ut över både förskolans utvecklingsarbete och ledningsarbete. Arbetsgivaransvaret i förhållande till personalen sträcker sig även utanför den personal som är på plats i förskolan och omfattar även de som är frånvarande på grund av längre sjukfrånvaro eller föräldraledighet. Detta innebär en till viss del osynlig arbetsbörda i statistiken då dessa inte synliggörs i summeringen av antalet personal.

### **Ledningsgruppernas sammansättning och kontinuitet**

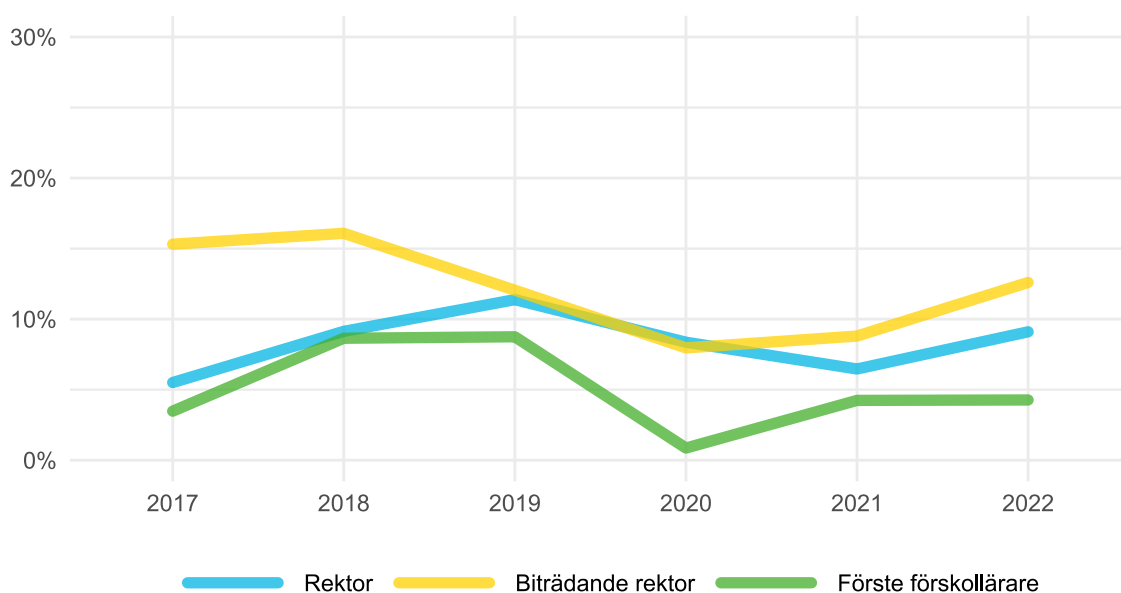
I och med organisationsutvecklingen implementerades en ledningsmodell som bygger på delat ledarskap där rektor och nära ledningsfunktioner tillsammans leder arbetet på förskolorna. Figurerna i det här avsnittet (figurerna 25 och 26) riktar fokus mot rektorernas ledningsgrupper som organisatoriska enheter och hur kontinuiteten i ledningsgrupperna utvecklats över tid i förvaltningen.

---

<sup>11</sup> Vikten av en nära ledning som visar tillit till förskollärarnas profession och som visar uppskattning och tar tillvara förskollärarnas erfarenheter och kompetenser lyfts fram i förvaltningens rapport *Förskollärares arbetsvillkor och delaktighet* som presenterades för förskolenämnden i juni månad 2022. Rapporten lyfter även fram ledningens ansvar att förmedla en gemensam pedagogisk idé och leda verksamheten mot gemensamma mål, där prioriteringar är tydliga och stöds genom bemanning och organisering.



**Figur 25. Genomsnittligt antal nära ledningspersonal (biträdande rektor och förste förskollärare) per rektor.** 2020 och 2021 har det genomsnittliga antalet nära ledning per rektor varit 6,2 personer. 2022 ökade detta till 6,8 personer.



**Figur 26. Personalomsättning rektor, biträdande rektor och förste förskollärare.** Visar omsättningen inom ledningsgruppen. För rektorer ökade personalomsättningen 2017–2019 för att sedan minska och var 2021 på ungefär samma nivå som 2017. Mellan 2021 och 2022 har personalomsättningen åter ökat för rektorer till 9,1 procent (10,4% för alla rektorer i staden). Personalomsättningen bland biträdande rektorer minskade under perioden 2017–2021 från cirka 15 procent till cirka 9 procent. Mellan 2021 och 2022 har omsättningen ökat till 12,6 procent. Personalomsättningen för förste förskollärare var 2021 också ungefär densamma som 2017 och

har fluktuerat under perioden 2017 till 2021. Mellan 2021 och 2022 är omsättningen ungefär densamma.

När det gäller förskolornas operativa ledning som helhet framgår det i den senaste lägesbedömningen att rektorernas befintliga ledningsstöd inte alltid är dimensionerat efter behoven i barngrupperna eller i alla lägen fungerar optimalt. Det konstaterades också att arbetssituationen för biträdande rektorer och förste förskollärare i vissa förskoleområden är ansträngd som en följd av de lokala förhållandena i förskoleområdet. Figur 25 visar emellertid på en genomsnittlig ökning mellan 2021 och 2022 när det gäller antalet biträdande rektorer och förste förskollärare per rektor.

