



## Kvalitetsutmärkelsen 2015

### Hässelbygårds förskolor

*"Tillsammans lär vi för livet  
och  
skapar glada minnen"*





## Innehållsförteckning

<b>Inledning .....</b>	<b>5</b>
<b>Brukare/kunder .....</b>	<b>8</b>
<b>Bemötandet är en viktig kvalitetsfaktor. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum. ....</b>	<b>8</b>
<b>Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga. Det kan till exempel handla om hur ni fångar upp och hanterar brukarnas/kundernas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag. Ge gärna konkreta exempel. ....</b>	<b>10</b>
<b>Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten. ....</b>	<b>11</b>
<b>Chef- och ledarskap.....</b>	<b>13</b>
<b>Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen. ....</b>	<b>13</b>
<b>Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap. ....</b>	<b>14</b>
<b>Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden och ser sin del i måluppfyllelsen. ....</b>	<b>15</b>
<b>Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna. ....</b>	<b>16</b>
<b>Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov. ....</b>	<b>17</b>
<b>Medarbetare .....</b>	<b>19</b>
<b>Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och hålls levande i organisationen. ....</b>	<b>19</b>
<b>Ge ett konkret exempel på hur ni, ur ett arbetsgivarperspektiv, arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald. ....</b>	<b>21</b>
<b>Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap. ....</b>	<b>21</b>
<b>Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten. ....</b>	<b>22</b>
<b>Resultat och analys .....</b>	<b>23</b>



<b>Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten.....</b>	<b>23</b>
<b>Från åtaganden/mål till uppföljning .....</b>	<b>26</b>
<b>Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, och de överväganden ni gjorde, när ni tog fram årets verksamhetsplan eller motsvarande.....</b>	<b>26</b>
<b>Åtaganden/mål .....</b>	<b>26</b>
<b>Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.....</b>	<b>30</b>
<b>Resursanvändning.....</b>	<b>32</b>
<b>Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.....</b>	<b>32</b>
<b>Utveckling.....</b>	<b>33</b>
<b>Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat.....</b>	<b>33</b>
<b>Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet. ....</b>	<b>35</b>
<b>Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten.....</b>	<b>36</b>
<b>Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten.....</b>	<b>37</b>



**Verksamhetens namn**

Hässelbygårds förskolor.

**Verksamhetens chefs namn**

Agneta Elfving, förskolechef.

**Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen**

Förskolechef Agneta Elfving, 08- 508 04 171, 076- 12 04 171.

**E-postadress till verksamheten och till chefen**

agneta.elfving@stockholm.se

**Postadress och besöksadress**

Astrakangatan 106 165 52 Hässelby

**Antal anställda den 19 maj 2015**

47.



## Inledning

*Vi deltar i kvalitetsutmärkelsen för att få en möjlighet till ”genomlysning” av vårt arbete. Vi hoppas och tror att vi på det viset kan förbättra både vårt systematiska kvalitetsarbete men också våra resultat. Vårt mål är att ständigt arbeta med förbättringar utifrån olika uppföljningar och utvärderingar för att skapa bästa möjliga verksamhet för enhetens alla barn och föräldrar.*

*Därför har vi också valt att delta med enhetens alla förskolor då vi är övertygade om att det är det gemensamma arbetet som leder oss framåt.*

*Enhetens förskolor vill erbjuda barnen en likvärdig verksamhet där lek, lärande och omsorg ses som en helhet. Därför skapar vi tydliga, tillgängliga och tillåtande mötesplatser i vår miljö och använder ett processinriktat arbetssätt där barnen får undersöka och utforska sin omvärld. Det ska vara roligt och tryggt att vara hos oss.*

*Vår strävan är att verksamheten ska möta barn som individer och utifrån de förutsättningar och behov de har men också som en grupp. Vårt mål är därför att arbeta utifrån ”en förskola-ett arbetslag” där medarbetarnas kompetens kommer alla barn tillgodo och där lokalerna används effektivare.*

Hässelbygårds förskolor bedriver kommunal förskoleverksamhet i stadsdelen Hässelby/Vällingby, Stockholms stad.

Förskolorna ligger i området Hässelbygård och består av fem byggnader på fyra adresser:

Förskolan Lönneberga, 2 avdelningar med barn i åldern 1-5 år.

Förskolan Astrakanen, 2 avdelningar; 1 för barn i åldern 1-4 år och 1 för barn i åldern 3-5 år.

Förskolan Gröna Katten, 2 avdelningar med barn i åldern 1-5 år.

Förskolan Villekulla med annexet Hoppetossa, fyra avdelningar med barn i åldern 1-5 år.

Det är fristående hus som innehåller två avdelningar/byggnad inklusive kök. Alla förskolor har egna gårdar och närhet till både skog och parker. På en av förskolorna, Astrakangatan 106, bedrivs omsorg på obekvämt arbetstid på kvällar och helger.



Vår vision: **"Tillsammans lär vi för livet och skapar glada minnen!"**

Vår verksamhetsidé:

- En modern förskola som grundar sig på demokratiska värderingar där respekt och tolerans bygger den pedagogiska verksamheten utifrån ett interkulturellt synsätt.
- En förskola med hög kvalitet som barn, vårdnadshavare och personal söker sig till.
- En förskola med ett personligt och professionellt bemötande.

Vårt pedagogiska ställningstagande:

- Barnen erbjuds meningsfulla sammanhang där det är roligt, tryggt och lärande att vara.
- Barnens rätt till delaktighet och inflytande är utgångspunkten.
- Barnen ges förutsättningar och möjligheter att förstå sin omvärld.

**Brukare:** Våra brukare är barn i åldern 1-5 år som är inskrivna i verksamheten och deras familjer. De bor i närområdet med få undantag. Ungefär 70 % är flerspråkiga och har ett annat modersmål än svenska. Över trettio olika språk finns representerade bland barn och personal. Antal inskrivna barn är ca.175.

**Lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse:**

- FN:s konvention om barnets rättigheter.
- Skollag (2010:800)
- Stockholms stads samverkansavtal.
- Arbetsmiljölagen.
- Kommunfullmäktige i Stockholm stads budget.
- Läroplan för förskolan, Lpfö-98, reviderad 2010.
- Stockholms stads förskoleprogram - Framtidens förskola.
- Plan mot diskriminering och kränkande behandling.(enligt skollagen)
- Kultur i ögonhöjd- Stockholm stads program för barn- och ungdomskultur.

**Verksamhetens medarbetare:**

1 förskolechef med rektorsexamen samt pedagogisk handledarutbildning.

1 biträdande förskolechef med specialpedagogutbildning.

2 ateljeristor, utbildade via Reggio Emilia institutet.

11 förskollärare

23 barnskötare

4 ekonomibiträden

1 kock

1 administratör

2 barnskötare, omsorg på obekvämlig arbetstid



## Organisation:

**Förskolechefen** har det övergripande och yttersta ansvaret som innefattar ekonomi, personal och pedagogisk verksamhet.

**Biträdande förskolechefen** har med sin specialpedagogiska kompetens huvudsakligt fokus på att stödja/handleda arbetslagen i deras arbete med barn som tillfälligt eller stadigvarande är i behov av stödinsatser och organisationen av den pedagogiska verksamheten. Hon har också till uppgift att driva arbetet med IKT (informations och kommunikationsteknik) och NTA (Natur och Teknik för alla) samt att biträda förskolechef.

