

Tävlingsbidrag till Stockholms stads Kvalitetsutmärkelse 2016

Avdelningens ledningsorganisation

*Ett enhetligt arbete mot en
likvärdig förskola*

Avdelning förskola och fritid

Maj 2016

Utgivningsdatum: 20160520

Utgivare: Skärholmens stadsdelsförvaltning

Kontaktpersoner: Britt Karlsson, Anna Trankell, Charlotte
Gredenberg

Innehåll

Innehåll

Administrativa uppgifter	5
Inledning	5
Målgruppen (Medarbetare)	8
Chef-och ledarskap	11
Medarbetare	16
Resultat och analys	18
Från mål till uppföljning	21
Resursanvändning	30
Utveckling	32

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn: Avdelningens ledningsorganisation förskolan
Direkttelefonnummer till verksamheten och chef: Britt Karlsson
telefon, 08-508 24 400

E-postadress till verksamheten: britt.s.karlsson@stockholm.se

Postadress och besöksadress: Bodholmsplan 2

Antal anställda den 19 maj 2016: En avdelningschef, två verksamhetscontrollers, fem förskolechefer, en enhetschef, fem biträdande chefer, sex pedagogiska utvecklingsledare och sex administratörer. Totalt är det 26 personer.

Inledning

Avdelningen förskola och fritid genomförde en stor omorganisation den 1 januari 2014. Syftet var att skapa mindre, mer överskådliga enheter, där förskolorna geografiskt låg i nära anslutning till varandra.

Förskolecheferna som satt centralt i förvaltningshuset fick sin placering i sin enhet och på så sätt kom de närmare den verksamhet de skulle styra. En stödenhet som leds av en enhetschef skapades också i samband med omorganisationen där samtliga övergripande stödfunktioner finns samlade, talpedagog, förskolepsykolog, samordnare för barn i behov av särskilt stöd, kultursekreterare och två projektledare, en för ungdomsrådet och en för skolplattformens införande. Att ha stödfunktioner samlade centralt ger en enhetlig styrning och effektivt utnyttjande av resurser. Öppna förskolorna som tidigare var uppdelade på de olika förskoleenheterna, med olika chefer, tillhör nu också stödenheten och får på så sätt en enhetlig styrning och utveckling. Innan omorganisationen arbetade varje förskoleenhet var för sig och förskolechefen styrde sin egen enhet. Det innebar stora variationer och samarbete mellan enheterna saknades.

Avdelning förskola och fritid i Skärholmens stadsdelsförvaltning deltar med avdelningens ledningsorganisation i kvalitetsutmärkelsen. Avdelningens ledningsorganisation för förskoleverksamheten består av avdelningschef, verksamhetscontrollers, förskolechefer, biträdande chefer, pedagogiska utvecklingsledare och administratörer. Våra brukare/kunder i detta sammanhang är avdelningens ca 300 medarbetare.

Avdelningens ledningsorganisation arbetar för att ge förutsättningar för medarbetarna inom förskoleverksamheten att bedriva en

likvärdig förskola av god kvalitet för alla barn i Skärholmens stadsdel. Som en genomtänkt strategi för ökad måluppfyllelse arbetar ledningsorganisationen aktivt med enhetlighet och samarbete som ledord. För oss betyder det att ledningsorganisationen har som mål att varje medarbetare ska känna sig som en betydelsefull del i en helhet, en gemenskap som strävar mot samma mål. Avdelningens ledningsorganisation vill skapa en enhetlig struktur för att ge förutsättningar för en likvärdig förskola. Vi har sett att ett enhetligt arbetssätt öppnar upp för samarbete mellan medarbetare, över enheterna och ger förutsättningar för att ge barnen en verksamhet som är lika oavsett vilken förskola de tillhör.

Avdelningens ledningsorganisation ser att vägen till måluppfyllelse blir roligare och lättare när vi arbetar tillsammans.

Beskriv vilken typ av verksamhet ni bedriver

Avdelning förskola och fritid ansvarar dels för förskolan och dels för fritidsverksamheten inom Skärholmens stadsdel. Fritidsverksamheten drivs sedan 2013 på entreprenad av Fryshuset och ingår i avdelningen men deltar inte i tävlingsbidraget.

Ange lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för er verksamhet

Dessa lagar och styrdokument är styrande för verksamheten:

- Kommunfullmäktiges budget
- Skollagen
- Skolverkets allmänna råd för förskolan
- FN:s barnkonvention
- Läroplan för förskola - Lpfö 98/2010
- Stockholms stads förskoleprogram - Framtidens förskola
- Socialtjänstlagen
- Arbetsmiljölagen
- Diskrimineringslagen
- Kultur i ögonhöjd. Strategisk plan för barn- och ungdomskultur i Stockholm
- Offentlighets- och sekretesslagen
- Livsmedelslagen

Beskriv den brukar-/kundgrupp ni arbetar för

Avdelningens primära brukare är barn och vårdnadshavare med förskoleplats i Skärholmens kommunala förskolor. I tävlingsbidraget ska dock avdelningens samtliga 300 medarbetare betraktas som brukare/kundgrupp eftersom vi tävlar med ledningsorganisationen kring förskolans verksamhet som består av avdelningschef, verksamhetscontrollers samt enheternas

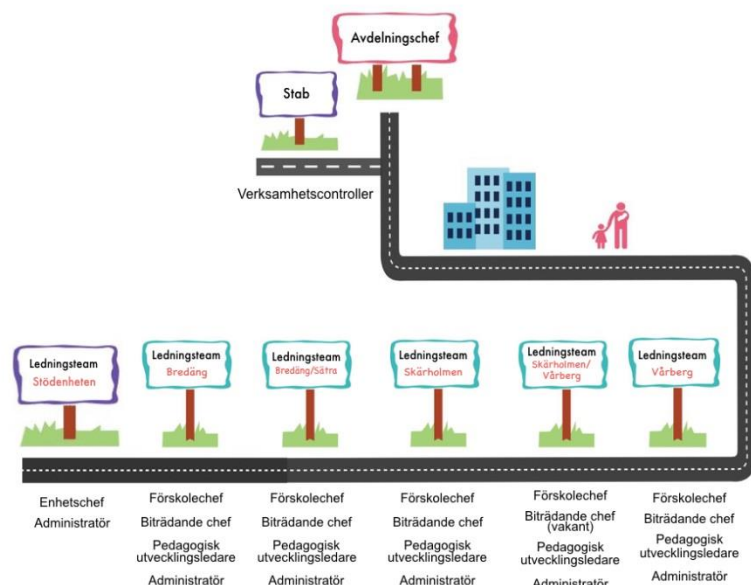
ledningsteam. Avdelningens medarbetare är förskollärare, barnskötare, specialpedagoger och kockar som är anställda på 27 förskolor inom Skärholmens stadsdel. 58 % av medarbetarna är flerspråkiga vilket ger goda förutsättningar för att bedriva en förskoleverksamhet i ett mångkulturellt område.

Ange ungefärligt antal brukare/kunder (medarbetare)

Avdelningen består av ca 300 medarbetare inom förskoleverksamheten. Ungefär 100 av dessa är förskollärare, 175 är barnskötare samt 25 personer är anställda kockar/ekonomibiträden i kök. Tillsammans arbetar dessa medarbetare för ca 1400 inskrivna förskolebarn i åldrarna 1-5 år och deras vårdnadshavare.

Beskriv er organisations-och ledningsstruktur

Avdelningens ledningsorganisation består av en avdelningschef med två verksamhetscontrollers, fem ledningsteam samt en stödenhet. Avdelningschef är chef över verksamhetscontrollers och förskolechefer. I varje ledningsteam ingår förskolechef, biträdande förskolechef, pedagogisk utvecklingsledare och administratör. Vissa enheter har två biträdande chefer eller två pedagogiska utvecklingsledare. I stödenhetens ledning ingår enhetschef och administratör.



Figur 1 Avdelningens ledningsorganisation

Ledningsorganisationens medarbetare

Avdelningschef, verksamhetscontrollers och stödenhetens ledning är placerad i förvaltningens lokaler på Bodholmsplan. Ledningsteamerna är geografiskt placerade på olika förskolor inom sin enhet.

Administratörer

Två av administratörerna är ekonomer, två är beteendevetare. En är religions- och kulturvetare och en är förskollärare. Totalt är det sex administratörer inom ledningsorganisationen.

Pedagogiska ledare

Samtliga sex pedagogiska ledare är utbildade förskollärare. En är specialpedagog och en är utbildad pedagogista.

Biträdande förskolechefer

Fyra av de biträdande cheferna är utbildade förskollärare. En är utbildad lärare mot yngre åldrar. En av de biträdande förskolecheferna genomgår rektorsutbildningen för förskolan.

