



UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN  
KVALITETS- OCH EKONOMIAVDELNINGEN  
INSPEKTIONS- OCH ANALYSENHETEN

SID 1 (26)  
2010-11-11

FÖRSKOLEINSPEKTÖRER  
CHRISTIANE CHIN-VON MATÉRN  
INGA-LILL HJERPE LINDGREN

TEL: 508 33 028  
TEL: 508 33 005

# **Rapport**

## **från inspektion av**

### **förskoleenheten Högdalens förskolor**

#### **31 augusti – 16 september 2010**

**Förskolan Gläntan**

**Förskolan Skogen**

**Förskolan Tallbacken**

**Förskolan Trollberget**

**Förskolan Trollhöjden**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	2
UPPDRAG OCH GENOMFÖRANDE – gäller alla skolformer.....	3
OMRÅDEN SOM OMFATTAS AV INSPEKTIONEN .....	4
Utveckling sedan den senaste inspektionen.....	4
Styrning, ledning och kvalitetsarbete .....	4
Kunskaper, utveckling och lärande.....	4
Normer och värden – arbete mot alla former av kränkningar.....	4
Samverkan med hemmet och skolverksamheter.....	4
BESKRIVNING AV FÖRSKOLEENHETEN.....	5
SAMMANSTÄLLNING AV ENHETENS STYRKOR, SVAGHETER OCH BRISTER SAMT INSPEKTÖRERNAS FÖRSLAG PÅ UTVECKLINGSOMRÅDEN .....	6
Styrkor .....	6
Svagheter .....	6
Områden att utveckla.....	6
Brister som enheten måste åtgärda utifrån gällande lagstiftning .....	8
Sammanfattande analys .....	8
RESULTAT/MÅLUPPFYLLELSE.....	10
Styrning, ledning och kvalitetsarbete .....	10
<i>Ledning och organisation</i> .....	10
<i>Styrdokument och systematiskt kvalitetsarbete</i> .....	12
Kunskaper, utveckling och lärande.....	15
<i>Förskolans arbetssätt</i> .....	15
Normer och värden – arbete mot alla former av kränkningar.....	21
Samverkan med hemmet och skolverksamheter.....	23
<i>Samverkan med hemmet</i> .....	23
<i>Samverkan med skolverksamheter</i> .....	24
Bilaga.....	26
<i>Tabell: Barn och personal</i> .....	26

## UPPDRAG OCH GENOMFÖRANDE – gäller alla skolformer

Inspektions- och analysenheten utvärderar den pedagogiska verksamheten och främjar barns, ungdomars och vuxnas lärande genom att

- granska måluppfyllelsen utifrån nationella och kommunala<sup>1</sup> styrdokument
- kontrollera efterlevnaden av nationella och kommunala riktlinjer
- granska hur förskolan/skolan utvärderar sin egen verksamhet
- ge rekommendationer om vad som bör förändras och utvecklas

Vi genomför vårt uppdrag genom att

- läsa material som förskolan/skolan ställer till förfogande och även material från andra källor (ex. från Skolverket)
- intervjua elever/barn, personal och skolläda. Vid granskning av förskolors verksamhet intervjuas föräldrar i stället för barn.
- observera verksamheten

Inspektionen följs upp på olika sätt beroende på skolform.

I första hand granskar vi måluppfyllelsen, det vill säga att vi bildar oss en så helhetsbild som möjligt av hur målen i styrdokumentet tolkas och förverkligas på förskolan/skolan. Vi gör detta utifrån en prioritering av mål från läroplaner och andra nationella styrdokument. Dessutom bedömer vi hur riktlinjerna i dessa styrdokument följs, liksom mål och riktlinjer i Stockholms stads skolplan och förskoleplan.

Förutom detta granskar vi förskolans/skolans förmåga att själv utvärdera sin kvalitet för att förbättra verksamheten. I bedömningen av verksamhetens kvalitet utgår vi även från Skolverkets Allmänna råd om kvalitetsredovisning. Hög kvalitet innebär enligt Skolverkets definition främst att verksamheten utmärks av att den väl:

- strävar mot och uppfyller nationella mål
- svarar mot nationella krav och riktlinjer
- uppfyller andra mål, krav och riktlinjer som är förenliga med de nationella (t.ex. skolplan, lokal arbetsplan och andra lokala planer)
- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån de förutsättningar man har.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vid inspektion av fristående skolor utgår inspektionen endast från nationella styrdokument.

<sup>2</sup> Från Skolverkets verktyg ”BRUK – för kvalitetsarbete i förskola och skola”, s 8.

## **OMRÅDEN SOM OMFATTAS AV INSPEKTIONEN**

Stadens utbildningsinspektion granskar verksamheterna ur ett helhetsperspektiv. Inspektionen fokuseras särskilt på nedanstående områden, men inspektörerna kan även kommentera andra områden om det finns starka skäl till det.

### **Utveckling sedan den senaste inspektionen**

Detta område finns endast med när en förskola har inspekterats tidigare.

### **Styrning, ledning och kvalitetsarbete**

Detta område granskas utifrån läroplanen (Lpfö 98) och Skolverkets allmänna råd och kommentarer för kvalitet i förskolan, förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet och Skolverkets allmänna råd och kommentarer för kvalitetsredovisning, men även utifrån Stockholms stads kvalitetsstrategi (ILS) samt förskoleplanen för Stockholms stad.

### **Kunskaper, utveckling och lärande**

Detta område granskas främst utifrån mål och riktlinjer i läroplanen (Lpfö 98) och Stockholms stads förskoleplan.

### **Normer och värden – arbete mot alla former av kränkningar**

Detta område granskas utifrån skollagen och diskrimineringslagen (2008:571) samt Skolverkets allmänna råd och kommentarer för att främja likabehandling och förebygga diskriminering, trakasserier och kränkande behandling, men även i hög grad utifrån läroplanens (Lpfö 98) värdegrund och dess avsnitt Normer och värden.

### **Samverkan med hemmet och skolverksamheter**

Detta område granskas främst utifrån mål och riktlinjer i läroplanen (Lpfö 98) och Stockholms stads förskoleplan.

## BESKRIVNING AV FÖRSKOLEENHETEN

Förskoleenheten Högdalens förskolor är en av 14 kommunala förskoleenheter i stadsdelen Enskede-Årsta-Vantör. Stadsdelen fick sin nuvarande sammansättning 2007 då stadens stadsdelsindelning förändrades. Förskoleenheten har sedan 1990-talet successivt utökats och omorganiserats vid flera tillfällen. Inte minst bidrog den förändrade stadsdelsindelningen till att förskoleenheten utökades. Tillväxttakten har i synnerhet de senaste två åren varit hög. Vid tidpunkten för inspektionen omfattar förskoleenheten fem förskolor med sammanlagt 18 avdelningar, dagbarnvårdarverksamhet i Högdalen samt en specialavdelning som tar emot barn både från den egna enheten och från andra förskoleenheter i staden. Vår inspektion omfattar dock endast de fem förskolorna:

- Förskolan Gläntan, Önskehemsgatan 13
- Förskolan Skogen, Trollesundsvägen 55
- Förskolan Tallbacken, Stålbogavägen 58
- Förskolan Trollberget, Skärlingebacken 9-11
- Förskolan Trollhöjden, Trollesundsvägen 120

Förskolorna Gläntan, Tallbacken, Trollberget och Trollhöjden är samtliga inrymda i fristående enplansbyggnader som från 1970-talet och framåt uppförts utifrån den vid varje tidpunkt aktuella synen på hur förskoleverksamhet bör bedrivas. Den senast tillkomna förskolan, Skogen som stod färdig höstterminen 2009, förstördes kort efter öppnandet delvis av en brand som väsentligt försvårade verksamhetsstarten. För de avdelningar som hade hunnit inskola barnen medförde branden omflyttningar till olika tillfälliga lokaler medan öppnandet av övriga avdelningar försenades kraftigt, vilket krävde alternativa platserbudanden och temporära lösningar. Från och med juni 2010 har Skogens förskola bedrivit verksamhet på samtliga avdelningar.

Förskolornas lokalmässiga förutsättningar varierar således utifrån byggnadernas ålder samt skiftande upprustning och underhåll. Alla förskolorna förfogar över egna gårdar med såväl lekutrustning som kuperad naturterräng. Samtliga har även närhet till parker och naturområden som utnyttjas i verksamheten.

Fyra av förskolorna anger ”traditionell förskoleverksamhet” som sin inriktning medan förskolan Skogens inriktning enligt förskoleenhetens hemsida är ”utomhusverksamhet”. Samtliga förskolor arbetar med miljöfrågor för att på sikt uppnå certifiering för Grön Flagg<sup>3</sup>, ett mål som förskolan Tallbacken uppnådde i juni 2010.

