

Stockholms stads kvalitetsutmärkelse

2013

Förskoleenhet Skärholmen

"Tron på den egna förmågan ger framtidstro"



Kvalitetsutmärkelsen 2013 Förskola Skärholmen

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn

- Förskolan Växthuset, Förskoleenhet Skärholmen

Verksamhetens chefs namn

- Eva Ståhl

Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen

Förskoleenhet Skärholmen/Förskola Växthuset

- Avdelning Lilla Växthuset: 08 508 48 553
- Avdelning Stora Växthuset: 08 508 48 530

- Förskolechef Eva Ståhl: 08 508 24 137

E-postadress till verksamheten och till chefen

- eva.stahl@stockholm.se

Postadress och besöksadress

- Ekholmsvägen 192
127 47 Skärholmen

Antal anställda den 20 maj 2013

- Antal anställda i enheten: 90
- Antal anställda på Växthuset: Sju.
Två pedagogiska utvecklingsledare och en biträdande förskolechef är därutöver kopplade till förskolan.

Innehållsförteckning

	Sid.
1. Inledning	
<i>Förskolan Växthuset representerar förskoleenhet Skärholmen</i>	5
1.1 Beskrivning av vår verksamhet.	5
1.2 Lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse.	7
1.3 Beskrivning av vår brukargrupp.	8
1.4 Antal brukare	9
1.5 Vår organisations- och ledningsstruktur.	9
1.6 Beskrivning av verksamhetens medarbetare.	11
2. Brukare	
2.1 Hur vi skapar och förstärker en kultur där brukarna är i centrum (t.ex. hur vi arbetar med bemötandefrågor).	12
2.2 Hur vi gör brukarna delaktiga i utvecklingen av verksamheten. (t.ex. hur vi fångar upp och hanterar brukarnas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag).	13
2.3 Exempel på hur brukarnas synpunkter, klagomål och förbättringsförslag påverkat utvecklingen av vår verksamhet.	15
2.4 Redovisning av brukarundersökningar med analys och trender.	16
3. Chef- och ledarskap	
3.1 Min ledarskapsidé och hur jag förankrar den i organisationen.	19
3.2 Hur jag som ledare utvärderar och utvecklar mitt ledarskap.	21
4. Medarbetare	
4.1 Hur jag som chef/ledare kommunicerar/ försäkrar mig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens mål och åtaganden.	22
4.2 Hur jag som chef/ledare skapar möjligheter för en lärande organisation.	24
4.3 Hur jag säkerställer att medarbetarna kompetensutvecklas utifrån brukarnas behov och verksamhetens resultat.	25
4.4 Hur jag som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna för verksamhetsutveckling.	26
4.5 Hur vi uppmärksammar och belönar goda insatser av medarbetare.	27
4.6 Redovisning av senaste medarbetarundersökningarna med analys och trender.	28
5. Värdegrund	

5.1	Beskrivning av hur vår värdegrund görs känd hos våra brukare.	29
5.2	Beskrivning av vår värdegrund/gemensamma förhållningssätt. samt hur den togs fram och förankrades i organisationen.	30
6.	Resultat, analys	
6.1	Redovisning av föregående års uppföljningar av åtaganden/mål och förväntat resultat med analys och trender.	31
6.2	Vårt prognostiserade ekonomiska resultat för innevarande år samt de tre senaste årens resultat med analys och trender.	36
7.	Från åtaganden/mål för verksamhetsåret till uppföljning	
7.1	Beskrivning av processen för framtagande av årets åtaganden/mål.	36
7.2	Beskrivning av åtaganden/mål med förväntat resultat, arbetsätt och hur vi avser att följa upp respektive åtagande/förväntat resultat. (Förskolan Växthuset)	37
7.3	Hur planeringen för årets uppföljning ser ut.	42
8.	Resursanvändning	
8.1	Hur vi använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå åtaganden/mål.	43
9.	Utveckling	
9.1	Hur vi säkerställer och utvecklar verksamheten utifrån uppföljningar, resultat och analyser.	44
9.2	Verksamhetens styrkor och svagheter, möjligheter och hot samt hur vi använder denna kunskap för utveckling av verksamheten.	47
9.3	Hur vi delar med oss av goda exempel, hur vi lär av andra samt hur vi använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten.	48

1. Inledning

Förskolan Växthuset representerar förskoleenhet Skärholmen

Förskoleenhet Skärholmen består av åtta förskolor med totalt 24 avdelningar och tillhör Skärholmens stadsdelsförvaltning. Enheten utmanar nu sig själv för andra gången genom att via **förskolan Växthuset** delta i Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2013. Kännetecknande för Växthuset, vilket också är representativt för förskoleenhet Skärholmen, är att fokus i hög grad läggs på bemötandefrågor, föräldrasamverkan, inflytande och delaktighet för barn samt vikten av en barnsyn och förhållningssätt med förankring i FN:s konvention om barnets rättigheter (*Barnkonventionen*).

Förskolan som består av två avdelningar (1-3 år samt 3-5 år), strävar mot att alla barn ska erbjudas bästa förutsättningar för utveckling och lärande. I Växthusets styrka ligger förmågan att inta ett helhetsperspektiv på förskolans uppdrag och driva kvalitetsarbete inom såväl det pedagogiska uppdraget (*Utveckling och lärande*) som för det demokratiska uppdraget (*Normer och värden och barns inflytande*). Helhetsperspektivet, där naturligtvis *trygghet och omsorg* samt *föräldrasamverkan* ingår, ses som förutsättning för att bedriva en verksamhet med ”barnens/barnets bästa” i fokus.

I ett mångkulturellt område som Skärholmen ska våra förskolor vara sociala och kulturella mötesplatser. Med **interkulturellt förhållningssätt** ska vi möta alla med respekt. Barnens flerspråkighet och mångfalden ska värdesättas och lyftas fram på ett naturligt sätt i dialog med barn och föräldrar/vårdnadshavare. Nyfikenheten på varandras erfarenheter och tankar är viktigt och goda relationer ska vara kärnan i vår verksamhet där barnen kan uppleva meningsfullhet och känsla av sammanhang.

Vi belyser här vårt systematiska kvalitetsarbete genom förskolan Växthuset som är en god representant för vår enhet och i hög grad gör ord till handling. Detta bekräftas via brukarenkäter, observationer, pedagogisk dokumentation samt intervjuer och samtal med barn och föräldrar/vårdnadshavare (hädanefter använder vi ”föräldrar” som samlat begrepp). För att ge en bild av hur det övergripande systematiska arbetet hänger samman med praktiken i hela enheten växlar vi mellan att beskriva arbetet på lokal nivå (förskolan Växthuset) och på enhetsnivå .

1.1 Beskrivning av vår verksamhet (*Förskolan Växthuset*)

- Med utgångspunkt i förskolans läroplan (Lpfö 98, rev. 2010) erbjuder vi en

traditionell förskoleverksamhet där omsorg, lek och lärande bildar helhet.

- **Vi vill erbjuda** en verksamhet där barnen rustas för framtiden utifrån egna förutsättningar. Här möter barnen kompetenta, erfarna, engagerade och lyhörda vuxna som ser varje barns möjlighet till utveckling och lärande i samspel med oss och med andra barn.
- **Vårt mål** är att barnen ska må bra (i sig själva och i samspel med andra) och känna lust att lära.
- **Vi eftersträvar** trygghet hos såväl föräldrar som barn. Trygga föräldrar ger trygga barn- och tvärtom. Goda relationer till barn och föräldrar är kärnan i alla våra möten och grunden för våra barns och vår verksamhets utveckling. Alla föräldrar ska känna sig delaktiga och viktiga för sina barn och för vår verksamhet.
- **Nyckelord** för oss är *meningsfullhet, nyfikenhet, glädje, engagemang och respektfullt bemötande.*

Hur arbetar vi?

Med trygghet och omsorg som bas arbetar vi...

- ... med ett **interkulturellt förhållningssätt**. Vår utgångspunkt är att man, i möten, är minst två som interagerar. Vi ser alla språk och perspektiv som viktiga. Mångfalden av erfarenhet, kunskap, språk, kultur och identitetsuttryck utgör resurs för verksamheten (se vidare 2.1).
 - Hos oss är **köket** en viktig del av vår verksamhet. Intresset för matlagning *förenar människor från alla världens hörn*. Med ett ekologiskt kök, en sockerfri zon, mat som tillagas från grunden och en kock som inbjuder till dialog blir köket ”hjärtat” på förskolan.
- ... **språkutvecklande** med utgångspunkt i **Skärholmens språkprogram**: Vi har fokus på språket i hela dagens lärande (svenska liksom barnens olika modersmål). All språkinläring ska ske i meningsfulla sammanhang.
- ... **temainriktat och projekterande** (utifrån barnens intresse): Matematik, teknik, språk och naturvetenskap problematiseras och integreras på ett naturligt sätt i olika projekt och erfars genom flera kanaler som skapande, musik, rörelse och lek.
- ... med **pedagogisk dokumentation** och **kärnprocessen** (se 9.1) som verktyg för planering, genomförande, uppföljning och utvärdering; *vad ser vi i det vi ser och hur använder vi oss av det för att utveckla vår verksamhet?*

För att främja barnens utveckling och lärande:

- ... *utgår vi från barnens intressen*. Vi strävar efter att *bevara* intresset, hålla det *levande* samt *nyttja* det till lärandetillfällen.

- ... *fångar* vi spontana lärandetillfällen i vardag/rutinsituationer.
- ... *skapar* vi lärandesituationer under lekfulla former.
- ... är *barnens förståelse* en central utgångspunkt kring hur vi tillsammans kan utveckla kunskap och förståelse samt formulera möjligheter som understödjer barnens utveckling och lärande inom olika områden.

Enhetens gemensamma målbild - viktig för vår verksamhet:

- Under 2010 utarbetade avdelningsansvariga tillsammans med ledningspersonal en gemensam målbild för förskolan utifrån enhetens åtaganden, vilka är kopplade till Kommunfullmäktiges (KF) inriktningsmål samt Lpfö 98 (rev.2010). Den är väl förankrad i hela enheten och så också på förskolan Växthuset. Genom den kan vi på ett konkret och enkelt sätt visa våra målområden och kriterier för föräldrar och ny personal. **Målbilden** blir en **gemensam utgångspunkt** i introduktion, förväntningssamtal, föräldrasamtal, reflektion, planering, uppföljning och analys av vår verksamhet.



Förskoleenhet Skärholmen

Enhetens mål:

I våra förskolor vill vi att varje barn utvecklar förmåga att ...

Samspela med andra

- ...visa förståelse och ta hänsyn till andras känslor/situation
- ...visa respekt för alla människors lika värde
- ...ta ansvar för sina handlingar och sin närmiljö, inne och ute
- ...uttrycka sina åsikter och lyssna på andra
- ...leka och samspela med andra
- ...visa respekt för allt levande

Uttrycka sig med ett rikt språk

- ...använda ett rikt och varierat språk/ svenska och det egna modersmålet
- ...reflektera och vilja berätta
- ...visa intresse för skriftspråk
- ...uttrycka sig på olika sätt i lek, bild, rörelse, musik, dans, drama

Förstå och använda matematiska och naturvetenskapliga samband

- ...bygga, skapa, konstruera
- ...förstå grundläggande matematiska begrepp
- ...undersöka, experimentera och utforska sin omvärld
- ...visa förståelse för naturens kretslopp

Utveckla en positiv självbild

- ...känna trygghet i sin identitet och vara stolt över sig själv och sin kultur
- ...visa tillit till sig själv och andra
- ...ta initiativ, beslut och göra olika val
- ...uttrycka, benämna och hantera sina känslor

Må bra

- ...värna om sin hälsa och sitt välbefinnande
- ...behärska sin kropp



1.2 Lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse

Vår verksamhet styrs utifrån FN:s barnkonvention som internationellt styrdokument samt nedan angivna nationella, kommunala och lokala styrdokument och lagar:

Förskolechef: Eva Ståhl
 Telefon: 08-508 24 137
 Mobil: 076-12 24 137
 E-post: eva.stahl@stockholm.se
 Adress: Bodholmsplan 2, 127 26 Skärholmen

- *Läroplan för förskolan (Lpfö 98, rev. 2010)*
- *Förskoleplan för Stockholms stad samt Stockholms stads vision 2030*
- *Kommunfullmäktiges inriktningsmål*
- *Stadsdelsnämndens åtaganden*
- *Verksamhetsplan (VP)*
- *Värdegrund för Skärholmens stadsdelsförvaltning*
- *Likabehandlingsplan*
- *Pedagogisk plattform, förskoleenhet Skärholmen*
- *Skärholmens vision*
- *Förskoleenhet Skärholmens målbild*
- *Skärholmens språkprogram*
- *Stadens kulturplan – Kultur i ögonhöjd*
- *Hälsopolicy*

- *Skollagen*
- *Arbetsmiljölagen*
- *Sekretesslagen*
- *Socialtjänstlagen,*
- *Hälso- och miljölagen*
- *Livsmedelslagen*

Vi inspireras av det relationsorienterade och empatibaserade programmet *Vägledande samspel/ ICDP* som betonar betydelsen av nära och tillitsfulla relationer. Programmet avser att stärka lyhördhet och empati i tanke och handling (<http://www.icdp.se/>, 2013-05-07)

1.3 Beskrivning vår brukargrupp

- Det är barnen som är våra främsta brukare, men deras föräldrar/familjer är barnens centrala kärna och blir följaktligen viktiga för oss. Gemensamt för våra brukare är att de bor i Skärholmen med omnejd.
- Skärholmen är en stadsdel med mångkulturell prägel. 2012 års språkkartläggning visar att inom förskoleenhet Skärholmen har drygt 90% av barnen i förskolan ett annat modersmål än svenska. Det talas runt 50 olika språk (frånsett dialekter). De mest förekommande språken är arabiska, polska, kurdiska och turkiska.
- I Skärholmen finns familjer som bott under lång tid liksom nykomna familjer. Noteras kan att alltfler av den andra och tredje generationens föräldrar finns inom våra förskolor.