**Förskolläraernas** uppdrag är att verka som arbetslagsledare och ansvara för den dagliga pedagogiska verksamheten.

**Arbetslaget** består av förskollärare och barnskötare som gemensamt planerar och genomför verksamheten tillsammans med barnen.

**Utvecklingspedagoger** i mål-och resultatstyrningsarbetet har till uppgift att reflektera i olika arbetslag.

**Ekonomibiträde/ kock** ansvarar för kosten.

**Ombud** (barnskötare eller förskollärare) som är utsedda för specifika uppdrag, såväl praktiska som pedagogiska; brandskydd, städ, felanmälan SISAB (fastighetsvärd), beställningar, kulturombud, läsombud, IKT(informations och kommunikations teknik), NTA(Natur och teknik för alla), Grön Flagg (Miljöarbete), hälsocoach. Dessa träffas ett par gånger/termin.

**Ateljörister**, stödjer arbetslagen på varje förskola i deras arbete med projekt/teman.

**Administratör**, ansvarar för vikarieförmedling, schemaläggning av verksamheten på obekvämt arbetstid samt övriga administrativa uppgifter såsom fakturering och närvarorapportering.

**Inre ledningsgrupp:** Förskolechef och biträdande förskolechef har ett mycket nära samarbete och träffas minst ett par gånger/vecka.

**Ledningsgruppen** utgörs av förskolechef, biträdande förskolechef och arbetslagsledare. Ledningsgruppens huvudsakliga uppgift är att arbeta med övergripande verksamhetsfrågor. Gruppen arbetar med att ta fram underlag för uppföljning/utvärdering, kvalitetsredovisning, verksamhetsplan, gemensamma stöddokument om t.ex. inskolning och utvecklingssamtal samt implementeringen av dessa.

Vi har fyra gemensamma studiedagar per år och en gång i månaden arbetsplatsträff(APT) dessutom samverkar vi med våra fackliga företrädare, kommunal och lärarförbundet i vår lokala samverkansgrupp.( Lsvg)



## Brukare/kunder

### **Bemötandet är en viktig kvalitetsfaktor. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukarna/kunderna är i centrum.**

Enheten har enligt staddelens rutin upprättat en bemötandeplan:

- Alla ska få ett personligt och professionellt bemötande, såväl barn och vårdnadshavare som medarbetare. Det är allas ansvar att leva upp till det.
- Inskolningen ligger till grund för att skapa en ömsesidig tillit mellan förskola och hem. Vårdnadshavare ska vara trygga med att vi tar hand om det bästa de har(sitt barn) samt känna sig välkomna att ställa frågor och framföra synpunkter.
- Målfokus är att barnens röster blir hörda i alla frågor som rör dem.
- Enhetens och förskolornas planer mot diskriminering och kränkande behandling (enligt skollagen) revideras årligen.
- Medarbetarsamtalen har fokus på bemötandefrågor.

Medarbetarna har tillsammans på APT i olika gruppkonstellationer diskuterat hur detta ska göras i praktiken.

De frågor de fick var:

- *"Vad tror du gör att barn/föräldrar känner sig välkommen till vår förskola? Vilka faktorer påverkar?"*
- *Tänk på ett "bra" överlämnande, det kan vara när barnet kommer eller går hem. Hur gjorde du då?"*
- *Hur kan vi säkra upp att det alltid är någon som tar emot barnet/föräldern på ett "bra" sätt?"*

Våra diskussioner har lett oss fram till följande:

Vår utgångspunkt är barnens bästa i allt vi gör och deras nyfikenhet, intressen och behov styr verksamheten. Det är viktigt för oss att alla medarbetare intar ett förhållningssätt där hen ser alla barn som allas. Med det menar vi att det alltid ska finnas någon vuxen till hands som tar hand om alla barn oavsett vilken avdelning de går på.

Lämning och hämtning på förskolan är viktiga moment och föräldrarna ska känna sig trygga och lita på oss när de lämnar/hämtar sina barn. Våra rutiner vid hämtning/lämning är kända av föräldrarna och fungerar så att vi uppmärksammar varje barn när de kommer på morgonen och talar aldrig över deras huvuden. Vi hälsar med namn, även förälderns och visar att vi är intresserade och glada. Personalen har en kort dialog med förälder för att ta emot men också ge information. Är det någon särskild information som ges antecknas denna i närvarolistan och lämnas över till arbetslagsansvarig eller den som stänger. Det kan vara att någon annan än föräldern ska hämta sitt barn eller att barnet sovit dåligt på natten, har varit ledsen på morgonen osv.





Vi är noga med att alltid ta kontakt med vårdnadshavarna om det skulle inträffa något särskilt under dagen. På så vis vet föräldern redan om vad som hänt när hon/han/hen kommer och hämtar sitt barn. Vi uppmanar också föräldrar att höra av sig till oss om man känner sig orolig för något. Detta brukar bli särskilt tydligt efter en inskolning.

Att ha ett öppet och flexibelt förhållningssätt tjänar vi alltid på i längden, det handlar om att ge och ta. En god stämning mellan medarbetarna gör att också föräldrarna trivs ihop och förtroendet för verksamheten stärks. Den viktigaste delen är det dagliga mötet. Vi tar oss tid att prata med varje förälder en kort stund och om det skulle vara något "mer" bestämmer vi en tid då vi kan sätta oss ner och prata lite längre.

Många av enhetens medarbetare har ett annat modersmål än svenska vilket kan underlätta i kommunikationen med föräldrar när det gäller just mötet i vardagen. Vid utvecklingssamtal eller andra former av möten använder vi tolk.

Omsorg, lek och lärande ska ses som en helhet och en nära samverkan med vårdnadshavarna är nödvändig. Inskolningen ligger till grund för att skapa denna ömsesidiga tillit mellan hem och förskola. Första dagen har vi ett kort informationsmöte utifrån vår gemensamma inskolningsmanual och vårdnadshavaren får sedan ta med allt material hem för att fördjupa sig och kunna ställa frågor om det är något som är oklart. Vi erbjuder alltid tolk då vi har många familjer med annat modersmål än svenska och vi vill vara säkra på att vi förstått varandra. Vi räknar med att inskolningen tar cirka tre dagar men ibland kan det ta längre tid. Under dessa dagar är föräldrarna med hela dagen och tar hand om sitt barn. Barnet får utforska vår miljö och prova på olika aktiviteter. Det är i föräldrarnas närvaro som barnet ska vänja sig vid allt det nya som förskoletiden innebär. Om barnet behöver tröstas eller byta blöja gör föräldern det. Även de barn som sitter mycket i föräldrarnas knä deltar i verksamheten genom att iaktta vad de andra barnen gör.

Redan under inskolningen vill vi att föräldrarna förstår att de får vara delaktiga - att de är välkomna in i alla sammanhang!