Förskolechefer och enhetschef

Samtliga förskolechefer och enhetschef är utbildade förskollärare. En av förskolecheferna har genomfört rektorsutbildningen för förskolan och två genomgår utbildningen. En förskolechef har gått förskolechefsliftet.

Verksamhetscontroller

En verksamhetscontroller är ekonom och beteendevetare, och en är socialantropolog.

Avdelningschef

Avdelningschefen är utbildad förskollärare.

Målgruppen (Medarbetare)

Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där medarbetare är i centrum.

På arbetsplatsträffar med medarbetare förs kontinuerligt en dialog kring hur vi talar med varandra.

I januari 2015 gjorde ledningsorganisationen en gemensam satsning på en tvådagars konferens med samtliga medarbetare (ca 300) där bemötande och samarbete var det övergripande temat utifrån målet om en gemensam bild av uppdraget. På programmet fanns både föreläsningar och praktiska övningar i mindre grupper. Syftet med dagarna var att från ledningsorganisationen visa att hela avdelningen har ett gemensamt uppdrag med gemensamma mål samt att öka samarbetet för medarbetarna över enheterna.

En övning var att medarbetarna parades ihop tre och tre från olika enheter med uppgift att berätta varsin positiv erfarenhet av att ha visat gott bemötande i sitt arbete. Ledningsorganisationen har sett att satsningen gav effekt bland medarbetarna. I diskussioner om bemötande på arbetsplatserna hänvisar medarbetarna ofta till föreläsningarna och övningarna som de deltog i.



Figur 2 Bild från konferensen

Beskriv hur ni gör medarbetarna delaktiga.

För att uppfylla målet om delaktighet och att medarbetarna ska ha en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens att nå verksamhetens mål har avdelningen jobbat med arbetsmodellen ”Vad gör vi med resultaten”. Modellen bygger på att medarbetarna på varje förskola enligt en särskild metod analyserar resultat från föregående år och gemensamt tar fram utvecklingsområden samt formulerar arbetssätt för att höja resultaten nästkommande år. Det är en demokratisk process som garanterar samtliga medarbetares delaktighet. Efter att ha jobbat enligt modellen visade utvärderingar att medarbetarna känner sig mer delaktiga i verksamhetens utveckling än tidigare och känner ett ökat engagemang. Det har också blivit tydligare för medarbetarna att de arbetssätt de själva formulerat inte bara syftar mot att uppfylla förskolans och enhetens mål utan i förlängningen stadens vision, Kommunfullmäktiges mål, nämndmål och avdelningens gemensamma mål. Det har också underlättat ledningsteamens uppföljning av verksamhetens måluppfyllelse genom att de arbetssätt som tagits fram i verksamhetsplanen på ett tydligare sätt kan följas upp när medarbetarna själva varit med och formulerat dessa.

Avdelningen jobbar systematiskt med referensgrupper för att ge medarbetarna möjlighet till delaktighet i övergripande frågor när nya rutiner, arbetssätt och enhetsgemensamma dokument tas fram. Som exempel kan nämnas att en referensgrupp bestående av fem

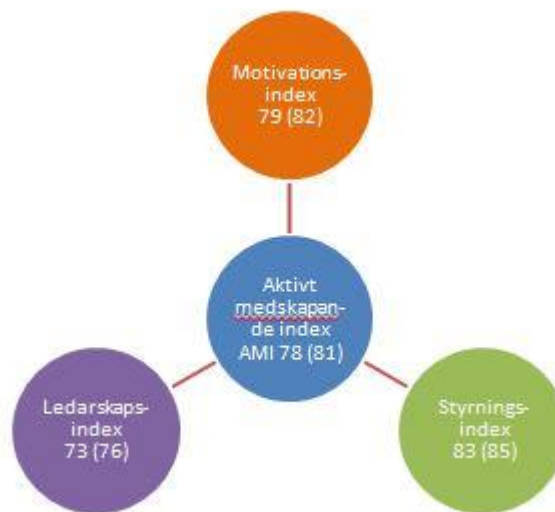
förskollärare, förvaltningens HR, förskolechef, verksamhetscontroller och fackliga representanter bildades när en kompetensprofil för förskollärare skulle formuleras. Genom att göra medarbetarna delaktiga i framtagandet av kompetensprofilen har avdelningen säkerställt att samtliga fått en gemensam bild av sitt uppdrag. Varje förskollärare agerade representant för sin enhets förskollärare och ansvarade för att redogöra för arbetets framskridande och samla in sina kollegors synpunkter kring det material som presenterades samt att återrapporera till referensgruppen.

En viktig faktor i arbetet med referensgrupper är att den medarbetare som är representant i referensgruppen får ett tydligt uppdrag av ledningsorganisationen. I uppdraget behöver det säkerställas att representanten åtar sig att kontinuerligt förankra det pågående arbetet hos övriga medarbetare i organisationen. Detta blev tydligt när en referensgrupp tillsattes för att ta fram en definition av planeringstid och hur den skulle användas i stadsdelens förskolor. Uppdraget var inte tillräckligt tydligt formulerat varpå diskussionerna stannade inom referensgruppen och synpunkter från övriga medarbetare gick förlorade.

Ett annat framgångsrikt exempel på hur avdelningen jobbar med medarbetarnas delaktighet är kockarnas nätverk. Kocknätverket skapades på initiativ av kockarna själva för att få en gemensam syn på uppdraget, lära av varandra och för att stötta varandra i det dagliga arbetet då de är ensamma i sin yrkesroll på arbetsplatsen. Avdelningen köpte in en dator till varje kock och anordnade gemensamma möten. *Tack vare nätverket har kockarna fått en kompetenshöjning inom datoranvändning och fått möjlighet till kollegialt lärande kring ekologiska inköp. Användningen av det elektroniska inköpssystemet ökade stadigt och stadsdelen ligger nu i framkant sett till andelen inköpta varor och andelen ekologiska inköp inom stadsdelen blev högre än väntat under 2015.*

Resultaten av brukarundersökningar/kunddialoger (medarbetare).

Brukarna för avdelningens ledningsorganisation är samtliga medarbetare inom förskoleverksamheten. Nedan redogörs för resultaten av den medarbetarundersökning som genomfördes 2015.



Figur 3 Resultat medarbetarundersökning samtliga medarbetare

I cirklarna visas avdelningens värden. Värdet inom parentes är avdelningens värde från föregående år. Inom samtliga index är värdet lägre än föregående år, variationer finns dock inom enheterna. Avdelningen tar styrka i de frågeställningar som visar höga värden "Mitt arbete känns meningsfullt" och "Jag är insatt i min arbetsplats mål och åtaganden" för att arbeta vidare med utvecklingsområden som är aktuella inom respektive enhet.

För att på ett systematiskt sätt säkerställa att samtliga medarbetare deltar i arbetet med medarbetarundersökningen jobbar några förskoleenheter med modellen "Vad gör vi med resultaten" och andra med att dela in medarbetarna i mindre grupper. Medarbetarna analyserar gemensamt resultaten och identifierar utvecklingsområden. En handlingsplan upprättas med aktiviteter där det framgår vem som har huvudansvaret för att aktiviteten genomförs samt när och på vilket sätt uppföljning ska ske.

Chef-och ledarskap

Min ledarskapsidé och hur jag gör den känd och förankrad i organisationen

Mitt mål som ledare är att vi ska bli en organisation som strävar efter en likvärdig förskola för barnen i Skärholmens stadsdelsförvaltning och därigenom nå målet om jämlika uppväxtvillkor. Jag tror att vägen dit är att arbeta på ett enhetligt sätt med gemensamma mål. Att samtliga anställda samarbetar över enheterna och ser hela förskoleverksamheten som vårt gemensamma ansvar. Att arbeta tillsammans och prata om vårt

uppdrag som ett gemensamt ansvar gör att det blir roligare, lättare och effektivare att jobba. Det tror jag öppnar upp för möjligheterna för ökad måluppfyllelse.

