

# Tjänsteutlåtande

## Produktionsförvaltningen

Datum 2018-08-16  
Dnr PS 2018/0090

Till Produktionsstyrelsen

## Huvudmannens sammanfattande analys av de kommunala förskolornas Systematiska Kvalitetsarbete, Läsåret 2017-2018

Skollagens 4 Kap 3§ Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

### Inledning

Den information och data som utgjort underlag för denna sammanfattande analys bygger på olika delar.

- Verksamhetschefernas månatliga avstämningssamtal med varje förskolechef
- De processer som sker på chefsmöten för förskolechefer och rektorer
- Respektive förskolechefs uppföljning och analys av det pedagogiska bokslutet.
- Medarbetarsamtal med respektive förskolechef
- Checklista i verktyget Stratsys
- De processer som sker vid möten utvecklings och forskningsprogrammet ”vad kännetecknar undervisning i förskolan” UNDIF
- Skolinspektionens inspektion och rapport

Från Skolinspektionens sida utgör ovanstående ett tydligt argument för vikten av att samtliga aktörer i styrsystemet tar nödvändigt ansvar och även samspelar i sitt ansvarstagande. Ytterligare en nödvändig förutsättning för framgång är förskolans organisation. Denna måste sätta det pedagogiska uppdraget i fokus och utformas för att det ska hanteras så effektivt och ändamålsenligt som möjligt. Ska förskollärare kunna utföra sitt uppdrag framgångsrikt krävs nödvändiga resurser i form av tid och adekvat utrustning för arbetet. Därtill krävs en genomtänkt organisation för kompetensutveckling och utveckling av förskolans interna arbete.

Källa: [Skolinspektionen](#)

Förskolecheferna har byggt strukturer för sitt systematiska arbete som tydliggör när olika delar följs upp, hur detta ska ske och vad uppföljningen ska innehålla. Som ledare för den pedagogiska verksamheten driver förskolechefen pedagogiska diskussioner, verkar för samhörighet och samsyn i kollegiet och pekar ut men också ser till att den övergripande inriktningen för arbetet omsätts i praktisk handling. Förskolechefen behöver förutsättningar och förtroende från både hemkommunen, huvudmannen, chefer och personal.

**Här analyseras de delar som är obligatoriska i det systematiska kvalitetsarbetet och där huvudmannen är skyldig att följa upp resultaten:**

### Förutsättningar Läsåret 2017-2018

Personalens behörighet/legitimationer utifrån personalläge (skolverkets och SCBs hemsida april 2017):

## Tjänsteutlåtande

|   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| År (per 15 okt)                                 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Andel av personalen som är förskollärarytbildad | 35 % | 29 % | 28 % |

|                    |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|
| År (per 15 okt)    | 2015 | 2016 | 2017 |
| Antal barn/pedagog | 5,9  | 6,1  | 5,7  |

Andelen förskollärare har sjunkit vilket dels antas bero på svårigheten att rekrytera samt det politiska uppdraget att minska antal barn/pedagog. Det medförde att förskolecheferna med kort varsel bemannande upp och i stor omfattning var hänvisade till icke pedagogiskt utbildad personal. Analysen visar på fortsatt svårighet att rekrytera och att ett högt löneläge råder men vi anar en förbättring av förskolläartätheten under vårterminen. Utbildade förskollärare ökar kvaliteten på de arbetsuppgifter som utförs. I det förslag till reviderad läroplan som finns har förskollärarnas ledningsansvar tydliggjorts och ökat. Andelen barn per pedagog minskade per 171015 med ekonomiskt underskott som följd. Det kommunala målet att komma ner till 5,2 barn/pedagog kommuniceras tydligt och det fanns en förhoppning om att värdet skulle kunna följas upp månadsvis. Det har visat sig svårt då framförallt de personalsystem vi har att tillgå inte kan leverera säkra siffror.

### Barnpeng/ekonomi

Samtliga förskolechefer vittnar om att pengarna påverkar kvalitet och resultat. Det handlar om att det bara är utbildade förskollärare som får undervisa i förskolan och lönekostnadsläget för förskollärare är högt och ökar. Pengarna påverkar vilken förskolläartäthet man kan ha vilket i sin tur påverkar kvaliteten på alla läroplanens delar och vilka resultat man uppnår. Bland annat påverkas barnens möjlighet till inflytande, den pedagogiska miljöns utformning och arbetet med inkludering. Barnpengen tillsammans med lokalförutsättningar avgör gruppstorleken och måttet antal barn per pedagog. Behov finns av att förbättra arbetsvillkoren och göra förskolläraryrket mer attraktivt. Förskollärares arbetsmiljö påverkas av att de både ska planera arbetet och sedan instruera och handleda sina medarbetare då de inte kan utföra allt arbete själva. Det lyfts fram att pengens utformning kopplat till små/stora barn och deltid i förhållande till öppettider och bemanning påverkar.

I och med det politiska målet på 5,2 barn/årsarbetare och höstens uppmaning att förbättra det resultatet redovisade förskolorna ett negativt bokslut per 2017. Förskolecheferna anser att den årliga uppräkningspengen äts upp av det rådande lönekostnadsläget vid nyrekryteringen och lönerrevision samt övriga kostnadsökningar. Förra årets brist på ekonomiskt stöd i form av controller har förbättrats under läsåret och från årsskiftet är det helt åtgärdat. Det bidrar till bättre uppföljningar och större kontroll för förskolecheferna. De har av tradition en försiktig ekonomisk hållning.