- De flesta av våra barn är födda i Sverige. Många har föräldrar, mor- och farföräldrar som är födda i ett annat land som barnet själv aldrig besökt. Vi kan inte säga vilken kultur som råder i barnets familj, ofta kan det vara en blandning av flera då vi lever i en globaliserad värld. För en del är det viktigt att bibehålla sitt ursprung medan andra strävar efter att smälta in, ta efter kultur och språkligt mönster. Det är viktigt att ta reda på hur varje familj runt barnet tänker och hur man ska förhålla sig kring detta. Denna mångkulturella befolkning med många olika språk, erfarenheter och förutsättningar avspeglar sig naturligtvis i våra förskolor.
- På **förskolan Växthuset** talas 19 olika språk och 94 % av våra barn har tillhörighet i flera kulturer. Att arbeta utifrån sin målgrupp är naturligtvis viktigt. Det **interkulturella förhållningssättet** präglar vår verksamhet. Interkulturell står, till skillnad från mångkulturell, som kan betecknas som ett tillstånd, för en process - en samverkan mellan olika kulturer för att skapa möjligheter till förståelse och ömsesidig respekt (se vidare 2.1).

1.4 Antal brukare

Med brukare avser vi, som nämnts, i första hand våra barn, men så även deras föräldrar. I praktiken räknar vi också in deras närmsta anhöriga.

- Enhetens antal barn: ca 400
- Förskolan Växthusets antal barn: 32-34 (Inkl. föräldrar blir brukarantalet ca 90).

1.5 Vår organisations- och ledningsstruktur

I förskoleenhet Skärholmen utgörs ledningsteamet av:

- En förskolechef
- Tre biträdande förskolechefer
- Tre pedagogiska utvecklingsledare
- En administratör

Förskolechefen har ett övergripande ansvar inom enheten för *budget, verksamhet och personal*.

I ansvaret ligger...

- ... att styra verksamheten inom givna budgetramar.
- ... att systematiskt följa upp resultat och initiera utveckling.
- ... rekrytering av personal.
- ... att se över enhetens och personalens behov av kompetensutveckling.

- ... genomförande av medarbetar-/lönesamtal och uppföljningssamtal med biträdande förskolechefer, pedagogiska utvecklingsledare samt med varje arbetslag för att säkerställa att verksamheten har en god kvalitet kopplat till Lpfö 98 (rev. 2010) och övriga styrdokument för Skärholmens förskolor (se 1.2).

Biträdande förskolecheferna har arbetsledaransvar för ett visst antal förskolor och uppdrag att ingå i ledningsgrupp med fokus på utveckling inom enheten som helhet.

I uppdraget ingår att...

- ... säkerställa verksamheten på den förskola som ansvaras för.
- ... bidra till att höja nivån inom sina förskolor avseende systematiskt arbetsmiljöarbete.
- ... föra medarbetar-/lönesamtal med personalen på de förskolor som ansvaras för.
- ... hålla sig väl orienterad om barn- och föräldragruppens situation inom respektive förskola.
- ... biträda förskolechefen i ledning och planering av arbetet med utgångspunkt i Lpfö 98 (rev.2010) och övriga styrdokument för Skärholmens förskolor (se 1.2).

Pedagogiska utvecklingsledarna har i uppdrag att ingå i ledningsgrupp med fokus på utveckling inom enheten som helhet. Språk, matematik/teknik, likabehandling/normer och värden, kultur, föräldrastöd i form av ABC samt mentorskap för nyblivna förskollärare utgör specifika ansvarsområden som är fördelade mellan pedagogiska utvecklingsledarna.

I uppdraget ingår...

- ... att höja den pedagogiska nivån inom enheten avseende, pedagogisk kompetens, pedagogisk miljö, barnens inflytande och delaktighet samt systematiska arbetsprocesser med utgångspunkt i Lpfö 98 (rev. 2010) och övriga styrdokument för Skärholmens förskolor (se 1.2) .
- ... att bedriva övergripande nätverk.
- ...att utifrån identifierat behov på förskolorna stödja personalen i pedagogiska frågor.

Administratören har i uppdrag att arbeta utifrån förskolechefens anvisningar.

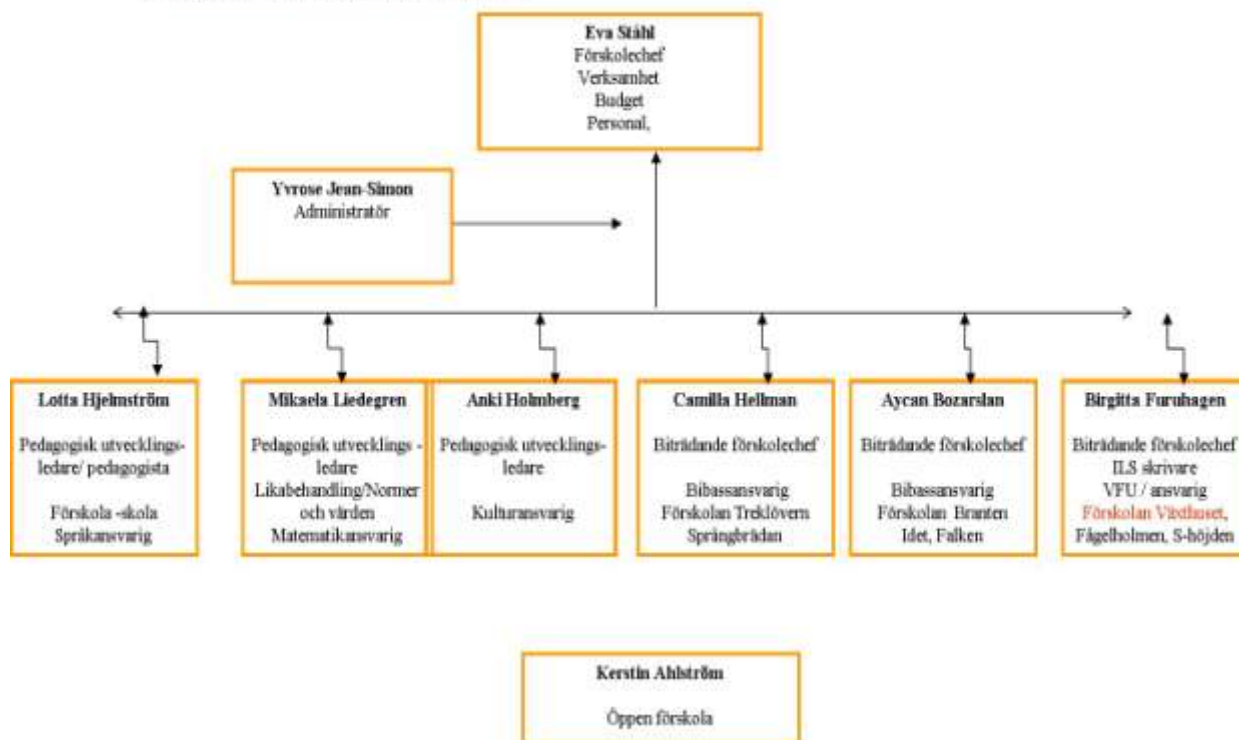
I uppdraget ingår...:

- ...fakturor.
- ...personaladministrativa frågor.
- ...övrigt förekommande administrativa uppgifter inom förskolan.

Organisations- och ledningsstruktur



Förskola Skärholmen



1.6 Beskrivning av verksamhetens medarbetare

Förskolan Växthuset har **två arbetslag** (Stora växthuset och Lilla växthuset) med sammanlagt tre förskollärare, tre barnskötare och en kock.

Biträdande förskolechef, pedagogisk utvecklingsledare är kopplad till båda arbetslagen.

Utifrån personalens kompetens och utbildning formuleras deras uppdrag (avdelningsansvariga, matematikansvariga, språkansvariga, ansvariga för likabehandling/normer och värden, IT /IPAD-ansvariga etc).

Språklig kompetens nyttjas i modersmålsstöd. F.n. finns arabiska, kurdiska, finska bosniska/serbokroatiska inom förskolan.

Förskolechef: Eva Ståhl
 Telefon: 08-508 24 137
 Mobil: 076-12 24 137
 E-post: eva.stahl@stockholm.se
 Adress: Bodholmsplan 2, 127 26 Skärholmen

2. Brukare

2.1 Hur vi skapar och förstärker en kultur med brukarna i centrum (t.ex. hur vi arbetar med bemötandefrågor).

Bemötandefrågor utgör fokus för enheten och så också för **förskolan Växthuset**. Det handlar om att skapa dialog och **möjliggöra möten**; att få föräldrar och barn att känna sig viktiga för verksamheten. Vi såväl *inbjuder till dialog, efterfrågar synpunkter* och finns *tillgängliga för samtal*. Möjlighet till dialog finns med *all personal*, inkl. kök som utgör en väsentlig del av vår verksamhet. I ”hjärtat” av förskolan skapas genuina möten. Intresset för mat förenar människor från alla världens håll och kulturer. Att kunna samtala direkt med kocken, som dessutom är med i matsituationerna tillsammans med barnen, skapar tillit och är viktigt för många; hälsofrågor diskuteras, samtal kring allergier förs och recept utbyts.

I vårt **interkulturella arbetssätt** ingår att möta föräldrar och barn med:

- **Empati** (Engagera sig i föräldrar och barn).
 - *Vi ger barn och föräldrar möjlighet att i olika sammanhang få berätta hur de tänker och känner - och vi lyssnar in.*
- **Respekt** (Förmedla att alla kulturer och språk ”duger”).
 - *Vi tar tillvara föräldrars (och barns) kunskaper och erfarenheter. Olika språk, kulturer och identitetsuttryck, bekräftas och bejakas på ett inkluderande sätt så att barnen upplever att de har flera språk och kulturtillhörigheter.*
- **Öppenhet** (Vara respektfullt nyfiken, ställa frågor, be föräldrar och barn beskriva/berätta).
 - *Vi ser varje barn och förälder som en individ och inte som en representant för en grupp eller kultur.*
 - *Vi värderar inte, utan undersöker, reflekterar och är intresserade.*
- **Reflexivitet** (Varför gör jag så här? ”Mitt” sätt att göra är inte det enda sättet).
 - *Det är viktigt att vidga synen på vad som är normer och värden.*

Vi synliggör vår verksamhet och inbjuder till delaktighet via olika samverkansytor (föräldrasamtal, föräldraträffar, föräldramiddagar, föräldramöten, dagliga möten, drop-in-fika, veckobrev, pedagogisk dokumentation och aktuellt bildspel från verksamheten på dataskärm i hallen).

Föräldrar kan t.ex. inbjudas:

- ... att sitta med vid **frukost** eller ta en **fika vid hämtning**.
- ... till delaktighet i **projekt**.
- ...till samarbete i **likabehandlingsarbetet/arbetet mot kränkande behandling** utifrån frågor som: *Hur kan vi samarbeta kring begrepp som respekt, empati och vänskap?*
- ... till **föräldramiddagar** där barn, föräldrar och släkt möts vi kring maträtter från hela världens olika hörn och till **föräldraträffar** där föräldrarnas frågor är utgångspunkt för samtal. Detta är viktiga plattformar för att främja känslan av samhörighet och stolthet över sin kultur.

Barnens inflytande och delaktighet i verksamheten är en ytterst väsentlig del för oss. Vi gör inget avkall på förskolans uppdrag oavsett barnens förutsättningar. *Vår verksamhet formuleras efter våra barn- liksom de formulerar vår verksamhet.*

- **Likabehandlingsarbetet** är levande och inte ett fristående projekt som genomförs under en viss period. Innebörden i *likabehandlingsplanen* diskuteras regelbundet och följs systematiskt upp var sjätte vecka av pedagogisk utvecklingsledare.
- Vi strävar efter att visa **respekt för barnens lek** och inte avbryta utan eftertänksamhet. Ett sätt är att erbjuda mellanmålsbuffé under viss tid där barnen själva kan ta.
- Barnen har i hög grad möjlighet att välja vilka aktiviteter de vill göra under sina timmar på förskolan. Vi erbjuder olika möjligheter, men det fria valet att delta är viktigt.
- Barnen uppmuntras att delta aktiviteter som främjar interaktion (ex. gemensamma organiserade lekar, spel och rollek).
- Barnen ges mycket talutrymme samtidigt som de tränas i att lyssna på sina kamrater (ex. i samlingar, matsituationer och reflektioner kring projekt etc.).

2.2 Hur vi gör brukarna delaktiga i utvecklingen av verksamheten. (ex hur vi hanterar brukarnas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag.)

- **Barnen** är vår utgångspunkt för verksamheten och dess utveckling. Deras synpunkter, förväntningar, idéer och ”förbättringsförslag”, tillsammans med föräldrarnas, leder oss i vår verksamhetsplanering. Projekt formuleras utifrån barnens intressen som fångas via intervjuer/samtal, observationer och genom föräldrarnas berättelser kring vad som intresserar barnen utanför förskolan. (”Mind-map” på väggen synliggör intressen och tankegångar, jfr 7.7.)

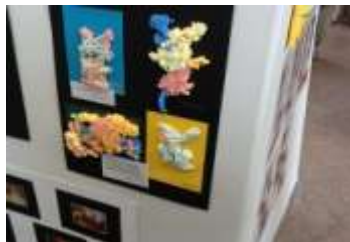
- Den **föräldraaktiva inskolningen** och **förväntningssamtal** viktiga plattformar för delaktighet. Här ges möjlighet till god insyn och inflytande, vilket skapar trygghet för föräldrarna. Samtal kring förskolans verksamhet och rutiner sker i naturligt sammanhang. Vi får också värdefull information om barnets tillvaro utanför förskolan samt vilka förväntningar föräldrarna har på förskolan kopplat till deras barn. **Enhetens målbild** är viktig utgångspunkt för samtal kring vad barnen ska få möjlighet att utveckla under sina år på förskolan (se 1.1).
- Det handlar till stor del om att **förebygga**. Insyn och delaktighet är nyckelord för minimerande av klagomål. Förbättringsförslag är ofta något som behöver resoneras fram utifrån en **gemensam förståelse** av situationen. Med ett relationsorienterat och lösningsfokuserat förhållningssätt främjas dialogen med våra brukare, vilket leder till att klagomål, synpunkter och diverse förslag på förbättringar lättare kan framföras och hanteras på ett lämpligt sätt.
- Det finns på varje förskoleavdelning inom enheten **blankett** för synpunkter. På förskolan Växthuset finns **förslagslåda** där föräldrarna kan lämna förslag och synpunkter, men i allmänhet framförs synpunkter och eventuella klagomål muntligen vid hämtning/lämning eller under föräldrasamtal och föräldramöten. Det kan handla om i vilken omfattning barnen ska vara ute vintertid eller hur länge deras barn ska vila. Vi kompromissar aldrig med "barnets bästa", men genom att visa respekt för föräldrars synpunkter kan *lösningar förhandlas fram* med ett *gemensamt "barnets bästa" i fokus*.
- Vi formulerar emellanåt **egna enkäter** för att få en tydligare uppfattning om föräldrarnas åsikter. Det gör vi specifikt om det kommer signaler om att föräldrarna har särskilda och återkommande funderingar kring något. Det kan handla om föräldrarnas upplevelse kring övergången från småbarn till storbarn eller deras uppfattning om vår miljö ur såväl ett pedagogiskt perspektiv som ur trygghetssynpunkt. Vi analyserar svaren för att se hur vi ska gå vidare. Uppföljning av insats sker efter rimlig tid (generellt på arbetsplatsträffarna (apt), där alla är samlade) för att se om vi behöver göra något ytterligare.
- Vid diskussioner kring **specifika frågor** som kräver flera deltagare och/eller biträdande förskolechefs närvaro bokas lämplig tid för möjlighet till ömsesidigt samtal i lugn och ro. **Åtgärdsplan** skrivs för ett tydligt arbetssätt mot målet. Om fallet är så att förskola och föräldrar inte kan mötas i godtagbar lösning hänvisas till förskolechef.