---

<sup>3</sup> Grön Flagg är ett verktyg som stiftelsen Håll Sverige Rent erbjuder pedagogiska verksamheter som vill arbeta med hållbar utveckling. (Källa: Stiftelsen hemsida)

## **SAMMANSTÄLLNING AV ENHETENS STYRKOR, SVAGHETER OCH BRISTER SAMT INSPEKTÖRERNAS FÖRSLAG PÅ UTVECKLINGSOMRÅDEN**

Vårt uppdrag som inspektörer är att granska och utvärdera enhetens resultat.

Med resultat menar vi enhetens förmåga att uppnå och sträva mot de nationella och kommunala målen samt efterleva de riktlinjer och krav som finns i styrdokumentet. Sammanställningen av styrkor, svagheter, brister och utvecklingsområden som vi gör i detta avsnitt är avsedd att ge en översiktlig bild av vår bedömning av verksamheternas kvalitet. Vi vill dock framhålla, att det inte är möjligt att på ett kvantitativt sätt genom att jämföra sammanställningar i olika rapporter med varandra avgöra hur bra olika förskoleenheter är i förhållande till varandra. Det är inte antalet punkter under de olika rubrikerna som avgör det. Jämförelser måste baseras på noggrann läsning av texten vid punkterna.

Våra bedömningar presenteras utförligare under rubriken RESULTAT/MÅLUPPFYLLELSE.

### **Styrkor**

Vår inspektion har visat att enheten har ett antal styrkor, bland annat dessa:

- Förskolorna bedriver ett aktivt arbete för att barnen ska tillägna sig ett varsam förhållningssätt som främjar en hållbar miljö.
- Förskoleenheten har goda rutiner för att möta enskilda barns behov av särskilt stöd, som personalen är väl förtrogen med.

### **Svagheter**

Vår inspektion har visat att enheten har ett antal svagheter, bland annat dessa:

- Ledningen har inte tydligt formulerat, förankrat och organisatoriskt underbyggt sin strategi för den förändringsprocess som påbörjats inom enheten.
- Förskoleenhetens kvalitetsarbete bedrivs inte på ett systematiskt sätt.

### **Områden att utveckla**

Vi bedömer att följande utvecklingsområden, som kan utgå från såväl svagheter som styrkor, men även från sådant som varken är att betrakta som styrkor eller svagheter, bör prioriteras:

- *Ledning och organisation*

Förskoleenhetens ledning bör klargöra i vilket syfte och mot vilka mål förändringsprocessen bedrivs samt utarbeta en handlingsplan, på kort och på lång sikt, för det fortsatta arbetet.

Vidare bör ledningen förtydliga den egna arbets- och ansvarsfördelningen samt definiera den pedagogiskt ansvariga förskollärares uppdrag och mandat och förankra detta i hela enheten. Även uppdrag och mandat som tilldelats enskilda medarbetare och grupper, exempelvis ledningsgruppen, bör formuleras och gärna dokumenteras skriftligt. Personalens kompetensutveckling bör ingå i en sådan handlingsplan. Planen bör kontinuerligt följas upp av ledningen och de insatser som görs bör regelbundet utvärderas.

- *Styrdokument och systematiskt kvalitetsarbete*

Arbetet med enhetens interna styr- och måldokument och arbetslagens arbetsplaner bör sammanlänkas i en årsplan för enheten. Vidare bör klargöras hur nationella styrdokument såsom läroplanen och lokala styrdokument såsom förskoleplanen för Stockholms stad ska relateras till arbetet. För att överbygga svårigheten med att verksamhetsplanen upprättas för ett kalenderår medan kvalitetsredovisningen avser ett verksamhetsår bör klargöras vilken funktion arbetslagens arbetsplaner ska ha i förhållande till verksamhetsplanen, till utvärderingar som genomförs och till avdelningarnas eventuella andra planeringar för det aktuella verksamhetsåret.

Kvalitetsredovisningen bör fortsättningsvis redovisa variationer och skillnader i målluppfyllelsen inom enheten.

- *Förskolans arbetsätt*

Enheter bör diskutera och formulera sin syn på kunskap och barns lärande och utifrån dessa diskussioner utveckla sina arbetsätt. Bland annat bör en gemensam tolkning av vad som i läroplanen avses med ett temainriktat arbetsätt ligga till grund för den verksamhet som för närvarande bedrivs i form av teman, projekt eller fördjupningsarbete. Förskolorna bör även diskutera vad som utöver valmöjligheter kan läggas in i begreppet barns inflytande.

Befintlig dokumentation av verksamheten bör utvecklas så att den i större utsträckning kan användas för planering och utvärdering.

Den pedagogiska miljön, både inom- och utomhus, bör vidareutvecklas. I detta sammanhang bör materialet för skapande verksamhet kompletteras i hela enheten för att bli mer lockande och ge fler utmaningar för barnens kreativitet, särskilt på avdelningarna för de yngre barnen.

- *Värdegrunden*

Enheter bör gemensamt och återkommande diskutera värdegrundsfrågor och formulera hur de grundläggande demokratiska värderingar som föreskrivs i läroplanen ska gestaltas i det dagliga arbetet. Detta kan med fördel

ske i samband med att förskoleenheten arbetar med sin plan mot diskriminering och kränkande behandling, där även arbetssätt för att motverka traditionella könsrollsmönster kan formuleras.

### **Brister som enheten måste åtgärda utifrån gällande lagstiftning**

- En ny plan mot diskriminering och kränkande behandling i vilken de enskilda förskolornas arbete synliggörs måste upprättas. Förskolornas personal och barn ska göras delaktiga i arbetet med planen och den ska göras känd hos föräldrar. Uppföljningen och utvärderingen av planen ska redovisas i enhetens kvalitetsredovisning.

### **Sammanfattande analys**

Förskoleenheten Högdalens förskolor har de senaste åren utökats med flera nya verksamheter. Detta har enligt ledningen fått till följd att frågor av organisatoriskt och administrativt slag har behövt prioriteras medan utveckling av den pedagogiska verksamheten har fått stå tillbaka.

Vi har under våra besök i enheten kunnat konstatera kvalitativa skillnader såväl mellan enhetens förskolor som inom enskilda förskolor. Sådana skillnader föreligger i olika hög grad inom alla läroplanens målområden. Vi bedömer därför att enheten vid tidpunkten för inspektionen uppfyller läroplanens uppdrag i vissa avseenden men inte i alla samt att variationen i måluppfyllelse är stor. Detta förhållande har även identifierats av förskoleenhetens chefer. Sedan verksamhetsåret 2009/10 har därför en utvecklings- och förändringsprocess inletts i syfte att tydliggöra och i hela verksamheten förankra förskolans uppdrag, så som detta är fastställt i läroplanen.

Ett gediget utvecklingsarbete tar tid. För att förändringar som genomförs även ska leda till framgångsrik utveckling bör processen enligt vår bedömning ledas och bedrivs systematiskt och långsiktigt.

Grundläggande är, som vi bedömer det, att all personal blir förtrogen med förändringsprocessens syfte. Flera av förskolorna och många medarbetare har lång erfarenhet av förskola som den bedrivits före läroplanens tid. Invanda arbetssätt, som i sig kan vara goda, har inte kritiskt granskats utifrån läroplanens intentioner.

Enligt vår bedömning bör enhetens utveckling av den pedagogiska verksamheten tydligt ha förskolans förändrade uppdrag enligt läroplanen som utgångspunkt. Bärande principer såsom läroplanens kunskapssyn och synen på barns lärande bör gemensamt tolkas. Även centrala begrepp som till exempel temainriktat arbetssätt och barns inflytande bör diskuteras ytterligare så att större samsyn kan uppnås inom enheten och i de olika förskolorna.

Vidare bedömer vi det vara grundläggande för verksamhetsutvecklingen att den främjas av väl fungerande stödprocesser. Ledningen bör därför tydliggöra mötesforum och olika befattningshavares respektive gruppers uppdrag och mandat samt förankra dessa inom hela enheten. En handlingsplan för förändrings- och utveck-



lingsarbetet bör upprättas, i vilken även insatser för kompetensutveckling bör ingå. Likaså bör enhetens interna måldokument, verksamhetsplaneringar samt kriterier för måluppfyllelse upprättas och formuleras inom ramen för en förankrad årsplan och med hög delaktighet från medarbetarnas sida.

I dessa sammanhang är dokumentation av betydelse för att arbetsprocesserna kontinuerligt ska kunna följas upp och utvärderas vid bestämda tidpunkter. Utifrån en samsyn i tolkningen av läroplanen bör enheten sedan vidareutveckla arbetssätt och organisation av förskolornas och de enskilda avdelningarnas verksamhet. Enligt vår bedömning ger enhetens ambition att utbilda personalen i temainriktat arbetssätt och pedagogisk dokumentation en god grund för den fortsatta utvecklingen.