Den pedagogiska miljön på förskolorna är utformad med barnen i centrum och är tydlig, tillgänglig och inspirerande. Det ska alltså synas vad som kan hända/göras i våra olika rum. Det finns miljöer för bygg- och konstruktion, läsning/berättande, verkstäder för skapande verksamhet, matematikhörnor, naturvetenskapliga experiment, teknik men också för vila och att kunna "leka ifred." Miljön behöver också vara föränderlig då barnen kan vistas på samma förskola i fem år. Vi tänker likadant när det gäller vår utemiljö, dels våra gårdar men också närområdet. Denna går också att förändra och tillföra material/aktiviteter eller också ta bort. Ett bra sätt att få syn på sin miljö är att vi som vuxna går ner på knä och tar oss runt både inomhus och utomhus. Detta ger oss ett annat perspektiv, barnens perspektiv på hur de kan uppfatta sammanhang, saker och ting.

Vi utgår alltid från varje barns behov och rättighet att utvecklas utifrån sina förutsättningar vilket gör att vi hela tiden måste ha en tanke om hur alla inkluderas. Inkludering handlar om social gemenskap och att olikhet berikar en grupp. För att skapa möjligheter så att alla barn kan utvecklas och lära sig behöver vi regelbundet se över organisation, miljö men också "hur" vi lär ut. Vi måste ge barnen möjligheter till olika sätt att uttrycka sig på, dans, drama, sjunga, prata, texta, bilder, med kroppen osv.



**Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga. Det kan till exempel handla om hur ni fångar upp och hanterar brukarnas/kundernas förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag. Ge gärna konkreta exempel.**

Barnen görs delaktiga genom att vi skapar forum där barnen kan uttrycka sina tankar och idéer utifrån sina intressen och förmågor. Det kan vara olika samlingar eller barn råd men också intervjuer/observationer. Utifrån detta startas olika teman/projekt.

Enheten har arbetat med flera gemensamma projekt där barnens intressen har fångats upp t.ex. "Hela Hässelby dansar", där alla barn fick prova på danser från hela världen och också skapa egna danser tillsammans med personal och danspedagoger, "Alla barns rätt" som utgick från barnkonventionen och där barnen fick kunskap om artiklarna och vad de betyder i vardagen. Det handlade mycket om empati, rättvisa, solidaritet men på barnens nivå och där de fick möjlighet att uttrycka sig genom drama och skapande i första hand. Detta är bara ett par exempel fler kommer längre fram i texten under goda exempel.

Vi är noga med att dela in barnen i mindre grupper under dagen för att alla ska ha möjlighet att komma till tals men också bli lyssnade på. På det viset fångar också personalen upp önskemål från barnen.

Alla barn deltar nu under utvecklingssamtalen och får berätta och visa på sitt lärande och sin vardag på förskolan. Det kan gå till så att de går runt på förskolan och visar vad de brukar leka med eller tittar på något projekt, bilder eller film. I några fall har personalen spelat in olika situationer från bygghörnan, besök i skogen eller vattenlek på lär plattan som man sedan gemensamt tittar på. Det har varit mycket uppskattat av både barn och föräldrar.

Vi bjuder in vårdnadshavarna till olika sammankomster. Det kan vara föräldramöten, utvecklingssamtal, drop-in men också fixardagar då vi hjälps åt att fixa förskole gårdarna, öppet hus där man får delta i verksamheten hel eller del av dag, firande av traditioner, utställningar m.m. Det är viktigt att det finns olika former och att vi också lägger det på en rimlig nivå så att föräldrarna kan delta. Vi har många familjer som har flera barn i olika åldrar och vi kan inte förvänta oss att de ska kunna vara med på allt.

För att bli delaktig som förälder behöver man också få prova på det barnen får vara med om. På föräldramöten har därför föräldrar fått göra olika teknik-experiment som att bygga en bil som drivs av luft, haft sångsamling, diskuterat vad matematik kan vara för små barn m.m.

Förskolorna dokumenterar verksamheten genom b.l.a. väggdokumentationer, foton och film vilket föräldrarna kan ta del av dagligen. Det är viktigt att det är vi som bjuder in föräldrar att ta del av dokumentationerna samtidigt som vi måste respektera att de har inte alltid har möjlighet. Alla förskolor skriver vecko/månadsbrev till vårdnadshavarna där fokus är på vad barnen får vara med om på dagarna. Breven skickas via mail men finns också uppsatta på förskolan. Breven har visat sig vara mycket uppskattade och blir ju också en form av uppföljning av verksamheten.

Vi hanterar inkomna synpunkter/klagomål enligt stadsdelens rutin. Vi ger snabb återkoppling och följer upp synpunkten/klagomålet genom att erbjuda samtal/möte med berörda samt genomföra de åtgärder som kan vara aktuella. På det viset visar vi att vi tar föräldrarnas åsikter på allvar. Samtidigt ökar professionaliteten då brister och missförstånd kan redas ut.



Klagomålen är få och föräldrarna ger positiv återkoppling på verksamhetens utförande och personalens bemötande överlag. Vi har fått klagomål i ett par fall som rör verksamhetens innehåll med betoning på just det enskilda barnet. Det har också inkommit önskemål om namnbrickor till personalen som vi införskaffat. De främsta förväntningarna som föräldrarna har på oss är att barnen har det bra och att vi har öppet när de behöver det. Många familjer har behov av omsorg under APT och våra studiedagar och då har vi löst det genom att ha öppet med hjälp av kända vikarier. Många behöver också omsorg för sina barn på sommaren och vi har därför öppet på 1-2 av enhetens förskolor och kallar det för sommaröppen förskola och inte som tidigare jourförskola. Vår intention är att det också på sommaren ska vara en verksamhet med god kvalitet.

Föräldrarnas synpunkter är viktiga för oss och vi vill att alla ska kunna känna sig välkomna att ställa frågor och framföra synpunkter. I 2014 års förskole undersökning svarade 88 % att de instämmer helt i att det också är på det viset.

### **Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/kunddialoger. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med resultaten.**

Här kommer vi att redogöra för 2014 års analys av förskoleundersökningen. Resultatet för 2015 nådde oss först under dagen den 20/5-15 som var sista dagen att skicka in bidraget och vi har därför inte hunnit analysera detta ännu. Däremot redovisas resultatet sist i detta avsnitt.

Index per område, KF-indikatorn och NFI	2013	2014
Utveckling och lärande	74	83
Normer och värden	84	89
Inflytande och delaktighet	80	84
Samverkan med hemmet	76	87
Mat		65
Nöjd Föräldra Index	80	83

Vi har lagt tonvikten på att synliggöra verksamheten, dvs. barnen och personalens arbete vilket har gjort att vi har höjt samtliga områden. Framförallt handlar det om det dagliga mötet där vi berättar om hur och vad barnen är med om men också visar på den dokumentation som finns uppsatt samt informationsbrev. Vi har också på olika sätt försökt att ”koppla” dokumentationen till läroplansmålen för att det ska bli tydligare för föräldrarna. Vår analys är att det gett resultat. Vi ser också att vet ej svaren minskat betydligt.

Det område inom utveckling och lärande där föräldrar är minst nöjda (75 %) är matematiskt tänkande. Det är ändå en höjning från föregående år (66 %) så vårt arbete har gett resultat men vi avser att mer fokusera på just det området under 2015. Vi tror att det handlar om att synliggöra vad matematik är för små barn; att t.ex. väga, mäta, jämföra, sortera men också att få förståelse för olika matematiska begrepp.