Pengarna ska täcka alla kostnader även de som inte är relaterade till det statliga uppdraget såsom inköp av köksutrustning, controller av miljö och hälsa, fastighetskostnader, friskvårdsbidrag m.m. En mer transparent peng skulle öka förståelsen för dess reella storlek. En tydligare beskrivning av behovsstyrd administration (BSA) skulle öka förståelsen för vad som ingår och vad förskolecheferna kan förvänta sig för stöd. Riktlinjerna för förskoleplats har en negativ inverkan, då platser för 5-6 åringar sägs upp under sommaren med inkomstbortfall som följd samt att många deltidsplatser med lägre ersättning gör att antalet barn per pedagog blir högre.

### Barngruppens storlek/sammansättning/omsättning av barn (KF och PF mål)

## Tjänsteutlåtande

Majoriteten av förskolecheferna anser att de har en god sammansättning men flera hänvisar till att det är utifrån de förutsättningar som ges. Många beskriver både fasta och flexibla grupperingar och resonerar utifrån grupp istället för avdelning, en förändring från förra året. Förskolor med erfarenhet av stor omsättning av barn under ett år har tack vare ett statsbidrag samt årets kö haft mer stabila grupper. Båda dessa förskolor beskriver hur det påverkar både utveckling och kvalitet positivt. Barnkonsekvensanalyser görs innan grupperna sätts samman. Kravet att minska antalet barn/pedagog under hösten gjorde att det i de flesta fall handlade om att utöka personalen och inte i första hand att omfördela barnen. Vi har bara haft en enhet med statsbidrag för minskade barngrupper och där har man kunnat organisera grupperna på andra mer gynnsamma sätt. Analyserna visar på att ökad flexibilitet är viktigt då gruppammansättningen kan behöva förändras utifrån aktivitet för att fungera optimalt. Hur grupperna sätts samman påverkas av förutsättningarna med till exempel yttersta garant för fyra-månaders regeln och att barn räknas som stora det år de fyller tre. Vi har ingen egen analys av vad det skulle ge för effekt med färre barn/pedagog och vad det kvalitativt skulle innebära, all vår uppföljning visar att det är förskollärartätheten som är den avgörande faktorn. Vetenskapsrådets resultatdialog om gruppstorlekens betydelse från 2015 visar att det är flera faktorer som samverkar för god kvalitet. Det handlar bland annat om den inre och yttre miljön, gruppernas sammansättning samt om förskollärarkompetens.

### **Enheterna uppfyller målet om att alla barn ska förstå och omfatta vårt samhälles demokratiska värderingar**

De flesta förskolecheferna anser målet som delvis uppfyllt, en skillnad mot förra året då samtliga ansåg det uppfyllt. Flera exempel ges på hur arbetet bedrivs men också tankar på hur man behöver förändra i verksamheten. Skillnaden i måluppfyllelse kan kopplas till förskolechefernas problematiserande, tolkningstankar och ökade kännedom om vad man vet/inte vet och hur man vet det man vet? Vad är kännetecknen på att målet uppfylls? Demokratiska former är inte något fast, de utvecklas och förändras därav vikten av kollektiv reflektion. Det här kan ses som att förskolecheferna erövrar en större förståelse för komplexiteten. De enheter som formulerat hur de ser att målet uppnås och som visar på vilken data de använder för uppföljning av detta fördjupar sin analys. Förra årets analys att det kan vara vilseledande att målet anses uppnått då det kan vara en ytlig bedömning av läget ser vi förändrats genom den lägre måluppfyllelsen. Chefer som är kritiska och problematiserar gör mer flerstämmiga bedömningar.

### **Enheterna arbetar enligt de riktlinjer som gäller för arbetet med normer och värden**

De flesta enheterna anser målet uppfyllt, exempel ges på hur processen för arbetet genomförs samt hur man utvecklat metoder för att arbeta med gränser, respekt och självkännedom. En betraktelse av om arbetet görs enligt riktlinjerna finns. Arbetet inom utvecklings och forskningsprogrammet UNDIF med bland annat filmning av verksamheten har synliggjort att det kan finnas ”gap” (skillnader i hur man tänker runt ett värdeområde) som påverkar. Här ställer sig förskolecheferna frågor utifrån om vi pratar till eller med barnen och hur våra egna normer och värden styr. Pedagoger med god självinsikt upptäcker etiska dilemman och utmanar sig själva i dessa frågor. I år har också ett större fokus legat på hur det förebyggande arbetet bedrivs. Att filma verksamheten lyfts fram som en väg att få syn på hur målet nås. Analysen visar att ökad medvetenhet finns om risken att man hanterar området utifrån personalens eget tyckande och tolkande. Genom att hantera frågan pragmatiskt har förskolecheferna redskap för att utmana personalen runt till exempel om de normer och regler som tillämpas är mer gynnsamma för de vuxna än för barnen. Brist på förskollärare försvårar förståelsen av hur man omsätter riktlinjerna.