## RESULTAT/MÅLUPPFYLLELSE

### **Styrning, ledning och kvalitetsarbete**

Skolverkets allmänna råd slår fast att den pedagogiska ledningen är en viktig faktor för förskolans kvalitet. Även Stockholms stads förskoleplan lyfter fram att en kvalitativ utveckling av förskolan kräver ett pedagogiskt ledarskap, som skapar förutsättningar för den pedagogiska verksamheten att arbeta mot uppställda mål och skapa förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete.

### **Ledning och organisation**

Förskoleenheten Högdalens förskolor leds av en förskolechef som har det yttersta ansvaret för enhetens samtliga verksamheter. Vid sitt tillträde som chef på 1990-talet ansvarade hon enligt stadsdelsförvaltningens dåvarande organisation för endast en av förskolorna. Förskolechefens ansvarsområde har sedan dess kraftigt utökats och väsentligt förändrats. Sedan 2007 har enheten även en biträdande förskolechef samt en administratör som tjänstgör 30 timmar per vecka. Enligt förskolechefen har dock den pedagogiska ledningen de senaste två åren inte hunnits med såsom hon hade önskat. Eftersom antalet verksamheter utökades under denna tid genom att både dagbarnvårdarverksamhet och en specialavdelning tillfördes enheten samt en ny stor förskola planerades, byggdes och delvis förstördes vid brand, har administrativa och organisatoriska arbetsuppgifter fått prioriteras. Verksamhetsförändringarna har medfört en kraftig utökning av antalet medarbetare och även lett till viss personalomflyttning. I syfte att förstärka den pedagogiska ledningen har förskolechefen under 2010 successivt tilldelat en av enhetens förskollärare ett utvidgat ansvar för den pedagogiska utvecklingen i enhetens förskolor. Vid tidpunkten för inspektionen utgör detta uppdrag 60 procent av hennes tjänst. Vid samma tidpunkt har en annan av enhetens pedagoger nyligen börjat vikariera som biträdande förskolechef under ordinarie chefs frånvaro.

Varje förskola har en ”husansvarig” som ansvarar för praktiska frågor, i huvudsak gällande fastigheten, medan ansvaret för pedagogiska frågor tilldelats en förskollärare alternativt erfaren barnskötare på varje avdelning. Inom förskoleenheten finns en mötesstruktur för planering och utvärdering av verksamheten samt avsatt tid för kompetensutveckling, bland annat för de regelbundna kurser som anordnas av förskoleenhetens ovan nämnda förskollärare med uppdrag att utveckla den pedagogiska verksamheten i enhetens förskolor<sup>4</sup>.

Den genomsnittliga personaltätheten, barngruppernas storlek och personalens utbildningsnivå inom enheten är likvärdiga med aktuella medelvärden för stadens förskolor. Likaså är enhetens lokalmässiga förutsättningar i huvudsak jämförbara med förutsättningarna på andra håll i staden. Det finns dock i några avseenden skillnader både mellan och inom förskolorna av betydelse för likvärdigheten inom enheten, vilket framgår i flera av rapportens olika avsnitt.

---

<sup>4</sup> Vid tidpunkten för vår inspektion hade detta uppdrag ännu inte fått sin definitiva benämning. För att underlätta läsningen benämns förskolläraren fortsättningsvis i denna rapport ”pedagogiskt ansvarig förskollärare”, vilket således är vårt ordval.

Vi kan konstatera att förskoleenhetens ledningsresurs vid tidpunkten för vår inspektion ger rimliga förutsättningar för att leda, styra och administrera verksamheten och att övriga strukturella förutsättningar är i paritet med stadens. Vi kan vidare notera att det finns mötesformer som gör det möjligt för personalen att vara delaktiga och ta ansvar samt att tid avsatts för regelbunden planering och utvärdering. Dessa förutsättningar bör dock enligt vår bedömning tas tillvara på ett mer strukturerat och ändamålsenligt sätt, ett utvecklingsbehov som även förskoleenhetens båda chefer har identifierat. Ett omfattande utvecklings- och förändringsarbete har därför påbörjats.

Av vårt samtal med ledningen framgick att förändringsprocessen syftar till att tydliggöra förskolans uppdrag utifrån läroplanen och förankra detta fullt ut inom hela enheten. Att inrätta en ny funktion som ”pedagogiskt ansvarig förskollärare” framhölls för oss vara ett led i denna process. Både av vårt samtal med ledningen och av våra personalintervjuer framgick att den pedagogiskt ansvariga förskollärares uppdrag, ansvar och roll i förskoleenhetens ledning ännu inte har formulerats tydligt. Trots många positiva omnämnanden uppfattade vi också att uppdraget inte heller är helt förankrad i alla förskolor.

Ett annat led i förändringsprocessen har varit att våren 2009 lägga ner förskoleenhetens kvalitetsgrupp, som bestod av samtliga arbetslagsansvariga, då den ansågs ha blivit alltför stor för att kunna fungera effektivt. Den har ersatts av en ”ledningsgrupp” som består av de båda cheferna och en förskollärare från varje förskola. Inte heller ledningsgruppens uppdrag och mandat är definierade vid tidpunkten för denna inspektion. Av våra intervjuer med förskolornas personalrepresentanter framgick dels att ledningsgruppen ännu inte hade samlats mer än vid något enstaka tillfälle, dels att inte alla är helt på det klara med vilka som ingår i gruppen och vad den syftar till.

Enligt förskolechefen har enhetens båda chefer en arbetsfördelning sig emellan men varken arbets- eller ansvarsfördelning finns dokumenterad. Cheferna går enligt personalrepresentanterna alltid att nå telefonledes. De besöker dock förskolorna sällan och så oregelbundet att det upplevs försvåra personalens förberedelse inför chefsbesöket. Det framgick vidare vid samtal under våra besök i förskolorna att arbetslagen inte brukar få återkoppling på de utvärderingar av verksamheten som cheferna initierar. Även om personalrepresentanterna uttryckte stor förståelse för chefernas arbetsbörda och flera förskolor också anser att de i huvudsak ”är självgående” uttalades ett behov av ett mer strukturerat och närvarande ledarskap samt ett behov att få återkoppling på den egna verksamheten.

Vi kunde under våra personalintervjuer och verksamhetsbesök konstatera kvalitativa skillnader förskolorna emellan och även mellan avdelningar i en och samma förskola. Det gäller både hur lokalmässiga förutsättningar tas tillvara, hur barngrupperna är organiserade, vilka mötes- och samarbetsformer förskolorna har och hur planeringstid fördelas och används. Det gäller även arbets- och förhållnings sätt i den pedagogiska verksamheten samt hur enskilda arbetslag tar sig an den pågående förändringsprocessen. Detta beskrivs mer ingående i rapportens avsnitt *Kunskaper, utveckling och lärande* samt *Normer och värden*.

Dessa skillnader kan enligt vår mening delvis förklaras av att en förändringsprocess i en stor förskoleenhet naturligtvis tar olika lång tid i enskilda förskolor utifrån variationer i lokala förhållanden. Lokala förhållanden, i bemärkelsen invanda traditioner i enhetens förskolor och arbetslag eller vanemässig rollfördelning i personalgrupper, kan dock enligt vår mening även fördröja en förändringsprocess.

Enligt vår bedömning bör ledarskapet i Högdalens förskolor utövas på ett tydligare sätt för att mer effektivt understödja förändringsprocessen. Den oklarhet i fråga om uppdrag och mandat som enligt vår mening genomsyrar förskoleenhetens organisation och arbetsprocesser riskerar att försvåra förändringsarbetet och därmed den verksamhetsutveckling som cheferna eftersträvar. Likaså försvåras arbetslagens egna insatser för att utveckla verksamheten av bristen på systematisk återkoppling.

Vi bedömer att chefernas arbets- och ansvarsfördelning liksom den pedagogiskt ansvariga förskollärarens uppdrag och mandat tydligt bör definieras samt förankras i hela enheten. Även uppdrag och mandat som tilldelats enskilda medarbetare och grupper, exempelvis ledningsgruppen, bör formuleras. Sådana klarlägganden bör utformas skriftligt, vilket enligt vår mening underlättar informationen om dem, bland annat vid nyanställning. Skriftliga underlag underlättar också ett aktivt deltagande från medarbetarnas sida och är en förutsättning för att enhetens organisation och arbetsprocesser ska kunna utvärderas på ett systematiskt sätt.

Vidare bör förskoleenhetens ledning förtydliga och fullt ut förankra i vilket syfte och mot vilka mål förändringsprocessen bedrivs samt utarbeta en handlingsplan, på kort och på lång sikt, för det fortsatta arbetet. Personalens kompetensutveckling bör ingå i en sådan plan. Sistnämnda gäller inte minst de insatser i form av föreläsningar och den pedagogiskt ansvariga förskollärarens interna kurser som planerats för att stödja utvecklingen av den pedagogiska verksamheten. Även mentorskap för nyanställd personal bör övervägas. En sådan handlingsplan bör kontinuerligt följas upp av cheferna och de insatser som görs bör regelbundet utvärderas.