Föräldrarna upplever förskolan som trygg för sitt barn (89 %) och hela 93 % anser att flickor och pojkar ges lika möjligheter. Detta förvånade oss då vi inte haft så stort fokus på detta enligt våra egna uppföljningar. Trots det så ser vi att föräldrarna är nöjda och att vet ej svaren minskat från 20 % till 8 %.

Området som ökat mest i undersökningen är samverkan med hemmet, från 76 % till 87 %. Vi tror att det är vårt arbete med ”bemötande och förhållningssätt” som bidragit till att området har ökat med 11 %.

Föräldrarna känner sig välkomna att ställa frågor och komma med synpunkter och anser också att vi tydliggjort mål och arbetsätt. Vi känner oss mycket stolta över detta men får såklart inte nöja oss utan fortsätta på den inslagna vägen.

Föräldrarna var minst nöjda med området ”mat”. Det var Hässelby-Vällingbys egna fråga i undersökningen och bestod av tre påståenden. Vår analys är att föräldrarna inte i tillräcklig utsträckning fått veta vilka förutsättningar det finns i våra kök. Att laga mat från grunden är inte tillåtet fullt ut enligt miljöförvaltningen i de ”mottagningskök” vi har. På föräldramötena har därför våra ekonomibiträden presenterat sig och sitt arbete och vi har b.l.a. förtydligat matsedlarna då det kom fram att flera föräldrar önskade just detta.

Dialoger med föräldrarna har genomförts på höstens föräldramöten och undersökningen finns också på våra anslagtavlor. Vi märker att föräldrar också jämför på stadens webb, jämförservice, där resultaten också finns beskrivna. Det visar sig särskilt vid intagning av nya barn.

För att säkerställa resultatet är svarsprocenten viktig. Vi har arbetat intensivt med att få föräldrar att svara på våra enkäter men framförallt att de ska känna sig välkomna att ställa frågor, framföra synpunkter men också bli delaktiga i vad deras barn får vara med om på förskolan. Det handlar om en förstärkt samverkan med hemmet som går att läsa mer om i vår folder från Goda exempel- mässan.

Svarsfrekvens	2013	2014	2015
Hässelbygårds förskolor	77	84	87
Hässelby-Vällingby	69	73	67
Stockholms stad	70	72	69

Nedan redovisas resultatet för förskoleundersökningen 2015. Resultaten för 2014 och 2015 är inte helt jämförbara då alla årets frågor inte ingick i tidigare års undersökningar. Frågeområdena har också ändrats.

Index per område, KF-indikatorn och NFI	2015
Utveckling och lärande	80
Normer och värden samt barns inflytande	85
Samverkan med hemmet	83
Kost, rörelse och hälsa	72
Nöjdhet, trygghet och rekommendationer	83



## Chef- och ledarskap

### Beskriv din ledarskapsidé och hur du gör den känd och förankrad i organisationen.

Jag tillträdde som förskolechef i mars 2011 och tog med mig lärdomar och erfarenheter från mitt arbete som förskollärare, pedagogisk handledare och biträdande förskolechef. Samma höst påbörjade jag rektorsutbildningen vid Stockholms universitet och tog examen i september 2014.

I mitt arbete som förskolechef har jag personal och budgetansvar liksom ansvar för att verksamheten håller en god pedagogisk kvalitet genom uppföljning, utvärdering och utveckling. Förtroendet att leda en verksamhet utifrån styrdokument och politiskt satta ramar är stort och i vissa situationer svårt men också utmanande och roligt.

Samtidigt som jag är en anställd tjänsteman i Stockholms stad som förväntas vara lojal och representera staden vill jag också vara trovärdig inför mig själv. Med det menar jag att det kan vara svårt att förena resultatansvar med verksamhetsansvar och att det handlar om att hitta ett förhållningssätt som gör det omöjliga möjligt eller åtminstone hanterbart. Mina verktyg för att agera i denna dubbla roll bygger på två delar. Dels att skapa en verksamhetsidé, dels att föra "det goda samtalet" i olika forum med medarbetarna. Jag tänker att det handlar om att ha en levande och pågående diskussion om demokratiska värden och fördjupad förståelse för förskolans uppdrag och vem vi är till för. Att konkretisera de mål vi ska sträva att nå men också att skapa en gemensam människosyn och likvärdighet för alla barn.

Jag som förskolechef måste leda argumenterande samtal där jag analyserar och reflekterar men också ses som en god förebild som visar på goda exempel. Det kan ses som att vara sin verksamhets "kritiska vän". Jag är övertygad om att kvaliteten i både samtal och verksamhet på detta vis stärks och jag kan redan avläsa det i kvalitetsmätningar såsom förskoleundersökning och medarbetarenkät. En förutsättning för detta är att det finns goda arbetsrelationer mellan ledning och personal där tillit och kompetens går hand i hand. Jag menar med det att jag har höga förväntningar och ställer krav men också är inlyssnande och stödjande.

Som förskolechef kommer jag ständigt att befinna mig i någon form av spänningsfält då lojalitet mot huvudmannen, solidaritet till organisationen och personal, trohet mot vårdnadshavare och barn samt min inre övertygelse kan ställas i motsatsförhållande till varandra. Det är helt enkelt en del av arbetet och jag måste acceptera att jag inte kan vara alla till lags eller att alla blir nöjda. Det viktiga är att kunna stå för den ståndpunkt jag har men också att kunna ändra mig utifrån situationen, att kunna behovsanpassa mitt ledarskap.



I mitt ledarskap strävar jag efter att vara tydlig, kommunikativ och närvarande genom att:

- skapa en organisation som lär med en tydlig arbets- och ansvarsfördelning samt mötesstruktur.
- tolka och förmedla mål och budskap samt skapa samsyn kring förhållningssätt
- ge möjligheter till att diskutera och reflektera över vad det betyder i vardagsarbetet men också visionärt
- vara coachande och tillgänglig
- ge återkoppling individuellt och på verksamhetens resultat
- göra regelbundna besök i verksamheten

Det förväntade resultatet är delaktiga medarbetare som tar ansvar för verksamhetens utveckling och kvalitet. Jag tänker utifrån att ledarskapet betraktas som en gemensam process där alla aktörer är med och bidrar, vi har bara olika uppgifter.

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

När jag tillträdde hade verksamheten under en tid stagnerat och mitt uppdrag var, och är fortfarande att bygga en lärande organisation som utifrån skollag, läroplan och de politiska målen ständigt utvecklar verksamheten på enhetens fyra förskolor. Detta sker på olika nivåer; på stadsdelsnivå i samverkan med övriga förskolechefer och avdelningschef, på enhetsnivå och förskolenivå. Jag upplever det som att vi i förskolechefgruppen arbetar hårt för att Hässelby- Vällingbys barn ska erhålla en likvärdig förskola med hög kvalitet.