Jag är tillgänglig och närvarande genom att snabbt svara på mail och telefon och har för det mesta min dörr öppen. *I korridoren utanför mitt rum finns en anslagstavla. Där noterar jag var jag är under dagen så att de som kommer förbi kan se om jag finns tillgänglig. Min outlook-kalender är alltid uppdaterad och jag uppmuntrar mina medarbetare att boka in mig om de behöver en extra avstämning utöver det som redan bokats.*

Jag vill att mitt ledarskap ska kännetecknas av resonemang och dialog med mina medarbetare. Dialogen är en viktig och central del i mitt ledarskap. Jag vill skapa en samsyn och att samtliga är delaktiga i att komma fram till målet. Jag vill skynda långsamt. Att ge saker tid är viktigt för att det ska kunna stämmas av och förankras i organisationen. Det är viktigt att alla får komma till tals och att alla är med, oavsett om någon är snabb och någon annan behöver mer tid på sig. *På ett ledningsgruppsmöte behövde vi ta beslut kring hur verksamheterna skulle kunna få fram könsuppdelad statistik. När mötet var slut uppfattade vissa att det fanns ett beslut medan andra inte var av samma uppfattning. Det fanns inte heller en enighet kring frågan, vilken statistik vi skulle använda och hur det skulle kommuniceras ut. Trots att vi egentligen var i behov av att komma fram till ett beslut blev det underordnat och vi använde ännu ett möte till att arbeta med frågan. Effekten blev att de chefer som behövde mer tid till förberedelse fick det, inför dialogen med medarbetarna. Hela ledningsorganisationen är i samma fas.*

För ett lyckat utvecklingsarbete krävs det involverade och drivande chefer. Jag vill vara nära verksamheten så att jag har en praktisk erfarenhet av det som ska genomföras. Jag sätter mig in i olika områden för att skaffa mig information i det som vi ska utveckla. Det är ett arbetssätt som gör att jag lättare kan vara med i resonemang kring olika frågor. Det är viktigt att förmedla till medarbetarna att vi som ledningsorganisation prioriterar större satsningar. Genom att själv medverka i tillexempel gemensamma utbildningsinsatser kan jag på ett effektivare sätt göra dessa varaktiga i hela organisationen. Jag delar samma kunskap som övriga medarbetare och kan delta i dialoger. Det blir lättare för mig att driva mitt arbete i den riktning jag vill om jag själv ser hela bilden. Ett lyckat exempel på ledningsorganisationens deltagande i större satsningar är införandet av skolplattformen som påbörjades 2015. *Förutom att samtliga medarbetare skulle genomföra en utbildning i Skolplattformens digitala verktyg så handlade det om ett stort förändringsarbete. Jag tog rollen som avdelningens förändringsledare när det gällde implementering av*

Skolplattformens "pedagogiska verktyg". Under ett flertal workshops med hela ledningsorganisationen arbetade jag med att få varje chef att ta fram en egen plan för ett lyckat genomförande med sina medarbetare. Jag har visat på vikten av att fullfölja vårt arbete genom att jag, varje månad, har följt upp hur cheferna arbetar med skolplattformen. Jag beslutade att hela ledningsorganisationen också skulle genomföra utbildningen för att alla skulle ha samma förståelse för hur verktyget fungerar och vilka utmaningar som finns. Det gör att vi kan vara med och ha en dialog om hur vi ska arbeta vidare i verktyget. Cheferna är med i förändringsarbetet och visar sina medarbetare att de tycker att det är viktigt att samtliga arbetslag blir väl förtrogna med verktyget. De pedagogiska utvecklingsledarna har fått i uppdrag att vara med på arbetslagens reflektioner och säkerställa att det pedagogiska verktyget används varje gång. På så sätt blir samtliga medarbetare väl förberedda inför nästa steg när det som presenteras i skolplattformen blir synligt för vårdnadshavarna.

2014 genomfördes en stor utbildning för samtlig personal kring barn i behov av särskilt stöd. Det var en uppskattad utbildning men eftersom inga chefer deltog har det varit svårt att följa upp arbetet och hålla det levande i organisationen.

Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.

Personlig utveckling är ett livslångt arbete som kräver både mod och tålamod. Jag för en kontinuerlig dialog med mina närmaste medarbetare (förskolecheferna och verksamhetscontrollers), ställer frågor kring hur jag kan stötta på bästa sätt och frågar vad de tycker att jag behöver utveckla. Ju större insikt jag har om mina styrkor och utvecklingsområden desto trovärdigare blir jag. *En av mina medarbetare gav mig återkoppling på att jag varit för snabb att ta beslut om tidpunkt för gemensamma planeringsdagar, att jag inte stämt av med dem. Jag drog tillbaka beslutet och vi började om och gjorde en ny planering tillsammans. Resultatet blev att alla kände sig delaktiga.*

Jag har alltid haft egen handledning och har just nu pågående ledningsgruppsutveckling med min ledningsgrupp. Utifrån medarbetarenkätens frågor kring mitt ledarskap tittar vi på vilka områden de anser att jag behöver utveckla. Har också fokus på det som jag får höga värden på och det som mina medarbetare ser är mina styrkor och försöker göra mer av det. Jag lyssnar in min chefs synpunkter och tankar, vad hon tycker att jag kan utveckla och förbättra och ber om feedback från mina kollegor. Ber också om feedback från mina medarbetare efter genomförda processer och

aktiviteter. Jag deltar i stadens ledardagar och läser litteratur för att få påfyllning. Har deltagit i en utvecklingsgrupp i staden för att på så sätt reflektera över mitt eget ledarskap tillsammans med andra chefer i samma situation. Genom att bli medveten om mina utvecklingsområden ser jag också var jag behöver stärka upp kring mig för att helheten ska bli så stabil och bra som möjligt. *En av mina medarbetare gav mig återkoppling på att jag ibland styr in på andra frågor än den vi just då arbetar med, jag kommer på andra idéer som jag börjar prata om. Sedan hon gav mig den feedbacken tänker jag ofta på det och tränar på att hålla fokus på uppgiften.*

Hur jag som chef/ledare försäkrar mig om att medarbetare (ledningsorganisationen) är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen

Inom ledningsorganisationen finns en tydlig mötesstruktur kring arbetsprocessen med verksamhetens måluppfyllelse och rapportering i verksamhetsplan, tertiärrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse. Hela processen beskrivs i detalj under rubriken "Från mål till uppföljning" längre fram i dokumentet. *Genom att ha en systematik i alla olika mötesforum och ha målen i fokus blir det tydligt vilket ansvar var och en har. Medarbetarna på förskolorna gör en analys av resultaten från de tre uppföljningsverktygen brukarenkäten, FUSS (förskolornas uppföljningssystem i Skärholmen) och kvalitetsindikatorn, och med den informationen som grund sätter ledningsorganisationen nya förväntade resultat. För att säkerställa ett enhetligt tänk och ha ett gemensamt mål för alla våra förskolor i Skärholmen tar ledningsorganisationen fram brukarmål och förväntat resultat för nästkommande år. Det ökar möjligheten att få en likvärdig förskola för alla våra barn och ger en större förståelse för målarbetet. Medarbetarna i varje enhet beslutar sedan vilka arbetssätt som ska användas för att nå målet och likaså vilka resurser som behövs.*

Jag som chef har varje månad enskild uppföljning med respektive förskolechef där vi går igenom hur deras uppföljning sker, hur de säkerställer att de arbetssätt som tagits fram används för att medarbetarna ska nå årets mål, indikatorer och aktiviteter. Hur de arbetar för att nå målen och vilka strategier de har om de tror att målen inte kommer att uppnås. Hela ledningsorganisationen träffas kontinuerligt för att arbeta med gemensamma övergripande frågor som är kopplade till verksamhetsplanen.

Hur jag som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna (i ledningsteamet)

Genom att vara tydlig i vart vi ska, vilka mål vi ska nå och vilka förväntningar som finns på var och en och att hjälpa till att prioritera skapas utrymme. Jag har sett att genom att jag har skaffat mig kunskap om vilken kompetens var och en besitter, är närvarande och lyssnar in var och ens behov och intressen, ökar möjligheterna till engagemang. I ledningsgruppen finns ett stort engagemang i såväl den pedagogiska verksamheten som i övertygelsen om att vårt arbete med enhetlighet och samarbete är framgångskoncept för att skapa en förskoleverksamhet med hög kvalitet. *I en av förskoleenheterna saknades till exempel under en period en chef och pedagogisk ledning. Jag lyfte frågan i avdelningens ledningsgrupp och undrade om de hade förslag på lösningar i övergångsperioden tills en ny chef är på plats. Gensvaret var stort och varje enhet har bidragit med engagemang och resurser för att lösa situationen.*

Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.

