

**Samlad strategi för
kompetensförsörjning
inom förskolan i
Stockholms stad**

April 2024

start.stockholm

Samlad strategi för kompetensförsörjning inom förskolan i Stockholms stad

April 2024

Publikationsnummer: Klicka här för att ange publikationsnummer

Dnr: Klicka här för att ange Dnr

ISBN: Klicka här för att ange ISBN

Utgivningsdatum: Klicka här för att ange utgivningsdatum

Utgivare: Klicka här för att ange utgivare

Kontaktperson: Klicka här för att ange kontaktperson

Produktion: Klicka här för att ange produktion

Distributör: Klicka här för att ange distributör

Omslagsfoto: Klicka här för att ange omslagsfoto

Konsult: Klicka här för att ange konsult

Inledning

Alla barn i Stockholms stads förskolor ska ha jämlika livsvillkor och erbjudas utbildning av god kvalitet oavsett var i staden de bor.

Stockholms stad ska vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor för förskolans olika professioner. Staden ska utveckla, engagera och behålla den kompetens som finns samt attrahera och rekrytera nya kompetenta medarbetare.

I stadens budget 2023 fick förskolenämnden i uppdrag av kommunfullmäktige att i samarbete med stadsdelsnämnderna och i samråd med kommunstyrelsen ta fram en samlad strategi för kompetensförsörjningen inom förskolan i Stockholms stad. Syftet är att säkerställa hållbara och långsiktiga förutsättningar för att stadens förskolor ska bemannas med efterfrågad kompetens i tillräcklig omfattning.

Strategin ska vara vägledande och stödja stadsdelsnämndernas långsiktiga kompetensförsörjningsarbete och är förskolenämndens bidrag till detta. Strategin syftar till att ange riktningen för arbetet.

Hur berörda nämnder praktiskt ska agera eller vilka arbetssätt och insatser som ska användas för att nå målen beskrivs i en stadsövergripande aktivitetsplan och stadsdelsnämndernas specifika kompetensförsörjningsplaner.

Innehåll

Inledning	3
Systematiskt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete	5
Identifierade kompetensförsörjningsbehov	6
Strategier för kompetensförsörjning	7
Utveckla	7
<i>Stöd medarbetarnas utveckling</i>	7
<i>Stärk ledarskapet</i>	8
Behålla	8
<i>Prioritera arbetsmiljöarbetet</i>	8
<i>Använd kompetenser rätt</i>	9
<i>Utnyttja tekniken smart</i>	9
<i>Förläng arbetslivet</i>	10
Attrahera	10
<i>Sprid en positiv bild av förskolan</i>	10
<i>Erbjud utvecklingsmöjligheter</i>	10
<i>Utöka samarbeten</i>	11
Rekrytera	11
<i>Rekrytera bredare</i>	11
Avsluta	12
Läs mer	12

Systematiskt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete

Stockholms stad som arbetsgivare ska verka för god tillgång av förskolans samtliga professioner. Genom det möjliggörs en likvärdig förskola och utbildning av god kvalitet för alla barn.

Kompetensförsörjningsstrategin utgör en del av stadens övergripande strategiska och systematiska arbete med kompetensförsörjning och ska bidra till en gemensam riktning för förskolans långsiktiga kvalitetsarbete. Utöver stadsdelsförvaltningarna är även arbetsmarknadsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen samarbetspartners i förskoleförvaltningens arbete med strategin.

Strategin tar stöd i stadens personalpolicy¹, chefsprofil och ledarskapsmodell och struktureras utifrån stadens valda kompetensförsörjningsmodell UBARA som står för

Utveckla
Behålla
Attrahera
Rekrytera
Avsluta.

Strategin tar även stöd i Sveriges kommuner och regioners (SKR) rapport om förskolans kompetensförsörjning samt strategier för att säkra kompetensförsörjningen. ^[OBJ]

Kompetensbehov identifieras på samtliga nivåer inom förskolan;

- Nationellt
- Stadsövergripande
- Stadsdelsområde
- Förskoleenhet/Förskola
- Arbetslag/arbetsgrupp
- Medarbetare

Arbetet med kompetensförsörjningsstrategin bedrivs inom ramen för stadens ordinarie systematiska kvalitetsarbete. Detta innebär att varje stadsdelsnämnd, i enlighet med stadens riktlinjer, tar fram en kompetensförsörjningsplan utifrån sina specifika behov och förutsättningar. Avseende förskolans behov används strategin som utgångspunkt.

