



Tjänsteskrivelse

Datum

2024-04-15

Vår referens

Annika Österlind Hansen

HR-konsult

annika.osterlind.hansen@malmö.se

Modell för kompetensutbyten mellan olika områden och förskoleenheter inom kommunen

FSKF-2024-4275

Sammanfattning

Förskolenämnden har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en modell för kompetensutbyten mellan olika geografiska områden och förskoleenheter inom kommunen, i enlighet med de tidigare beslut nämnden tagit på området.

Som en förklarande bakgrund till nuvarande ärende finns förskoleförvaltningens rapport *Kompetensförsörjning 2023* och *Lägesbedömning 2023*. Rapporterna beskriver den utmaning som finns i förskolenämndens verksamhet utifrån det konstaterade kompetensgapet, gapet mellan verksamheternas behov av kompetens och den tillgängliga kompetens som finns inom stadens förskolor.

Kompetensutbyten sker redan idag främst utifrån det kollegiala lärandet. Förskolornas ledningsfunktioner bejaktar och tar ansvar för det kollegiala lärandet genom att stödja och stimulera till en mångfald av initiativ. Detta för att möjliggöra för medarbetarna att dela varandras erfarenheter och kompetens i olika mötesforum/nätverk.

För att öka förutsättningarna för utbyten av kompetens föreslår förvaltningen en tydlig, strukturerad modell som inkluderar utbyten även på nästa nivå i organisationen, det vill säga mellan förskoleområden. Modellen beskriver arbetet i olika steg och grundar sig i processen för gapanalys som redan idag görs på enhets-, och förvaltningsnivå. I modellen för kompetensutbyten är det en systematisk och återkommande dialog mellan rektorerna på förskoleområdesnivå som är ett nytt och avgörande steg i processen. Att hitta arenor för denna dialog och att ha ett prövande förhållningssätt till olika metoder för utbyten lyfts fram som viktiga framgångsfaktorer.

I tjänsteskrivelsen beskrivs de kompetensutbyten som redan pågår med främst kollegialt lärande som bas samt en strategisk modell för kompetensutbyten på nästa nivå i organisationen.



Förslag till beslut

1. Förskolenämnden har tagit del av informationen.
2. Förskolenämnden uppdrar åt förvaltningen att arbeta vidare utifrån förslagen modell.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse Förskolenämnden 240424 Modell för kompetensutbyten mellan olika områden och förskoleenheter inom kommunen
- Strategisk modell för kompetensutbyten bilaga till tjänsteskrivelse FSKF-2024-4275

Beslutsplanering

Ordförandeberedning FSKN 2024-04-15

Förskolenämnden 2024-04-24

Ärendet

Förskolenämnden har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en modell för kompetensutbyten mellan olika geografiska områden och förskoleenheter inom kommunen, i enlighet med de tidigare beslut nämnden tagit på området.

Utdrag ur i förskolenämndens budget 2021: ”Under 2021 ska nämnden se över hur kommunövergripande kompetensutbyten för förskollärare inom Malmös förskolor skulle kunna fungera, där erfarna förskollärare under begränsade tidsperioder stöttar upp i områden med större utmaningar, i syfte att höja kvaliteten och stödja förskollärare som jobbar med sämre förutsättningar.”

Utdrag ur förskolenämndens budget 2023: ”Utöver en fortsatt satsning på kompetenssteam ska förvaltningen under året återigen se över möjligheterna att genomföra kompetensutbyten.”

Flera underlag och rapporter som tagits fram av förskoleförvaltningen (Kompetensförsörjning 2023 och Lägesbedömning 2023) redogör för hur kompetensen är fördelad mellan förskolor i staden och den utmaning som finns i förskolenämndens verksamhet utifrån det konstaterade kompetensgapet, gapet mellan verksamheternas behov av kompetens och den tillgängliga kompetens som finns inom förvaltningens förskolor. Variationerna i den formella kompetensen mellan förskolor i olika delar av staden och mellan kommunens förskolor är faktorer som kan påverka förutsättningarna för likvärdighet. Tillgång till utbildade medarbetare och förskollärare är särskilt betydelsefullt på förskolor där behovet av olika typer av kompensatoriska insatser och stöd för barnens utveckling och lärande är stort.