#### **Styrdokument och systematiskt kvalitetsarbete**

Förskoleenheten Högdalens förskolor har utarbetat styr- och måldokument samt redovisningar av måluppfyllelse i enlighet med stadens styrsystem. Vi har tagit del av verksamhetsplanerna för 2009 respektive 2010, årsredovisningen för 2009 samt kvalitetsredovisningen för verksamhetsåret 2008/09.

Samtliga dessa dokument, som följer stadens instruktioner, har enligt förskolechefen utarbetats av enhetens båda ordinarie chefer gemensamt. Personalen har varit delaktig på en planeringsdag då åtaganden formulerats och arbetssätten reviderats inför kommande års verksamhetsplan. Utifrån vår granskning av verksamhetsplanen och kvalitetsredovisningen samt arbetslagens olika dokument kan vi konstatera att dessa sammantaget inte på ett helt ändamålsenligt sätt utgör redskap i ett systematiskt kvalitetsarbete. Detta bekräftades också både vid våra intervjuer med förskolechefen respektive personalföreträdare och vid samtal under inspektionsbesöken.

Av våra personalintervjuer framgick att verksamhetsplanen 2010 och de åtaganden som enheten formulerat i denna inte på ett tydligt sätt ligger till grund för arbetslagens planeringar av verksamheten. Vid tidpunkten för vår inspektion hade arbetslagen inte upprättat några arbetsplaner. Arbetslagens planeringar från föregående år hade inte dokumenterats på ett sammanhållet och strukturerat sätt. Vi har därför endast i mycket begränsad utsträckning sett exempel på dokumenterad planering. Som ett gott exempel på en begynnande systematisk planering kan förskolan Trollbergets planering av 2009 års temaarbete nämnas.

Under olika intervjuer och samtal framhölls att det snarare är läroplanen än verksamhetsplanen som utgör grund för avdelningarnas verksamhetsplanering. Likväl framgick av våra personalintervjuer och samtal under verksamhetsbesöken att läroplanen inte på ett strukturerat sätt eller i större omfattning diskuteras i personalgruppen. Vårt intryck är att sådana diskussioner i huvudsak förs i enstaka arbetslag eller av enskilda medarbetare. Vad detta enligt vår mening medför för verksamheten beskrivs närmare och bedöms i rapportens avsnitt *Kunskaper, utveckling och lärande*.

Att arbetslagen vid tidpunkten för vår inspektion saknade arbetslagsplaner beror enligt förskolechefen på att enheten hittills inte på ett systematiskt sätt arbetat med sådana planer. Den pedagogiskt ansvariga förskolläraren har under året tagit fram ett underlag för arbetslagens arbetsplaner utifrån förskoleenhetens verksamhetsplan. Detta underlag kommer enligt cheferna att användas av alla arbetslag när verksamhetsplanen för 2011 har fastställts.

Vi har däremot kunnat ta del av arbetslagens utvärderingar vårterminen 2010. Det underlag som användes vid utvärderingen utgick från enhetens åtaganden i verksamhetsplanen 2009 kompletterat med kriterier för bedömning av måluppfyllelse enligt verksamhetsplanen 2010. Kriterierna hade cheferna formulerat i samband med att verksamhetsplanerna upprättades. Underlaget innehåller, enligt vår bedömning, adekvata moment och frågeställningar.

Som ovan nämns hade arbetslagen emellertid inte använt sig av enhetens verksamhetsplaner när de planerade sin verksamhet. Därmed kunde inte heller kriterierna på ett tydligt sätt relateras till avdelningarnas verksamhetsmål och arbetsätt under året. Genom detta förfaringssätt utvärderades enligt vår bedömning inte den verksamhet som faktiskt bedrivits under året på ett effektivt sätt.

Detta sammantaget indikerar för oss att det råder oklarhet om målstyrningsprocessen i ett årligt verksamhetsperspektiv. Av vår intervju med ledningen framgick att insatser för närvarande görs för att utveckla såväl verksamhetens interna styrdokument som arbetet med dem. Att arbetslagsplaner från och med 2011 ska upprättas utifrån enhetens verksamhetsplan ser vi som ett tydligt steg i denna riktning. För att tydliggöra arbetsprocessen bör ledningen enligt vår bedömning upprätta en årsplan för enheten. Vidare bör klargöras hur nationella styrdokument såsom läroplanen och lokala styrdokument såsom förskoleplanen för Stockholms stad ska relateras till arbetet. För att överbrygga svårigheten med att verksamhetsplanen upprättas för ett kalenderår medan kvalitetsredovisningen avser ett verksamhetsår

bör klargöras vilken funktion arbetslagens arbetsplaner ska ha i förhållande till verksamhetsplanen, till utvärderingar som genomförs och till avdelningarnas eventuella andra planeringar för det aktuella verksamhetsåret. Sådana förtydliganden är enligt vår mening en förutsättning för att enhetens kvalitetsarbete, inte minst den pågående förändringsprocessen, ska kunna bedrivas systematiskt.

Enligt Skolverkets allmänna råd och kommentarer för kvalitetsredovisning<sup>5</sup> ska en förskolas kvalitetsredovisning ge en övergripande bild och bedömning av kvaliteten och av hur väl förskoleverksamheten arbetat i riktning mot nationella mål. För att bidra till likvärdighet mellan olika delar i en verksamhet bör kvalitetsredovisningen också visa på skillnader i måluppfyllelse. Sådan anvisning återfinns även i Stockholms stad skrivanvisningar<sup>6</sup> för arbetet med kvalitetsredovisningen för verksamhetsåret 2008/09.

I kvalitetsredovisningen 2008/09 anges ett antal sammanvägda resultat som uppnåtts inom varje åtagande. Hur tydligt resultat beskrivs eller redovisas skiljer sig mellan åtagandena. Skillnaderna är än större när det gäller kriterier för måluppfyllelse respektive bedömning och analys av uppnådda resultat. Den sammanfattande analysen i kvalitetsredovisningen utgår från ledningens svårigheter att utifrån enhetens strukturella förutsättningar ”hinna med” samt från resultaten i brukarundersökningarna för åren 2008 och 2009 som enligt cheferna till stor del kan förklaras av dessa förutsättningar. I någon mån anges skillnader beträffande måluppfyllelse inom enheten utifrån vad som framkommit i brukarundersökningarna. Av verksamhetens egen utvärdering, såsom den redovisas i kvalitetsredovisningen, framgår endast summariskt för något enstaka åtagande att det föreligger skillnader i måluppfyllelse inom enheten. Kvalitetsredovisningen blir därigenom ett allmänt hållet dokument och mindre användbart för att vidareutveckla verksamheten i de enskilda förskolorna i riktning mot likvärdig och hög kvalitet.

I kvalitetsredovisningen anges vidare att enhetens likabehandlingsplan har följts upp. Som resultat redovisas att planen upplevs fungera väl medan det inte framgår vilka resultat som uppnåtts genom arbetet enligt planen och vilka förbättringsinsatser som kan behöva göras i de olika förskolorna. I rapportens avsnitt *Normer och värden* beskrivs vad enheten i övrigt måste beakta i det fortsatta arbetet för att utforma en aktuell plan mot diskriminering och kränkande behandling.

Vi bedömer sammanfattningsvis att enhetens kvalitetsarbete inte bedrivs på ett systematiskt sätt. I detta avsnitt i rapporten har vi försökt belysa hur bristande systematik när det gäller planering, uppföljning och utvärdering av verksamheten inverkar på bedömning av resultat som underlag för ständig förbättring av verksamheten. Ett viktigt led är, enligt vår bedömning, att på ett effektivt sätt använda kvalitetsredovisningen som ett redskap i kvalitetsarbetet, inte minst för att säkerställa likvärdighet inom enheten. I en sådan process behöver personalen vara del-

---

<sup>5</sup> SKOLFS 2006:18.

<sup>6</sup> Dokumentet är benämnt *Kvalitetsredovisning hösten 2008 och våren 2009 – skrivanvisning för förskolan*.

aktig, föräldrars och barns synpunkter systematiskt tas tillvara samt skillnader och variationer bli synliga.

Kvalitetsredovisningen behöver fortsättningsvis redovisa variationer och skillnader i måluppfyllelse inom enheten samt inbegripa en redovisning av resultat från arbetet enligt enhetens plan mot diskriminering och kränkande behandling.