- Viktigt är att synpunkter och förslag tas emot med respekt samt att de följs upp. Dokumentation blir viktigt för uppföljning. **Återkoppling** sker muntligen, via mail, veckobrev eller telefon beroende på ärende och överenskommelse.

2.3 Exempel på hur brukarnas synpunkter, klagomål och förbättringsförslag påverkat utvecklingen av vår verksamhet.

- Genom föräldrarnas frågor och funderingar har vi utvecklat vårt sätt att **synliggöra vår verksamhet**. Det som är självklart för oss är inte alltid självklart för dem. Vi måste hela tiden fundera över hur vi ska belysa vår verksamhet, vad vi gör och varför.
- Ett **exempel** är vårt ”kaninprojekt” som pågick under en längre period. Några föräldrar uttryckte att de inte förstod ”meningen med projektet”. Man ville ju att barnen skulle lära sig ”andra saker” än ”om kaniner”. Projektet hade sin utgångspunkt i att, vi i verksamheten, såg behov av att träna samspel och diskutera värdet av olikheter och likheter. Även föräldrarna uttryckte detta som önskvärt. Under samma period lekte barnen gärna djur. Vid intervjuer med barnen framgick att de tyckte mycket om kaniner som kom att bli ett verktyg för att utveckla kamratskap och empati (ex. genom boken om kaninen Pricken).
- En utmaning för oss blev att påvisa för föräldrarna hur mycket projektet förde med sig av det som föräldrarna önskade som t.ex. att träna samspel. Projektet gick dessutom att koppla till läroplansområdena matematik, teknik, språk och naturvetenskap (ex. *teknik*: barnen konstruerade egna kaninburar). Genom att möta föräldrarnas frågeställningar, involvera dem mer i projektet, synliggöra detsamma via veckobrev, pedagogisk dokumentation och samtal, fick de en breddad och fördjupad uppfattning om vårt sätt att arbeta med läroplanens områden genom ett projekterande arbetssätt.

Bilder från kaninprojektet





- Föräldrarna involveras i projekten på olika sätt, självmant eller för att vi efterfrågar. Det kan handla om tips på aktiviteter, ord till våra ”ordbanker” på olika språk, insamling av material som kan användas i verksamheten för lek, skapande och experimenterande etc. (ex. tomma förpackningar till affär och frisörsalong). En förälder tog med sig en gammal ångmaskin (utifrån barnens intresse för maskiner) och praktiserade tillsammans med barnen, vilka blev mycket fascinerade och engagerade. Detta *dokumenterades* och spred sig till andra föräldrar som bidragit med diverse material/ting, ofta från sina arbeten, som barnen kan använda på olika sätt.
- **Andra exempel** är, att under föräldrasamtalen, framgick att föräldrarnas främsta prioritering var barnens utveckling av svenska språket och den sociala förmågan. **Vårt språkutvecklande arbete** liksom **likabehandlingsarbetet/arbetet kring kränkande behandling**, synliggjordes mer via befintliga kanaler som pedagogisk dokumentation och veckobrev. Värdegrundsarbetet intensifierades i form av t.ex. tidigare nämnda ”kaninprojekt” kopplat till empati och vänskap. Under föräldraträffar och föräldramöten har likabehandlingsplanen lyfts. Vi har bl.a. haft dialog kring hur vi kan samverka för att främja positiv språkjärgong bland barnen.
- **Matematiken** har länge haft stort utrymme hos oss, men blev i föräldrasamtal, tydligt att vi behövde belysa mer. Matematiken förtydligades så mer i befintliga kanaler. Vi uppmuntrar också föräldrarna att ”prata” mer matematik med sina barn. De har fått kompendium (*Barn och matematik 1-3år/3-5 år*) där matematikens bredd påvisas liksom tips kring hur man kan bidra till utveckling av sitt barns matematiska förståelse. Brukarenkäten (2012) visar att vårt arbete givit goda resultat (se 2.4). **Matematik, språk och likabehandling** som utgör **fokusområden** för enheten följs regelbundet upp av pedagogiska utvecklingsledare, vilket säkerställer att arbetet hålls levande och möjliggör att vi får syn på vår verksamhet kopplat till barnens utveckling och lärande.

2.4 Redovisning brukarundersökningar med analys och trender.

- Förskoleundersökning inom Stockholms stad har blivit ett viktigt verktyg för djupare analys av vår verksamhet. En direkt jämförelse mellan 2010-2012 blir

inte helt regelrätt då enkäterna skiljer sig något åt i frågelydelser. **Miljön** i relation till *utveckling och lärande* ingår dessutom först 2011 och **matematiken** i frågelydelse först 2012. Utvecklingsområden går emellertid att identifiera i relation till stadens resultat samt genom att *innebörden* i många frågelydelser är liktydiga.

- Den **pedagogiska miljön** tillhör ett av våra främsta utvecklingsområden inom enheten. Ett gemensamt åtagande har formulerats för 2013: *Förskola Skärholmen åtar sig att miljön ute och inne ger förutsättningar till utveckling och lärande.* (Utvärderas i brukarenkät 2013, se även 7.3)

Förskoleundersökning Frågelydelse	Skärholmens förskoleenhet 2011	Skärholmens förskoleenhet 2012
<i>Miljön i förskolan bidragit till mitt barns utveckling och lärande</i>	75% Staden 75%	73% Staden 75%

- **Matematiken** är ett nationellt prioriterat område liksom inom vår enhet. Målen har förtydligats och utvecklats både till omfattning och innehåll i den reviderade läroplanen. Vårt resultat för 2012 får betraktas som låg i relation till andra områden och till staden (se nedan).

Förskoleundersökning Frågelydelse	Skärholmens förskoleenhet 2011	Skärholmens förskoleenhet 2012
<i>Mitt barn ges stöd i att utveckla sin matematiska förmåga</i>	-	67% Staden 72%

- En förklaring kan vara att matematiken inte synliggjorts och/eller att medvetenheten hos personalen varit begränsad. I samtal med föräldrar har det också framkommit att de ofta kopplar matematik till ”skola, räknesätt och läroböcker”. Vår främsta utmaning har därmed bestått i att vidga matematikperspektivet för föräldrarna och skapa förståelse för hur förskolan arbetar med matematik, något **förskolan Växthuset** har lyckats med. Det låga resultatet har också motiverat en övergripande satsning inom enheten för ökad medvetenhet och utveckling. Gemensamt apt (i form av workshop) hösten 2012 satte fokus på matematiken (utvärdering sker i brukarenkät 2013).
- De utvecklingsområden som framträdde i brukarundersökningen 2010 för **förskolan Växthuset** redovisas nedan. Då även andra förskolor, inom enheten, behövde utveckla samma områden satsades på övergripande kompetensutveckling i form av bl.a. *ICDP/Vägledande* (se 1.2).

Förskoleundersökning <i>Frågelydelse</i>	Växthuset 2010	Växthuset 2011	Växthuset 2012
<i>Förskolan arbetar medvetet med att utveckla barnens sociala förmåga</i>	79% Staden 86%	83%	94% Staden 84 %
<i>Förskolan stödjer mitt barn att ta egna initiativ och eget ansvar</i>	68% Staden 84%	68% Staden 82%	89 % Staden 83 %
<i>Jag känner jag mig välkommen att ställa frågor och framföra synpunkter på verksamheten</i>	65 % Staden 80%	74% Staden 80%	89 % Staden 82 %

- En **åtgärdsplan** gjordes för **förskolan Växthuset**. **Sammanfattningsvis** har ett fokuserat arbete, via regelbundna reflektioner och analys kring barns inflytande och föräldrasamverkan samt synliggörandet av verksamheten kopplat till läroplansmål och likabehandlingsplan, lett till att tidigare utvecklingsområden, tillsammans med matematiken, kommit att bli **förskolans styrkor**. Det interkulturella arbetssättet är mer levande. Pedagogerna efterfrågar t.ex. nyfiket ord på barnens modersmål och barnen visar glädje när de ”lär” de vuxna begrepp på ”sitt” språk. Ett gemensamt arbetssätt och språkbruk (kring t.ex. konflikthantering) har skapat tydlighet och ingivit förtroende. Föräldrarna framhålls som viktiga för sina barns och verksamhetens utveckling, deras synpunkter och kunskap efterfrågas och samverkan har tagit fart.
- Att matematiken tillhör **förskolan Växthusets** starkare områden är tydligt (*se nedan*). Som förklaring finns personalens medvetenhet och kompetens inom ämnet, vilket bl.a. kan härledas till den kompetensutveckling personalen fått i *Lesson Study* (se vidare 9.3). Man förmår här att arbeta med *matematiken i naturliga sammanhang*, liksom att *skapa matematiska lärandesituationer* i form av problemlösning, hypoteser och experimenterande. Man har också lyckats belysa sitt arbete för föräldrarna och utvecklat ett gott samarbete för främjandet av barnens utveckling av den matematiska förståelsen (se 2.3). Vi ser över hur vi ska övergripande ska kunna ”göra mer av det som fungerar”.

Förskoleundersökning <i>(frågelydelse)</i>	2012
<i>Mitt barn ges stöd i att utveckla sin matematiska förmåga</i>	Växthuset 88% Staden 72 % Enheten 67 %

- Generellt kan nämnas att vi ser en tendens att föräldrarnas krav och förväntningar på förskolan har ökat. **Omsorgskravet** har i stort sett alltid varit högt, men vi noterar också en **trend** i ökad medvetenhet bland föräldrar kring

den roll förskolan spelar för barns **utveckling och lärande**, inte sällan avseende matematik och språk. Viktigt för oss är att kvalitetssäkra arbetet både inom *utveckling och lärande* och *trygghet och omsorg*. Utan trygghet som bas där värdegrundsarbetet och bemötandefrågor är viktiga aspekter riskerar också lärandemöjligheterna att bli försvagade.

3. Chef- ledarskapet

3.1 Min ledarskapsidé och hur jag förankrar den i organisationen.

- **Min utgångspunkt** för vision, ledarskap och verksamhetsidé har jag i rådande styrdokument (se 1.2) där Stockholms stads vision 2030 ingår – att arbeta mot ett ”**Stockholm i världsklass**”. I detta ligger en utmaning jag tar på fullt allvar.
- **Min ledarskapsidé** utgörs av *Skärholmens vision* (se nedan) och **värdegrund** (se 5.2) i kombination med en **verksamhetsnära hållning** där resultat, rekrytering/personal samt erfarenhet är viktiga komponenter att ta hänsyn till. Utifrån detta strävar jag efter att leda verksamheten i den riktning som leder till utveckling hos både barn och vuxna.

Förskoleenhet Skärholmens vision *"Tron på den egna förmågan ger framtidstro"*

Våra förskolor i Skärholmen ska vara sociala och kulturella mötesplatser, där alla möts med respekt, lär sig av varandra, upplever delaktighet och inflytande. Barn och vuxna utmanar varandra i ett livslångt lärande, mångfalden i gruppen lyfts fram på ett naturligt sätt och mänskliga rättigheter utgör vår gemensamma grund. Goda relationer till barn och föräldrar ska vara kärnan i alla våra möten. Vi ska ha positiva förväntningar på barnen, vara ” förskolan mitt i byn ”och utgöra ett nätverk för barn och föräldrar. Vår verksamhet ska bidra till att barnen på våra förskolor får möjlighet till att orientera sig i olika miljöer, uppleva stolthet över sig själva, sina föräldrar och sitt bostadsområde. Vi värdesätter barns flerspråkighet och språkkunskande. Våra förskolor ska arbeta språkutvecklande, projekterande och använda pedagogisk dokumentation som verktyg. Vi ska erbjuda en pedagogisk miljö som utmanar till utveckling och lärande. Varje barn i vår enhet ska mötas som en kompetent individ och uppleva, *jag kan, jag vill* och *jag är viktig*.