Enligt skollagen ska förskolan vara likvärdig och erbjuda alla barn en utbildning av hög kvalitet. En likvärdighet som baseras på en analys av hur barns olika villkor kan mötas av en förskoleverksamhet där alla barn kan utnyttja sin potential (Vetenskapsrådet



rapport *En likvärdig förskola för alla barn 2015*). Där begreppet likvärdighet bottnar i FN:s konvention om barns rättigheter i enlighet med artikel 2, 3, 4 och 6.

För att nå framgång i arbetet för en mer likvärdig förskola i Malmö med en mer jämnt fördelad kompetens i stadens förskolor utgör kompetensutbyten i olika former mellan områden och förskoleenheter en viktig del. Kompetensutbyte mellan förskolor och förskoleområden bedrivs på flera olika sätt. Rektors kompetens och förståelse för det kompensatoriska uppdraget samt förmåga att leda i riktning mot en ökad likvärdighet inom förskoleområdet men även inom Malmö stads förskolor är avgörande för att stimulera till kompetensutbyten mellan olika områden och förskoleenheter inom kommunen.

Ett strategiskt arbete kring kompetensutbyte behöver bygga på analys och kunskap om hur kompetensbrist påverkar hela förvaltningen. Ledningens framgång i att motivera medarbetare att bidra med sina kompetenser på rätt plats i organisationen kan också påverka. En förutsättning för kompetensutbyten är även att hantera och ta hänsyn till den lagstiftning som finns inom arbetsrätt och arbetsmiljö.

Kollegialt lärande och kompetensutbyten

Det kollegiala lärandet beskrivs av Skolverket som ett samlingsbegrepp för olika former av strukturerat, gemensamt arbete, där kollegor tillsammans utvecklar kunskap. Det görs både genom att lära av egna och varandras erfarenheter och genom att ta tillvara befintlig kunskap, till exempel aktuell forskning, inom området.

Förskolenämnden är en organisation där kollegialt lärande är vägledande och har stått i centrum sedan starten av nämnden 2013. Rektorerna har helhetsansvaret för att läroplansuppdraget och skollagen realiserar på respektive förskola. I och med detta har de även ett särskilt ansvar för att den pedagogiska personalen får den kompetensutveckling och lärande som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter.

Det kollegiala lärandet kan ske i strukturerad form men det finns även utrymme för spontan organisering. Förskolornas ledningsfunktioner bejakar och tar ansvar för det kollegiala lärandet genom att stödja och stimulera till en mångfald av initiativ. Detta för att möjliggöra för medarbetarna att dela varandras erfarenheter och kompetens i olika mötesformer/nätverk. Inom förskoleförvaltningens organisation finns flera nätverk som ger förutsättningar i det kollegiala lärandet och där erfarenheter och kompetens delas kollegor emellan.

En annan faktor som stimulerar kompetensutbyten i förskolenämndens verksamhet är att sätta samman förskoleområden utifrån förskolor som finns i olika kontexter i staden. I detta arbete har förskoleförvaltningen sett att det bidragit till ett ökat kollegialt utbyte mellan förskolor i olika geografiska delar av staden. Medarbetare från förskolor som ligger i olika socioekonomiska kontexter, möts då mer regelbundet. Rektor och nära ledning som har förutsättningar att arbeta för att en förflyttning av kompetens inom förskoleområdet gagnar helheten. Förskolor som har sämre förutsättningar att rekrytera personal, till exempel utifrån att lokalerna är bristfälliga och därmed mindre



attraktiva, kan då få till en förflyttning av kompetens från andra förskolor inom förskoleområdet.