## Tjänsteutlåtande

### **Enheterna bedriver ett målinriktat arbete för att motverka kränkande behandling av barn och elever**

Majoriteten anser målet som uppfyllt vilket är en förbättring sedan förra året. Det förebyggande arbetet har ökat och beskrivs samt att man använder de rutiner som finns då en kränkning uppmärksammas.

Undervisning utifrån det pragmatiska upplägget har synliggjort de skillnader som finns och som kan påverka hur barnen upplever sin vistelse i förskolan. Frågan ställs om pedagogernas bestämmelser och regler kan upplevas kränkande av barnen? Viktiga frågor att arbeta vidare med.

### **Enheterna uppfyller målen om att stimulera och utmana varje barns utveckling och lärande där omvårdnad, omsorg, fostran och lärande bildar en helhet**

En majoritet anser att målet är uppnått. Beskrivningar finns på hur man genom att arbeta systematiskt med planering, uppföljning och analys synliggör hur arbetet bedrivs. Flera enheter bygger system för detta i dokumentationsverktyget Pluttra. Deltagandet i utvecklings och forskningsprogrammet UNDIF lyfts som en viktig del i utvecklingen av området där metoden att filma verksamheten ger bra underlag att utgå ifrån. Flera förskolechefer beskriver hur arbetet bedrivs med fokus på barns utveckling och lärande i samklang med behovet av vård och omsorg. Begreppet Educare förkommer. Deltagandet i UNDIF gör även att de didaktiska frågorna vad, vem, hur, när och varför har fått större utrymme. Skillnaden mot förra året är att nu beskrivs fler tankar runt helheten och betydelse av balans för att uppnå ett gott resultat. Initialt i utvecklingsprogrammet kom fokus att mer eller mindre helt hamna på utveckling och lärande. Nu när förskollärarna är mer säkra i sitt undervisningsuppdrag väger de även in omsorg, omvårdnad och fostran i analyserna och ser dessa som en del av utbildningsuppdraget. Som problematiskt lyfts förskollärafrist och rekryteringssvårigheter vilket påverkar kvaliteten negativt.

### **Enheterna arbetar enligt de riktlinjer som gäller för arbetet med kunskap, utveckling och lärande**

Majoriteten anser målet uppfyllt där deltagandet i UNDIF framstår som en viktig parameter för resultatet. Förskolecheferna har organiserat för att arbetet ska ske på ett medvetet sätt. Det handlar bland annat om pedagogisk dokumentation, reflektionsmöten och hur forskning och beprövad erfarenhet används. Tendensen från föregående år där ett mer professionellt vokabulär används kvarstår och har ökat. Kvaliteten höjs alltså även detta år, ett fokus på förskollärarnas ledarskap och uppgift gör att man öppnat upp för dialoger. Dessa dialoger har en högre grad av problematisering och tar sig bort från ett rätt och fel sökande vid val av metod eller vid bedömning. Det i sin tur leder till större lust att pröva olika teorier och metoder samt förmågan att omsätta läroplanens mål i vardagliga situationer. Är det förskolechefer och förskollärarnas ökade kunskap som visar på vägen mot en flerstämmig undervisning som främjar mångfald? Förskolecheferna har en stor roll i detta genom att ge förutsättningar, sätta agendan och strukturera för utveckling. Här framgår tydligt vikten av att ha förskollärare som är kunniga inom sitt uppdrag och utvecklingsbenägna. Behovet att klargöra ansvar och befogenheter mellan förskollärare och barnskötare/annan personal fortgår. Här lyfter förskolechefer sin egen roll genom hur de organiserar och utmanar pedagogerna

### **Barn i förskolan med annat modersmål stimuleras språkligt**

## Tjänsteutlåtande

Måluppfyllelsen är densamma som förra året där 60% anser att de bara lyckas uppnå målet delvis. Området har varit prioriterat men det framgår skillnader på hur förskolorna har valt att arbeta med det. Det ges beskrivningar på vilka metoder man använder där digitala verktyg används i större utsträckning än förut. Den utbildning av barnskötare till förskollärare som ordnas i kommunens regi anses spilla över i verksamheten vilket ses som positivt och gör att frågan får större utrymme. Området fick kritik vid skolinspektionens besök våren 2018. Några enheter har kompetensutvecklat genom pedagogcentrum med gott resultat. Trots att det var ett prioriterat område under läsåret har inte huvudmannen haft en sammanfattande bild av hur arbetet utvecklats. Det framkommer att det både är skillnad mellan hur enheterna arbetar med området och att det råder ett varierat kunnande bland pedagogerna. Generellt kan lyftas att enheter där många olika språk finns representerade har tydligare metoder och förhållningssätt. Likaså verkar de som fortbildat sig inom området ha ett tydligare arbetssätt. Huvudmannen behöver tillsammans med förskolecheferna se över vilka insatser som kan vidtas för att alla pedagoger ska utveckla ett språkmedvetet förhållningssätt som inkluderar hur man bemöter och stimulerar barns modersmål.