Det är viktigt att alla medarbetare får möjlighet att utvecklas och lära nytt med utgångspunkt från sig själv. Jag tycker att medarbetarsamtalet är ett bra tillfälle att identifiera medarbetarnas behov och önskemål om kompetensutveckling med uppdraget i fokus. Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan där de viktigaste målen, utvecklingsåtgärderna och kompetensutvecklingsbehoven framgår. Att lära av varandra av vardagen är något som jag ser som en av de viktigaste framgångsfaktorerna. På våra ledningsgruppsmöten finns en öppenhet att fråga om hur kollegor har löst olika frågor som jag behöver stöd i. Vi har beslutat oss för att arbeta kring kollegialt lärande på ett mer strukturerat sätt genom att prova olika modeller, t.ex. reflekterande team, att besöka varandras förskolor osv. *Ett exempel är att vi var att vi besökte två småbarnsavdelningar på en förskola med fokus på den pedagogiska miljön. Därefter samlades vi och pratade kring vad vi hade sett som var bra och vad vi saknade. Vi hade också med oss bilder från några av våra egna småbarnsavdelningar. Det här gjorde att vi tydligt såg vilka utvecklingsområden som finns att arbeta vidare med.*

Medarbetare

Värdegrund

En värdegrund arbetades fram under våren 2004 och samtliga medarbetare var involverade på olika sätt. Samtliga enheter arbetar utifrån följande värdegrund:

Vi utvecklar verksamheten i samspel med medarbetare samt i dialog med politisk ledning.

- *Vi bemöter alla med respekt.*
- *Vi tar tillvara olikhet och mångfald.*
- *Vi använder våra resurser väl.*
- *Vi är öppna och tydliga när vi kommunicerar.*
- *Vi samarbetar och skapar god stämning.*
- *Vi uppskattar ett gott arbete och bekräftar framgång.*
- *Vi ser möjligheter och tar tillvara allas kompetens.*
- *Vi tar ansvar för vår egen och Skärholmens utveckling*

Förhållningssätt och bemötande är grunden för utveckling av ledningsorganisationens verksamhet. Avdelningschef och förskolechefer ansvarar för att värdegrundsfrågorna hålls levande i alla forum såsom APT (arbetsplatsträffar), medarbetarsamtal, arbetslagsuppföljningar mm.

Vi för dialog i alla våra forum vad vi har för syfte med mötet och också vad vi tillämpar för förhållningssätt, hur vi pratar med varandra och hur vi pratar med våra brukare. ”Det är inte vad vi säger utan hur vi säger det”

Jämställdhet och mångfald

I Skärholmens stadsdel finns en rik mångfald med medarbetare, barn och vårdnadshavare från världens alla hörn. Andelen inskrivna barn med annat modersmål än svenska är 72,6 % och andelen flerspråkig personal är 58 %. Tillgången till flerspråkighet hos medarbetarna är en stor tillgång i kontakten med barn och deras vårdnadshavare. På flera förskolor finns bilder på medarbetarna och vilka språk de talar, det ger en ökad trygghet för vårdnadshavare som har svårt att tala svenska. I verksamheten är det nödvändigt att sätta språket i fokus när flertalet av förskolebarnen har ett annat modersmål än svenska. Språkarbetet integreras med likabehandlingsarbetet inom förskolorna eftersom språk och normkritik är en del av den dagliga verksamheten. Medarbetarnas språk och förhållningssätt gör skillnad för barnen och skapar

möjligheter för lärande samt en trygg identitetsutveckling. Till stöd i detta arbete finns tillgång till talpedagog inom stödenheten och inom varje förskola finns ett språkombud som regelbundet träffar talpedagogen. I nuläget pågår ett arbete med att revidera Skärholmens språkprogram, vilket fungerar som ett teoretiskt stödmaterial för medarbetarna likväl som att det ska ge inspiration till hur medarbetarna kan arbeta språkutvecklande.

Det är berikande för verksamheten att medarbetarna är i olika åldrar och har med sig olika erfarenheter och bakgrund. Tillgången till medarbetare från olika kulturer ger ett stöd i kontakt med vårdnadshavare i ett mångkulturellt område där det kan finnas olika förväntningar på förskoleverksamheten.

Flera vårdnadshavare på en förskola har önskemål om att barnen ska delas in i grupper om flickor respektive pojkar. Andra vårdnadshavare har önskemål om att medarbetarna benämner barnen med hen och inte ser till barnens kön.

Det är en utmaning för medarbetare att möta dessa olika önskemål och avdelningens ledningsorganisation stöttar i denna typ av frågor.

Verksamhetsutveckling och aktivt medarbetarskap är allas ansvar

Genom att skapa utrymme för medarbetarna att medverka i olika mötesforum ges möjlighet till inflytande och delaktighet. Det är viktigt att alla är medvetna om vad ett aktivt medarbetarskap är. Vi arbetar ständigt med att skapa utrymme att träffas i olika konstellationer. Det är en stor utmaning eftersom verksamheten är öppen under hela dagen. Arbetsplatsträffen blir därför ett extra viktigt tillfälle att mötas.

I medarbetarsamtalet bedöms medarbetarna utifrån följande prestationer:

- Utförande
- Tar ansvar
- Arbetar flexibelt
- Initierar och driver förbättringar
- Samarbetar

Ledningsorganisationens ansvar är att ge medarbetarna förutsättningar för att lyckas med sitt uppdrag.

Administratörerna arbetar aktivt för att öka förutsättningarna för ett aktivt medarbetarskap. *Vid framtagningen av nya rutiner gör administratörerna medarbetarna delaktiga genom att fråga kring vad som fungerar och inte. När administratörerna får*

frågeställningar från medarbetare ställer de motfrågor och försöker gemensamt komma fram till en lösning. Effekten är att medarbetaren blir mer delaktig i sina frågeställningar och leder till att denne enklare kan finna svaret själv nästa gång.

Resultaten från den senaste medarbetarundersökningen.

Medarbetarenkäten är ett bra verktyg för att utveckla verksamheten. Det saknas ett samlat resultat för avdelningens ledningsorganisation. Nedan redovisas därför resultaten från den senaste medarbetarundersökningen för verksamhetscontrollers och förskolechefer.

	2015	2014
AMI	83	82
Motivation	86	82
Styrningsindex	88	90
Ledarskap	75	73

I arbetet med att analysera och ta fram utvecklingsområden har avdelningen använt arbetssättet ”vad gör vi med resultaten” vilket innebär att samtliga medarbetare medverkar. Det är en demokratisk process som gör att alla är delaktiga i hela processen. Mer om denna metod finns att läsa i avsnittet om hur medarbetarna görs delaktiga.

Arbetet utmynnade i en handlingsplan:

Handlingsplan för medarbetarenkät 2015

Aktuellt läge	Mål	Åtgärd	Uppföljning, varannan månad från och med	Ansvarig	Status framsteg
57 % anser att de möten vi har på vår arbetsplats är effektiva	77 % anser att de möten vi har på vår arbetsplats är effektiva	- Vi sammanfattar beslutspunkterna 10 min innan mötet avslutas - Jag/vi är aktiva lyssnare och behöver inte alltid uttrycka en åsikt som redan är sagt - Vi skapar samtycke kring vad effektiva möten är	9 maj 9 maj 9 maj	Charlotte Annica Britt	
86 % anser att på vår arbetsplats kan alla säga vad de tycker	88 % anser att på vår arbetsplats kan alla säga vad de tycker	Mötet startas med laget runt (2 min var)	9 maj	Marita	
86 % anser att på vår arbetsplats arbetar vi löpande med att förbättra rutinerna för vårt arbete	88 % anser att på vår arbetsplats arbetar vi löpande med att förbättra rutinerna för vårt arbete	ALG-punkter bereds på chefsmötet på förmiddagen och informeras om i ALG		Sofie	



Resultat och analys

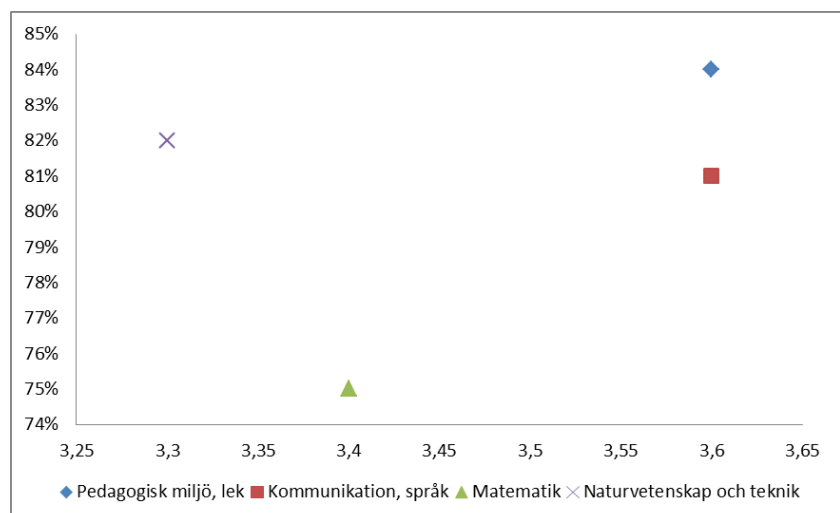
Resultat och analys från 2015 års uppföljningar

Avdelningen har under året fortsatt arbetet med att skapa enhetlighet och samsyn enhetsövergripande. Gemensamma verktyg för uppföljning och utvärdering har utvecklats och bidragit till en tydligare övergripande struktur för utvärdering och kvalitetsutveckling. Våra tre uppföljningsverktyg baserar sig på vårdnadshavares upplevelser av verksamheten, personalens uppfattning av verksamheten samt observationer av barnens förmågor för lärande och omsorg i verksamheten:

- Brukarenkäten
- Kvalitetsindikatorn
- FUSS (förskolornas uppföljningssystem i Skärholmen)

Vi når inte målet i självskattningen (kvalitetsindikatorn) förutom i barnens språkliga och kommunikativa utveckling. I FUSS (förskolornas uppföljningssystem i Skärholmen) som visar om våra arbetssätt gett avsett effekt når vi målen på samtliga områden. Det finns därmed en differens i medarbetarnas egen skattning av sitt arbete i förhållande till vad barnen visar förmågor för.