En insats som varit i gång sedan 2022 är de kompetensteam som riktar sig till olika områden i staden och till förskolor som har utmaningar kring likvärdighet i sina verksamheter. Genom teamen kan förskoleförvaltningen rikta kompetens som är stadigvarande och kontinuerlig, över en begränsad tidsperiod till berörda förskolor. Det kan röra sig om förskolor som har en hög omsättning bland personalen, låg andel förskollärare, större andel barn i behov av särskilt stöd, hög andel barn med språklig sårbarhet eller att teamen stöttar upp med att höja den pedagogiska kvaliteten på berörd förskola.

En annan metod är mentorsår vid introduktionen av nyexaminerade förskollärare. Till mentorsåret finns ett upplägg där medarbetarna har regelbundna möten med sin rektor, med förste förskollärare och med en erfaren förskollärare som har uppdraget som mentor för den nyexaminerade förskolläraren. I ett utbildningsområde prövas att ge nyexaminerade förskollärare en utökad introduktion där de arbetar bredvid en erfaren förskollärare under 6 månader. Efter dessa månader flyttar de över till en annan förskola och kliver in i rollen som förskollärare med det fulla ansvaret för avdelningen. Detta ger våra erfarna förskollärare möjlighet att använda sin kompetens och erfarenhet för att bidra till kollektivet och ge våra nyexaminerade förskollärare goda förutsättningar att introduceras i sitt nya uppdrag.

Strategisk modell för kompetensutbyten

Genom att använda resultatet av gapanalysen på enhetsnivå och aggregera den till nästa nivå i organisationen ges nya förutsättningar för dialog och beslut utifrån likvärdig fördelning av kompetens. På detta sätt skapar underlagen och dialogen en tydligare definierad modell för kompetensutbyten.

Förvaltningen har tagit fram ett förslag på en modell för kompetensutbyten som beskrivs i olika steg nedan (beskrivs även i bild i bilagan till tjänsteskrivelsen):

1. Gapanalys på enhetsnivå.
2. Aktivitetsplan på enhetsnivå per förskoleområde. Dialog utifrån att kunna kompetensförflytta/utbyta mellan enheter inom förskoleområdet.
3. Dialog om behov och förutsättningar på utbildningsområdesnivå som ger möjligheter till kompetensförflyttning/utbyten mellan förskoleområden inom utbildningsområdet (nytt steg i processen).
4. Gapanalys på förvaltningsnivå, beslut om prioriteringar och insatser.

Modellen grundar sig i processen för gapanalys som redan görs systematiskt på enhets- och förvaltningsnivå (steg 1 och steg 4). Under de senaste åren har arbetet med gapanalyserna utvecklats i syfte att bli en naturlig del av det strategiska arbetet med kompetensförsörjning på enhetsnivå och per förskoleområde (steg 1 och steg 2). I modellen för kompetensutbyten är det en systematisk och återkommande dialog mellan



rektorerna inom respektive utbildningsområde som är ett nytt och avgörande steg i processen (steg 3). Dialogen som handlar om behov av kompetens i relation till befintlig kompetens och kompetensfördelning, skapar förutsättningar och ger möjligheter till kompetensutbyten mellan förskolor och mellan förskoleområden. Att hitta arenor för denna dialog och att ha ett prövande förhållningssätt till olika metoder för utbyten är viktiga framgångsfaktorer, liksom ledningens förmåga att på olika sätt motivera medarbetare att bidra med sina kompetenser på rätt plats i organisationen.

Arbetet med modellen förväntas ge effekter genom att till exempel erfarna förskollärare eller barnskötare under begränsade tidsperioder stöttar upp förskolor med större utmaningar eller att kompetens mer varaktigt flyttas till dessa förskolor. Arbetet med gapanalys följs upp systematiskt vartannat år på alla nivåer i organisationen och genom detta kommer även effekterna av kompetensutbytena synliggöras.

Ansvariga

Annika Niehoff HR-chef

Serene Rosberg Förvaltningschef