- Skärholmens vision är formulerad i samarbete med pedagoger och ledningsgrupp och är därmed inte en "förmedlingsprodukt". Detta ser jag som väsentligt för att visionära ord ska förankras i verksamheten och betraktas som betydelsefulla. Det är viktigt att gemensamt diskutera långsiktiga mål, se över vad våra barn behöver och hur förskolan kan bidra.
- **I mitt ledarskap** som förskolechef ingår att se helheten utifrån ett "helikopterperspektiv": *Hur ser det ut på förskolorna? Vilka resultat kan jag se? Hur kan jag göra det bästa möjliga av de resurser som finns och vilka resurser behöver tillsättas?*
- **Personalens trivsel** ser jag som **nyckeln** till att vision och utsatta mål förverkligas - friska medarbetare ger bra verksamhet. **Värdegrundsarbetet** blir på så sätt en arbetsmiljöfråga.
- Det är mitt arbete att **skapa förutsättningar** för såväl en **god arbetsmiljö** som för vidareutveckling hos medarbetarna. Det är viktigt att ta tillvara på olika resurser och kompetens hos alla som arbetar inom enheten. *Tillsammans blir vi starkare och bättre.* Vi ska lära av varandra och se olikheter som tillgång. På så sätt blir vi en **lärande organisation** (jfr 4.2.). Tid för reflektion och planering varje vecka ska prioriteras liksom de nätverk vi har varannan fredag.
- **Systematisk kontinuitet** är viktig. Vision och ett långsiktigt värdegrundsarbete ser jag som centralt för att hålla fokus, förankra intentioner och säkerställa kvalitetsutvecklingen i verksamheten. Visionen styr prioriteringarna och präglar utvecklingsarbetet i enheten. För att gå från vision till handling krävs att man följer utvecklingen, identifierar utvecklingsområden, gör insatser, sätter delmål, utvärderar och analyserar insatser. Ett kontinuerligt uppföljnings- och utvärderingsarbete är väsentligt för att utveckla och **kvalitetssäkra** förskolorna.
- Jag eftersträvar ett **gemensamt förhållningssätt** mot barn och föräldrar utifrån ett **interkulturellt** perspektiv. *Värdegrund* och *vision* tillsammans med vår *målbild* (se 1.1) utgör idag **ledstjärnor** i vår vardag. Gemensamt är den människosyn/barnsyn som uttrycks där. Via dessa styrdokument anges utgångspunkt, riktning och målsättning för förskolornas verksamhet. Det ökar tydligheten i min roll som förskolechef. Det finns en röd tråd för barnen från det att de börjar på förskolan tills de avslutar sin förskoletid hos oss.
- **Jag kommunicerar** min ledarskapsidé med våra ”ledstjärnor” i samband med nyanställningar för att sedan regelbundet lyfta detta i forum som:
 - kontinuerliga verksamhetsbesök

- medarbetarsamtal (en gång/år)
 - samverkansmöten (en gång/varannan månad)
 - arbetsplatsträffar (apt)
- I samband med våra **planeringsdagar** är våra ”ledstjärnsdokument” underlag för planering som sker utifrån Skärholmens verksamhetsplan.
 - Dokumenten finns samlade i en **avdelningspärm** på alla avdelningar inom enheten. Här finns samtliga gemensamma riktlinjer och dokument som all personal ska ta del av. Detta säkerställs av avdelningsansvariga.
 - **Uppföljning** och **utvärdering** sker i ovan nämnda forum samt i ledningsteamets möten. Min **dialog med biträdande förskolechefer och pedagogiska utvecklingsledare** är viktig för att få en uppfattning om det krävs vidare insatser för förankring av ledande dokument och ledarskapsidé. De utgör också centrala kanaler för att ledarskapsidé och vision ska genomsyra verksamheterna.

3.2 Hur jag som ledare utvärderar och utvecklar mitt ledarskap.

- Personlig insikt i mitt eget förhållningssätt är avgörande för hur väl jag lyckas omsätta vision och värdegrund i praktiken. Därför arbetar jag medvetet med **reflektion, kommunikation** och **dialog** i vårt ledningsteam.
- Som ledare frågar jag mig ständigt vilka kvaliteter och förmågor som är viktiga att utveckla för att vara en god förebild och ledare för mina medarbetare och samtidigt skapa en kultur i linje med beskriven ledarskapsidé och vision. *Vad behöver jag stärka för att främja utveckling inom enheten på såväl individ- och gruppnivå som enhetsnivå? Vilka signaler sänder jag ut? Vilka signaler får jag tillbaka?*
- För att **utveckla** mitt ledarskap har jag genomfört rektorsprogrammet med ledarskapsdelen som viktig del. Den bidrog bl.a. till att intensifiera min ambition att utveckla en **lärande organisation** med tonvikt på att se ”helheten” och ta tillvara på befintliga resurser. **Fokus** har jag på **utveckling och jämn kvalitet** över enheten. Jag eftersträvar det bästa för verksamheten och dess brukare - liksom för mina medarbetare.
- Jag ser kontinuerligt över rutinerna kring **kvalitetsarbetet** samt hur resultat och kompetens/resurser ska tillvaratas. Mitt ledarskap **utvärderar** jag i hög grad via resultat och analys av **medarbetarenkäten** och **brukarenkäten**. Det är

emellertid viktigt att fundera över hur och till vad **analysens** ska genomföras. Vad som framgår i den påverkar ju också vilken insats man sätter in och var? (lokalt eller övergripande?).

- Analys kan handla om att söka **mönster och trender** i verksamheten, om att hitta **förklaring till resultat** eller att **få syn på olika uppfattningar** kring någon fråga etc.
- Det kan också handla om **självreflektion** där jag analyserar mitt ledarskap och mina beslut utifrån mål och resultat. Viktiga aspekter att utvärdera mitt ledarskap mot är, för mig, medarbetarnas känsla av delaktighet samt hur väl jag lyckas vara tydlig kring vår gemensamma linje och riktning inom enheten.
- Utifrån mitt perspektiv som övergripande ledare blir, som nämnts, min **dialog** med **biträdande förskolechefer** och **pedagogiska utvecklingsledare** viktiga för att få en uppfattning vilken effekt mitt ledarskap har för förskolornas verksamhet.
- **Verksamhetsbesök** är betydelsefullt för ”*systematisk temperaturtagning*” av mitt ledarskap i kombination med nämnda mötesforum samt enkäter.
- Utöver detta har jag samtal med mina medarbetare i mer **informella sammanhang**, vilket skapar ytterligare möjlighet för mig att få återkoppling hur mitt ledarskap inverkar och förstås i olika frågor.

4. Medarbetare

4.1 Hur jag som chef/ledare kommunicerar/försäkrar mig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens mål och åtaganden.

- Enhetens gemensamma mål och åtaganden, vilka är utformande efter KF:s (Kommunfullmäktige) inriktningsmål och stadsdelsnämndens åtaganden, står skrivet i Verksamhetsplanen (VP).
- Mål och åtaganden **kommuniceras ut** under planeringsdagen i oktober i samband med förskolornas verksamhetsplanering.
 - **Förskolechef** ansvarar för att implementera VP ute på förskolorna.

- **Biträdande förskolechef** säkerställer att medarbetarna är införstådda.
- **Pedagogiska utvecklingsledarna** säkerställer specifikt åtaganden kopplat till språk, matematik/teknik, normer och värden/likabehandling.

I **medarbetarenkäten** 2012 framgick att **99 %** av personalen anger att ”*jag är insatt i min arbetsplats mål och åtaganden*”.

Uppföljning/Utvärdering

Förskolechef

- Förskolechef har, varje höst, **uppföljningssamtal** med alla arbetslag där de får beskriva sin verksamhets mål, hur de följer upp, utvärderar samt vad de behöver utveckla.
- Förskolechef gör också, som tidigare nämnts, **verksamhetsbesök**, håller **samverkansmöten** samt har möten varje vecka med biträdande förskolechefer och pedagogiska utvecklingsledare för att få en uppfattning om arbetsprocessen ute på förskolorna och om alla är införstådda med gällande mål och åtaganden. (jfr 3.1).
- **Dokument** finns för **uppföljning** av verksamheterna var sjätte vecka, som biträdande förskolechef kommunicerar med förskolechef. Här framgår status för projekt och övrig verksamhet.
- **Utvärdering** sker i T1, T2 samt VB där det framgår hur verksamheterna svarar upp mot mål och åtaganden (begreppsförklaring enl. nedan). Här blir synligt om och vilka eventuella insatser som behövs.
 - **T1 (tertiärrapport 1)** som skrivs i april är en lägesbeskrivning/avstämning av verksamheterna under januari t.o.m. april med syfte att se om vi är på rätt väg och svarar upp mot våra mål och åtaganden. Även en ekonomisk avstämning.
 - **T2 (tertiärrapport 2)** skrivs i augusti och är en analys utifrån den utvärdering förskolorna gjort på planeringsdagen i juni. Har som syfte att se om verksamheterna svarar upp mot mål och åtaganden. Även en ekonomisk avstämning.
 - **VB (verksamhetsberättelse)** ser om slutresultatet överensstämmer med mål och åtaganden.

Biträdande förskolechef (bitr):

- Bitr. främsta plattform är **apt** med samlat arbetslag samt

avdelningsansvarigmöten.

- Bitr. fångar också upp signaler kring verksamhetsfrågor i **reflektioner** och **informella sammanhang**.
- Bitr. kommunicerar nämnda **dokument** för **uppföljning** var sjätte vecka av verksamheter och projekt till förskolechef.

Pedagogiska utvecklingsledarna:

- Pedagogiska utvecklingsledarna är delaktiga och har **insyn** i processen **Uppföljning** av språk, matematik och normer och värden/likabehandling, kopplat till mål och åtaganden sker var sjätte vecka i **avdelningsansvarigmöten** samt under arbetslagens **reflektionstid** (se 7.2, 7.3). Återkopplar regelbundet till förskolechef.

4.2 Hur jag som chef/ledare skapar möjligheter för en lärande organisation.

- I en **lärande organisation** ska alla ges möjlighet att utmanas och lära utifrån ett kollektivt och ett individuellt perspektiv. Tillsammans ska vi utveckla idéer och tankar som bidrar till utveckling på olika plan. I mitt uppdrag som förskolechef ligger att **skapa förutsättningar** för **lärande möten** där möjlighet ges att via reflektion och samtal lösa dilemman, skapa mening, förståelse och kunskap. **Kvalitetsarbetet** blir på så sätt ständigt närvarande. Kompetens är färskvara som ständigt måste uppdateras och/eller revideras. Det ligger på allas ansvar att uppdatera sin kunskap, men för att ge möjlighet till kunskapsbyte, kommunikation och information på olika nivåer, i olika konstellationer har vi flera plattformar :
 - Varannan fredag har vi **nätverksmöten**. Här möts förskollärare och barnskötare från samtliga avdelningar inom enheten för diskussion inom olika teman (ex. matematik/teknik, språk, likabehandling, pedagogisk dokumentation och IKT) och får samtidigt input från pedagogiska utvecklingsledare.(Ansvarspersoner finns för fokusområden.) Deltagarna delger sina kollegor de som kommer ur nätverken Tid för detta avsätts generellt på apt där alla är samlade.
 - **Apt** har avsatt tid för pedagogiska diskussioner.
 - Det hålls också **gemensamma apt** för flera förskolor. Som exempel har ett apt nyttjats till gemensam matematiksatsning för samtliga förskolor inom enheten i form av workshop.

- Någon av våra fyra **planeringsdagar** kan reserveras för gemensam satsning efter verksamhetens behov som t.ex. likabehandling och momentmålning ("Alla kan måla").
- Vi gör **studiebesök** hos varandra för idéer och inspiration av varandras pedagogiska miljöer och verksamhet.
- En gång per år, på förskolornas dag, har vi **vernissage** i Skärholmens centrum där förskolorna möts och får tillfälle att visa upp pågående projekt.
- **Reflektionstid** i arbetslagen är viktigt för pedagogiska diskussioner. Dessa genomförs varje vecka, kontinuerligt även tillsammans med pedagogiska utvecklingsledare.
- **Avdelningsansvarigmöte** sker en gång/vecka tillsammans med biträdande förskolechef. Relevanta verksamhetsfrågor lyfts över avdelningarna. Var sjätte av dessa möten är avsatt för uppföljning av språk- och likabehandlingsarbetet av pedagogiska utvecklingsledarna.

4.3 Hur jag säkerställer medarbetarnas kompetensutveckling utifrån brukarnas behov och verksamhetens resultat.

- Den viktigaste faktorn för verksamhetsutveckling är kompetenta medarbetare, men det är också viktigt med tydlig organisation och strukturerad sammansättning av befintlig kompetens.
- Jag ser som förskolechef ständigt över hur vi på bästa sätt kan skapa en **lärande organisation** där var och en utvecklas utifrån sig själva (jfr 4.4) samtidigt som en kollektiv process ska ske med resultat för hela verksamheten. Kompetensutveckling sker på både **individnivå** och **enhetsnivå** utifrån vad som krävs generellt inom enheten och vad som krävs specifikt på respektive förskola.
- Verksamhetens resultat är starkt kopplat till brukarnas behov. För att kunna säkerställa rätt kompetensutveckling är det viktigt med **uppföljning/utvärdering** av **verksamhetens resultat** och **kartläggning/uppföljning** av **brukarnas behov** kopplat till mål och åtaganden, då det är något av två sidor av samma mynt.
 - **Uppföljning/utvärdering** av **resultat** sker av arbetslag, biträdande

förskolechefer, pedagogiska utvecklingsledare och ytterst av förskolechef genom olika verktyg, vid flera tidpunkter. (För tydlig översikt av uppföljningssystematiken, se 7.3 och 9.1).

- För att få en uppfattning av **brukarnas behov** (här: barn) blir **brukardialogen** viktig (här: med både föräldrar och barn) via t.ex. samtal/intervjuer och lokala enkäter. **Brukarenkäten** utgör viktigt underlag för analys av verksamheten kopplat till brukarnas behov. T1, T2 och VB (begreppsförklaring, se 4.1) tillsammans med brukarenkäten blir viktigt som underlag för analys av verksamheten (För tydlig översikt av uppföljningssystematiken, se 7.3 och 9.1).

Analys utifrån följande frågor görs:

- *Hur svarar verksamheten och medarbetarnas kompetens upp mot brukarnas behov kopplat till läroplansmål, åtaganden och övriga styrdokument (se 1.2)? Vad behöver vi utveckla? På individ- och/eller grupp/enhetsnivå?*
- **Syfte, tid, budget och plattformar** är viktiga aspekter att beakta innan beslut kring kompetensutveckling fattas. Viktigt är att den erfarenhet/kunskap medarbetaren/-na får genom kompetensutveckling bidrar till **verksamhetsutveckling**. Teori ska bli praktik. **Utvecklingsplan** för förskolan/-orna med **förväntat resultat** formuleras.
- Verksamhetens resultat och brukarnas behov kopplat till kompetens är utgångspunkt för **medarbetarsamtalen** som sker en gång/år.
 - Det blir extra viktigt att begrunda hur **individuell kompetensutveckling** ska ge resultat för grupp/enhet. Varje enskild person behöver tydliggöra utbildningens/kursens syfte och motivera vad den ska generera och inom vilken tid. För individuell kompetensutveckling skriver biträdande förskolechef individuella utvecklingsplaner tillsammans med medarbetarna. Dessa kommuniceras till förskolechefen.
- Regelbundna **uppföljningar** sker via nämnda forum/verktyg (se 4.1): (*Hur används den nya kunskapen i verksamheten?*)
- **Återkoppling** och **utvärdering** av **individuell kompetensutveckling** sker i nästkommande medarbetarsamtal (*Vad har den individinriktade utbildningsinsatsen bidragit till avseende verksamhetens utveckling?*)
- **Utvärdering** av kompetensutveckling på **enhetsnivå** sker i T1, T2 och VB (begreppsförklaring, 4.1). (*Vad har den övergripande utbildningsinsatsen bidragit till avseende verksamhetens utveckling?*)

- **Brukarenkäten** utgör viktigt underlag för **utvärdering** av kompetensutveckling kopplat till brukarnas behov.