Jag kan utläsa i medarbetarenkät och ledarskapsrapport vilka delar medarbetarna anser jag behöver utveckla liksom i medarbetarsamtalen. T.ex. har det handlat om återkoppling/feedback på arbetsprestation/ verksamhet och hur vi får våra olika mötesforum att blir mer engagerande. Ett urval av påståenden i 2014 års ledarskapsrapport visar på följande resultat och ger mig en tydlig vink om att jag är på rätt väg:

- ”Min chef ger mig återkoppling på min arbetsinsats”: 84 (2013: 78)
- ”Min chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser”: 85 (2013: 74)
- ”Jag tycker min chef och jag har meningsfulla medarbetar samtal ”: 89 (2013: 86)
- ”Min chef skapar delaktighet på möten”:92 (2013: 89)
- ”På vår arbetsplats är vi aktiva och engagerade på våra möten”: 82 (2013: 71)

I förskolornas uppföljningar kan jag också analysera resultaten utifrån om jag som chef/ledare gett dem rätt förutsättningar när det gäller fortbildning, inköp, bemanning osv.

Det har varit en förmån att ha fått studera på rektorsprogrammet parallellt med att forma en ny organisation då jag relativt direkt har kunnat använda nya kunskaper i kombination med erfarenhet. Samtidigt har studierna krävt mycket tid, energi och engagemang som till viss del påverkat utvecklingsarbetet.

Under 2014 deltog jag också i stadsdelens ledarutvecklingsprogram för alla chefer. Det gav mig ytterligare lärdomar om grupprocesser, konflikthantering, svåra samtal men också om ledarskapets komplexitet. En stor fördel var att lära känna och börja samarbeta med chefer från andra verksamhetsområden. En lärdom jag drog av denna utbildning var att chefsuppdraget är i stort sett detsamma oavsett verksamhetsområde.



Genom dialogsamtal med avdelningschef får jag återkoppling på min egen arbetsinsats och kan på så vis också utvärdera och utveckla mitt ledarskap. I det dagliga arbetet handlar det mycket om att hålla mig a jour med aktuell litteratur och forskning. I mitt arbete är omvärldsbevakningen viktig och jag försöker att prioritera detta.

**Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden och ser sin del i måluppfyllelsen.**

Tydliga gemensamma mål och åtaganden är grunden där tolkningar, förhållningssätt och arbetssätt ska diskuteras och prövas. Vi strävar mot samma mål men har olika uppgifter. All utveckling handlar om att ge och ta och där allas engagemang är viktigt.

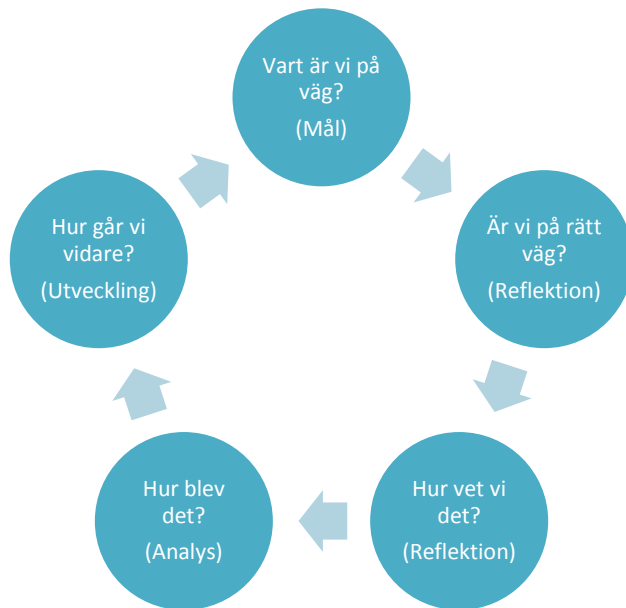
När medarbetarna deltar i framtagandet av verksamhetsplan liksom i uppföljningen blir förståelsen djupare. Jag kan säkerställa detta genom medarbetarsamtal och arbetslags samtal liksom i andra forum som arbetsplatsträffar, studiedagar och ledningsgrupp.

Jag kan också avläsa det i arbetslagens uppföljningar där vi använder ett reflektionsverktyg i form av ett protokoll för att följa upp verksamheten varje vecka, varje månad och terminsvis.

Vi lägger upp våra möten, framförallt APT och pedagogiska möten med diskussionspunkter. Dessa diskussioner sker i olika grupperingar, "bikupor" eller enskilt. Diskussionerna redovisas också på olika sätt. Det måste vara ett "smörgåsbord" av uttryckssätt då alla medarbetare inte är t.ex. bekväma med att prata i en större grupp. Vi är noga med att föra minnesanteckningar för att delge de som av någon anledning inte kan närvara.

På arbetsplatsträffarna finns det alltid plats för medarbetarna att ta upp idéer och frågor och vi märker att det kommer fler och fler. Att på det här viset ge förutsättningar till dialog ger engagemang.

Enkelt kan man beskriva det som att vi ställer oss frågorna:



Det som ytterligare ger mig underlag är den självvärdering av verksamheten som görs minst en gång/år. Det är en indikator som beskriver läroplanens olika områden på ett mycket konkret sätt och där arbetslagen värderar sin verksamhet utifrån de uppsatta kriterier som finns och i olika nivåer.

Under 2014 arbetade vi intensivt med ”Verksamhet & Hälsa som är ett arbetssätt där medarbetaråtaganden formuleras utifrån målen i verksamhetsplanen. Ett sätt att alltså bryta ner målen på individnivå. Åtagandena handlade om hur information lämnas över, hur personalen blir mer närvarande i barnens lek, hur välkomnande miljöerna är och företrädesvis våra hallar som exempel. Det var mycket lyckosamt och har blivit ett verktyg som förskolorna fortsatt att använda. Idag möts föräldrarna på en av förskolorna av en välorganiserad hall med lugn musik och fågelkvitter vilket gör att det kan bli en bra start på dagen.

### **Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna.**

Som chef för en relativt stor arbetsplats kan jag inte vara fysiskt närvarande i så stor utsträckning utan måste leda på en viss distans. Däremot är jag tillgänglig och har också olika stödstrukturer/kommunikationsvägar i form av biträdande förskolechef, arbetslagsledarna, ateljeristorna och administratör. Jag leder genom dem i viss mån.

På stadsdelsnivå finns även stödfunktioner i form av specialpedagoger, företagshälsovård och personalkonsulter.

Andra kommunikationsvägar är de veckobrev jag skriver till alla medarbetare, arbetsplatsträffar, studiedagar och regelbundna besök i verksamheten.





Medarbetarna är införstådda i hur organisationen är uppbyggd och det är idag sällan eller egentligen aldrig det kommer önskemål om att det ska finnas en "föreståndare" på varje förskola som det kunde göra tidigare. Jag måste istället lita till och ge möjligheter till självorganisering där tillhöriga medarbetare fattar egna men också gemensamma beslut för verksamhetens bästa.

Det finns en stor frihet och möjlighet att inom ramen för våra styrdokument forma arbetsdagen med barn och kollegor och jag tror på att denna frihet ger engagemang samtidigt som man tar ansvar.