		Utfall 2015	Årsmål
Kvalitetsindikator	Arbetet med den pedagogiska miljön och material	3,6	3,8
FUSS	Barnen visar förmågor för lek	84%	85%
Kvalitetsindikator	Arbetet med barns språkliga och kommunikativa utveckling	3,6	3,6
FUSS	Barnen visar förmågor för kommunikation och språk	81%	80%
Kvalitetsindikator	Arbetet med barns matematiska utveckling	3,4	3,7
FUSS	Barnen visar förmågor för matematik	75%	75%
Kvalitetsindikator	Arbetet med naturvetenskap och teknik	3,3	3,6
FUSS	Barnen visar förmågor för naturvetenskap och teknik	82%	70%



Figur 4 Diagram utfall kvalitetsindikator och FUSS

Resultatet redovisas i ett diagram för att synliggöra variationen inom området. På den liggande axeln redovisas resultatet av kvalitetsindikatorn och den stående axeln visar resultatet av FUSS. Inom matematik har medarbetarna gjort en relativt låg bedömning av sitt eget arbete. Det är dessutom en relativt låg andel barn som

visar förmågor för matematik. Inom området naturvetenskap och teknik ser medarbetarna att barnen i hög utsträckning visar förmågor inom området men gör en lägre bedömning av medarbetarnas eget arbete.

Under 2015 implementerades uppföljningssystemet FUSS och arbetet med att integrera resultaten i det systematiska kvalitetsarbetet behöver utvecklas ytterligare hos medarbetarna. Det finns ett behov av att tydliggöra kopplingen mellan brukarenkäten, kvalitetsindikatorn och FUSS. Tydligare visuella redovisningar enligt ovan är ett möjligt förbättringsområde.

Samtliga enheter behöver öka andelen förskollärare. Varje förskolechef arbetar aktivt vid rekryteringar för att öka andelen förskollärare och avdelningen tittar på andra stadsdelars rekryteringsarbete i syfte att ta lärdom av goda exempel. Förskolorna erbjuder vfu-platser (verksamhetsförlagd utbildning) till förskollärarstudenter för att dessa ska lära känna vår verksamhet. Förskollärarstudenter erbjuds även behovsanställningar. Vi ser att detta är ett effektivt sätt att rekrytera nya förskollärare.

Långtidsjukfrånvaron ökar inom avdelningen. Samtliga enheter har rutiner kring rehabiliteringsarbete och samarbetar med stadsdelens HR specialist kring uppföljning av sjukfrånvaro och rehabiliteringsprocesser. På en förskola där korttidssjukfrånvaron ökat initierades ett hälsoprojekt, som handlar om att personalen deltar genom promenader eller annan fysisk aktivitet på arbetstid. Hälsoprojektet har visat sig ge effekt på sjukfrånvaron.

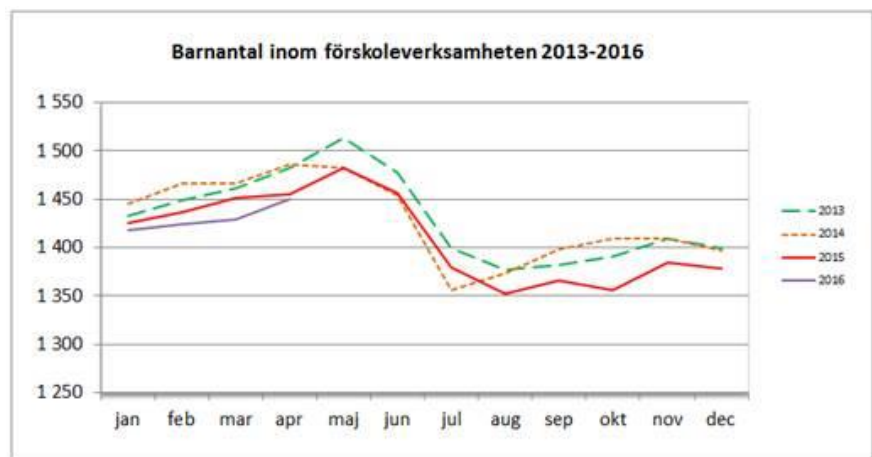
Arbetet med att förskolornas verksamheter ska vara miljövänliga fortsätter. Samtliga kockar inom förskolan deltar i ett nätverk för utbyte av både arbetssätt och inspiration. Under 2015 har andelen ekologiska livsmedel ökat.

Ekonomiskt resultat och trend

Avdelningen förskola och fritid redovisar under årets fyra första månader ett överskott om 0,3 mnkr före och 0,0 mnkr efter resultatöverföring. I prognosen för året ingår minskade intäkter på grund av färre barn än budget samt ersättning för höga hyror. I tertialrapport 1 ansöker avdelningen om extra medel för att påskynda arbetet med kemikaliesmarta förskolor. Förskoleverksamheten har haft en jämn efterfrågan på förskoleplatser under året, dock skiljer sig efterfrågan mellan olika områden inom stadsdelen. På helårsbasis prognostiserar förskolan färre barn i verksamheten jämfört med budgeten. Förskoleverksamheten redovisade 2015 ett överskott om 2,4 mnkr före resultatöverföring och 0,2 mnkr efter resultatöverföring.

Överskottet beror bland annat på att budgeterade kostnader för projektet inom Skolplattformen finansierades av utbildningsförvaltningen.

Genom regelbundna avstämningar med avdelningens ekonomicontroller och avdelningschef finns en medvetenhet kring avdelningens budget. Avdelningschef för en kontinuerlig dialog med förskolechefer kring vilka större inköp som är aktuella och vad som bör prioriteras.



Figur 5 Barnantal inom förskoleverksamheten

Avdelningens intäkter är beroende av antalet inskrivna barn i förskoleverksamheten, under de senare åren har antalet inskrivna barn sjunkit i Skärholmens stadsdel. När avdelningen analyserar inskrivningsgraden i förhållande till andra stadsdelar syns att barnen, framförallt i området Vårberg, börjar i förskolan senare. Avdelningen har inlett ett arbete, inom ramen för de lokala utvecklingsprogrammen, för att öka andelen barn i förskolan i Vårberg. I dagsläget är ca 70 % av barnen i Vårberg inskrivna i förskolan. Under kommande år planeras flera nybyggnationer av bostadshus i stadsdelen vilket kommer att öka andelen barn. På flera års sikt prognosticeras ett ökat barnantal vilket kommer öka behovet av fler förskolor. Avdelningens ledningsgrupp har därför inlett ett arbete som fokuserar på lokalplaneringen för kommande år.

Från mål till uppföljning

Processen för att ta fram årets verksamhetsplan

Skärholmens stadsdelsförvaltning arbetar sedan 2013 med resultatbaserad styrning (RBS). Det är en ledningsstrategi med fokus på ständiga förbättringar och effektiv resursanvändning för att uppnå önskade resultat för målgruppen. Genom RBS har det blivit

tydligt för medarbetarna att de arbetar för att göra skillnad för verksamhetens målgrupp, det vill säga barnen i förskolan. Som stöd för arbetet med resultatbaserad styrning har förvaltningen tagit fram följande:

- Vi har en gemensam bild av vad arbetet i vår verksamhet ska leda till och vilka våra målgrupper är
- Vi vet och kan påvisa vilket resultat vårt arbete leder till och betyder för våra målgrupper
- Vi utvecklar våra verksamheter utifrån kunskapen om vad som ger goda resultat
- Vi uppmärksammas för god kvalitet och bra resultat som vi åstadkommer för våra målgrupper

Innebörden i denna programförklaring hade vi som utgångspunkt när vi tog fram årets verksamhetsplan.