4.4 Hur jag som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna för verksamhetsutveckling

- Kopplat till föregående fråga blir medarbetarnas engagemang relevant. Jag uppmuntrar till fortbildning. Om medarbetarnas engagemang värdesätts och riktas mot kompetensutveckling ökar möjligheten att utveckla vår verksamhet liksom medarbetarnas upplevelse av delaktighet och meningsfullhet (jfr ledarskapsidé punkt 3.2). Det skapar ”ringar på vattnet”.
- En grundförutsättning i en **lärande organisation** är ett tillåtande klimat. Engagemang och kompetens uppmuntras och fångas in i de olika forum som finns för verksamhetsfrågor. Lokalt på förskolorna sker det främst under **apt**, **reflektionstid** och **avdelningsansvarigmöten**. Enhetsövergripande på **nätverk**, **samverkansmöten** och **gemensamma apt**. Vi ger feedback, uppmuntrar utvecklingsprojekt och lyfter goda exempel.
- Vi fångar också upp - och återkopplar -lokalt ute på förskolorna i mer **informella sammanhang**. Det är viktigt att ”se” medarbetarna i verksamheterna för direkt feedback. Det som ”syns” i praktiken kan tas med in i medarbetarsamtalet.
- **Medarbetarsamtal** är ett viktigt forum att lyfta engagemang. Som nämnts i föregående fråga skrivs individuella utvecklingsplaner tillsammans med biträdande som kommunicerar och sammanställer med förskolechef. Kompetensutveckling sker alltså utifrån verksamhetens resultat/brukarnas behov (jfr föregående fråga) och/eller utifrån medarbetarens engagemang (inom ramen för uppdraget). **Egen drivkraft är bästa kraften för utveckling.**

4.5 Hur vi uppmärksammar och belönar goda insatser av medarbetare.

- En god insats i form av kunskap, engagemang och utveckling av verksamheten belönas och uppmärksammas i flera sammanhang på olika sätt:
 - På **apt** lyfts goda insatser. Positiv feedback från ledning och

arbetskamrater är viktigt.

- I **samverkansmöten** och **nätverk** uppmärksammas insatser och kan samtidigt spridas till andra.
- Enhetens årliga **vernissage** på förskolans dag i Skärholmens centrum, där alla avdelningar presenterar verksamhet och projekt, ger möjlighet till positiv återkoppling från föräldrar, barn, ledning och andra intresserade som passerar.
- Belöning kan också komma i form av **ökat ansvar** inom något område, där man ”lyfts” i sin kompetens. Som exempel kan nämnas en medarbetare som utifrån kompetens inom data fick handleda i PIM (praktiskt IT och mediakompetens).
- När kompetens möter brukarnas behov och bidrar till verksamhetens utveckling kan det naturligtvis också bekräftas i form av **löneökning**.
- För **förskolan Växthuset** kan representationen för **Kvalitetsutmärkelsen** ses som en form av belöning. Här lyfts förskolans arbete på ett högt värderat vis.
 - På förskolan Växthuset präglas arbetskulturen av ett tillåtande och stimulerande klimat där kollegornas arbetsinsatser värdesätts och bekräftas. Fokus ligger på barn och verksamhet. Goda idéer tillvaratas och prövas. Här arbetas med förhållningssätt inte bara gentemot brukare utan också mot varandra; *vi börjar med oss själva, vi lyfter varandra och tar vara på varandras styrkor.*
 - Detta går i linje med vår organisation med ett **ledningsteam** som syftar till att förmedla vikten av en **lärande organisation**. Vi tar tillvara kompetenser i ledningen och använder dessa på mest effektiva sätt. Detta vill vi förmedla till samtliga arbetslag (jfr 8.1). **Tillsammans blir vi starkare och bättre.**

4.6 Redovisning av senaste medarbetarundersökningarna med analys och trender.

- Resultatet från medarbetarenkäterna genomförda av Stockholms Stads Utrednings- och Statistikkontor AB (USK) 2011 och 2012 visar för Skärholmens positiv utveckling. **Enhetens resultat** 2012 visar att flertalet anser att arbetet i hög grad känns *meningsfullt (94 %)* och att man är *insatt i åtaganden och mål (99%)*.

- **Förskolan Växthusets** resultat går i linje med enhetens. Högst värderade frågelydelser är *"mitt arbete känns meningsfullt"* (100%) och *"min chef skapar delaktighet på möten"* (100 %). Även frågor kring *tydlighet från ledning* kring mål och åtaganden är skattade högt. Då dessa kriterier är relevanta för ledarskapside och vision (jfr 3.2) är det positivt att se önskvärt resultat här. Viktigt blir att bibehålla detta och se över hur vi kan *"göra mer av det som fungerar"*.
- Vårt förbättrade resultat kan hänga samman med att våra gemensamma dokument såsom målbild och kärnprocessen (se 9.1) har anammats som verktyg och stöd i verksamheterna. Förståelsen för systematiken har ökat, vilket bidrar till en känsla av meningsfullhet och sammanhang (KASAM).
- Enkätsvaren pekar däremot på att vi behöver utveckla vårt samarbete med *"andra utanför arbetsplatsen för att utveckla verksamheten"*. Vi har goda möjligheter för erfarenhets/kunskapsutbyte inom enheten, vilket vi redogjort för i 4.3, men kan vidareutveckla detta. En handlingsplan med uppföljning våren 2013 är gjord. Här ingår studiebesök på andra förskolor (inom och utanför enheten) och grundlig kompetensinventering bland våra medarbetare. Det senare för att se hur detta kan bidra till utveckling inom vår **lärande organisation** (se även 9.3)
- **En trend** vi kan se är att ambitionsnivån och kraven på sig själva inom arbetslagen generellt har ökat. Detta kan betraktas som naturligt då kraven på förskolan utifrån har ökat från såväl politikernivå som från föräldrar (jfr 2.4). Vi har emellertid noterat att man kanske behöver *"sätta ord"* på sitt arbete och synliggöra det man redan gör snarare än att *"göra mer"*. **Uppföljningar** är en viktig nyckel för att få syn på sitt arbete. På flera håll uttrycks att det uppföljningsunderlag som används var sjätte vecka, bidragit till att man fått mer syn på sin verksamhet kopplat till **barnens utveckling och lärande**. Vi får signaler om att våra systematiska uppföljningar av verksamhet och projekt samt av språk och likabehandling bidrar till upplevelse av tydlighet, meningsfullhet och utveckling.

5. Värdegrund

5.1 Beskrivning av hur vår värdegrund görs känd hos våra brukare.

Skärholmens värdegrund görs känd på två sätt, **via ord** och **via handling**.

- Den är ett betydelsefullt styrdokument för både arbetsklimat och våra brukare. Arbetssätt med utgångspunkt i denna, i vilken bl.a. vår likabehandlingsplan har stark förankring, diskuteras kontinuerligt ute på förskolorna.
- Ord och mening genomsyrar också **styrande dokument** inom enheten såsom vision, pedagogiska plattformen samt enhetens målbild – dvs. de dokument som belyser vårt **gemensamma förhållningssätt** (jfr 3.2)

Lokalt, som på **förskolan Växthuset**, synliggörs den t.ex. i veckobrev, introduktionssamtal, föräldrasamtal och föräldramöten. Redan när barnen börjar förskolan introduceras föräldrarna i värdegrund och vision. Den sitter också uppe på väggen.

- Genom att förskolechef och biträdande förskolechef emellanåt lyfter den (ex. på **apt** och **samverksansmöten**), förankras den i arbetslagen.
- Intentionen är emellertid att den ska vara levande i alla våra interaktioner med barn och föräldrar. Ord och handling ska överensstämja. Det handlar om att i praktiken få till möten som bygger på att vi möter varandra, stora som små, med respekt. Det är en ständig process.
- I syfte att levandegöra vår värdegrund i interaktion med våra brukare (föräldrar och barn) har vi regelbundna **reflektioner** och avsatt tid för **systematisk uppföljning** av vårt likabehandlingsarbete med pedagogiska utvecklingsledare. I dialog och i interaktion med andra blir våra egna normer och värderingar synliga. Synvänder inåt är viktigt att göra för att få tag i ”varför man gör som man gör”. Genom att underbygga ett **gemensamt språkbruk** och **arbetssätt** kan tydlighet skapas för barn och föräldrar. Det handlar om **bemötande**, vilket i slutänden blir det viktigaste för våra brukare.
- Omvänt handlar det om att sätta ord på vår praktik. Går det vi gör i linje med vår värdegrund och hur synliggör vi det? Värdegrunden blir så känt både i ord och i handling.

5.2 Beskrivning av vår värdegrund/gemensamma förhållningssätt samt hur den togs fram och förankrades i organisationen.

- Det finns anledning att hålla isär begreppen värdegrund och gemensamt förhållningssätt även om kopplingen är stark i form av den människosyn och kunskapsyn som råder i verksamheten. Vårt **gemensamma förhållningssätt**

utgår emellertid från flera dokument (se 3.2), däribland Skärholmens värdegrund som lyder enligt följande.

Värdegrund för Skärholmens stadsdelsförvaltning

*Vi utvecklar verksamheten i samspel med våra brukare
och 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.

- Värdegrunden togs fram under en process för ca 10 år sedan, genom att chefer på alla nivåer inom stadsdelen, i etapper, diskuterade och formulerade hur den skulle se ut.
- Den är **väl förankrad** inom enheten via skriftliga och elektroniska kanaler (intranät, verksamhetsberättelse mm). Apt och samverksansmöten har varit viktiga forum för förankring i arbetslagen. Den sitter också uppe på väggen på flera ställen ute i verksamheterna och centralt.
- Värdegrunden genomsyrar, som nämnts också ledande dokument såsom enhetens **vision** och **målbild**. Den kan betraktas som utgångspunkt för vårt **interkulturella arbetssätt**, där mångfaldsperspektivet är starkt förankrat.
- Den behöver, som nämnts, emellertid ständigt levandegöras och praktiseras. ”Förankringsprocessen” pågår ständigt och det ligger på ledningens uppdrag att förankra värdegrunden hos samtliga medarbetarna på olika nivåer inom enheten.
 - **Nya medarbetare** får information om värdegrunden vid anställning och den finns i avdelningspärmar ute på samtliga förskolor/avdelningar, vilken samtlig personal ska ta del av (säkerställs av avdelningsansvariga.).
 - I det årliga **medarbetarsamtalet** ingår värdegrunden i en frågelydelse. Medarbetaren får berätta om hur arbetet fungerar utifrån Skärholmens värdegrund.
- **Likabehandlingsplanen/arbetet**, där värdegrunden är en väsentlig

utgångspunkt, följs, som nämnts, regelbundet upp av pedagogiska utvecklingsledare. Den hålls därmed levande. Oavsett när man har påbörjat sin anställning inom enheten hamnar man i ”förankringsprocessen”.

6. Resultat, analys

6.1 Redovisning föregående års uppföljningar av åtaganden/mål och förväntat resultat med analys och trender.

- Här fokuseras de fyra åtaganden **förskolan Växthuset** valt utifrån resonemanget att de svarar mot vår målbild och kan betraktas som ”kärnverksamhet”. Vi har därutöver valt åtagandet: *Enheter åtar sig att medarbetare och chefer stöds i att utveckla sin kompetens efter verksamhetens behov.* Det är relevant kopplat till fråga 4.3 och för en **lärande organisation**.
- Resultat inom förskolan är processinriktat och kan likställas med ”utveckling” eller ”nuläge” av hittills genomförda insatser. I nedanstående sammanställning anges resultat på enhetsnivå (förskolan Växthusets arbets sätt är representativt för enheten, se 7.2).

1. ÅTAGANDE:

Enheter åtar sig att barn utvecklar det svenska språket med modersmålet som grund

FÖRVÄNTAT RESULTAT:

I enlighet med målbild och område: *”Uttrycka sig med ett rikt språk”* (se 1.1)

RESULTAT (UTVECKLING)

Vi bedömer att åtagandet uppfylls. Genom vårt språkutvecklande arbets sätt med föräldrasamverkan som viktig del, och genom att barnen erbjudits många tillfällen att kommunicera, på svenska och modersmål (inom projekt och i vardags/rutinsituationer) kan följande resultat noteras:

- Barnens ordförråd inom svenska och modersmål har i hög grad utvecklats, specifikt inom ramen för projekt. Barnen visar stolthet och berättar gärna spontant och när pedagogerna efterfrågar ord på ”deras språk”. (*Ex. Snigel på olika språk: halazen (arabiska) och ’slimak (polska).*)
- I språkanalyser/ performans analyser blir synligt att barnen fått ökat ordförråd i svenska samband med projekt. (*Ex. Tema vatten: droppa, rinna, plaska, porla, blött och Tema fåglar: grenar, näbb, fjädrar, blåmes).*)

- Intresset för skriftspråket har ökat liksom ”lekskrivandet. ”Barnen ”skriver” gärna och berättar kring det de skriver. De frågar vad det står på olika ställen (ex. på mjölkpaket) och hur man skriver olika saker. (ex. *mammas, pappas och kompisens namn*).
- ”Sagoteringsböcker” där barnen berättar och pedagogerna skriver barnens ord, används på flera håll. Här är synligt att barnens berättarförmåga ökat. Texterna är mer beskrivande, sammanhängande och innehållsrika.
- Barnens intresse för sagor har ökat. De efterfrågar sagostunder, gör egna flanosagor som de berättar för kamraterna och leker lekar kopplat till sagorna.(ex. ”*Snick och Snack*” samt *Pippi Långstrump*.)