### **Enheterna uppfyller målen för barns och elevers inflytande samt elevers ansvar**

Drygt 50% av cheferna bedömer målet som uppfyllt och samtliga problematiserar runt områdets komplexitet. Det som framförallt beskrivs fungera är val av aktiviteter, projekt och påverkan på samlingar. Den pedagogiska miljön lyfts som en viktig del för att underlätta inflytande. De förskollärare som använder pedagogisk dokumentation och film för att tillsammans med barnen reflektera över deras inflytande har identifierat att det är ett utvecklingsområde. Pedagogernas ökade kunskaper inom området gör att de funderar över innebörden och försöker hitta vägar bort från att inflytande och delaktighet skulle handla om önskemål. Frågor som ställs är vad anser barnen egentligen? Hur vet vi det och hur kan vi ta reda på det? Hur kan barnen göras delaktiga och verkligen påverka sin vardag? Hur undervisar vi om delaktighet och inflytande? Hur skapar vi en balans mellan barnens egna val och förskollärares uppgift att påvisa och väcka intresse för områden som barnen inte väljer på egen hand? Ett identifierat utvecklingsområde.

### **Enheterna har fungerande rutiner för hur barn och elever ska ges inflytande över utbildningen och ta ansvar för förskole- respektive skolmiljön**

Samma resultat som förra året där en knapp majoritet anser att målet är helt uppfyllt. Problemet för vikarier att efterleva rutinerna synliggörs. Förskolecheferna är vana att beskriva sina verksamheter och ofta hamnar fokus på hur man gör. Här besvaras egentligen inte frågan om rutinerna fungerar utan mer om vad de innehåller. Cheferna behöver använda systematik för att se över både om rutinerna fungerar och om innehållet är adekvat. Förra årets analys att det kan tolkas som att vanan att betrakta barns inflytande och ansvar över områden som utgår från barnens intressen får större utrymme än deras möjlighet att påverka och ta ansvar för miljön kvarstår. Det första kan upplevas mer konkret och det senare kanske ses som pedagogernas område? Det gemensamma ställningstagandet kan ha stannat i att barnen får göra egna val och inte en gemensam tolkning av vad inflytande och ansvar över miljön kan vara. Förskolecheferna behöver säkerställa att alla områden där barn kan ha ansvar och inflytande tillgodoses.

### **Det finns på enheterna ett eller flera forum för samråd med barnen samt möjlighet för elevföreträdare att under skoltid behandla frågor av gemensamt intresse**



## Tjänsteutlåtande

60% anser att målet uppfylls helt, rutiner finns. De beskrivningar som ges är antingen olika strukturerade forum såsom möten och råd av olika karaktär eller en beskrivning om att möjlighet ges i olika former under hela dagen. Analysen från förra året kvarstår och vi behöver säkerställa att cheferna har rutiner för dokumentation så att det som behandlas följs upp. Här ses en tydlig variation och skiljelinje i hur man tolkar begreppet forum. Det finns chefer som i sin analys konstaterar att de måste organisera för barnråd och andra samråd. Huvudmannens analys blir att oavsett organisationsform för detta är det dokumentation av innehållet som är viktigt. Om samtal vid t.ex. matbordet eller i en samling ses som en samrådsform behöver man fundera över hur det man kommer fram till dokumenteras. Detta för att ha något att stödja fattade beslut på.

### **Det finns vid varje förskole- och skolenhet ett eller flera forum för samråd med vårdnadshavarna**

Nästan 100 % anser målet fullt uppnått, den enhet som bara delvis uppfyller målet håller på att se över dessa forum. Fler exempel på fungerande former beskrivs såsom föräldramöten, föräldraråd, utvecklingssamtal och kommunikationsverktyget Pluttra. Området har analyserats och en översyn av de inslag av traditioner som finns betraktas ur perspektivet om det är för barnens skull dessa traditioner bevaras och hur de i så fall ska utformas.

### **Enheterna har fungerande rutiner för samverkan och fortlöpande dialog med föräldrarna om barn och elevers trivsel, utveckling och lärande**

Tydliga rutiner finns och följs. Dagligt bemötande, Pluttra och utvecklingssamtal är exempel på rutiner. Goda rutiner ger goda resultat. Förskolecheferna kan behöva fördjupa sin kännedom om vilket innehåll dessa forum har och formulera riktlinjer för t.ex. utvecklingssamtalen.

### **Det finns ett fungerande samarbete till stöd för barns- och elevers kontinuerliga utveckling och lärande mellan de olika skolformerna och med fritidshemmet**

Något mindre än hälften anser målet helt uppfyllt. Den kommungemensamma planen som har tagits fram av förskolechefer och rektorer tillämpas på de flesta enheterna men är inte känd bland all personal. Det har framkommit synpunkter på själva planen, att tidsplanen är svår att hålla och det är svårt att få vårdnadshavare aktiva. Planen behöver årligen följas upp och vid behov revideras. Huvudmannens analys blir att de identifierade svårigheter som finns med planen behöver betraktas ur olika perspektiv innan åtgärder vidtas. Analysen visar svårigheten att implementera en ny plan och få personal att "sluta göra som de tidigare gjort " delvis kvarstår.