## **Kunskaper, utveckling och lärande**

### **Förskolans arbetsätt**

Högdalens förskolor saknade vid tidpunkten för inspektionen en gemensam tolkning av läroplanens syn på kunskaper och barns lärande. Enligt ledningen och personalrepresentanterna har diskussioner om läroplanens intentioner och centrala begrepp inte förts på ett samordnat eller systematiskt sätt vare sig förskolorna emellan eller inom varje förskola. I de fall diskussioner förekommit har man fört dem i enskilda arbetslag eller enskilda medarbetare emellan. Att fördjupa arbetslagens kunskaper avseende läroplanen framhölls av förskolechefen som en del i den förändringsprocess som påbörjats.

Förskolechefen beskrev förskolornas verksamhet som traditionell i bemärkelsen att den inte har koppling till någon specifik inriktning, med undantag av den nyöppnade förskolan Skogen som har som ambition att bedriva en stor del av sin verksamhet utomhus utifrån ledningens och personalens grundtanke om att ”det man kan göra inomhus, kan man göra utomhus”.

Förskolorna i enheten bygger till stora delar sin verksamhet på rutiner, fasta aktiviteter i mindre grupper som ofta är åldersindelade och med fasta tider för annan planerad verksamhet. Sammansättningen av barngrupperna ser olika ut inom enheten. Tre förskolor har syskongrupper för barn mellan ett och tre år respektive tre och fem år. En förskola har utvidgade syskongrupper för barn mellan ett och fem år och den nyöppnade förskolan har som ambition att fördela barnen i åldersgrupper d.v.s. en avdelning för varje ålder mellan ett och fem år. Detta är ännu endast delvis genomfört. En viss del av gruppverksamheten för de äldre barnen organiseras i särskilda femårsgrupper.

Arbetsätten varierar både förskolorna emellan och inom en och samma förskola. En av enhetens förskolor samarbetar mer än tidigare sedan förskolan beslutat sig för att arbeta med ett gemensamt tema. Våren 2010 gav förskolechefen arbetslagen i uppdrag att börja utveckla ett temainriktat arbetsätt i enlighet med förskolans läroplan. Den medarbetare som vid tidpunkten för vår inspektion arbetar som enhetens pedagogiskt ansvariga förskollärare fick då i uppdrag att utbilda all personal i hur temainriktat arbete kan utformas. Förskolorna har fått anvisningar om att utveckla det nya arbetsättet inom ramen för det gemensamma temat ”Vatten”. I dokumentet ”Att arbeta temainriktat” som förskolläraren utarbetat och presenterat för all personal finns syftet med ett temainriktat arbetsätt beskrivet.

Som inledningsvis anges i detta avsnitt syftar den förändringsprocess som pågår inom enheten till att med läroplanen i fokus öka personalens samsyn i pedagogiska frågor. Ovan beskrivna fortbildning av arbetslagen i temainriktat arbetssätt respektive pedagogisk dokumentation ger enligt vår bedömning en god grund för det fortsatta arbetat i denna riktning.

Vid våra personalintervjuer och samtal under besöken i olika arbetslag relaterade personalen ofta till olika delar i läroplanen både avseende så kallade rutinsituationer, planerade aktiviteter och andra verksamhetsinslag. Tillvägagångssättet är dock att olika citat ur läroplanen kopplas till rutinerna och aktiviteterna, såsom dessa av tradition bedrivs. Vår bedömning är att tillvägagångssättet bör vara det omvända: verksamheten bör utformas utifrån en gemensam förståelse av läroplanens syn på kunskap och barns lärande. För att uppnå detta bör enligt vår mening en fördjupad diskussion föras om läroplanens övergripande intentioner. Att arbetslagens temaarbete på många håll ännu inte bedrivs utifrån ett mer utforskande förhållningssätt exemplifierar enligt vår mening behovet av en gemensam tolkning av läroplanen. Andra exempel framgår bland annat i fråga om förskolornas pedagogiska miljö respektive barnens inflytande i verksamheten som beskrivs längre fram i denna rapport.

Arbetslagen har kommit olika långt med sina temaarbeten tillsammans med barnen. En förskolas personalrepresentanter beskrev att de har genomfört och avslutat temat medan de övriga förskolornas personalrepresentanter beskrev att de fortsätter med tema "Vatten" även höstterminen 2010. Några avdelningar beskrev i våra intervjuer att de parallellt med vattentemat på barnens initiativ arbetar med andra teman och projekt som exempelvis maskar samt insekter och småkryp. Temaarbetet pågår enligt personalrepresentanterna vid fasta tidpunkter under veckan exempelvis under samlingen eller under en del av en i förväg beslutad förmiddag. Personalrepresentanterna beskrev i detta sammanhang ett arbetssätt där kunskaper i stor utsträckning förmedlas till barnen, även om barnens frågor och funderingar i olika hög grad uppmärksammas genom olika aktiviteter. Av de beskrivningar av temaarbeten vi fick framgick att dessa endast i mindre utsträckning präglas av ett utforskande förhållningssätt.

Den pedagogiskt ansvariga förskolläraren har under hösten 2010 också startat kurser i pedagogisk dokumentation. Personalrepresentanterna beskrev att dokumentationen, i den mån den tidigare funnits, främst använts till att synliggöra verksamheten. Den beskriver, med något undantag, i nuvarande utformning inte barnets lärprocesser på ett sätt som blir ett användbart verktyg för planering och utvärdering. Detta gäller såväl temaarbeten som andra verksamhetsinslag. Det gäller även dokumentationen i barnens pärmar/portfolion. I dessa har avdelningarna hittills samlat fotografier och vissa av barnens alster som ska ge en bild av barnets tid på förskolan. Med de nya kunskaper och metoder som arbetslagen nu tillägnar sig ska barnens portfolio enligt personalen utvecklas och bland annat användas som underlag för utvärdering och utvecklingssamtal.



### **Rum för möten och lärande**

Vi kunde under våra besök på de olika förskolorna se kvalitativa skillnader i inomhusmiljöerna såväl mellan förskolor som inom förskolor. På de flesta avdelningarna finns en "målarhörna" och "rum i rummen" såsom skrivhörnor och bygghörnor. Vi kunde inom en och samma förskola notera att en del avdelningar har bord och stolar i vuxenhöjd medan andra valt låga möbler. Några förskolor har ateljéer som avdelningarna beskrevs använda vissa dagar i veckan. Vid våra besök verkade dock ateljéerna endast användas sporadiskt av barngrupper enligt bokningslistor uppsatta i rummen och i stor utsträckning som förråd från vilka material hämtas till avdelningarna.

Ambitioner om att ett varierat material ska finnas lätt tillgängligt för barnen finns i alla arbetslag, dock har dessa ambitioner inte genomförts fullt ut överallt, ofta med hänvisning till att miljön måste vara säker för de yngre barnen. Barnen har på de flesta avdelningar tillgång till ett visst utbud avsett för skapande verksamhet. Tillgång till naturmaterial, återvinningsmaterial och annat slag av material avsett att stimulera barnens kreativitet och skapande finns men är ofta begränsad och variationen på exempelvis färg och lera är liten. I synnerhet förskolornas yngre barn har på de flesta avdelningar begränsad tillgång till variationsrikt material för skapande verksamhet.

Inomhusmiljön i hela enheten beskrevs i intervjuer och vid våra besök vara under utveckling i större eller mindre omfattning. Den pedagogiskt ansvariga förskolläraren beskrev att alla avdelningar nyligen fått i uppdrag att förändra/utveckla tre saker i sin inomhusmiljö i syfte att göra miljö och material mer tillgängliga för barnen.

Enhetens förskolor har överlag tillgång till utomhusmiljöer som lockar till lek och aktivitet. Närhet till skogsområden och gårdar med omväxlande lekytor ger goda förutsättningar för utomhusverksamheten. En förskola beskrev att barnen inom kort, några dagar i veckan, kommer att få tillgång till sex stationer på gården där barnen ska kunna välja mellan olika aktiviteter, exempelvis snickeri och sportlekar. En annan förskola har delat in gården i stationer där aktiviteter som vattenlek, målning och rörelse erbjuds två dagar i veckan. Samma förskola har förlagt vilan utomhus i tält för de äldre barnen och i vagnar för de yngre barnen.

Vår bedömning är att förskolornas inomhusmiljöer bör utvecklas och färdigställas för att dels i högre grad inspirera till utveckling och lärande, dels bättre gynna barnens möjligheter till inflytande och ansvar. Miljöerna bör också utformas likvärdigt förskolorna och avdelningarna emellan.

Materialet för skapande verksamhet bör enligt vår bedömning, kompletteras i hela enheten för att bli än mer lockande och ge ytterligare utmaningar för barnens kreativitet. Exempelvis kan mer av naturmaterial och återvinningsmaterial tillföras. Detta gäller enligt vår mening särskilt avdelningarna för de yngre barnen.

Utomhusmiljöerna är enligt vår bedömning övervägande goda. Den utveckling av utomhusverksamheten som satts igång på ett par förskolor bör enligt vår mening spridas inom enheten.