Som chef och ledare måste jag ha en stor tilltro till medarbetarna och delegera de arbetsuppgifter som rör den dagliga verksamheten. Därför har förskollärarna som också är arbetslagsledare ansvar för t.ex. schemaläggning och vikarieanskaffning. I deras ansvar ligger också att hålla ledningen informerad om avdelningens arbete samt att det sker en god föräldrasamverkan.

Alla medarbetare har olika ansvarsområden på förskolorna, pedagogiska men även praktiska vilket också gör att engagemanget ökar. Det är som nämnts tidigare t.ex.

brandskyddskontrollant, städansvarig, Grön Flagg, kulturombud, läsombud, hälsocoach, ansvar för beställningar m.m. Dessa olika ansvarspersoner träffas ett par gånger/termin

Forskning visar att ledare som är aktiva och utmanar personalens föreställningar också åstadkommer förändring. Att föregå med gott exempel och synliggöra min egen praktik bidrar också.

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

Under min tid på rektorsutbildningen gjorde jag en undersökning om det kollektiva lärandet och skapandet av en lärande organisation som arbetslagen deltog i. Det som medarbetarna ansåg som gynnsamma förutsättningar var:

- Tid för gemensam reflektion.
- Intresse för varandras synpunkter och idéer för att på så sätt få nya infallsvinklar på arbetet och en större förståelse för hur olika man kan tänka om samma sak.
- En ledning som tycker det är viktigt att personalen reflekterar tillsammans och har gjort en planering för hur det ska organiseras. Ledningen ska också utmana och ställa krav.
- En vilja hos var och en att utvecklas och lära nytt eller lära på ett annat sätt.
- Gemensam fortbildning i arbetslaget.
- Olika former av nätverk, där hela arbetslaget deltar.
- Att ta vara på varandras "görande", alltså observera varandra för att sedan prova nya sätt att handla på.
- Arbetsbyten.

Jag har tagit lärdom av deras synpunkter vilka också stöds av litteratur i ämnet. Att organisera för reflektion gör vi men vad som sedan kommer ut i form av ett gemensamt lärande kan



ibland vara svårare att se. Det kan bli berättelser och beskrivningar istället för analys för att komma vidare.

Medarbetarna behöver ännu mer "se" varandra i den vardagliga arbetssituationen där gemensamma, konkreta erfarenheter skapas som sedan utgör underlag för reflektion. Det handlar också om att våga sätt ord på hur och vad som görs.

Vi har arbetat fram ett gemensamt reflektionsverktyg i form av ett protokoll som stöd för alla arbetslag samt utbildat förskollärare i konsten att leda reflekterande samtal. Dessa så kallade utvecklingspedagoger ingår i ett stadsdelsövergripande nätverk där 75 förskollärare träffas i tre grupper vid 3-4 tillfällen/ termin. Dessa leds av pedagogiska ledare och är grunden för mål och resultatstyrningsarbetet.

Till reflektionstillfället har arbetslaget med sig dokumentationer i form av teckningar, anteckningar, bilder eller film som visar/beskriver det åtagande/projekt man har valt att reflektera kring, t.ex. "Barnen utvecklar sin förståelse för matematik". Arbetslaget reflekterar kring sitt arbetssätt, barnens tankar och görande och hur de ska arbeta vidare. En utvecklingspedagog från en annan av enhetens förskolor finns med och leder samtalet utifrån reflektionsprotokollets frågor så att diskussionen handlar om "hur" och inte vad man gör.

Det här har visat sig vara ett utvecklingsarbete som främjar allas lärande och just visar hur och varför men också följer upp det man gör och för arbetet vidare. Barnens läroprocesser synliggörs genom pedagogisk dokumentation där barn och pedagoger reflekterar över det gemensamma lärandet och sedan arbetar vidare. Denna pedagogiska dokumentation är själva innehållet och utgör underlag för reflektionsverktyget.

Fortbildningen utgår från de mål vi har i verksamhetsplanen för året. Vi hade i februari en studiedag om matematik för små barn med föreläsare och workshop. Detta har resulterat i ett mycket större fokus på att använda matematiken i vardagen, både ute och inne. Naturen är en stor inspirationskälla där det finns en mångfald av matematiskt material att använda såsom olika långa pinnar, små och stora kottar, olika tunga och lätta stenar osv. Vi har också köpt in "matteburkar" från UR (utbildningsradion) till alla förskolor som är ett material vilket är färdigt att direkt använda. Till materialet finns filmer som både barn, pedagoger och föräldrar kan se tillsammans. Vi ser fram emot att följa upp hur arbetet går.

På APT i februari var fokus på implementering av "Kultur i ögonhöjd"- Stockholms stads kulturprogram för barn och unga. Där presenterade ateljéristorna och personal sitt arbete med två olika projekt för hela stadsdelen. Projekten handlade om hur barnen arbetat med matematik genom konstformen kubismen samt världsdelar-likheter och olikheter. Arbetena visade hur barnen tagit sig an detta genom fakta, studiebesök, skapande, dans, sång mm. Men också hur föräldrarna blev involverade genom att få prova på och själva skapa alster.

I mars var ämnet flerspråkiga barns språk och kunskapsutveckling. En av förskollärarna som studerar just det ämnet via Stockholms universitet höll en föreläsning för alla där hon också visade på sitt pågående arbete. Läsoambuden som finns på varje förskola fick också berätta om sitt uppdrag. Vi ser att personalen har mer fokus på läsande/berättande och att barnen också har tillgång till fler genrer än tidigare. Det finns alltså böcker med fakta, sagor, flerspråkig litteratur, böcker utan text osv.

Detta resulterar nu i en gemensam utställning för hela enheten på Bibblerian i Hässelbygård där barnen utifrån böcker visar sina upplevelser av berättande och läsande: "Öppna en bok så



öppnas ett fönster”( se försättsbladet)

I april har Grön Flagg- arbetet varit prioriterat. Grön Flagg är en miljöcertifiering via stiftelsen Håll Sverige Rent som förskolorna kan erhålla. Det går ut på att under ett år arbeta med något av temana; vatten, kretslopp, konsumtion, livsstil och hälsa eller närmiljö. De två förskolor som inte fått sin certifiering ännu fick en fördjupad föreläsning och arbetet är nu i full gång. Detta resulterade också i att en av dessa förskolor erhöll certifieringen i maj.

Vi har märkt att gemensam fortbildning för hela arbetslaget ger ett större genomslag på allas lärande istället för att var och en ska lära sig något som de i sin tur ska förmedla vidare. Detta får också stöd i litteraturen. Det ligger mycket i påståendet att en individ lär så länge hen lever men en organisation lever så länge den lär.

Enskild fortbildning ges genom t.ex. fördjupningsutbildning för barnskötare, barnskötare som utbildar sig till förskollärare, förskolelyftet och ateljéristautbildning.

För att kunna handleda förskollärestudenter under VFU- verksamhetsförlagd utbildning- har vi som mål att alla förskollärare ska ha genomgått handledarutbildning via högskola/universitet. Detta är också viktigt ur rekryteringssynpunkt då det kan vara framtida kolleger som handleds. I dagsläget har tre förskollärare handledarutbildning och ytterligare två påbörjar utbildningen till hösten. Vi tar just nu emot åtta förskollärestudenter men också barnskötarelever och praktikanter från arbetsförmedlingen.