### **Alla lärare har legitimation för de ämnen de undervisar i**

Majoriteten har legitimation. Avsaknad av legitimation har flera orsaker, några behöver komplettera med få poäng, andra har annan lärarutbildning och slutligen gör svårigheten att rekrytera att barnskötare är anställda som obehöriga förskollärare.

### **Hur ser rekryteringsbehovet inför HT-18 ut?**

## Tjänsteutlåtande

Ett mindre antal vakanser och ett sent besked om statsbidrag gör att några enheter behöver rekrytera inför augusti 2018. Beskrivningar av hur förskollärartätheten påverkar kvaliteten och svårigheterna att bedriva ett kvalitativt arbete med få förskollärare ges. Förskolecheferna lyfter upp kommunens utbildning av barnskötare till förskollärare som en bra insats för att öka förskollärartätheten. Den beskrivs ge goda effekter redan nu genom de samtal som de studerande initierar på enheterna. Systemet med bonus för ökad förskollärartäthet ger för litet ekonomiskt tillskott för att förskolecheferna ska ta med det som en viktig faktor. Huvudmannens analys kvarstår runt att förskolechefernas fostran i att ta ekonomiskt ansvar delvis påverkar hur de tänker runt ökning av förskollärartätheten. En konflikt mellan ekonomi och kvalitet. Huvudmannen vill att förskolecheferna ser över möjligheten att anställa förskollärare vid varje vakans som uppstår. Det har visat sig att de förskolor som höjer antalet förskollärare har lättare att rekrytera än fler då förskollärare generellt vill arbeta med andra utbildade kollegor, det underlättar arbetet att bedriva hög kvalitet på verksamheten. Problemet med att kommunals medlemmar haft turordning inom hela produktionens verksamheter gör att förskolan fått ta emot personer som inte har adekvat utbildning och inte valt att arbeta där. Det har påverkat kvaliteten negativt och ökar belastningen på utbildad personal och förskolechef.

### **Förskolecheferna är pedagogiska ledare och inriktar verksamheten mot de nationella målen**

Nästan 100% anser sig vara pedagogiska ledare vilket är ett förväntat resultat då vi arbetet mycket med chefernas ledarskap både i basgrupper och inom UNDEF (undervisning i förskolan). Beskrivningar görs på hur man organiserar för sin pedagogiska ledning men också att det dubbla uppdraget som enhetschef är krävande. Förskolecheferna problematiserar över det breda uppdraget där rollen som enhetschef inom kommunen innebär många och varierade arbetsuppgifter som inte härrör till att vara pedagogisk ledare. Här finns berättelser om att det införs många system från olika avdelningar som är tänkta att utgöra ett stöd. Dessa system är inte efterfrågade och eftersom de tillsammans är många så ökar de arbetsbelastningen och chefernas stress. De ses som stjälp istället för hjälp. Det administrativa stöd som finns och bekostas av BSA betraktas som anorektiskt och otidligt beträffande vad man kan förvänta sig stöd i. Förskolechefer som tydligt skiljer på utvecklingsorganisation och arbetsorganisation hanterar det dubbla uppdraget lättare och begränsar på så sätt den upplevda stressen. Organisationen med basgrupper och avstämningsmöten med verksamhetschef beskrivs som ett stort stöd i att driva det pedagogiska arbetet. Här utmanas man som chef och får fler perspektiv på de tankar man har runt ledarskap. Kravet på att gå från att prata om till att agera gör att verksamheterna utvecklas. Fyra förskolechefer har under läsåret deltagit i en 7,5 hp kurs i pedagogiskt ledarskap på Uppsala universitet. Den fortbildningen har utvecklat deras tankar runt uppdraget, ledargärningar och hur de själva leder.

### **Förskolecheferna ansvarar för skolans resultat och att verksamheten systematiskt och kontinuerligt planeras, följs upp, utvärderas och utvecklas i enlighet med de nationella målen**

Alla enheter har skapat ett eget system som utgår för den specifika förskolans kontext. Förskolecheferna tar stort ansvar för hur de synliggör verksamheten och dess resultat. Här hänvisas till bland annat Pluttra som ett system som underlättar systematik, dokumentation och reflektion. Det är glädjande att arbetet fungerar på alla enheter. Huvudmannens analys är att de förskolechefer som beskriver vilka underlag de använder för sina bedömningar och analyser har

## Tjänsteutlåtande

en djupare och mer facetterad bild av verksamheten. De problematiserar också i större utsträckning resultaten. Vikten av att bygga systematik i allt man gör framträder tydligt. Nya chefer vittnar om att det tar ett år att förstå alla delar som behöver vara med. Inför nästa läsår kommer ett system för det statliga uppdraget finnas i verktyget Stratsys.