### **Kultur, kreativitet och skapande**

Förskoleenheten använder regelbundet det lokala kulturutbudet exempelvis i form av teater- och biblioteksbesök och barnen erbjuds möjligheter att arbeta med olika uttrycksformer som dans, sång och rytmik i verksamheten.

Förskolorna firar svenska traditioner och några förskolor visar intresse för andra kulturer genom att prata om andra traditioner än de svenska och bjuda in till matkvällar där föräldrarna tar med mat från sina respektive kulturer.

Enligt läroplanen ska förskolan förbereda barnen för ett liv i ett alltmer internationaliserat samhälle och stärka barnens förmåga att förstå de värden som ligger i en kulturell mångfald. På de flesta förskolor har barnen namnskyltar i hallen med namn, modersmål och flagga och på två förskolor finns böcker på olika språk som föräldrar kan låna hem. Utöver detta såg vi inga tecken i miljön på att här finns barn från många olika kulturer, vilket är förvånande med tanke på att nästan hälften, 49 procent, av barnen i enheten har annat modersmål än svenska och att förskolorna enligt förskolechefen ska arbeta efter stadsdelens språkprogram där interkulturellt förhållningssätt ingår som en del. Språkprogrammet beskrivs under avsnittet *Ett språkutvecklande arbetssätt samt flerspråkighet*.

Vår bedömning är att barnen i förskoleenheten erbjuds kulturella upplevelser i olika former och att barnen ges möjlighet att använda sig av uttrycksformer som exempelvis musik och rörelse. Enheten bör dock utveckla arbetssätt avseende förskolans interkulturella uppdrag i enlighet med stadsdelens språkprogram. Detta område kan integreras med barns flerspråkiga utveckling som beskrivs och bedöms nedan.

### **Ett språkutvecklande arbetssätt samt flerspråkighet**

I våra intervjuer beskrev personalen att arbetet för att främja barns språkutveckling ständigt pågår. Personalen lägger vikt vid att vara språkliga förebilder exempelvis genom att lyssna på barnens frågor, benämna saker och företeelser, uppmuntra samtal och berättande. Rim och ramsor, sång och högläsning finns med i den dagliga verksamheten. Vid våra besök på förskolorna kunde vi se några exempel på hur miljön stödjer barnens språkutveckling genom läs- och skrivhörnor där bokstäver presenteras. På många avdelningar såg vi god tillgång till litteratur, ofta placerad på flera olika ställen inom avdelningen.

Som nämns under avsnittet *Kultur, kreativitet och skapande* har nästan hälften av enhetens barn annat modersmål än det svenska språket och representerar andra kulturer än den svenska.

Högdalens förskolor genomför årligen en kartläggning av antalet barn med annat modersmål än svenska samt vilka och hur många språk som finns på enhetens förskolor. Denna kartläggning redovisas till stadsdelsförvaltningen som sammanställer motsvarande data från alla förskoleenheter i stadsdelen.

Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning har utarbetat ett språkprogram för stadsdelens förskolor. Programmet vänder sig till alla anställda i stadsdelens förskolor och innehåller mål och förslag på strategier för arbetet med barns språk-

och kunskapsutveckling. ”Syftet med programmet är att främja alla barns språkutveckling, med särskilt fokus på barn med annat modersmål än svenska.”

Enligt ledningen arbetar Högdalens förskolor i enlighet med språkprogrammet. Ledningen har tagit fasta på att förskolorna ska bidra till att barn med annat modersmål än svenska ska lära sig svenska på förskolan och att förskolan ska uppmuntra föräldrarna till att lära barnet sitt modersmål. Detta är dock endast en del av vad vi uppfattar åligger förskolorna enligt programmet. I våra personalintervjuer framkom även att inte alla medarbetare känner till programmets innehåll.

I stort sett alla avdelningar genomför dock en kartläggning i överensstämmelse med språkprogrammet av när och hur barnet använder sitt modersmål. Detta sker oftast vid inskolning och utvecklingssamtal. Dessa kartläggningar används dock som vi uppfattat det i liten utsträckning för att följa upp barnets flerspråkiga utveckling genom förskoletiden.

Enheten har anställt barnskötare och förskollärare med andra modersmål än svenska, vilket möjliggör att barn som talar samma språk som den flerspråkiga personalen får viss möjlighet till stimulans av sitt modersmål på förskolan. Om barn och personal med samma språk finns på olika avdelningar kan den vuxne också bistå barnets avdelning exempelvis genom att tolka. De barn i enheten som talar spanska träffas regelbundet tillsammans med spankstalande personal på någon av enhetens förskolor. Syftet är att stimulera och utveckla det spanska språket genom lekar och samvaro. Den spankstalande personal vi samtalade med beskrev att gruppen har stor betydelse för barnens språkutveckling men även för deras identitetsutveckling. För att underlätta utvärdering och planering bör enligt vår mening en arbetsplan upprättas för gruppens arbete. Ledningen och personalen beskrev att det finns planer på att starta motsvarande grupp för arabisktalande barn.

Vår bedömning är att enhetens förskolor arbetar aktivt med barns språkutveckling. Enheten bedriver också i vissa delar ett aktivt arbete när det gäller barns flerspråkighetsutveckling. Stadsdelens språkprogram bör dock enligt vår bedömning följas i alla delar för att enheten fullt ut ska tillgodose samtliga flerspråkiga barns språkutveckling.

#### **Matematik, natur**

Några avdelningar erbjuder matematiska utmaningar i sin miljö och har material med vilket barnen kan mäta, sortera och klassificera. Siffror finns synliga i miljön. Visst bygg- och konstruktionsmaterial finns att tillgå på alla avdelningar. Enligt vår bedömning bör detta dock på de flesta avdelningar kompletteras. På sina håll bör mängden material utökas och i regel bör variationen blir större.

Personalrepresentanterna beskrev i våra intervjuer att de arbetar med matematik i olika dagligen återkommande situationer som vid dukning, samling samt på- och avklädning i hallen. Av beskrivningarna framgår dock att arbetet med matematik till stor del begränsas till att räkna tillsammans med barnen. En förskola identifie-

rade matematik som ett utvecklingsområde vid utvärderingen av verksamhetsåret 2009/10 och har valt att arbeta mer intensivt med detta under höstterminen 2010.

Miljöarbete för hållbar utveckling är ett prioriterat område i förskoleenheten och alla förskolor är anmälda till stiftelsen Håll Sverige Rent för arbete enligt verktyget för Grön Flagg-certifiering. Förskolorna arbetar med något av de målområden som ingår i programmet: konsumtion, klimat och energi, kretslopp, livsstil och hälsa, närmiljö, vattenresurser. En avdelning har byggt reningsverk och alla avdelningar källsorterar i någon form. En av Högdalens förskolor certifierades med Grön Flagg i juni 2010 för sitt arbete med naturens kretslopp. Förskolan diskuterade vid tidpunkten för vårt besök vilket av Grön Flaggs andra målområden de ska fortsätta med. Alla förskolor samlar matrester i speciella kärl. I samarbete med Trafikkontoret hämtas matresterna och omvandlas till biogas på en anläggning i Stockholm.

Av personalintervjuer och verksamhetsbesök framgick att barnen överlag ges goda möjligheter att utveckla förståelse för djur och natur genom personalens medvetna förhållningssätt och besök i parker och skogsområden. Barnen uppmärksammas på och följer naturens växlingar och några förskolor tar i viss utsträckning med naturmaterial till förskolan för att använda i skapande verksamhet. Exempelvis beskrev personalen vid den förskola som har påbörjat en utveckling av sin utomhusverksamhet att de äldsta barnen var och en har en egen naturruta i skogen som de med hjälp av en pedagog följer och dokumenterar i bild och skrift. Bandängen, en park med smådjur och stora lekytor besöks regelbundet av alla enhetens förskolor.

Vår bedömning är att enhetens förskolor påbörjat arbetet med att främja barnens matematiska utveckling. Enhetens aktiva arbete för en hållbar miljö anser vi vara en styrka för enheten.

#### **Barn i behov av särskilt stöd**

Både ledning och personal gav i våra intervjuer en tydlig bild av sitt tillvägagångssätt när personal observerar att verksamheten inte förmår möta enskilda barns behov.

Personalen beskrev att de som första steg alltid diskuterar med varandra. Om de inte själva hittar lösningar genom förändringar i organisation och/eller arbetssätt kontaktas stadsdelens förskolepsykolog för konsultation. Föräldrarna involveras i ett tidigt skede och förskolechefen är ofta ett stöd vid alla kontakter. Stadsdelens förskolepsykolog, talpedagog och musikpedagog kan bidra med specialkompetens och handledning. När verksamhetens egna resurser och/eller handledning inte räcker till kan extra resurser sökas från stadsdelen. I detta skede upprättas alltid en handlingsplan, vilken föräldrarna undertecknar och som utvärderas varje termin. De personalrepresentanter vi mötte uttryckte att de var nöjda med det stöd de får både internt och från stadsdelen.