¹ [Personalpolicy Stockholm stad](#)

Förskolans del i stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner utgör i sin tur underlag för förskolenämndens samlade bild av kompetensförsörjningsbehovet inom förskolan.

Omvärldsbevakning, rapporten *Förskola i Stockholm*², SCB:s personalbehovsprognos³ och andra relevanta underlag utgör ytterligare grund för analyser av aktuella och framtida kompetensförsörjningsbehov.

Analysen av behoven konkretiseras årligen i en stadsövergripande aktivitetsplan som biläggs förskoleförvaltningens verksamhetsplan. Planen anger planerade aktiviteter och insatser utifrån identifierade behov. Den stadsövergripande aktivitetsplanen tas fram och följs upp av förskoleförvaltningen i samverkan med stadsdelsförvaltningarna. Stadsdelsförvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning i respektive stadsdelsnämnd.

Identifierade kompetensförsörjningsbehov

Förskolan fyller en viktig funktion i samhället och är första steget i utbildningsväsendet. Verksamheten är en del av samhället och speglar den snabba utveckling och de växande behov som finns. Omvärldsbevakning, innovation och nulägesanalyser är en förutsättning för att kunna stödja medarbetares utveckling i arbetet såväl som att strategiskt arbeta med förskolans bemanning utifrån lokala och generella behov.

Förskolan har utmaningar gällande grundbemanning med rätt kompetens för uppdraget. Kompetensbrist råder och förväntas öka de kommande åren. Det har utbildats för få förskollärare och barnskötare, en konsekvens av detta är att delar av förskolans bemanning saknar relevant utbildning för arbete med barn.

Förskolan har ett kompensatoriskt uppdrag och ska möta de komplexa behov av stöd som finns hos barn och familjer. Uppdraget och ökat behov av stöd gör att det finns ett växande behov av andra professioner än förskollärare och barnskötare. Exempel på detta är specialpedagoger, psykologer och socialpedagoger.

² Rapporten *Förskolan i Stockholm*

³ Statistiska centralbyråns personalbehovsprognos för förskolan i Stockholm stad

Kompletterande kompetens inom it-teknik, administration såväl som exempelvis bibliotekarier, dramapedagoger med flera efterfrågas även det i allt större utsträckning.

Strategier för kompetensförsörjning

Utveckla

Stöd medarbetarnas utveckling

Arbetslagets samlade kompetens är avgörande för att erbjuda barn en utbildning med god kvalitet. Medarbetarens individuella professionsutveckling utgör en grundläggande del i denna sammantagna kompetens och gynnas av kollegialt erfarenhetsutbyte och reflektion för samsyn i uppdraget. Rektor ansvarar för att möjliggöra detta inom sin organisation utifrån behov som uppstår. viktig

Rapporten *Förskola i Stockholm* visar på behovet av att kontinuerligt utveckla kompetensen inom språkutvecklande arbetssätt för förskolans alla yrkesgrupper och inom alla stadsdelsområden. Att alla medarbetare har goda kunskaper i svenska språket är en grundläggande förutsättning för undervisningens kvalitet. Även arbetslagets gemensamma arbetsmiljö gynnas, likväl som den interna och externa kommunikationen stärks av att alla medarbetare har goda kunskaper i svenska språket.

Stadens förskolor står inför en gemensam utmaning med att höja utbildningsnivån inom gruppen barnskötare. Ökad likvärdighet avseende adekvat grundutbildning för arbete med barn ska stärka och utveckla den kompetens och erfarenhet yrkesgruppen barnskötare besitter och uppdraget kräver. Många med anställning som barnskötare, nyrekryterade såväl som erfarna, saknar formell utbildning för arbete med barn. Inom en del av gruppen barnskötare behövs också kunskaperna i det svenska språket särskilt stärkas. För förskollärare är ledarskap ett övergripande identifierat kompetensutvecklingsbehov både avseende barngrupper och arbetslag.

Stärk ledarskapet

Ledarskap utövas på alla nivåer inom förskolan. Förskolans läroplan tydliggör alla medarbetares specifika ansvar för utbildning och undervisning i förskolan. ^[OBJ]

Rektor är pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal och har det övergripande ansvaret för att utbildningen uppfyller nationella mål och riktlinjer. Rektor beslutar om sin inre organisation i enlighet med skollagen⁴ och har mandat att fördela resurser och ledningsuppgifter.