### Övrigt som följs upp

#### **Verksamhetsförstärkningen har påverkat barnens/elevernas måluppfyllelse**

75 % svarar att så är fallet vilket är en förbättring från föregående år. Det anges i de flesta fall att förstärkningen används för att öka personaltätheten. Här finns fortfarande en variation i hur man beskriver hur förstärkningen påverkar måluppfyllelsen men fler kopplar förstärkningen till pedagogernas kompetens och barnsyn. Måluppfyllelsen för barnen ställs i relation till att pedagogernas förhållningssätt och kunskaper är avgörande. De extra medlen kan ses som kompetensutveckling för att klara uppdraget och få fokus att ligga på vad pedagogerna ska ändra på i verksamheten för att barnet ska kunna delta. Följdfrågan blir då, finns det något barnet behöver utveckla eller lära sig och vad är då pedagogens roll? Nu beskrivs ibland huvuduppdraget som att förhindra att det händer saker. Enstaka förskolechefer beskriver fortfarande en syn på att verksamhetsförstärkningen inte räcker trots att kommunikationen runt att huvuddelen av stödmedel ingår i grundpengen pågår kontinuerligt, en klar förbättring. Förskolecheferna behöver reflektera runt att verksamhetsförstärkning i de flesta fall ses som ytterligare en person och inte vad som ska åstadkommas genom förstärkningen, personen är åtgärden, vad är målet? Huvudmannen ställer sig frågan hur det kommer sig att de är så få tillfälliga- riktade åtgärder? Nu är de flesta på termins eller årsbasis och rullar på. En förskolechef beskriver hur de satte in stöd tillfälligt med gott resultat när ett barn bytte avdelning/grupp. De förskolechefer som ser pedagogerna som en resurs och tänker på hela organisationen av verksamheten som möjliggörande av stöd har en mer nyanserad bild av vad verksamhetsförstärkningen kan åstadkomma. Barn med multihandikapp där även hjälpmedel behöver införskaffas får merparten av förstärkningen. Ett utvecklingsområde.

#### **Nyanlända barn/elever har påverkat undervisningens utformning**

Mindre än hälften av våra förskolor har fått välkomna nyanlända. Stor variation i om och hur det påverkar. Bildstöd och digitala stöd lyfts som framgångsfaktorer. De förskolor som tagit emot nyanlända beskriver ett gott arbete som utgår från att man väljer att se barnet som en individ med egen personlighet istället för representant för sitt land.

#### **Socioekonomisk viktning har påverkat elevernas måluppfyllelse**

Det är två förskolor som tar del av viktningen. De anger att det påverkar elevernas måluppfyllelse positivt genom ökad bemanning. Förskolecheferna beskriver att dessa barn gynnas av att de kan ingå i grupperingar med färre barn. Analysen från förra året kvarstår. Beställarsidans krav på uppföljning av den socioekonomiska viktningen gör att förskolecheferna behöver vara tydliga med formulerade mål runt vad man vill uppnå, hur viktningens resurserna används och resultat av det. Exempelvis kan vi se att dessa två enheter har mycket barn närvarande även under



## Tjänsteutlåtande

sommaren och då skulle ett användningsområde kunna vara att klara god bemanning även under sommaren.

### **Förskollärares ledarskap påverkar kvalitet och resultat**

Majoriteten anger att det har mycket stor påverkan. Här beskrivs förskollärares uppdrag med att driva, strukturera, systematisera, dokumentera, verka för gemensamma ställningstaganden och leda arbetet. Deltagandet i UNDIF lyfts som viktigt för att tydliggöra hur man arbetar med forskning och beprövad erfarenhet som grund för arbetet. Fler problematiserar runt hur förskolläraryrket och bristande kunskap påverkar både resultat och arbetsmiljö. Analysen visar att huvudmannen behöver inrikta arbetet med förskolecheferna på hur de kan ta sig an uppgiften med förskollärares ledarskap. Det kan göras i basgrupperna och i UNDIF-arbetet. Förskolläraryrket leder till brist på dokumentation, planering, uppföljning och utvärdering. Fokus flyttas till omvårdnad, service och görande samtidigt som lärandet hamnar i bakgrunden. Förskollärare behöver bland annat utöka sina ämnesdidaktiska kunskaper och se sig mer som ledare än som kollegor. Detta synliggörs när det finns tolkningsskiljaktigheter vid värderingsfrågor. Förskollärare behöver kunskap om det förändrade uppdraget. När det saknas ökar arbetsbelastningen på förskolechefen. Förskollärares arbetsvillkor behöver ses över så att skäligen tid finns till att öka kompetens och bedriva ett systematiskt kvalitativt arbete.

### **Inrapporterade tillbud och olycksfall påverkar organisation/struktur**

Det förekommer variation i säkerhet i att använda KIA, synpunkter på systemets användbarhet och vilka rutiner som gäller. Händelser leder till åtgärder men dokumentationen och uppföljning av dessa varierar. Förskolecheferna behöver säkerställa att rutiner, dokumentation och systematik förtydligas och hur statistik kan användas i planering av verksamheten.

### **Lokalernas utformning påverkar kvalitet och resultat**

Runt tre fjärdedelar anser att lokalerna har stor påverkan på möjligheten att bedriva förskola enligt styrdokumentet. Miljön anges i läroplanen som en viktig förutsättning. Det finns en stor variation i lokalernas utformning, på många håll upplevs de som trångt. Lokalerna uppges vara välutnyttjade, slitna och att det råder ett bristande underhåll. Det är viktigt med ett stort pedagogiskt kunnande för att kunna utforma en bra pedagogisk miljö oavsett lokaler. Trängseln påverkar möjligheten att göra anpassningar i verksamheten utifrån individernas behov. Det här i relation till yttersta garant för fyramånadersregeln påverkar möjligheten att sänka antal barn per årsarbetare då det saknas lokaler för nya kommunala förskolor i de områden där vårdnadshavare önskar plats och det är vi som är yttersta garant. Trängseln och det eftersatta underhållet påverkar barnens lärandemiljö och pedagogernas arbetsmiljö negativt. Nya lokaler behöver kunna användas flexibelt.