Ekonomibiträden/kock får regelbunden utbildning i livsmedelshygien samt allergi/specialkost. Med anledning av vårt mål om andel ekologiska varor kommer de att nu under våren delta i en inspirationsföreläsning; "Från frö till fat". Under hösten blir det fortbildning i ekologisk matlagning.

Vi ser också till att medarbetarna har aktuell utbildning i brandskydd, olycksfall och hjärt- lungräddning.

## Medarbetare

**Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och hålls levande i organisationen.**

Enhetens fokus på värdegrundsfrågor, förhållningssätt och bemötande på alla nivåer, barn, pedagoger och föräldrar har varit och är en röd tråd. Att definiera vad de olika värdeorden står för och inhämta kunskaper om diskrimineringslag, skollag och läroplanens intentioner. Det har vi gjort genom diskussioner utifrån case, etiska frågeställningar och praktiska övningar. I arbetet med barnen har ett särskilt fokus varit på FN:s konvention om barnets rättigheter där enheten arbetade i ett gemensamt projekt tillsammans med dramapedagog och ateljérista. Som en fortsättning på projektet används t.ex. samlingar med barnen som en demokratisk mötesplats där barnen samtalar, lyssnar, tänker kritiskt och argumenterar.

Samtalen handlar i hög grad om hur man kan vara en bra kamrat, hur olika familjer kan leva,



etiska dilemman men också om att vara rädda om varandra och vår miljö. Litteratur, drama och andra uttryckssätt som lera, målning m.m. används. I detta arbete synliggörs också miljöarbetet, Grön Flagg.

De medarbetarpolicys vi har att förhålla oss till, Stockholm stads och stadsdelsförvaltningens har brutits ner på enhetsnivå. Förhållningssätt, regler och rutiner går igenom och diskuteras på första APT för varje termin.

Dessa finns i skrift i medarbetarpärm och på vår gemensamma nätverksplats. Vi har tillsammans diskuterat värdeordens betydelse och definition för att få en gemensam referens.

Det förhållningssätt vi kommit fram till ska gälla är:

- Vi har en skollag/läroplan/åtaganden att följa under barnets hela dag, såväl i aktiviteter som i rutinsituationer.
- Vi tar ansvar för att alla barn får en verksamhet med hög kvalitet och god omsorg.
- Vi reflekterar, planerar och genomför det vi tillsammans har beslutat.
- Vi är aktiva i barnens lek/verksamhet.
- Vi ger tydlig information till varandra och vårdnadshavare för att undvika missförstånd. Det är var och ens ansvar att fråga om något är oklart eller hen inte förstår.
- Vi arbetar för att skapa en trivsamt och positiv arbetsmiljö för alla, såväl vuxna som barn.
- Vi tar ett eget ansvar för att hålla oss uppdaterade; läsa information, vara aktiv på möten, följa stadens och stadsdelens olika policys.
- Vi är flexibla vid kollegors frånvaro och organiserar om verksamheten på bästa sätt utifrån barnen och verksamhetens behov.

Vi reviderar årligen enhetens övergripande plan mot kränkande behandling och diskriminering (enligt skollagen) på en av studiedagarna liksom alla förskolor/avdelningar egna konkreta planer. Nulägesanalys/ kartläggning samt arbetssätt tydliggörs. Vår förhoppning är att det ska vara "levande" dokument för såväl barn, pedagoger och föräldrar som är vägledande i arbetet.

Planen presenteras på höstens föräldramöten men vi behöver öka föräldrarnas delaktighet i framtagandet liksom revideringen. Hur det ska gå till vet vi inte riktigt utan behöver ta hjälp av goda exempel från andra verksamheter för att se hur det kan prövas hos oss.

För att göra verksamhetsplanens åtagande ännu mer konkreta för alla medarbetare startade vi i februari arbetssättet "Verksamhet & Hälsa" där tydliga medarbetaråtaganden har formulerats och följts upp. Åtagandena har handlat om hur barn och föräldrar tas emot, hur välkomnande miljön är, hur information lämnas över osv. Detta arbete tror vi har bidragit till att öka resultatet i förskole undersökningen med avseende på nöjd föräldraindex för samverkan med hemmet. Andelen nöjda föräldrar har ökat från 76 % förra året till 87 % för 2014.

Alla medarbetare har också deltagit i en föreläsning om interkulturellt förhållningssätt som ytterligare synliggör var och ens tankar och värderingar som påverkar i mötet med andra.

Vi har tillsammans på APT diskuterat fram en policy mot kränkande särbehandling som var



och en ansvarar för att följa:

- Jag respekterar att vi är olika och bemöter andra med respekt.
- Jag lyssnar på andra och frågar om jag inte förstår för att undvika missförstånd.
- Jag uppmärksammar andra på det som är bra men också det som är mindre bra på ett professionellt sätt.
- Jag pratar inte negativt om någon som inte är närvarande.

Vi är mycket tydliga med att det är personens upplevelse av det som inträffat som är av vikt men att man också bör se tillfälliga meningsskiljaktigheter, konflikter och problem som "normala företeelser". För att få dessa policys och riktlinjer att "leva" måste vi påminna varandra liksom ge nyanställda en bra introduktion. Policyn revideras årligen i dialog med medarbetarna.

### **Ge ett konkret exempel på hur ni, ur ett arbetsgivarperspektiv, arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald.**

Vi har på studiedag och APT arbetat med jämställdhet och mångfald där vi utgått från stadsdelens policy/riktlinjer. Medarbetarna fick olika situationer att diskutera och grunden var "Etikrundan" som är framtaget av Stockholms stad för detta ändamål. Vi gjorde om frågeställningarna för att mer passa vår verksamhet.

Exempel på dessa är:

- *"En av dina kollegor berättar för dig att hen är homosexuell. Vad gör du?"*
- *"Din kollega kommer alltid till jobbet exakt när hen börjar och går ifrån och gör sig iordning så att hen är klar att gå hem exakt den tid hen slutar. Vad tänker/gör du?"*
- *"Din kollega har satt upp dokumentationer på förskolan och de innehåller "som vanligt" många stafvel. Vad gör du?"*

Medarbetarna var uppdelade i grupper som fick ett antal påståenden samt sex olika svarsalternativ och ett antal lappar med siffrorna 1-6. Varje person fick ta ställning för ett svar, välja en nummerlapp och lägga den framför sig för att sedan gemensamt diskutera svaren.

Vi valde att göra på det här sättet för att medarbetarna skulle få "syn på" sitt eget sätt att se på olika situationer och samtidigt höra att andra kan ha uppfattat saken på ett helt annat sätt. Vi upplevde att det blev mycket bra diskussioner och tror att detta är ett bra arbetssätt att använda. Det räcker inte en gång utan måste genomföras minst årligen.

### **Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap.**

Vi vill skapa en organisation med tydliga ansvarsområden utifrån uppdraget/anställningen där var och en tar ansvar för verksamhetens utveckling och kvalitet.

Ledningen arbetar för att ta tillvara medarbetarnas kompetens och uppmuntra till fortsatt utveckling/utbildning.

Vi tror på ett kollegialt lärande där erfarenhetsutbyten och goda exempel lyfts fram.