Vår bedömning är att enheten har goda rutiner för att möta enskilda barns behov av särskilt stöd, som personalen är väl förtrogen med. Detta är en styrka för enheten.

## **Normer och värden – arbete mot alla former av kränkningar**

I läroplanen föreskrivs att förskolan aktivt och medvetet ska påverka och stimulera barnen att utveckla förståelse för vårt samhälles gemensamma demokratiska värderingar och efterhand omfatta dem.

Förskoleenheten saknade vid tidpunkten för vår inspektion en gemensamt formulerad och dokumenterad värdegrund. Dock beskrevs att värdegrundsfrågor ständigt diskuteras i de olika arbetslagen utifrån vad som är aktuellt i barngrupperna. Vi fick flera exempel på arbetssätt som används för att omsätta läroplanens intentioner avseende värdegrundsfrågor. Personalrepresentanterna framhöll även vikten av att lyssna på barnen. De beskrev att de under inskolningen har ambitioner att skapa trygga rutiner och goda relationer, både i barngruppen och med föräldrar som en grund för det fortsatta arbetet. Med tanke på att enheten fått många nya medarbetare och arbetslag förändrats bedömer vi dock att värdegrundsfrågor och hur dessa ska omsättas bör diskuteras gemensamt och även formuleras på ett tydligt sätt. Detta kan med fördel ske i samband med att förskoleenheten arbetar med sin plan mot diskriminering och kränkande behandling.

Barnen delas ofta in i mindre grupper, vilket enligt personalen ger bättre förutsättningar att de blir synliga som individer, får utrymme att komma till tals och lyssna till varandra. Några avdelningar lyfter på olika sätt fram allas lika värde, vad kamraterna är bra på och hur man kan hjälpa varandra. Exempelvis beskrevs från ett arbetslag som varit evakuerat till flera olika lokaler på grund av den tidigare nämnda branden att de koncentrerat sitt arbete på att barnen ska finna trygghet i kamraterna, personalen och därmed gruppen. Personalrepresentanterna beskrev också att de strävar efter att vara närvarande i mötet med barnen och att de genast tar tag i negativa händelser i gruppen. Vid konflikter mellan barnen hjälper personalen dem att sätta ord på sina känslor och att hitta lösningar. Vår bedömning är att barnen ges förutsättningar att utveckla sin sociala och empatiska förmåga.

Enheten saknade vid inspektionstillfället gemensamt framtagna arbetssätt för att motverka traditionella könsroller och könsroller. Några personalrepresentanter beskrev att man föregående verksamhetsår arbetat med genusfrågor men att det ”runnit ut i sanden”. En medvetenhet om vikten av att möta flickor och pojkar likvärdigt och att ge alla barn oavsett kön tillgång till samma material beskrevs dock i våra samtal. Genusfrågan anges i förskoleenhetens verksamhetsplan 2010 som ett utvecklingsområde.

Vår bedömning är att arbetslagen har kännedom om dessa frågor samt att det finns en viss medvetenhet om betydelsen av det egna förhållningssättet och språkbruket. Diskussioner om genusfrågor bör dock enligt vår mening föras kontinuerligt och arbetssätten utvärderas. Strävan att motverka traditionella könsroller och könsroller skulle gagnas av att den pedagogiska miljön tillförs mer skapande material istället för färdiga leksaker som tenderar att uppfattas som mer ”könsrollskodade”. Vi bedömer liksom förskoleenhetens ledning att detta är ett utvecklingsområde.

Personalrepresentanterna beskrev hur de på olika sätt i det dagliga arbetet skapar förutsättningar för barnen att ha inflytande över verksamheten. Barns inflytande beskrevs dock oftast som de möjligheter barnen har att göra egna val i inomhusmiljön. Andra exempel vi fick ta del av var att de äldre barnen vid vissa tillfällen kan rösta om vilken park de ska besöka. Ett arbetslag har som ambition att genomföra så kallade valsamlingar en gång i veckan där barnen kan välja i vilket rum och med vilket material de vill leka och arbeta. Några arbetslag framhöll att de i större utsträckning blivit uppmärksamma på att ge barnen återkoppling på sina val när man börjat arbeta mer aktivt med teman och lärt sig mer om pedagogisk dokumentation.

Vad gäller barnens möjligheter att ta ansvar gav personalen oss några exempel på hur detta sker i vardagliga situationer och i rutinsituationer. Det beskrevs för oss hur de uppmuntrar barnen att både klara saker själva och att hjälpa varandra. Av våra intervjuer och samtal framgick dock att fördjupade diskussioner inte förts om vad barns inflytande kan betyda i ett vidare perspektiv än möjligheten att göra val och att ta ansvar för exempelvis sina kläder eller att material läggs tillbaka på sin plats.

Vår bedömning är att personalens förhållningssätt delvis ger barnen möjligheter till inflytande. Dock bör förskolorna i samband med en fördjupad diskussion om begreppen kunskap och lärande även tolka vad som utöver valmöjligheter kan läggas in i begreppet barns inflytande.

Högdalens förskolor använde vid tidpunkten för vår inspektion ett dokument benämnt "Likabehandlingsplan för Högdalens förskolor".

Den gällande lagstiftningen (14 a kap. skollagen<sup>7</sup>, diskrimineringslagen<sup>8</sup> samt förordningen om barns och elevers deltagande i arbetet med planer mot diskriminering och kränkande behandling<sup>9</sup>) föreskriver bland annat att varje enskild verksamhet årligen ska upprätta en plan med en översikt över de åtgärder som behövs för att främja lika rättigheter och möjligheter samt förebygga och förhindra trakasserier. I planen ska förskolan lämna en redogörelse för vilka av dessa åtgärder som man avser att påbörja eller genomföra under det kommande verksamhetsåret. I efterföljande års plan ska förskolan lämna en redogörelse för hur de planerade åtgärderna genomförts. Arbetet på det här området beskrivs även i Skolverkets allmänna råd.<sup>10</sup> Enheten har dock inte anpassat sin plan och arbetet med den till gällande lagstiftning.

Förskoleenhetens plan är allmänt hållen och inte specifikt anpassad till behoven i de enskilda förskolor som ingår i enheten. I planen saknas bland annat en översikt över åtgärder som, utifrån en aktuell kartläggning av situationen på varje enskild förskola, bedömts som nödvändiga för att förhindra diskriminering och kränkande

---

<sup>7</sup> SFS 2008:571

<sup>8</sup> SFS 2008:567

<sup>9</sup> SFS 2006:1083

<sup>10</sup> SKOLF5 2009:38

behandling och för att främja barns lika rättigheter och möjligheter. Det framgår inte heller huruvida barn och personal är delaktiga i arbetet med planen och hur föräldrarna får kännedom om den.

Vi bedömer att Högdalens förskolor måste upprätta en ny plan mot diskriminering och kränkande behandling i vilken de enskilda förskolornas arbete för kommande verksamhets år framgår. Förskolornas personal och barn ska göras delaktiga i arbetet med planen och den ska göras känd hos föräldrar. Som nämns i rapportens avsnitt *Styrning, ledning och kvalitetsarbete* ska uppföljning och utvärdering av planen redovisas i enhetens kvalitetsredovisning.

## **Samverkan med hemmet och skolverksamheter**

### **Samverkan med hemmet**

Högdalens förskolor har flera olika former för information till och samverkan med föräldrar. Föräldrasamverkan är vid tidpunkten för vår inspektion ett av förskoleenhetens utvecklingsområden, vilket framgår både i den senaste kvalitetsredovisningen och i verksamhetsplanen för 2010. Utöver att vidareutveckla de samverkansformer som används sedan tidigare år ska alla avdelningar under 2010 använda sig av så kallad föräldraaktiv inskolning<sup>11</sup>.

Information om det enskilda barnet ges i samband med lämning och hämtning; i barnens portfoliopärmar samlas dokumentation i bild och text över tid; vid utvecklingssamtalen som i samtliga förskolor hålls en gång per termin ges en sammanfattande beskrivning av barnets utveckling sedan föregående samtal. Underlag och rutiner för hur dessa samtal förbereds och genomförs varierar mellan förskolorna men större enhetlighet eftersträvas inom ramen för enhetens pågående förändringsprocess.

Övergripande information om verksamheten får föräldrarna dels i samband med inskolningen, dels fortlöpande på veckokalendrar eller som loggbok samt i form av månadsbrev eller annan skriftlig information. Information om verksamhetens mål och innehåll ges vid föräldramöten två gånger per år. Enheten eftersträvar att ha föräldraråd i varje förskola men sådana råd finns ännu inte överallt.