### **IKT påverkar kvalitet och resultat**

En majoritet anser att det i stor utsträckning påverkar resultat och kvalitet. Det finns beskrivet hur barnens delaktighet ökar och hur det stöd som finns runt val av devis och möjlighet till MDM underlättar. Redskapet Pluttra används och flera förskolor har under året genomfört kompetensutveckling för att utöka användandet. Det finns önskemål om fler funktioner i systemet. Alla barn ska möta en lärorik och stimulerande miljö. De ska enligt styrdokumentet ha

## Tjänsteutlåtande

tillgång till och lära sig använda digitala verktyg. De ska kunna producera, kommunicera och konsumera. Chefer som problematiserar runt detta, omvärldsorienterar och konstaterar att pedagogerna måste ha kompetens har planer för hur arbetet ska utvecklas vidare. Det kritiska tänkandet är ett viktigt inslag. Förskolorna behöver ligga steget före och digitalisering kan inte väljas bort. Vi är på väg från ett läge till ett annat. Flera nya stödsystem för chefer har införts under året. Stödsystemen som införts har givetvis ett gott syfte men eftersom de inte efterfrågats av cheferna ses de oftare som en arbetsbelastning än som adekvat hjälp då cheferna har egna system för hur de ska hantera olika arbetsuppgifter. Det finns en risk att systemen ses som kontroll i ett sammanhang där chefernas ledarskap sker utifrån tillit.

### **Nyttjande av pedagogcentrum påverkar kvalitet och resultat**

Pedagogcentrum används alltmer och anses ha god effekt. Här beskrivs att man använt handledning, fått inspiration, deltagit i kurser, fått riktad beställd fortbildning och att pedagoger deltagit i IKT-utbildningen. En resurs som alltmer uppskattas och utnyttjas. Förskolechefer beskriver hur de nyttjat pedagogcentrum mer med specifika frågeställningar och behov knutna till det förskolan identifierat behov av. Utbildningen av barnskötare till förskollärare lyfts som gott där de studerande blir en ingång till nya utvecklingsområden. Den kritik som finns är att handledning och kurser mer är av bekräftande art och man saknar utmaningar och ny kunskap.

### **Insatt kompetensutveckling/omvärldsbevakning påverkar resultat och kvalitet**

Samtliga anser att det har stor effekt. UNDIF, fortbildning i Pluttra och riktade utbildningsinsatser utifrån förskolans kontext ges som exempel samt de barnskötare som utbildar sig till förskollärare och samtidigt arbetar. De blir en ingång till att betrakta verksamheten ur nya perspektiv. Lokal kompetensutveckling som vänder sig till hela personalgruppen har större effekt än att enskild pedagog deltar och sedan ska sprida till övriga. Det framstår som viktigt att förskolechefen har en plan för hur insatsen ska för och efterarbetas för att effekt ska uppnås. Arbetet med UNDIF visar på att utveckling sker dels genom ett ökat teoretiskt kunnande men också genom att strukturer och traditioner utmanas. Fler beskrivningar finns runt att mångfald och flerstämmighet eftersträvas istället för ett rätt och fel. En stor skillnad mot förra året då huvudmannen saknade problematisering och analys av hur UNDIF-arbetet påverkar. En plan för hur övrig personal ska involveras börjar ta form på enheterna. Huvudmannens basgrupper för förskolechefer och rektorer är mycket uppskattade och bedöms ha god effekt på utveckling av det pedagogiska ledarskapet. Formerna utvecklas och har gått från att prata om till att agera. Gruppdeltagarna har också utvecklats i att utmana varandra genom hur de samtalar och ställer frågor samt att vilja följa upp vad olika ageranden och ledarhandlingar leder till. Den utbildning fyra förskolechefer genomfört i pedagogisk dokumentation leder förhoppningsvis till nya infallsvinklar i samtalen i chefsgruppen.

### **Det systematiska kvalitetsarbetet på enheterna påverkar resultat och kvalitet**

Det har stor påverkan vilket är glädjande. Hur arbetet är systematiserat och bedrivs av samtliga enheter och många hänvisar till Pluttra och Stratsys som system som underlättar. Det är tydligt att det systematiska kvalitetsarbetet numer utgör en stabil grund för hur förskolechefen organiserar arbetet. Området utvecklas och förfinas. Kvaliteten på de analyser som görs har klart förbättrats och de chefer som tydligt anger vilka underlag de utgår ifrån har en än djupare och bredare analys

## Tjänsteutlåtande

av arbetet. Det gör vikten av dokumentation och kännedom om vilken data man använder än tydligare. Utan dokumentation är det svårt att se resultat av att man prövar och omprövar val av metoder i undervisningen. Goda resultat verkar hänga ihop med en transparent systematik som pedagogerna lätt kan orientera sig i och täta uppföljningar för att se progression. Vid chefs frånvaro och/eller chefsbyte finns en risk att arbetet stannar av varför även förskollärarna behöver ges större ansvar för SKA. Huvudmannens analys blir att förskolecheferna måste se till att systematik och rutiner för SKA är väl förankrat hos förskollärarna så att dokumentation och underlag finns att tillgå. Deltagandet i UNDIF har påverkat systematiken positivt.