Rektor ska i sitt chefsuppdrag följa Stockholms stads chefsprofil vilket innebär att ha helhetssyn, vara närvarande, utvecklingsinriktad, mål- och resultatorienterad, tydlig samt ha god samarbetsförmåga.

Förskollärare leder de målstyrda processerna genom sitt ansvar för att undervisningen planeras och genomförs i enlighet med läroplanen.

Alla medarbetare i arbetslaget genomför utbildningen i enlighet med förskolans nationella uppdrag.

Stärkt och dynamiskt ledarskap bidrar till arbetsglädje och hög kvalitet i utbildningen och undervisningen. Förutsättningar och stödstrukturer för allas ledarskap ska följa identifierade behov och utgå ifrån de ramar som skollagen och förskolans läroplan sätter.

För att stärka och utveckla ledarskapet på alla nivåer ska stadsövergripande samarbete och kunskaps- och erfarenhetsutbyte främjas och möjliggöras.

Behålla

Prioritera arbetsmiljöarbetet

En ändamålsenlig organisation är grunden för en väl fungerade arbetsplats. Alla anställda i staden har rätt till en god fysisk, social och organisatorisk arbetsmiljö. På en hållbar och hälsosam arbetsplats har medarbetare och chefer god kännedom om friskfaktorer så som meningsfullhet, tydlig ansvarsfördelning, delaktighet och inflytande. Dessa utgör grunden i stadsdelsnämndernas arbetsmiljöarbete.

⁴ Skollagen kap.2 §8–10

En väl genomtänkt, likvärdig och strukturerad introduktion för nyrekryterade medarbetare till yrket samt arbetsplatsen är av stor vikt för medarbetares upplevelse av en god arbetsmiljö. För förskollärare sker det i form av en introduktionsperiod som organiseras utifrån Skolverkets vägledning⁵.

Chefer inom förskolan arbetar utifrån handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare. Utvärdering av arbetet och dess effekter på arbetssituationen ska utgöra underlag för verksamhetsnära beslut i arbetsmiljöfrågor.

Ett likvärdigt, långsiktigt och kontinuerligt arbete för en hållbar arbetssituation i Stockholms förskolor ska bidra till att medarbetare fortsatt väljer Stockholm stad som arbetsgivare.

Använd kompetenser rätt

Kompetens som finns i stadens förskolor ska användas så att det motsvarar barnens behov. Arbetet med medveten kompetensfördelning är en avgörande faktor för hög måluppfyllelse och en kvalitativ utbildning.

Det är viktigt att förskolan behåller undervisningskickliga pedagoger i förskolans kärnuppdrag och låter dem fokusera på just detta. Motivation och engagemang hos medarbetare vars kunskap tas till vara bidrar till en meningsfull utveckling i verksamheten. Genom kompetensutveckling ges möjlighet att utveckla och fördjupa utbildning- och undervisningsuppdraget. Att välja arbete i barngrupp och genom det utvecklas i utbildning- och undervisningsuppdraget ska vara en karriärväg. För att systematiskt och långsiktigt ta till vara medarbetares kompetenser rätt ska staden som arbetsgivare utveckla former för kartläggning av kompetenser. I det arbetet inkluderas även den särskilda gruppen medarbetare som innehar lärarlönelyftet.

Utnyttja tekniken smart

Införandet av ny teknik ställer krav på delaktighet, ledarskap samt att medarbetarnas digitala kompetens utvecklas kontinuerligt.

Digitala system för uppföljning, information, kommunikation och dokumentation ska underlätta arbetet för medarbetare och chefer och främja effektivitet och god kvalitet. Stadens digitala utbildningsplattform ska möjliggöra tillgång till sammanhållen och relevant kompetensutveckling för medarbetare.

⁵ [Introduktionsperiod för lärare och förskollärare - Skolverket](#)

Förläng arbetslivet

Inom förskolan arbetar många äldre medarbetare med gedigen och värdefull erfarenhet och allt fler närmar sig pensionsålder.

En del medarbetare väljer att förlänga arbetslivet medan en del önskar gå i pension före 65 års ålder.

Ett ökat samarbete mellan förskolan och stadens andra verksamheter kan öppna upp för fler möjligheter till ett långt arbetsliv. Systematisk kartläggning av de val medarbetare gör i samband med pension ska öka möjligheten att förlänga arbetslivet för medarbetare i förskolan.