Vi väljer här att slå samman åtagande 2 och 3 då de går i linje med varandra och i viss grad också förutsätter varandra.

2. ÅTAGANDE:

Enhet åtar sig att barnen utvecklar grundläggande demokratiska värderingar.

3. ÅTAGANDE:

Enheten åtar sig att arbeta förebyggande för att trygga en positiv social utveckling.

FÖRVÄNTAT RESULTAT:

I enlighet med målbild och områden: ”*Samspela med andra*” och ”*Utveckla en positiv självbild*” (se 1.1)

RESULTAT (UTVECKLING)

Vårt intensifierade och övergripande värdegrundsarbete har bidragit till att inflytandefrågor och delaktighetsperspektivet diskuteras regelbundet ute på förskolorna, i arbetslag och tillsammans med barnen. Vi bedömer att åtagandet i hög grad uppfylls.

- Barnmöten, barnintervjuer, ”barns egna val” står på agendan. Följande frågor har stått som utgångspunkt: Vad vill barnen göra på förskolan? Hur kan vi möta barnens behov och intressen? Hur gör vi med ”barnets” intresse/behov kontra ”barngruppens”? Regler sätts *tillsammans* med barnen ex. kring gården. (ex. *Hur vill vi det ska fungera kring cyklingen på gården? Hur kan ”fler” få vara med och leka?*)
- Generellt kan vi se barn som kan/vågar ifrågasätta mer (ex. *Varför måste jag vila när jag inte är trött?*) och barn som lyssnar mer på varandra (ex. *när kamraterna berättar flanosagor eller hur kompiserna upplever en konflikt*).
- Materialet STEGVIS och START har resulterat i bättre konflikthantering. Barnen kan/vågar uttrycka sin åsikt och sätter gränser för sig själv (*stopphanden*). De kompromissar och turas om i högre grad (ex. *om utklädningskläder, vid rollek och kring ”vem som ska vara vem/vad” i lek*).

- Många förskolor har arbetat utifrån boken/värdegrundsmaterialet ”Snick och Snack”, som handlar om känslor, relationer och empati. Barnen känner igen sig i sagan och har lätt att samtala kring den. Barnen är mer uppmärksamma på hur man uttrycker sig till varandra och berättar för de vuxna om de upplever att någon gör eller säger något ”fel”. De har lättare att uttrycka och beskriva egna känslor och tankar (*”När någon är dum känns det som vassa bubblor i magen”*).
- En tydlig trend är att barnen utvecklat sin ansvarsförmåga. Om man gjort en kompis ledsen, lyssnar man hur kompisens upplevde det och ”gör förlåt” istället för ”bara” säger ordet ”förlåt”. Både yngre och äldre barn tröstar varandra och delar med sig t.ex. vid utflykt, de hjälper varandra i hallen (*”jag kan visa dig om du vill...”*) och vid maten (*ex. brer smörgås och häller upp mjölk till kamraten*).
- Barnen visar intresse och nyfikenhet för varandra (*Var bor du? Vad gillar du att leka med? Vad heter din storebror?*)
- Barnen tar ökat ansvar i och är delaktiga i vardagsverksamheten (*ex. dukar, hjälps åt att städa undan, hämtar kompisens jacka och skor mm*).
- I styrda regellekar har man arbetat mycket med samspel och samarbete i olika gruppkonstellationer, vilket resulterat i att samarbetet och acceptansen ökat samt att pojkar och flickor leker mer tillsammans.
- Föräldrasamverkan har ökat. Föräldrarna inbjuds mer till delaktighet, t.ex. i likabehandlingsarbetet.

4. ÅTAGANDE

Enheten åtar sig att barnen utvecklar en förståelse för sig själva och sitt lärande.

FÖRVÄNTAT RESULTAT

I enlighet med målbild och område: *”Förstå och använda matematiska, tekniska och naturvetenskapliga samband”* (se 1.1)

RESULTAT (UTVECKLING)

Hela vår målbild kan eg. knytas till detta åtagande. Vi fokuserar f.n. matematiken då det tillhör våra utvecklings- och prioriteringsområden. Matematik och teknik hänger i hög grad samman och kan i vårt projekterande arbetssättet arbetas med parallellt liksom naturvetenskapliga resonemang kan kopplas in. Vi bedömer att detta åtagande kopplat till matematik, teknik och naturvetenskap uppfylls. Tekniken behöver emellertid uttryckas och synliggöras mer.

- Nya matematiska begrepp har förankrats
 - Rumsuppfattning (*ex. där, här, bakom, framför, under*).
 - Tal och taluppfattning 0-10 (*ex. 5 är mer än 4 men mindre än 8*).

- Barnen visar förståelse för former (*ex. resonemang kring cirkel/rund/bollar/runda skyltar*), *kvadrat/rektangel/fyrkanter/fyrkantiga skyltar/dörrars form etc.*)
- Barnen använder matematiska termer t.ex. under maten (*ex. ber om ett halvt äpple, två gurkbitar*)
- De äldre barnen experimenterar och ställer hypoteser som prövas. De kan reflektera kring olika matematiska lösningar. (*ex. Hur långt är det hem från förskolan? Hur kan vi mäta det?*)
- Barn inom alla åldrar sorterar, ”delar upp” och ”räknar” spontant samt gör jämförelser utifrån sin ”förståelse” och sina förutsättningar, t.ex. mäter varandras längd på olika sätt. (*ex. ställer sig rygg mot rygg och jämför, genom snören med ett antal pärlor, genom steg etc.*)
- Vi ser också nyfikna barn som utforskar naturvetenskapliga samband som luft och vatten och visar förståelse för hur viktigt detta är för allt levande. (*Ex. Vi andas luft, det gör djur också. Luften är lätt i en ballong, vatten är tungt/tyngre i en ballong.*)

5.ÅTAGANDE:

Enheten åtar sig att medarbetare och chefer stöds i att utveckla sin kompetens efter verksamhetens behov

FÖRVÄNTAT RESULTAT:

Nöjda medarbetare som upplever att de har god kompetens för sitt arbete.

RESULTAT (UTVECKLING)

Vi bedömer att åtagandet i hög grad uppfylls. I medarbetarenkäten framgår att hög andel av våra medarbetare anser att de kan göra ett ”gott arbete”. Exempel på kompetenshöjande insatser:

- ICDP /vägledande samspel (enhet)
- Planeringsdag om likabehandling/arbete mot kränkande behandling (enhet)
- Workshop och nätverksträffar i matematik (enhet)
- Introduktion och nätverksträffar i Skärholmens språkprogram (enhet)
- Genomgång av kärnprocessen (enhet)
- PIM – praktisk IT och Media (individ/enhet)

Analys som förklaring

- Tillsammans med vår målbild har de övergripande utbildningsinsatserna inom språk, matematik och likabehandling/normer och värden bidragit till ökad förståelse och ett mer medvetet arbetssätt bland personalen med resultat för

barnen (enl. ovan). Kompetensutveckling på enhetsnivå syns generellt ge mer effekt än individinriktade insatser, då det senare ska filtreras i flera led. Alla får då samma referensram. (*Systematiken kring hur vi arbetar för att våra medarbetare ska kompetensutvecklas efter verksamhetens behov framgår i 4.3.*)

- Utvecklingen av det svenska språket är för många föräldrar, tillsammans, med trygghet och omsorg, det viktigaste av förskolans arbete. Detta kan kopplas till att flertalet av våra brukare har annat modersmål än svenska och att språket är ytterst väsentligt för att lära och klara sig väl i samhället. **Våra satsningar** går så i hög grad **i linje med** föräldrars - och barns- behov.
- Föräldrarnas behov av att förskolorna arbetar med, trygghet och omsorg och värdegrundsfrågor har länge varit tydligt, inte minst för föräldrar till de yngsta barnen. En **trend** har varit att ”lärande” efterfrågas mer i takt med att barnen blir äldre och när tryggheten är ”säkrad”. Vi noterar emellertid en förskjutning av trenden i form, av att ”lärandet” efterfrågas alltmer även i tidigare åldrar, vilket kan kopplas till ökad medvetenhet hos föräldrar kring förskolans uppdrag. Vi strävar efter att **kvalitetssäkra hela förskolans uppdrag**; det pedagogiska (*utveckling och lärande*), det demokratiska (*normer och värden*) samt *trygghet och omsorg*.
- Det är viktigt att inte tappa styrfart på satsningar som gjorts. **Uppföljningar** blir ytterst relevanta för att minimera risken att satsningar blir ”kalla” med tiden. Vi har infört **systematiska uppföljningar** av matematik/teknik, språk och likabehandling/arbetet kring kränkande behandling där också värdegrundsfrågor ingår.
- Vi noterar att våra verktyg och plattformar för planering, uppföljning och utvärdering (se 7.3 och 9.1) tillsammans med våra styrdokument (se 1.2) bidrar till ett mer systematiskt ”tänk”. Arbetet inom förskolan är processinriktat utan ”slutgiltigt” resultat, men det är viktigt med **tydlig riktning** för fokus på uppdraget. Med **förväntat resultat** utifrån vår målbild (se 1.1) får vi en **gemensam riktning** – långsiktigt mot vision.

6.2 Vårt prognostiserade ekonomiska resultat för innevarande år samt de tre senaste årens resultat med analys och trender.

- Under **2010, 2011** och **2012** har vi haft budget i balans. Under dessa år har pengar använts ur resultatfonden för finansiering av utbildningar och andra kompetens- och kvalitetshöjande satsningar i verksamheterna (ex. ICDP/vägledande samspel, momentmålning och IPAD).

- **2013** prognoserat budget i balans.
- Resultatfonden nyttjas kontinuerligt till utbildningsinsatser. I vår strävan efter jämn kvalitet på förskolorna gör vi i första hand övergripande satsningar som syftar till att alla ska få samma referensram.
- **En trend** är att vi alltmer använder befintlig kompetens inom enheten, snarare än att vi ”köper in” kunskap. En **lärande organisation** där vi använder de resurser som finns blir således **ekonomiskt lönsamt**.

7. Från åtaganden/mål för verksamhetsåret till uppföljning

7.1 Beskrivning av processen för framtagande av årets åtaganden/mål

- Framtagandet av åtaganden och mål sker på enhetsnivå synkroniserat med hela stadsdelen Skärholmen, utifrån KF:s inriktningsmål samt stadsdelsnämndens mål. Åtaganden svarar alltså mot politikernas mål.

Uppställningen ser ut enligt följande.

1. KF:s Inriktningsmål
 2. Stadsdelens nämndmål
 3. **Enhetens åtaganden**
 4. Aktiviteter, indikatorer och arbetssätt
- Beroende på resultat och de utvecklingsområden som identifieras från förskolornas utvärderingar genom T1, T2 samt VB (begreppsförklaring se 4.1) formulerar enhetens ledningsteam åtaganden. Detta är en löpande process utifrån inriktningsmål och nämndmål.
 - Förskolorna ”spetsar till” till enhetens åtaganden och förväntade resultat kopplat till lokala förutsättningar. För förskolornas del, som för **förskolan Växthusets**, handlar det om konkretisering av åtaganden i form av aktiviteter.
 - I återföringsrapporten för kvalitetsutmärkelsen 2011 uttrycktes att ”åtaganden kan med fördel bli färre”. Enheten har tretton åtaganden varav åtta är kopplade till läroplansmål (äppelmål). **Förskolan Växthuset** har valt fyra av dessa att fokusera på. De valdes i samråd med biträdande förskolechef på apt utifrån vad

som behöver utvecklas liksom områden som ej bör tappas styrfart på. Utvalda områden svarar dessutom mot vår målbild (se s. 1.1) och kan betraktas som "kärnverksamhet". Det är kännetecknande för det vi vill uppnå med verksamheten för våra barn.

7.2 Beskrivning av åtaganden/mål med förväntat resultat, arbetssätt och hur vi avser att följa upp respektive åtagande/förväntat resultat. (Förskolan Växthuset)

Nedan, en uppställning av enhetens samtliga åtaganden. Fokus läggs på åtagande 5-7 utifrån **förskolan Växthusets** val och arbetssätt. (Växthusets arbetssätt är representativt för enheten.)

Skärholmens förskoleenhets åtaganden VP-12

1. *Enheten åtar sig att värna om en hållbar livsmiljö.*
 2. *Enheten åtar sig att barnen upplever delaktighet i olika former av kulturupplevelser.*
 3. *Enheten åtar sig att lokaler och verksamheter ska vara tillgängliga för alla brukare.*
 4. *Enheten åtar sig att arbeta för att öka barnens fysiska aktivitet.*
 5. ***Enheten åtar sig att barn utvecklar det svenska språket med modersmålet som grund.***
 6. ***Enhet åtar sig att barnen utvecklar grundläggande demokratiska värderingar.***
 7. ***Enheten åtar sig att barnen utvecklar en förståelse för sig själva och sitt lärande.***
 8. *Enheten åtar sig att samverka med skolan vid övergången till förskoleklass*
 9. ***Enheten åtar sig att arbeta förebyggande för att trygga en positiv social utveckling.***
 10. *Enheten åtar sig att främja hälsa och att minska sjukfrånvaron*
 11. *Enheten åtar sig att medarbetare och chefer stöds i att utveckla sin kompetens efter verksamhetens behov*
 12. *Enheten åtar sig att arbeta med vision 2030.*
 13. *Enheten åtar sig att använda resurserna på ett effektivt sätt inom ramen för de ekonomiska förutsättningarna*
5. **Åtagande:** *Förskola Skärholmen åtar sig att barn utvecklar det svenska språket med modersmålet som grund*

Förväntat resultat:

- **Enheten:** I våra förskolor vill vi att varje barn utvecklar förmågor i enlighet med

vår målbild (se 1.1), område ”*Uttrycka sig med ett rikt språk*.”

- **Växthuset:** Utgångspunkt målbild: Att barnen utvecklar ett större ordförråd, får ökad grammatisk förmåga samt berättarförmåga på såväl svenska som på modersmålet.