För att få en enhetlighet och en möjlighet till jämförelse resultaten emellan var målsättningen inför verksamhetsplanen 2014 att ha samma brukarmål på samtliga enheter. På så sätt blir det tydligt att samma mål och samma förväntade resultat kan ge olika utfall när olika arbetssätt används. Genom att följa upp och analysera arbetssätten kan enheterna lära av varandra hur verksamheten kan utvecklas. Med utgångspunkt från nämndmålen, tog ledningsorganisationen tillsammans i workshops fram brukarmålen med stöd från vissa frågor. Exempelvis frågade vi oss vilka som är våra brukare samt vilka styrdokument som vi ska utgå ifrån. Steg för steg blev det tydligt att ledningsorganisationen skulle utgå från läroplanen och formulera mål som säkerställer att denna uppfylls för Skärholmens barn och vårdnadshavare.

Sedan 2014 har endast små justeringar gjorts då brukarmålen svarar mot läroplanen. Respektive enhet har samma förväntade resultat men enheten avgör vilken nivå som ska sättas. Återkommande varje höst analyseras resultaten från de tre uppföljningsverktygen (Brukarenkäten, FUSS och kvalitetsindikatorn) av medarbetarna på förskolorna och med den informationen som grund sätter ledningsorganisationen nya förväntade resultat. Eventuella justeringar görs årligen utifrån verksamhetens behov och för att bättre svara mot Kommunfullmäktige- och nämndmål.

Mål i årets verksamhetsplan

Nedan redogörs för fem av målen som avdelningens ledningsorganisation arbetar mot:

- Enhetens verksamheter är giftfria
- Barnen visar förmågor för kommunikation lek och lärande
- Barnen visar ett aktivt kulturskapande

- Chef och medarbetare har en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens för att nå verksamhetens mål
- Chef och medarbetare tar ansvar för en god arbetsmiljö

Samtliga mål för avdelningen

- Barnen visar att de får en god omsorg och mår bra
- Barnen visar demokratiska värderingar
- Barnen visar förmågor för kommunikation lek och lärande
- Barnen visar ett aktivt kulturskapande
- Barnen visar delaktighet i förskolan
- Barn och unga har goda och jämlika uppväxtvillkor
- Barn i behov av särskilt stöd får sina behov tillgodosedda i förskolan
- Enhetens verksamheter är giftfria
- Föräldrar deltar i föräldrautbildningen Alla Barn i Centrum (ABC)
- Arbetslagen använder Skolplattformens pedagogiska verktyg vid varje arbetslagsreflektion
- Enhetens budget är i balans
- Chef och medarbetare har en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens för att nå verksamhetens mål
- Chef och medarbetare tar ansvar för en god arbetsmiljö
- Enhetens verksamheter är jämställdhetsintegrerade
- Enhetens verksamheter respekterar och lever upp till barnets rättigheter i enlighet med barnkonventionen
- Vårdnadshavare har inflytande

KF:s inriktningsmål:

Ett klimatsmart Stockholm

KF:s mål för verksamhetsområdet:

Stockholms miljö är giftfri

Nämndmål:

Nämndens verksamheter är giftfria

Avdelningens mål:

Enhetens verksamheter är giftfria

Förväntat resultat:

76,92 % av förskolorna har utfört alla åtgärder enligt nivå 1 i

kemikaliecentrums vägledning för kemikaliesmart förskola

45 % av totalt inköpta livsmedel är ekologiska inom förskolan

Arbetssätt

För att få mer kunskap inom området kemikaliesmart förskola läser alla häftet Kemikaliesmart förskola från kemikaliecentrum. Vi använder checklistan i häftet för att säkerställa att samtliga punkter uppfylls inom nivå 1. Samtliga förskolor rensar bort gamla elprodukter som används i leken, exempelvis datatangentbord och mobiltelefoner. Vid inköp av nytt material säkerställs att det är miljövänligt utifrån kemikaliecentrums vägledning. Vid inköp väljer kockarna så mycket ekologiska inköp som det är möjligt samt beställer genom stadens e-handelssystem. Kockarna serverar vegetarisk lunch två gånger per vecka och deltar i stadsdelens kocknätverk.

Uppföljning:

Avdelningschefens månadsuppföljningar med förskolecheferna
Genom att följa statistik kring användandet av stadens e-handelssystem samt vad som inhandlas
Respektive förskolechef följer varje månad upp indikatorn ”Andelen ekologiska livsmedel” tillsammans med kockarna
Arbetslagens arbete följs upp av förskolechef 2-3 ggr/termin
Rapporteras i tertialrapporter och verksamhetsberättelsen

KF:s inriktningsmål:

Ett Stockholm som håller samman

KF:s mål för verksamhetsområdet:

Alla barn i Stockholm har goda och jämlika uppväxtvillkor

Nämndmål:

Alla barn har goda och jämlika uppväxtvillkor

Avdelningens mål:

Barnen visar förmågor för kommunikation lek och lärande

Förväntat resultat:

Förväntat resultat från brukarundersökningen:

Minst 81 % av föräldrarna är nöjda med frågan mitt barn uppmuntras i att utveckla sitt språk

Minst 82 % av föräldrarna är nöjda med frågan mitt barns utveckling och lärande dokumenteras och synliggörs

Förväntat resultat från personalens självvärdering av sitt arbete i kvalitetsindikatorn:

Förskolorna ska uppnå nivå 3,8 i sin självvärdering av arbetet med den pedagogiska miljön och material

Förskolorna ska uppnå nivå 3,6 i sin självvärdering av arbetet med barns språkliga och kommunikativa utveckling

Förskolorna ska uppnå nivå 3,7 i sin självvärdering av arbetet med barns matematiska utveckling

Förskolorna ska uppnå nivå 3,6 i sin självvärdering av arbetet med naturvetenskap och teknik

Förväntat resultat från FUSS (förskolans uppföljningssystem i Skärholmen):

80 % av barnen visar förmågor för kommunikation och språk

85 % av barnen visar förmågor för lek

75 % av barnen visar förmågor för matematik

70 % av barnen visar förmågor för naturvetenskap och teknik

Arbetsätt:

Medarbetarna utvecklar barnens språk genom högläsning, sång, rim och ramsor och gestaltning av sagor och berättelser. Medarbetarna använder ett varierat och nyanserat språk och stödjer flerspråkiga barns modersmålsutveckling via flerspråkiga pedagoger.

Vårdnadshavare uppmuntras att använda sitt modersmål med sina barn. Medarbetarna arbetar med projekt och integrerar språk, matematik, naturvetenskap och teknik genom utforskande, experimenterande, skapande och lek. Medarbetarna gör utflykter i närområdet och besöker teater, bibliotek och museer. Dans, rytmik och musik är återkommande inslag i verksamheten. De planerar aktiviteter och skapar möjligheter för barnen att utvecklas genom lek och genom att förändra miljön inne och ute. Dokumentation förs med barnen och synliggörs för vårdnadshavare. Medarbetarna använder sig av informations- och kommunikationsteknik som stöd vid lärande och dokumentation.

Uppföljning:

Arbetslagets arbetsätt följs upp kontinuerligt 2-3 ggr per termin tillsammans med förskolechef. Avdelningschefen genomför månadsuppföljningar med förskolecheferna enligt uppställd mall. Utvecklingssamtal förs med vårdnadshavare. Rapporteras i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen.

KF:s inriktningsmål:

Ett Stockholm som håller samman

KF:s mål för verksamhetsområdet:

Alla stockholmare har nära till kultur och eget skapande

Nämndmål:

Barn och unga har nära till kultur och eget skapande

Avdelningens mål:

Barnen visar ett aktivt kulturskapande

Förväntat resultat:

100 % av stadsdelsnämndens förskolor arbetar utifrån
barnkulturplanen "Kultur i ögonhöjd"

Från brukarundersökningen:

75 % av föräldrarna är nöjda med frågan förskolan ger mitt barn
möjlighet att ta del av stadens kulturutbud

75 % av föräldrarna är nöjda med frågan mitt barn uppmuntras till att
själva få skapa och uttrycka sig med hjälp av bild, musik, dans, sång,
rytmik och rörelse

Från FUSS:

85 % av barnen visar ett aktivt kulturskapande

Från kvalitetsindikatorn:

Förskolan ska uppnå nivå 3,7 i sin självvärdering av arbetet med
skapande verksamhet och olika uttrycksformer

Arbetsätt:

Medarbetarna ger barnen möjlighet att välja olika kulturaktiviteter
som skapande i olika former, musik, rörelse- och dramalek

Medarbetarna ger barnen möjlighet utveckla olika tekniker och
kunskaper i sitt skapande genom att pröva olika material, penslar
och färg. Med hjälp av datorer och Ipads finns det tillgång till olika
skapandematerial inom bland annat film, gestaltning och
dokumentationer. Bildpedagoger arbetar med barn på avdelningarna
och stöttar medarbetarna i sitt arbete med skapande aktiviteter på
förskolan. Sång och musik finns både i planerade samlingar och
spontana stunder och tillsammans med barnen besöker vi bibliotek
och böcker används som inspiration vid projektarbete.