Skolforskning visar att skolutveckling kräver långsiktighet, minst 6-8 år. För att uppnå ihållande förändringar är det viktigt att inte förlora ledningen under denna period.<sup>12</sup> Förvaltningens ledningsmodell förutsätter nära dialog, samarbete och kollegialt lärande mellan de olika ledningsfunktionerna.<sup>13</sup> Detta i sin tur gör personalomsättningen i förskolornas lokala ledning och i förhållande till personalen på förskolorna till en central strukturell kvalitetsfaktor. Jämfört med skolledare generellt i Sverige och även inom Malmö stad har rektorerna och biträdande rektorer i förskolan en förhållandevis låg omsättning.<sup>14</sup>

Figur 26 visar dock att omsättningen bland de biträdande rektorerna ligger förhållandevis högt jämfört med rektor och förste förskollärare och att den har ökat de senaste åren. Biträdande rektorer har ringats in som en nyckelfunktion i flera för verksamheten centrala processer, till exempel bemanning och vikariehantering i förhållande till barngrupperna och samverkan med vårdnadshavarna, och deras kunskap om det dagliga arbetet på förskolorna är central även i förskolornas systematiska kvalitetsarbete.

I kommande dialoger och det fortsatta uppföljningsarbetet blir det viktigt att belysa hur sammansättningen inom de lokala ledningsgrupperna påverkar rektorernas möjligheter att ta helhetsansvar för utvecklingen på kommunens förskolor. Givet ledningsgruppens avgörande roll i det pedagogiska utvecklingsarbetet och utmaningarna när det gäller likvärdigheten i verksamheten blir frågor som belyser möjligheter till samarbete inom ledningsgrupperna och dimensioneringen av ledningsfunktionerna biträdande rektor och förste förskollärare i förhållande till behoven i personal- och barngruppen särskilt relevanta.

---

<sup>12</sup> Se vidare Skolinspektionen (2019) *Huvudmannens arbete för kontinuitet på skolor med många rektorsbyten*, sid. 23-24.

<sup>13</sup> Se Marianne Döös "Reflektioner över funktionsbaserad ledning i Malmö stads förskoleverksamhet", appendix till *Utvärdering av organisationsutvecklingen*, Förskoleförvaltningens slutrapport (2019).

<sup>14</sup> Malmö stads Personalredovisning 2022, sid 81-82.

## Avslutning

Vårens lägesbedömning med fokus på förutsättningar är den del av huvudmannens uppföljning och kan läsas som ett led i ett kontinuerligt arbete för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Tyngdpunkten i rapporten ligger på nyckeltal med utgångspunkten att kvantitativa underlag kan bidra med perspektiv och rikta fokus mot grundförutsättningar som behöver belysas i uppföljningar och analyser.

Årets rapport är ett försök att sätta rektorernas uppdrag och förskolornas lokala ledningsorganisation i ett större sammanhang. De senaste årens lägesbedömningar har understrukit rektors och de lokala ledningsfunktionernas betydelse för den lokala utvecklingen på förskolorna. Slutsatserna har till väsentlig del haft sin grund i kvalitetsdialogerna och fördjupade uppföljningar men inte satts i relation till kvantitativa underlag. De i sammanhanget nya nyckeltalen riktar fokus mot viktiga grundförutsättningar som behöver vägas in i de fortsatta analyserna av förskolornas kvalitet och likvärdighet. I förhållande till förskolans uppdrag och utifrån ett relationellt perspektiv möjliggör årets rapportering en mer heltäckande bild av förskolornas förutsättningar med ett kvantitativt underlag som utgår ifrån både barnen och barngrupperna, den pedagogiska personalen och förskolans lokala ledning.

Rapporten visar på tendenser inom förvaltningen och att de strukturella förutsättningarna för rektorerna under perioden 2016 till 2022 på många sätt har förändrats. Förändringarna är en följd av en rad strategiska val från huvudmannens sida, bland annat i syfte att stärka förutsättningarna för förskolorna men också för att möta krav på ökad effektivisering. Förutsättningarna för rektorerna har till vissa delar förändrats över tid exempelvis har antalet barn och medarbetare per rektor ökat, men även storleken på rektors nära ledningsgrupp har ökat. När det gäller antalet förskolor per rektor finns idag en större variation inom rektorsgruppen som helhet jämfört med 2016. Även personalomsättningen bland rektorer och biträdande rektorer ökade 2022. Om förskoleverksamheten i Malmö har en ledningsstruktur som svarar mot de behov och utmaningar som förskolorna möter just nu är en central fråga att diskutera vidare i kommande kvalitetsdialoger. Det finns också ett intresse att fördjupa analyserna gällande rektors förutsättningar kopplat till de strukturella förutsättningar som råder i staden.

Organisationsutvecklingen som genomfördes 2016 innebar i viktiga avseenden starten för ett långsiktigt utvecklingsarbete som därefter följts av ett förändringsarbete på övergripande nivå för att stärka stödet för rektorerna och deras ledningsgrupper. Förändringsarbetet syftar ytterst till att öka kvaliteten och likvärdigheten i verksamheten. För att kunna få till en stödjande organisation och fungerande samarbetsstrukturer som kan möta behoven i verksamheten behövs därmed fördjupade kunskaper inte bara om rektorernas, utan även de biträdande rektorernas och förste förskollärarnas förutsättningar.