Arbetsätt:

- Vi uppmuntrar lek och samspel med andra, i organiserade lekar och fri lek. (ex. inom projekt, genom rollek, spel och gemensamma lekar som ”kom alla mina kycklingar” och ”bro bro breja”).
- Vi arbetar ofta i mindre grupper för ökat talutrymme (ex. vid högläsning där vi diskuterar boken tillsammans och vid skapande- ex momentmålning).
- Vi samtalar mycket i alla situationer (rutiner, aktiviteter och projektarbete)
- Vi förenklar inte vårt tal, utan använder rekvisita och konkreta material som stöd. Vi höjer ribban på språket snäppet ”över” så att utveckling sker.
- Pedagogisk dokumentation som verktyg för reflektion kring aktiviteter och projekt tillsammans med barnen.
- IKT (Ipad och dator) används i hög grad för pedagogiska ”appar”, spel samt för pedagogisk dokumentation.
- Litteraturen har en given plats hos oss. Vi läser mycket och har flera av böckerna på både svenska och modersmålen.
- I samlingen uppmuntras barnen att tala och lyssna. Här använder vi också sånger och ramsor för utveckling av barnens språkliga förmåga.
- Tvåspråkiga pedagoger med samma språk som barnen nyttjas i modersmålsträning varje stund i vardagen.
- Barnen uppmanas att tänka vad saker heter på sitt modersmål och får emellanåt uppdrag att fråga sina föräldrar (för att skapa en ”ordbank”).
- Vi använder oss av olika kulturupplevelser i stadens kulturutbud (teater och museum, bibliotek mm) som sedan diskuteras och reflekteras kring.
- Föräldrasamverkan:
 - Föräldrarna kan låna böcker från förskolan på sina modersmål och bidrar med böcker och musik från modersmålet (Vi sätter ord på ljudupplevelserna tillsammans med barnen.)
 - Dialog med föräldrarna kring modersmålets centrala roll för barnens hela språkutveckling.
 - Vi involverar föräldrarna i projektarbete och uppmuntrar till att bidra med modersmålet.
 - Föräldrarna hjälper till att göra intervjuer med sina barn på modersmålen (när inte tvåspråkig personal finns).

6. Åtagande: Förskola Skärholmen åtar sig att barnen utvecklar en förståelse för sig själva och sitt lärande.

Förväntat resultat:

- **Enheten:** I våra förskolor vill vi att varje barn utvecklar förmågor i enlighet med vår målbild (se 1.1), område: *"Förstå och använda matematiska, tekniska och naturvetenskapliga samband"*.
- **Växthuset:** Utgångspunkt målbild: Att alla barn utvecklar förståelse för:
 - grunderna i bygg och konstruktion
 - för naturens kretslopp
 - för grundläggande matematiska begrepp:
 - inom form (triangel, cirkel, rektangel, kvadrat)
 - mätning, (jämför i informella enheter)
 - 1 till 1 principen samt talområde 0-10
 - samt utvecklar förmåga att ställa hypoteser

Arbetsätt:

- Vi är utforskande/medforskande och arbetar temainriktat med projekt som utgår ifrån barnens intressen och frågeställningar. (ex. tema vatten och tema kanin-kopplat till matematik, teknik och naturvetenskap där vi mäter volym, konstruerar kaninburar och lär oss om kaninens leverne i naturen).
- "Mindmap" (på väggen) för planering av projekt, vilken inramar barnens intressen. Blir synligt för barn och föräldrar.
- Vi ger barnen möjlighet att reflektera enskilt och i grupp, tillsammans med pedagoger kring dokumentation om sitt och andras lärande. Vi ställer öppna frågor, lyssnar, leder och uppmuntrar.
- Vi experimenterar med vatten och sand. Mäter volymer och tyngd. Barnen testar hypoteser. (ex. *Väger en hink vatten lika mycket som en hink sand? Hur mycket väger luft? Hur lång tid tror du snigeln behöver för att ta sig tvärs över bordet*))
- Vi leker matematiska lekar och spelar spel samt utför problemlösning i vardagen (ex. *Dukning som matematisk övning och hur kan vi göra så att alla får plats vid ett matbord?*)
- Föräldrasamverkan:
 - Samtal med föräldrarna hur vi tillsammans kan arbeta kring barnens matematiska utveckling (*broschyr till föräldrarna för tips*).

Nedanstående åtaganden redogör vi här för tillsammans då går i linje med varandra. Förväntat resultat och arbetsätt kan i hög grad kopplas samman.

7. Åtagande: Förskola Skärholmen åtar sig att barnen utvecklar grundläggande demokratiska värderingar.

9. Åtagande: Enheten åtar sig att arbeta förebyggande för att trygga en positiv social utveckling.

Förväntat resultat:

- **Enheten:** I våra förskolor vill vi att varje barn utvecklar förmågor i enlighet med vår målbild (se 1.1), områden: *"Samspela med andra"* och *"Utveckla en positiv självbild"*.
 - **Växthuset:** Utgångspunkt målbild: Att barnen...
 - ... visar hänsyn och förståelse för andras känslor och olikheter
 - ... leker och samspelar med andra.
 - ... visar känslor.
 - ... tar egna initiativ.
 - ... reflekterar och vill berätta olika saker.
 - ... vänder sig till alla vuxna vid behov.
 - ... att de upplever att de kan och får uttrycka åsikter och komma till tals, att vi rättar verksamheten efter deras intresse och önskemål, att det är nolltolerans mot kränkningar.

Arbetsätt:

- Vi bekräftar och tar tillvara barnens intresse (*"Mindmap" på väggen synliggör intressen för barn, personal och föräldrar*)
- Barnen ges möjlighet samspela och möta varandras olikheter genom lek, skapande, rörelse, musik, dans och drama samt i såväl regelstyrda och organiserade lekar som i fri lek.
- På samlingar och i naturligt uppkomna situationer samtalar vi kring värdegrundsfrågor/begrepp som empati och hänsyn, om hur man är en bra kompis samt värdet av olika sätt att tänka och vara (*Hur tänker "du", "jag" och hur kan "vi" tänka tillsammans?*). Vi använder oss av relevanta sagor som utgångspunkt (*Ex sagan om kaninen prickken.*)
- Vi har empatiträning genom projekt (*ex. kaninprojektet se 2.3*)
- Pedagogisk dokumentation som verktyg: Barnen ges möjlighet att reflektera, argumentera och berätta hur de tänker kring olika situationer, begrepp och teman (*t.ex. värdet av att turas om, hur vi kan trösta kompisar som är ledsna, kring begrepp som rättvisa etc.*)
- Vi gör barnen delaktiga i olika former av beslutsfattande, planering och utvärdering (*ex. barnråd och genom att barnen är med och formulerar vår pedagogiska miljö.*)
- Barnen ges stöd i och uppmuntras i att hantera konflikter, uttrycka sina känslor och leva sig in i andras tankar. Stopphand som verktyg för att sätta egna gränser utifrån materialet STEGVIS.
- Revidering av lokala likabehandlingsplaner utifrån kartläggning sker i februari. Förankring och arbete sker kontinuerlig i samråd med pedagogisk utvecklingsledares som följer upp och säkerställer.
- Vi uppmuntrar till självständighet med stöd i rutinsituationer (*ex. matsituationen,*

toalettbestyr, ut- och ingång, på - och avklädning).

- Föräldrasamverkan:
 - Samarbetet med mellan föräldrar och förskola startar vid den föräldraaktiva inskolningen.
 - Övriga samverkansformer är daglig kontakt vid hämtning och lämning, Föräldrasamtal, föräldrträffar, drop-in fika, föräldramöten och föräldramiddagar i olika former. I föräldrasamtal lyfter resonerar vi bl.a. om hur vi kan samverka kring barnens sociala utveckling.
 - Likabehandlingsarbetet i förskolan sker i nära samarbete med föräldrarna med syfte att undvika någon form av diskriminering och skapa en god miljö där kränkningar inte sker. Diskuteras bl. under föräldrträffar och föräldrasamtal. (ex. *diskussion kring "lika värde", och "barnsyn"*.)

Uppföljning och utvärdering

- **Uppföljning** och **utvärdering** sker systematiskt enligt årshjul (se 7.3). **Kärnprocessen** (se 9.1) används av arbetslagen som metod uppföljning och utvärdering. I *föräldrasamtal* (sept, mars/april) och på *planeringsdagar* (okt, feb, juni) säkerställs uppföljning av varje barns utveckling respektive uppföljning av hela verksamheten kopplat till mål och åtaganden.
- **Regelbundna uppföljningar** av verksamheten på lokal nivå sker **veckovis** under **reflektioner** av arbetslag (kontinuerligt tillsammans med pedagogisk utvecklingsledare) med pedagogisk dokumentation som metod. Olika åtaganden kopplat till målbild fokuseras vid olika tillfällen (underlag: reflektionsprotokoll, foton, filmsekvenser, intervjuer/observationer, teckningar mm).
- **Uppföljning** som **avstämning** av **projekt/verksamhet** på lokal nivå kopplat till mål och åtaganden sker i sexveckorsperioder på apt och/eller på avdelningsansvarigmöten av biträdande förskolechef som kommunicerar till förskolechef.
- **Uppföljning** som avstämning av åtaganden kopplat till **språk** samt **likabehandling/normer och värden** sker i sexveckorsperioder av pedagogiska utvecklingsledare som kommunicerar till förskolechef (reflektionsprotokoll, material från språkprogrammet, kvalitetsindikator samt likabehandlingsplanen som underlag).
- **Uppföljning** som avstämning samt **utvärdering** av **matematik/teknik** sker på reflektionstid av arbetslag tillsammans med pedagogisk utvecklingsledare som kommunicerar till förskolechef (sept, feb och juni enl. årshjul, se 7.3) med kvalitetsindikatorn som underlag.

- Hur verksamheten möter barn i **behov av särskilt stöd (BIBASS)** kopplat till åtaganden och målbild följs upp av specialpedagoger och förskolechef under BIBASS- konferens i september och februari (enl. årshjul, se 7.3). Förskolornas utvärderingar ligger till grund för uppföljning. (Pärm med underlag och BIBASS-policy finns på varje förskola)
- **Utvärdering** av hur **övergripande verksamheten** svarar/har svarat mot mål och åtaganden följs upp via T1, T2 och VB av ledningsteam där analys för vidare insatser sker under utvärderingsdagar (april, aug och dec enl. årshjul, se 7.3). Förskolornas utvärderingar utgör underlag.

7.3 Planeringen för årets uppföljning

- I enhetens pedagogiska årshjul framgår vad som ska genomföras varje månad inom olika områden. Det är vårt arbetsverktyg och skapar struktur för året. **Förskolan Växthuset** arbetar naturligtvis också i enlighet med denna (se 7.2).
- Under 2013 har vi också att följa upp nedanstående åtagande som formulerades efter resultat från brukarenkät 2012 (jfr 2.4).
 - **Åtagande:**
Förskola Skärholmen åtar sig att miljön ute och inne ger förutsättningar till utveckling och lärande. (Utveckling och Lärande)
 - **Förväntat resultat:**
Andelen föräldrar som ser att miljön bidrar till deras barns utvecklings ökar till 80% i nästa brukarundersökning

Samtliga förskolor har gjort **åtgärdsplaner**, vilka ska följas upp under april/maj 2013 (på apt och ledningens teammöten). Utvärdering sker i brukarenkät 2013.

I årshjulet nedan framgår endast uppföljning/utvärderingar i enlighet med fråga

Augusti	September	Oktober	November	December
Enhet: T2 skrivs utifrån förskolornas underlag	*Pedagogisk dokumentation *Självvärdering *Föräldrasamtal (med Språkdomäner) *BIBASS handlingsplaner , förlängningsansökningar och nya ansökningar	*Pedagogisk dokumentation *Barnobservationer och intervjuer *Planeringsdag – Verksamhetsplan utifrån Kärnprocessen (blir en form av utvärdering med nytt ”nuläge” utifrån tidigare VP).	*Pedagogisk dokumentation Enhet: VP in i ILS	*Pedagogisk dokumentation Enhet: VB skrivs utifrån T1 och T2

Januari	Februari	Mars	April	Maj
*Pedagogisk dokumentation	*Pedagogisk dokumentation *Självvärdering *Språkbobservationer *BIBASS handlingsplaner och ansökan *Utvärderings- och planeringsdag med kärnprocessen	*Pedagogisk dokumentation *Föräldrasamtal	*Pedagogisk dokumentation Enhet: T1 skrivs utifrån förskolornas underlag	*Pedagogisk dokumentation
Juni	Juli			
*Planeringsdag: Utvärdering med kärnprocessen *Kvalitetsredovisning skrivs för varje förskola *Självvärdering	Sommarverksamhet	*Var sjätte vecka genom hela året sker uppföljning av biträdande förskolechef genom uppföljningsdokument av verksamheten (projekt). *Var sjätte vecka genom hela året sker uppföljning av pedagogisk utvecklingsledare av språk och likabehandlingsarbetet där värdegrundsfrågor ingår. *Matematik och teknik följs upp av pedagogisk utvecklingsledare via självvärdering utifrån kvalitetsindikatorn tre ggr/år enl. ovan.		

8. Resursanvändning

8.1 Hur vi använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå åtaganden/mål.

- För att använda våra **resurser i ledningsteamet** så effektivt som möjligt har vi **utvecklat vår organisation**. Ledningspersonal med ”spetskompetens” utgör resurs för hela verksamheten och arbetar enhetsövergripande:
 - Två biträdande förskolechefer med specialpedagogisk kompetens ansvarar för ett visst antal förskolor inom enheten kring barn i behov av särskilt stöd.
 - Pedagogiska utvecklingsledare har ansvar för att driva och utveckla arbetet kring språk, matematik/teknik samt likabehandling/normer och värden.
- **Mångfalden** på våra förskolor bland personal och brukare ses som resurs vid **språkarbete** och **kulturarbete**. Flerspråkig personal används som resurs under introduktion med föräldrar och barn.
- **Personalens kompetens** nyttjas för en lärande organisation genom bl.a. nätverk.
- Våra **gemensamma dokument** är resurs för tydlig och gemensam riktning samt som stöd för systematisk verksamhetsutveckling.
- Flera förskolor inom enheten har rymliga och **användbara lokaler** som nyttjas för flera syften som till föräldrträffar, föräldramöten, föräldrastödsgrupper (ABC), utställningar mm.