Attrahera

Sprid en positiv bild av förskolan

Förskolans uppdrag är meningsfullt och samhällsviktigt. Den bild av förskolan som förmedlas påverkar yrkets attraktivitet och därmed även ungas val av utbildning. Dagens unga har ett stort samhällsintresse, en vilja att påverka och samtidigt en vilja att bli sedda och uppskattade på arbetsplatsen.

Bilden av förskolans arbete som ett meningsfullt uppdrag och bilden av staden som arbetsgivare med attraktiva anställningsvillkor, en god arbetsmiljö och kompetensutveckling för medarbetare ska öka intresset för förskolan som arbetsplats.

Erbjud utvecklingsmöjligheter

Stockholms stads förskolor har utveckling i fokus. Medarbetare ges möjlighet att utvecklas i sin profession och bidrar genom det till en utbildning av god kvalitet för alla barn.

Kontinuerlig kompetensutveckling som främjar undervisningens kvalitet ska erbjudas medarbetare som väljer pedagoguppdraget som en karriärväg. Medarbetare som vill utveckla ledarskapet i riktning mot rektorsuppdrag ska få möjlighet att göra det.

Förskolans behov av ytterligare professioner för att möta de komplexa behov som finns hos barn och familjer har ökat. Det innebär att staden som arbetsgivare behöver attrahera relevanta yrkesgrupper till förskolan samt erbjuda befintliga medarbetare möjlighet att utvecklas inom de områden som behoven visar.

Utöka samarbeten

Förskolans arbete ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Samarbeten med lärosäten kring praktiktäna forskning sker kontinuerligt och utgår ifrån verksamhetens behov. Förutsättningar för deltagande i forskningsprojekt ska möjliggöra att de som visar intresse för detta kan delta, inte minst utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Samarbete och kunskapsutbyte med andra storstäder, andra regioner och nordiska länder ska bidra till utveckling inom kompetensförsörjningsområdet.

Genom yrkes- och branschråd ska professionen bidra till utveckling av utbildningsinnehåll som bättre motsvarar förskolornas behov av kompetens. Dialog och samarbete med lärosäten ska leda till en sammanhållen bild av vilka krav som bör ställas på studerande för att kunna examineras från utbildningen. Även utformning och organisation av den verksamhetsförlagda utbildningen är en viktig del av samarbetet.

Rekrytera

Rekrytera bredare

Förskollärare och barnskötare kommer även fortsättningsvis att utgöra stommen i förskolans arbetslag.⁶ Det är därför av stor vikt att arbeta kontinuerligt för att säkra tillgång till en grundbemanning med rätt kompetens för uppdraget. Staden som arbetsgivare ska aktivt bredda rekryteringsarbetet för att uppnå ökad jämställdhet inom verksamhetens alla delar.

Utöver grundbemanning har behov av andra yrkeskategorier och kompetenser identifierats för att stärka möjligheterna för förskolans kompensatoriska uppdrag.

Tydliga kravprofiler och attraktiva annonser som utgår från verksamhetens identifierade behov ska bidra till att förskolans rekryteringsbas utökas. Syftet är att medarbetare med adekvat kompetens söker sig till förskolans verksamhet.

Stockholms stad tillämpar kompetensbaserad rekrytering, detta för att säkerställa att rekryteringsprocessen är fri från diskriminering

⁶[Förskolans kompetensförsörjning SKR 2019](#)

och att det är den sökandes kompetens som ligger till grund för en anställning.

Avsluta

Medarbetare som av olika anledningar väljer att avsluta sin anställning inom stadens förskolor besitter värdefull information som kan bidra till utveckling och förbättring av verksamheten och arbetsmiljön.

Staden som arbetsgivare ska på ett strukturerat och systematiskt sätt samla in information och analysera orsakerna till avslut, såväl på individnivå som i generella mönster.

Kompetensöverföring i form av överlämning och introduktion till nya medarbetare ska främjas, detta för att ta vara på erfarenhet och bidra till kontinuitet.

Läs mer

[Skollag \(2010:800\) | Sveriges riksdag \(riksdagen.se\)](#)

[Läroplan \(Lpfö 18\) för förskolan - Skolverket](#)

[Personalpolicy Stockholms stad](#)

[Förskolans kompetensförsörjning SKR 2019](#)

[Kompetensförsörjning, strategier | SKR](#)

[Unga om välfärdsjobben SKR 2019](#)

[Introduktionsperiod för lärare och förskollärare - Skolverket](#)

Rapporten *Förskolan i Stockholm* (2021; 2022; 2023)