Medarbetarna uppmärksammar högtider och lokala traditioner i
verksamheten och erbjuder vårdnadshavare att ta del av barnens
kulturskapande genom dokumentation, vernissager och olika
familjeaktiviteter.

Uppföljning:

Arbetslagens arbete följs upp av förskolechef 2-3 ggr/termin

Utvecklingssamtal med vårdnadshavare

Avdelningschefens månadsuppföljning med förskolecheferna
utifrån ett antal förutbestämda frågor

Rapporteras i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen

KF:s inriktningsmål:

Ett demokratiskt hållbart Stockholm

KF:s mål för verksamhetsområdet:

Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor

Nämndmål:

Chef och medarbetare har en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens för att nå verksamhetens mål

Avdelningens mål:

Chef och medarbetare har en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens för att nå verksamhetens mål

Förväntat resultat:

Minst 92 % av medarbetarna anser att de är insatta i sin arbetsplats mål och åtaganden

Arbetssätt

Medarbetare skriver i början av året arbetssätt utifrån enhetens mål och förväntade resultat. Det finns tydliga underlag för uppföljning för att varje arbetslag ska kunna se och följa sitt bidrag till måluppfyllelsen. Avdelningens ledningsorganisation introducerar och ger stöd i användandet av uppföljningsverktygen (brukarundersökningen, kvalitetsindikatorn och FUSS). Lönekriterier görs kända för medarbetarna genom dialog vid arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal.

Uppföljning:

Arbetslagens arbete följs upp av förskolechef 2-3 ggr/termin

Avdelningschefens månadsuppföljning med förskolecheferna utifrån ett antal förutbestämda frågor

Medarbetarsamtal 1 gång/år

På arbetsplatsträffar har medarbetare dialog i mindre grupper kring målen

Rapporteras i tertiärrapporter och verksamhetsberättelsen

KF:s inriktningsmål:

Ett demokratiskt hållbart Stockholm

KF:s mål för verksamhetsområdet:

Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor

Nämndmål:

Chef och medarbetare tar ansvar för en god arbetsmiljö

Avdelningens mål:

Chef och medarbetare tar ansvar för en god arbetsmiljö

Förväntat resultat:

Sjukfrånvaron minskar och medarbetarna upplever att de har en god hälsa. AMI (aktiv medskapandeindex) ökar.

Arbetssätt:

Handlingsplanen som upprättades utifrån resultatet av medarbetarenkäten följs upp på arbetsplatsträffar och vid arbetslagsuppföljningar. Tidig uppföljning görs av återkommande sjukfrånvaro. Förskolechefer håller kontinuerlig kontakt med långtidssjukskrivna. Förskolechef följer upp sjukskrivningsärenden tillsammans med stadsdelens HR-avdelning.

Uppföljning:

Avdelningschefens månadsuppföljning med förskolechefen

Medarbetarsamtal 1 gång/år

Rapporteras i tertialrapporter och verksamhetsberättelsen

Planering för hur årets uppföljning ser ut

Nedan beskrivs planeringen för årets uppföljningar, hur ofta de är återkommande samt vilka punkter som avhandlas inom varje möte.

Uppföljning mellan avdelningschef och förskolechef (månadsvis)

- Budget i balans? Om inte, vad har du för åtgärdsplan?
- Nyckeltalen (barn per personal, barn per grupp, andel förskollärare)
- Hur arbetar du med sjukfrånvaron (om du ligger över ditt årsmål)?
- Hur fortgår arbetet utifrån aktiviteterna i VP:n?
- Hur fortgår arbetet med skolplattformen? Hur använder ni den i enheten? Är det några förskolor som kommit längre?
- Hur fungerar arbetslagsuppföljningen?
- Hur kopplar du målen i VP:n till uppföljningen?
- Vilken är din största utmaning just nu? Behöver du stöd och i så fall med vad?
- Prioriteringar, hur lyckas du ha balans i ditt arbete? Behöver du stöd i att prioritera?

Uppföljning mellan förskolechef och budgetcontroller (månadsvis)

- Budget i balans? Om inte, vad är skälet? Vilka åtgärder kan vidtas?

Uppföljning mellan avdelningschef och budgetcontroller (månadsvis)

- Budget i balans för avdelningen? Om inte, varför? Vilka åtgärder kan vidtas?
- Hur ser det ut på respektive enhet?

Uppföljning mellan förskolechef och HR (var tredje månad)

- Hur ser sjukfrånvaron ut?
- Behöver det vidtas några åtgärder? I så fall vilka?
- Finns det rehabärenden? Hur jobbar man kring dem?
- Finns det något som HR kan stötta upp med? Vilket stöd behövs?

Uppföljning mellan förskolechef och varje arbetslag (2 ggr/termin)

- Arbetar medarbetarna på det sätt som står i verksamhetsplanen?
- Finns det några signaler på att det förväntade resultatet inte kommer att nås? Om ja, vilka åtgärder behöver göras?

Uppföljning mellan avdelningschef och verksamhetscontrollers (veckovis)

- Vad står på agendan nu och de närmaste veckorna?
- Hur ska vi prioritera de olika uppdragen?

Förutom ovanstående genomförs skriftliga tertiärrapporter och verksamhetsberättelser för samtliga enheter och avdelningen gemensamt. Kvalitetsredovisningen för förskolans verksamhet formuleras tillsammans i avdelningens ledningsgrupp.

För Skärholmens förskolor är det viktigt att kunna se vilken effekt det dagliga arbetet har för våra barn. Som ett led i att kvalitetsutveckla verksamheten ytterligare har en grupp pedagoger tagit fram ett material att ha som underlag när man tittar på om det arbete vi gör leder till den effekt vi vill för barnen. Materialet har sin utgångspunkt i läroplansmålen där det framgår vad varje barn har rätt att få under sina år på förskolan. FUSS (förskolornas uppföljningssystem i Skärholmen) utgör ett underlag för att synliggöra resultat och utvecklingsbehov av våra arbetssätt. Ger våra arbetssätt den effekt som vi önskar för våra barn?

Sedan många år finns ett uppföljningsverktyg, brukarundersökningen, där vi frågar vårdnadshavare vad de tycker om förskolans verksamhet. Vilka områden de är nöjda med och vilka områden som behöver utvecklas. Utöver brukarundersökningen mäts verksamhetens kvalitet i självvärderingsmaterialet Kvalitetsindikatorn. I materialet bedömer

alla arbetslag på förskolorna hur väl de utifrån läroplanens uppdrag skapar förutsättningar för barnens utveckling och lärande. Syftet med kvalitetsindikatorn är att bidra till diskussioner om den egna verksamheten samt att synliggöra resultat och utvecklingsbehov.

I och med FUSS som ännu ett verktyg kan vi se om vårt arbete ger den effekt vi vill utifrån tre olika perspektiv, vårdnadshavarens upplevelse, personalens egen bedömning och om barnen visar de förmågor som målet med vårt arbete är. Syftet med FUSS är inte att göra en bedömning av vare sig ett enskilt barn eller en grupp barn. De resultat man ser genom dokumentationen i materialet ska aggregeras upp och i första hand visa resultat för barngruppen och verksamheten som helhet om vi arbetar på ett sätt som ger förutsättningar för barnens utveckling och lärande.

Resursanvändning

Användning av verksamhetens resurser för att nå målen

Medarbetare

Det finns flera nätverk inom avdelningen, ett kocknätverk, ett förskollärarnätverk, ett nätverk för administratörer och ett nätverk för pedagogiska ledare. I nätverken diskuteras förskollärarnas gemensamma uppdrag och aktuella frågor för verksamheten. Förskolecheferna stödjer varandra och delar på uppdrag där alla inte behöver delta. Två av förskolecheferna leder stadsdelens gemensamma förskollärarnätverk och två andra leder kocknätverket. Att ha ett arbetssätt där cheferna leder varandras medarbetare möjliggör en samsyn och ett gemensamt tänk och går i linje med det enhetliga arbetssätt som genomsyrar hela ledningsorganisationen.

Pedagogiska ledare har ett gemensamt nätverk där de bland annat arbetar med att formulera en språkhandlingsplan utifrån behovet inom samtliga verksamheter. Vid avsaknad av pedagogisk ledare inom en förskoleenhet har förskolorna delats upp emellan övriga enheter. Pedagogiska ledare har tillsammans säkerställt att samtliga medarbetare får det stöd de behöver.