Av våra personalintervjuer framgick att den föräldraaktiva inskolningen som enheten hade för avsikt att införa i alla förskolor ännu inte praktiseras av alla arbetslag. Det framgick även att den, i arbetslag där den hösten 2010 användes för första gången, inte var tillräckligt förberedd. Personalen upplevde att de inte hade tillräcklig kunskap om inskolningsformen och att föräldrarna hade givits för dålig förhandsinformation, bland annat om vad som förväntades av dem. Med hänvisning till att inskolningar kan vara aktuella under hela verksamhetsåret, även om merparten sker vid höstterminernas start, vill vi understryka vikten av att årets inskolningar utvärderas så snart som möjligt.

---

<sup>11</sup> Föräldern deltar i verksamheten flera hela dagar tillsammans med sitt barn.

Exempel på andra samverkansformer som beskrevs för oss är, med viss variation förskolorna emellan, ”Drop-infrukost” sommarfest med vernissage från årets te-  
maarbete, firanden av traditioner, gemensamma ”fixarkvällar” m.m.

De föräldrar vi samtalade med, och som representerade tre av förskolorna, uttryck-  
te en lika skiftande nöjdhet inom olika verksamhetsområden som vi kunnat utläsa  
ur de senaste årens brukarundersökningar. Många av samverkansformerna upp-  
skattas av föräldrarna, den dagliga informationen fungerar ofta väl och föräldrarna  
möts av personal som lyssnar och försöker beakta deras synpunkter. Det framgick  
dock även att det skiljer sig förskolor, avdelningar och personal emellan både i  
bemötande och när det gäller om eller hur väl verksamhetens mål och innehåll  
presenteras.

Mer samstämmigt under våra föräldrantervjuer efterfrågades regelbunden och  
tydlig information från ledningens sida. Våra föräldrantervjuer gav oss intrycket  
att syftet med föräldraråden, deras funktion och mandat inte har klargjorts. Detta  
bör, enligt vår bedömning, diskuteras i enheten och ett förtydligande av föräldra-  
rådets funktion bör läggas till de övriga förtydliganden av uppdrag och mandat  
som beskrivs i rapportens avsnitt *Styrning, ledning och kvalitetsarbete*.

Förskoleenhetens dokument ”Likabehandlingsplan/plan mot kränkande behand-  
ling” var inte känd av alla de föräldrar vi samtalade med. Detta måste enheten åt-  
gärda. För övrigt instämmer vi i förskolechefens egen bedömning att samverkan  
med hemmen är ett fortsatt utvecklingsområde för Högdalens förskolor.

#### **Samverkan med skolverksamheter**

Förskolor och skolor i Enskede-Årsta-Vantör stadsdel har under tidigare år sam-  
verkat enligt ett gemensamt handlingsprogram för barns övergång till skolans  
verksamheter. Handlingsprogrammet introducerades under den tid då även skolor-  
na var organiserade i stadens stadsdelar. Det omfattade både anvisningar för per-  
sonalens förberedande kontakter inför barnens skolbesök under vårterminen före  
skolstart samt ett för förskola och skola gemensamt så kallat Röda-trådenprojekt.  
Inom ramen för detta projekt träffades personal från förskola, förskoleklass och  
fritidshem för samtal om de olika verksamheternas arbetsätt och pedagogiska  
innehåll.

Enligt våra samtal med förskolechefen och förskolornas personalrepresentanter  
har dock förskolornas samverkan med skolans verksamheter väsentligt försämrats  
sedan skolorna organisatoriskt överförts till utbildningsförvaltningen. Förskolorna  
brukar inbjudas av de kommunala skolorna i närområdet, till vilka merparten av  
barnen ansöker, att besöka dem vid två tillfällen under vårterminen. Inbjudan har  
våren 2010 dock endast kommit från en av de båda aktuella skolorna. Röda-  
trådenprojektet har enligt förskolorna avstannat helt och ingen verksamhetsinfor-  
mation förs längre över mellan verksamheterna.

Förskolornas personal har hittills, efter att ha inhämtat föräldrarnas tillstånd, över-  
lämnat information om enskilda barn till skolan. Så kallade överlämnandesamtal i  
vilka föräldrar samt personal från förskolan och skolan deltar anordnas inte. Detta  
sker inte ens i det fall ett barn i förskolan har haft särskilt stöd för sin utveckling



och kan antas behöva särskild omsorg i övergången till förskoleklass och fritidshem.

Förskolorna förbereder sina blivande förskoleklassbarn inför övergången genom särskild gruppverksamhet under barnens sista vårtermin i förskolan. Förskolornas personal uppgav dock att de upplever att barnens första tid i fritidshemmen fungerar dåligt. Som orsak till detta uppgavs att barnens avslut i förskolorna inte tidmässigt samordnas med verksamhetsstarten i fritidshemmen. För de barn som ska börja i andra skolor än någon av enheten närliggande kommunala skolor förväntas föräldrarna sköta all kontakt inför skolstarten.

Vi bedömer att förskoleenheten verkar för att efterleva läroplanens och Stockholms stads intentioner vad gäller samverkan med skolans verksamheter. I denna fråga krävs dock två parter aktiva medverkan om förskolans och grundskolans läroplaner, som i denna fråga ålägger båda parter samma ansvar, ska kunna uppfyllas. Vi vill dock framhålla att enheten fortsättningsvis bör arbeta aktivt för att en bättre samverkan ska komma till stånd. Detta gäller i synnerhet när barn som behöver mer hjälp och stöd i sin utveckling än andra ska övergå till skolans verksamheter. Vi vill också göra enheten uppmärksam på att rutiner bör utarbetas för barns övergång till andra skolor än de kommunala i närområdet.

Stockholm 2010-10-20

Christiane Chin-von Matérn

Inga-Lill Hjerpe Lindgren

## Bilaga

Tabell: Barn och personal

I tabellen nedan redovisas antalet barn i grupperna samt antalet anställda på förskolan beräknat i årsarbetare. Resurstödet inberäknas inte i det totala antalet årsarbetare.

Högdalens förskolor	Avdelnings- typ	Barn/avd	Antal heltidsanställda förskollärare eller motsvarande*	Antal heltidsanställda bamskötare eller personal med annan utbildning	Summa personal	Snitt barn per personal	Andel förskollärare
<b>Gläntan</b>							
Kaninen	1-3 år	14	0	3	3	4,67	0%
Rävungarna	1-3 år	14	0	3	3	4,67	0%
Humlan	3-5 år	19	3	0	3	6,33	100%
Igelkotten	3-5 år	19	2	0,88	2,88	6,60	69%
stöd				1,75	1,75		0%
s:a barn/avd.pers		<b>66</b>	<b>5</b>	<b>6,88</b>	<b>11,88</b>	<b>5,56</b>	<b>42%</b>
<b>Skogen</b>							
Björken	1-2 år	14	2	1	3	4,67	67%
Rönnen	1-2 år	14	2	1	3	4,67	67%
Tallen	2 år	14	2	0,88	2,88	4,86	69%
Granen	2-3 år	14	2	0,88	2,88	4,86	69%
Eken	3-5 år	18	1	1,88	2,88	6,25	35%
stöd				0,75	0,75		0%
s:a barn/avd.pers		<b>74</b>	<b>9</b>	<b>5,64</b>	<b>14,64</b>	<b>5,05</b>	<b>61%</b>
<b>Tallbacken</b>							
Ekorren	1-3 år	14	0,75	2	2,75	5,09	27%
Igelkotten	3-5 år	18	0,4	3	3,4	5,29	12%
stöd			0,5	1,25	1,75		29%
s:a barn/avd.pers		<b>32</b>	<b>1,15</b>	<b>5</b>	<b>6,15</b>	<b>5,20</b>	<b>19%</b>
<b>Trollberget</b>							
Busebo	1-5 år	17	2	1	3	5,67	67%
Trollebo	1-5 år	18	0	3	3	6,00	0%
Änglarna	1-5 år	17	2	1	3	5,67	67%
stöd				1	1		0%
s:a barn/avd.pers		<b>52</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>5,78</b>	<b>44%</b>
<b>Trollhöjden</b>							
Hattstugan	1-3 år	15	1	1,75	2,75	5,45	36%
Mumin	1-3 år	14	0	2	2	7,00	0%
Bullerbyn	3-6 år	19	1	1,97	2,97	6,40	34%
Piff och Puff	3-5 år	20	1	1,97	2,97	6,73	34%
stöd				1,62	1,62		0%
s:a barn/avd.pers		<b>68</b>	<b>3</b>	<b>7,69</b>	<b>10,69</b>	<b>6,36</b>	<b>28%</b>
<b>Totalt</b>		<b>292</b>	<b>22,15</b>	<b>30,21</b>	<b>52,36</b>	<b>5,6</b>	<b>42%</b>

\*med motsvarande menas fritidspedagog eller lärare med examen från en statlig lärarutbildning mot de yngre åldrarna.

- Andel förskollärare: 42 % (Stadens genomsnitt är 44 %)
- Barn/ personal: 5,6