- Inom enheten finns **gemensam mail** som kanal mellan förskolorna om man t.ex. behöver material eller möbler. Det som inte används av den ena förskolan kan brukas av någon annan.
- **Material** som köps in, t.ex. värdegrundsmaterialen STEGVIS och START, lånas mellan förskolorna.
- **Bibliotek och stadsdelens kulturutbud** används väl av alla förskolor.
- **Hälsocoacher** finns på varje förskola och säkerställer och utvecklar friskvårdsarbetet.
- För att värna om **hållbar miljö** och hålla kostnader nere samordnar enheten transport och sophämtning.
- **Kökspersonalens kunskap** och erfarenheter kring de ekologiska och närproducerade alternativen nyttjas. Kökspersonalen träffas regelbundet för att utbyta erfarenheter och utveckla gemensamma matsedlar.

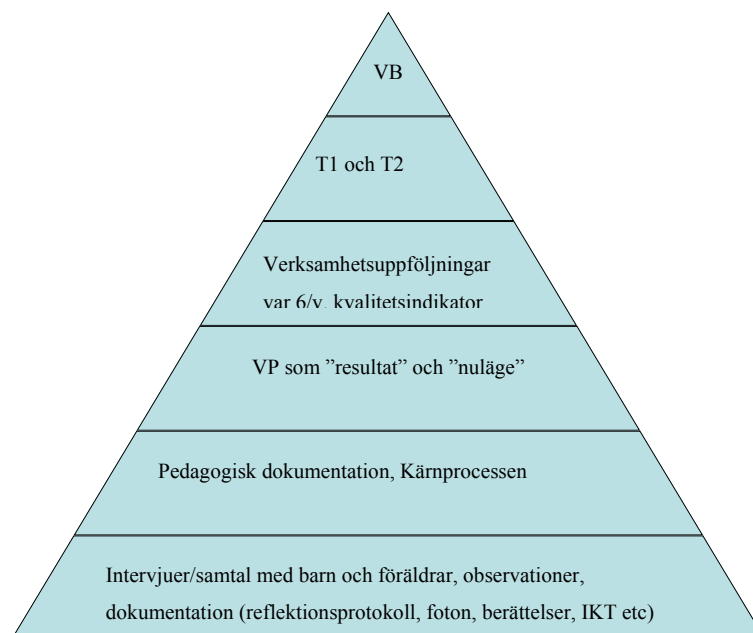
9. Utveckling

9.1 Hur vi säkerställer och utvecklar verksamheten utifrån uppföljningar, resultat och analyser.

Säkerställandet sker systematiskt på flera nivåer av ...













- ... flera **ansvarspersoner**, ytterst av förskolechef.
- ... via **gemensamma uppföljningsverktyg och utvärderingsunderlag** (enl. ovan) som används systematiskt i...
- ... olika **plattformar**...
- ... vid **bestämda tidpunkter** i enlighet med årshjul. (se 7.3)

Våra **uppföljningsverktyg och utvärderingsunderlag**



- Våra uppföljningsverktyg och utvärderingsunderlag bidrar till säkerställande av att verksamheten arbetar enhetligt och systematiskt. Genom dessa verktyg får vi syn på resultat på lokal nivå och enhetsnivå. Den samlade analysen genomförs av ledningsteamet. **Förskolan Växthuset** är således kopplade till en större mekanism.
- Då förskolans resultat är processinriktat och resultatet ständigt ”flytande” blir vår **kärnprocess** en viktig metod. Via säkerställs att man ständigt arbetar utifrån ett aktuellt och verksamhetsnära ”nuläge”. Nuläget kan betraktas som resultat av det man hittills genomfört och blir utgångspunkt för vidare planering.
- Kärnprocessen används vid föräldrasamtal, planering, genomförande och utvärdering. **Pedagogisk dokumentation** kan ses som ”input” i kärnprocessen, men används även enskilt för att öka medvetenheten om den egna verksamheten kopplat till barnens utveckling inom olika områden. (Sker med tätare intervaller än kärnprocessen.) Kärnprocessen upprepas regelbundet (främst planeringsdagar och föräldrasamtal) med syfte att stödja barnens utveckling. Målsättningen är en strukturerad verksamhet som stödjer barnens utveckling mot våra måldokument.

En förenklad variant av förskolans kärnprocess

MÖTE Med barnen -barnens nuläge- 	PLANERING I arbetslaget - utifrån barnens nuläge 	GENOMFÖRANDE med barnen -barnens utveckling. 	UTVÄRDERING /UPPFÖLJNING <i>(analys och slutsatser)</i> ("Nytt" nuläge) 
INPUT: Läroplanen, målbild och åtaganden , kunskap om barnet (ex. ped. dokumentation), dokumentation, "förberedd" förälder, föregående överenskommelse, material från språkprogrammet mm 	INPUT: Läroplanen, målbild och åtaganden , överenskommelse med föräldrar, pedagogernas kunskap om barnens intressen, behov, tankar och idéer (ex. pedagogisk dokumentation), mm 	INPUT Barnet i sin dagsform Planering och ansvarsfördelning Överenskommelse med förälder 	INPUT Läroplan, målbild och åtaganden , kunskap om verksamhetens genomförande (ex. pedagogisk dokumentation), dokumentation om barnen 
FÖRÄLDRASAMTAL Dialog om barnets nuläge Dialog om barnets kommande utveckling Ansvarsfördelning Dokumentation av överenskommelse Utvärdering av samtalet. 	Nuläge (barnens nuläge och förskolans förmåga- vad ska vi bevara och förändra?) Kommande period (Våra mål och utmaningar för barnen?) Hur ska vi arbeta?) Vem gör vad? Uppföljning Dokumentera beslut 	Ta emot barnet Genomföra dagen (Anpassa dagsläget, aktiviteter, dagliga rutiner, pedagogiska projekt, underhålla barnrelationer, observera och dokumentera barns utveckling och verksamheten, stimulera barnen,) Avsluta dagen (aktuell information till förälder) 	Dialog kring barnen (om barnens välbefinnande, utveckling och lärande här och nu samt i ett långsiktigt perspektiv) Dialog om hur verksamheten möter barnen. Utvärdering (analys och slutsatser) Dokumentation av det som diskuteras 
OUTPUT/Resultat Gemensam överenskommelse för hur förskola resp, förälder ska stödja barnets utveckling, förälder vet vad förskolan gör för barnet, förskolan har kunskap om barnet, mm	OUTPUT/Resultat Förskolan har en strukturerad verksamhet som stödjer barnens utveckling mot måldokument mm	OUTPUT/Resultat Varje barn utvecklar förmågor kopplat till läroplan och målbild, Föräldrarna har information och är nöjda med barnets dag i förskolan mm	OUTPUT/Resultat Kunskaper och samsyn om barnens nuvarande utveckling, lärande och behov av stimulans, kunskaper om verksamhetens nuvarande kvalitet och förbättringsbehov.

9.2 Verksamhetens styrkor och svagheter, möjligheter och hot samt hur vi använder denna kunskap för utveckling av verksamheten.

SWOT

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vår <i>målbild</i> som förväntat resultat för gemensam förståelse för vårt uppdrag. • <i>Kärnprocessen</i> som metod för uppföljning och planering • Vårt systematiska <i>värdegrundsarbete</i> med utgångspunkt i Likabehandlingsplanen. • Vårt pedagogiska <i>årshjul</i> för överskådlighet och systematik. • <i>Föräldraaktiv introduktion</i> • Våra <i>föräldrträffar</i> med utgångspunkt i föräldrarnas frågor. • En väl <i>utvecklad policy</i> och rutiner kring <i>likabehandling</i> och <i>barn i behov av särskilt stöd</i>. • <i>Skärholmens språkprogram</i>. • Vårt <i>projekterande</i> och <i>språkutvecklande</i> arbetssätt och det systematiskt uppföljningsarbetet. • Förskolläraresa utbildning i flerspråkiga barns språk- och kunskapsutveckling (30 poäng på universitetsnivå). • <i>Mångfalden</i> i lednings- och personalgrupp med olika kompetenser och bakgrunder • Flerspråkig personal som <i>modersmålsstöd</i> • Vårt arbete utifrån ett <i>interkulturellt förhållningssätt</i>. • <i>ICDP (vägledande samspel)</i> genomsyrar verksamheten. • Ett <i>strukturerat</i> och <i>gott samarbete</i> förskola/skola. • Vårt <i>hälsofrämjande arbete</i> • <i>Våra nätverk</i> för kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte • <i>IKT</i> –kunskapen som ökar bland personalen vilka utbildats i IPAD. • <i>Matematiken</i> som framgångsrikt utvecklingsområde (jfr svaghet) • <i>ABC</i>- föräldrastöd 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andelen utbildade förskollärare är fortfarande ett utvecklingsområde. • Ur jämställdhetssynpunkt är andelen manliga medarbetare låg • Våra gårdar, som ett pedagogiskt rum, för lek, konstruktion, naturvetenskapliga experiment och rörelse måste ge barnen fler utmaningar. • Vårt samarbete med andra aktörer behöver utökas för utveckling av pedagogiska verksamheten. • Samarbetet mellan förskolorna behöver utökas. • Modersmålsstöd beroende av flerspråkig personal. • Matematiken som utvecklingsområde kopplat till teknik och naturvetenskap (jfr styrka)
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den rika kompetensen inom enheten. • Flerspråkig personal som tillgång för modersmålsstöd. 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviktande barnunderlag • Erfarenhet och kompetens försvinner vid pensionsavgångar.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Vernissage på förskolornas dag som möjlighet att locka ”brukare” | |
|--|--|
- **Förskolan Växthuset** bekräftar enhetens styrkor som styrkor även på lokal nivå:
 - Målbild för gemensam riktning för verksamhetsplanering och uppföljning samt för tydlighet för föräldrar.
 - Det språkutvecklande och projekterande arbetssättet.
 - Flerspråkig personal som modersmålsstöd
 - Liksom på enhetsnivå anger förskolan Växthuset svagheter i form av:
 - den pedagogiska miljön på gården
 - ur jämställdhetssynpunkt, bristen på manliga medarbetare.
 - Här har man också lyckats väl med att arbeta fram:
 - en gemensam barnsyn och förhållningssätt till barn, kunskap och föräldrar
 - en mycket god föräldrasamverkan.
 - ett väl förankrat interkulturellt förhållningssätt med ett tydligt arbetssätt där synliggörandet av olika språk och kulturer ”naturligt” är en del av verksamheten.
 - ett väl utvecklat arbete kring matematik och teknik.

Inom enheten finns medvetenhet kring vad vi gör av våra resurser i form av kompetens kopplat till målsättning- långsiktigt och kortsiktigt. Styrkorna ses som möjlighet för verksamhetsutveckling.

Förskolan Växthuset kan betraktas som styrka och möjlighet för enhetens utveckling av arbetet inom matematik och teknik via t.ex. nätverk och studiebesök. Växthusets kompetens inom matematik i form av bl.a. *Lesson study* har använts som ”input” till genomförd matematikworkshop inom enheten. **Nätverken** prioriteras för kompetens/kvalitetsutveckling inom hela enheten.

Med ett sviktande barnunderlag ses möjligheterna över för **organisering inom enheten**. Rotation mellan avdelningar/förskolor ses över som möjlighet för bästa resursanvändande. Om medarbetarna samarbetar över förskolorna, kan de också få inspiration och tips från varandras verksamheter. Vi ser också över hur vi kan ta tillvara på de satsningar som varit och vidareutveckla/fördjupa detta (ex. språk, likabehandling, momentmålning, IKT mm).

9.3 Hur vi delar med oss av goda exempel, hur vi lär av andra samt hur vi använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten.

- Vikten av att utbyta erfarenheter med varandra är viktigt för en lärande organisation. Vi har goda möjligheter inom enheten, genom t.ex. **nätverk**, vilket vi redogjort för under punkt 4.2.
- Vi är öppna för samarbete och deltagande i projekt där man kan synliggöra arbete som sker i vår stadsdel.
 - Förskolorna deltar t.ex. i årligt **vernissage** på förskolans dag i Skärholmens centrum där förskolorna visar sina projekt.
 - På **Skärholmens dag** visar vi vår verksamhet och förbipasserande får tillfälle att pröva på momentmålning på Skärholmstorget.
- Genom **lokala tidningar** har vi presenterat nämnda årliga vernissage samt visat upp framgångsrika projekt på våra förskolor. Ex. Fågelprojektet "*Blåmesar och kolibrier sätter fart på språket*".
- I **Chef- och Ledarskapstidningen** deltog jag, som förskolechef, i ett reportage där jag delade med mig av hur vi arbetar utifrån vår *vision i praktiken* på våra förskolor.
- **Mässor** för inspiration och kunskapsutbyte. Ex. SETT- mässan kring hur digitala verktyg och det moderna lärandet kan bidra till utveckling inom skola/förskola. Här delade vi med oss av våra PIM- filmer samtidigt som vi fick ta del av andras filmer och IKT -kunskaper.
- Vi blev inbjudna av **utbildningsförvaltningen** att delta i ett **projekt** inom matematik med syfte att skapa en röd tråd mellan förskola och skola. **Förskolan Växthuset** blev vår representant. Denna kunskap i form av *Lesson study* filterades inom enheten genom gemensamt arbete med fokus på matematik (jfr 9.2). Vi ser över hur vi kan vidareutveckla detta genom t.ex. våra nätverk.
- **Studiebesök** på andra förskolor.
- En av våra förskolor har ett pågående arbete med en "**vänförskola**" utanför Skärholmen, ett koncept vi strävar efter att utöka inom enheten. Här ges möjlighet för barnen att "knyta nya nätverk", "vidga vyerna" och leka med barn utanför sitt närområde.
- Vi har också **bjudit in** andra stadsdelar kring områden vi behöver utveckla. Ex. Hur vi kan utveckla vårt arbete kring brukarenkäten ("glo och sno")

Det är i först och främst viktigt att resonera kring vad vi vill uppnå för våra brukare. Vilken effekt/vilket resultat vill vi se? Därefter ser vi över vilken kompetens vi har inom enheten för att sedan se vad vi behöver utvecklas inom. Ny kunskap ("input") används



som inspiration och för att utveckla det vi vill uppnå (ex. studiebesök för utveckling av våra pedagogiska miljöer). Vi använder kunskapen till åtgärdsplaner med förväntat resultat utifrån verksamhetens och våra brukares behov.

Förskolechef: Eva Ståhl
Telefon: 08-508 24 137
Mobil: 076-12 24 137
E-post: eva.stahl@stockholm.se
Adress: Bodholmsplan 2, 127 26 Skärholmen