Samtliga administratörer träffas regelbundet och utnyttjar varandras olika kompetenser. Arbetsuppgifter som tidigare alla behövde göra, exempelvis rutin för vikarieanskaffning, delas upp inom gruppen. Det går även att använda varandras kompetenser där de som är

duktiga inom Excel kan lära andra och de som har kunskap om inköpssystemet kan visa för övriga.

Inom stödenheten finns stödfunktioner som samtliga inom avdelningen kan konsultera utifrån behov. Stödteamet består av talpedagog, förskolepsykolog och samordnare för barn i behov av särskilt stöd. Samtliga ledningsteam får stöd och handledning vid formandet av handlingsplaner för barn i behov av särskilt stöd. Det finns även en kulturesekreterare som säkerställer en likvärdighet i vilka kulturevent som finns att tillgå. Genom att stödfunktionerna finns inom en samlad avdelning säkerställs att samtliga medarbetare får det stöd de behöver samt att kompetensen går att nå från alla ledningsteam.

IT-stöd

Fler och fler verktyg inom det dagliga arbetet i ledningsorganisationen blir digitaliserade och ställer krav på ett väl fungerande IT-stöd. Avdelningen har tillgång till en central IT-funktion inom förvaltningen likväl som IT-leverantörens supportfunktion. Vid införandet av pedagogiska verktyg i Skolplattformen såg avdelningen behovet av en mer verksamhetsnära support samt stöd i digital utveckling. Ledningsorganisationen har utsett superanvändare för pedagogiska verktyg i Skolplattformen på varje förskola, likaså har en projektledare med stor erfarenhet av digitala verktyg i förskolan rekryterats till stödenheten. Varje administratör och pedagogisk utvecklingsledare har utbildats för att kunna hjälpa medarbetarna med enklare frågeställningar.

Material

Samtliga inom ledningsorganisationen har en bärbar dator och en mobiltelefon, arbetsplatsen kan därför vara mobil och är inte beroende av en fast arbetsplats. Det finns trådlösa nätverk på samtliga förskolor vilket gör att gemensamma dokument går att nå från alla arbetsplatser.

Lokaler

Avdelningschef, verksamhetscontrollers och stödenheten är geografiskt placerade i förvaltningens lokaler på Bodholmsplan i centrala Skärholmen. Varje ledningsteam inom förskolorna har kontor på en eller flera av förskolorna. Varje administratör har en fast plats på en förskola i sin enhet och övriga i ledningsteamet cirkulerar mellan förskolorna. I förvaltningens lokaler på Bodholmsplan finns tillgång till större konferensrum som samtliga ledningsteam kan boka vid behov via Outlook.

Ledningsteamerna använder större förskolor vid större evenemang för att vara effektiva i lokalanvändningen. Exempelvis används en större sal i en av förskolorna vid förskollärarnätverken.

Mötesstruktur

Avdelningens ledningsgrupp träffas regelbundet varje torsdag klockan 13-16 i avdelningschefens rum. Dagordningen finns i en gemensam digital mapp som samtliga har tillgång till. Samtliga får fylla på med punkter på dagordningen före mötet vilket gör att samtliga förbereder sig inför mötet. Verksamhetscontroller för anteckningar på mötet, övriga i ledningsgruppen har inte datorn tillgänglig för att öka möteseffektiviteten. Samtliga beslut som fattas på mötet sammanfattas muntligt av verksamhetscontroller innan mötet avslutas. Anteckningarna finns tillgängliga för alla i den gemensamma digitala mappen.

Utveckling

Utveckling av verksamheten utifrån analyser av uppföljningar och resultat

Genom att ha en tydlig uppföljningsstruktur (se avsnittet om uppföljning) följer vi kontinuerligt upp verksamheten och har möjlighet att tidigt se vad som behöver utvecklas. Avdelningens ledningsorganisation lägger också stor vikt vid kvalitetsredovisningen som sedan ligger till grund för arbetet med kommande års verksamhetsplanen. Ledningsorganisationen ser framgångsfaktorer och utvecklingsområden genom att analysera samtliga enheters resultat och sammanställa dessa i en gemensam kvalitetsredovisning. Tillsammans kommer gruppen fram till vilka områden som behöver få ett större fokus under kommande år.

Genom att arbeta tillsammans med att identifiera utvecklingsområden ser avdelningen större möjligheter att nå målet om en likvärdig förskola.

Risker och sårbarheter i verksamheten

Varje ledningsteam har en administratör som bland annat hanterar löner, fakturor och vikarietillsättning på förskolorna. Om en administratör är frånvarande en längre tid blir detta snabbt märkbart i verksamheten. Administratörerna inom ledningsorganisationen ersätter därför varandra vid semester och längre sjukfrånvaro. På mailen hänvisas även till ersättare via automatiska

frånvaromeddelanden. I fakturasystemet finns ersättare som lätt går att aktivera vid en administratörs frånvaro.

Inom samtliga förskolor finns upprättade likabehandlingsplaner av medarbetarna. Likabehandlingsplanerna är utformade utifrån en mall från diskrimineringsombudsmannen, även om mallen är densamma för samtliga ser ledningsorganisationen variationen av innehållet som ett utvecklingsområde. En riskfaktor är att rutinerna för när en anmälan om kränkande behandling ska göras inte är tillräckligt kända hos samtliga medarbetare.

Verksamhetens styrkor och svagheter samt möjligheter och hot

En av de främsta styrkorna för verksamheten är att avdelningens ledningsgrupp arbetar utifrån ett likvärdigt perspektiv. Detta leder till att förskolecheferna tar med sig olika frågor och bollar dem i detta syfte stärka likvärdigheten.

En styrka hos administratörerna är att de delar med sig av varandras kompetenser och erfarenheter likväl som att de delar med sig av dokument, inbjudningar, rutiner och mallar. En uppgift som tidigare behövde utföras av alla kan delas upp och resurserna används mer effektivt. De gemensamma nätverksträffarna säkerställer att ingen årlig återkommande arbetsuppgift faller mellan stolarna och ger forum för gemensamma diskussioner och mer effektiva arbetssätt.

Ett hot för verksamheten är att stadsdelens förskollärare söker sig till andra arbetsgivare samt att andelen förskollärare minskar. Avdelningens ledningsorganisation arbetar för att öka andelen förskollärare i stadsdelen, bland annat genom att utbilda fler handledare så att stadsdelen kan ta emot fler förskollärarstudenter. Tillsammans med stadsdelens HR-specialister sammanställs avgångsorsaker och samtliga erbjuder avgångssamtal för att kunna sammanställa orsaker till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Inom ledningsorganisationen finns det en hög beredskap att hantera eventuellt personalbortfall då samtliga roller återfinns i alla ledningsteam. Även om förskolechefen tar beslut om sin inre enhets organisation, och rollernas innehåll kan skilja sig åt, finns kompetenser inom andra enheter som kan ersätta vid behov. Detta blev tydligt när en enhet saknade ledningsteam, då bidrog samtliga övriga enheter med sina resurser.

Goda exempel och hur vi lär av andra

Många goda exempel på arbetssätt sprids genom avdelningens nätverk och ombudsträffar, kocknätverket, nätverket av

administratörer, förskollärarnätverket, språkombuden och kulturombuden. Det finns även en vilja i avdelningens ledningsgrupp att dela med sig av goda exempel och arbetssätt. *Det är en återkommande svårighet att locka vårdnadshavare till föräldramöten. En förskolechef berättade att det hade varit väldigt uppskattat med att skicka ut dagordning och frågor till föräldrarna före mötet. På det sättet visste alla vad mötet skulle handla om och fler kände att de ville delta. Exemplet inspirerade fler till att använda det arbetssättet.*

Vid vikarieanskaffning till förskolorna är det många faktorer att hålla ordning på. Förutom vilket pass som är aktuellt att ersätta behöver administratören veta vilka andra vikarier som är bokade, var dessa är och hur de bäst utnyttjar ordinarie personalresurser. En av administratörerna visade de andra hur hon la upp sitt arbete i en Excelfil, denna är nu spridd över enheterna och ger en bättre översikt av planeringen.

För att kunna sprida fler goda exempel och lära av varandra har avdelningens ledningsgrupp dedikerat en del av återkommande möten för kollegialt lärande. Ett exempel på ämne i det forumet kan vara ”hur vi arbetar med arbetslagsuppföljningar” eller ”hur vi följer upp arbetet i Skolplattformen”. Genom att avsätta tiden för kollegialt lärande kan fler processer och arbetssätt bli mer enhetliga.