### **Deltagandet i Utvecklingsorganisationens "Basgrupper" har bidragit till att utveckla mitt ledarskap**

Förskolecheferna vittnar om att deltagande i basgrupper stärker deras ledarskap och har utvecklat dem som chefer genom öppna och utmanade frågor från övriga i gruppen. Progressionen för deltagarna handlar om att utveckla kännedom om hur olika ledargärningar ger olika resultat, vilka som är bekväma att använda och vilka som kräver mer mod. Ett medvetande om att man kan välja att agera mer eller mindre harmoniskt eller radikalt har påverkat de val av metoder en chef gör. Att betrakta om något är en ledarfråga eller en strukturell fråga och sätta det i ett teoretiskt sammanhang ökar professionalismen.

### **Enheten har en plan för hur "sjukskrivningarna" bland personalen ska minska**

Alla enheter lyfter frågan på APT. Statistik och resultat från medarbetarundersökningen ger underlag. Medvetenheten hos pedagogerna om hur sjukskrivningar påverkar kvaliteten har ökat. Cheferna anger att de har tillgång till redskap för att förbättra resultatet såsom stöd från HR, Adato och kraftkartan. Ett gott arbetsklimat och fokus på uppdraget verkar minska sjukfrånvaron. Uppfattningen finns att förskollärare har mindre frånvaro än övrig personal vilket kan bero på att de har ett större fokus på uppdraget. Det bör utgöra ytterligare ett argument för att öka förskollärartätheten.

### **All personal känner till arbetsgivarens plan och rutin för diskriminering och kränkande behandling**

Det finns god kännedom om arbetsgivarens plan. Beskrivningar finns om hur den hålls aktuell. Förskolechefen behöver säkerställa att vikarier har kännedom om planen. Bra om dokument av detta slag kan samlas i enheternas digitala personalrum.

## Huvudmannens prioriterade mål från läsåret 2017-2018

Barn i förskolan med annat modersmål ska stimuleras språkligt

*Förskolecheferna får i uppdrag att kartlägga vilka kompetenser som finns inom den egna personalgruppen och utifrån det forma insatser. Målet kvarstår, insatser ska planeras tillsammans med förskolecheferna.*

Öka förskollärartätheten

## Tjänsteutlåtande

*Tätheten har snarare minskat något vilket antas bero på rekryteringssvårigheter, fler obehöriga förskollärare anställda. En förbättring ansas under andra halvåret. Pedagogcentrum startar utbildning av barnskötare till förskollärare. Bonus införd som ekonomiskt incitament. Målet kvarstår och omformuleras.*

### Barns inflytande över utbildningen och miljön

*Insatser påbörjade men det är ett långsiktigt arbete. Inflytande och ansvar behöver omfatta så mycket mer än val av aktiviteter. Området kommer att bearbetas inom UNDIFF, Målet kvarstår och kommer att omformuleras.*

### Förskolechefernas pedagogiska ledarskap.

*Arbetet i basgrupperna fortgår och bedöms ge god effekt. En halvtidstjänst har under vårterminen avlastat förskolecheferna administrativt, där har organisatoriska svårigheter runt struktur och innehåll påverkat effekten. Det fortgår organisationsöversikt med både förskolechefgruppen och i facklig samverkan. Målet delvis uppnått, stor skillnad i hur förskolecheferna problematiserar runt olika företeelser och för in fler perspektiv.*

### Minska antal barn per pedagog

*Produktionsstyrelsen kompletterade med målet att sänka antal barn per pedagog. Målet uppfylldes under höstterminen 2017 med negativa ekonomiska konsekvenser som följd.*

## Huvudmannens prioriterade Mål för läsåret 2018-2019

### Barn i förskolan med annat modersmål ska stimuleras språkligt

*Målet kvarstår, insatser ska planeras tillsammans med förskolecheferna.*

### Öka förskollärartätheten

*I samtliga förskolors systematiska kvalitetsarbete framgår att förskollärartätheten är den avgörande faktorn för god kvalitet inom samtliga områden för att bedriva förskola enligt styrdokumentet. Med den brist på förskollärare som råder har enheter med högre täthet lättare att rekrytera fler förskollärare då de vill ha kompetenta kollegor.*

### Barns inflytande

*Målområdet behöver utökas och omfatta allt som händer på förskolan, hur kan barnen ha ett reellt inflytande? Vad innebär det? Förskolecheferna behöver delge varandra sin tolkning av uppdraget för att kunna utmana både sig själv och pedagogerna.*

### Tillgänglighet

*Utifrån analyser runt verksamhetsförstärkningens effekt på resultaten identifieras ett område att utveckla. Det handlar bland annat om barn och kunskapssyn samt om de värderings "gap" som uppstår.*

## Tjänsteutlåtande

Ann Bisenius  
Verksamhetschef utbildning