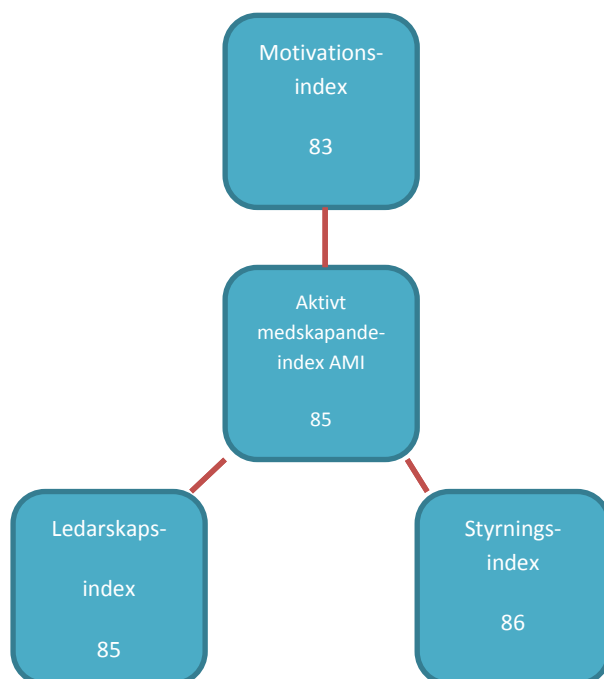


För att behålla ett högt resultat på medarbetarenkäten. (AMI 85 2014) behövs insatser på de flesta områden där medarbetare görs delaktiga genom olika möten, forum, diskussioner men också får och tar ansvar.

Se också avsnitten under chef- och ledarskap samt kommande text.

### **Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Redogör också för er analys och hur ni arbetar med resultaten.**

Medarbetarenkäten 2014 redovisade en svarsprocent på 81 % och följande resultat:



På APT innan jul gick vi igenom resultatet och gjorde också en handlingsplan för hur vi ska arbeta vidare, både för enheten men också för varje förskola.

För att behålla ett högt AMI krävs insatser på de flesta områden. Prioriterat är fortsatt att varje individ tar ansvar för sina arbetsuppgifter, utvecklar verksamheten och skapar ett bra arbetsklimat. Vi kunde också avläsa att de "egna" möten som arbetslagen/förskolorna har själva inte alltid är effektiva. Det vi gjort är att förtydliga syftet med mötet, ha en dagordning-innehåll, prioritera vad som ska tas upp, samt skriva minnesanteckningar.

Det som förvånade oss alla var att endast 55 % svarade högt dvs. 8-10 på en skala 1-10 och kunde rekommendera sin arbetsplats medan 97 % ansåg att arbetet kändes meningsfullt. Ett mycket motsägelsefullt resultat och vi kunde inte få fatt i vad det kunde bero på. Kan det vara så att arbetet upplevs som meningsfullt men att själva arbetsplatsen inte är så attraktiv? När vi tittade närmare på siffrorna så kunde vi se att 34 % svarat mellan alltså 5-7 vilket vi enades om ändå måste vara ett gott resultat.

Totalt sett har de låga svaren minskat och vi kunde avläsa att det finns många positiva



förändringar:

- ”Mina arbetskamrater tar ett stort ansvar i arbetet på vår arbetsplats”: 66 (2013: 37)
- ”På vår arbetsplats ställer vi upp för varandra när det behövs i jobbet”: 85 (2013: 74)
- ”På vår arbetsplats kan vi ta upp och diskutera både det som är bra och det som är dåligt”: 77 (2013: 63)
- ”På vår arbetsplats arbetar vi löpande för att förbättra rutinerna”: 77 (2013: 62)
- På vår arbetsplats tillvaratar vi idéer om förbättringar”: 74 (2013: 68)
- Vi lär av varandra på vår arbetsplats”: 79 (2013: 68)

Under hösten 2015 följer vi upp handlingsplanen och en svårighet kan då vara att medarbetare bytt arbetsplats inom enheten och inte känner igen svaren vid uppföljningen. Därför väljer vi att fokusera på enhetens handlingsplan. I de fall vi märker ett avvikande resultat för någon av förskolorna väljer vi att också göra en psykosocial arbetsmiljökartläggning. Det har inte varit aktuellt i år.

## Resultat och analys

**Redovisa kortfattat era resultat från föregående års uppföljningar. Redogör också för er analys av resultaten och hur ni arbetar med att ta tillvara resultaten.**

	Indikatorn, självvärdering				
	Pedagogisk miljö och material	Skapande verksamhet och olika uttrycksformer	Barns språkliga och kommunikativa utveckling	Barns matematiska utveckling	Naturvetenskap och teknik
2014	3,7	3,8	3,6	3,3	3,6
2013	3,7	3,8	3,6	3,6	3,8

Det resultat vi redovisar här avser 2013 och 2014. Årets självvärdering kommer att göras på vår studiedag i juni samt i oktober.

Resultatet av självvärderingen, indikatorn visar att vi är på väg att nå vårt mål, nivå 4. Alla förskolor har sammanställt en handlingsplan utifrån indikatorns olika områden oavsett vilken nivå de skattat sig på. Handlingsplanerna innehåller konkreta åtgärder som ligger till grund för vidare utveckling av verksamheten.



### **Pedagogisk miljö och material**

För att nå nivå 4 behöver miljö och material ha ett mer genomtänkt genusperspektiv samt synliggöra kulturella variationer. Barnen behöver bli ännu mer delaktiga i utformningen av miljö/material. IKT behöver göras än mer tillgängligt för barnen. Det finns stora skillnader mellan förskolorna.

### **Skapande verksamhet och olika uttrycksformer**

För att nå nivå 4 behöver arbetet ha ett mer genomtänkt genusperspektiv samt synliggöra kulturella skillnader. IKT behöver göras än mer tillgängligt för barnen. Bygg -och konstruktionsleken behöver utvecklas med flera olika material. Det finns skillnader mellan förskolorna.

### **Barns språkliga och kommunikativa utveckling**

För att nå nivå 4 behöver den språkliga miljön präglas av ett genusperspektiv samt interkulturellt förhållningssätt. Barnens intresse för symboler och skriftspråk samt dokumentationen av barnens språkanvändning måste förstärkas. Skillnaderna mellan förskolorna har minskat.

### **Barns matematiska utveckling**

För att nå nivå 4 behöver arbetslagen fördjupa arbetet med flera matematiska aktiviteter med olika svårighetsgrad. Utveckla bygg-och konstruktionsleken så matematiken blir integrerad. Synliggöra matematiska begrepp samt ge barnen större möjligheter att dra slutsatser. Utveckla dokumentationen av barnens matematiska kunnande. Det finns stora skillnader mellan förskolorna. Att skattningen är lägre i år tolkar vi som att medvetenheten har fördjupats och att man på så vis ser mer kritiskt på det egna arbetet.

### **Naturvetenskap och teknik**

För att nå nivå 4 behöver arbetet med naturvetenskapliga fenomen och tekniska lösningar fördjupas. Inom detta område har skillnaderna mellan förskolorna minskat. Det intressanta är att skattningen är lägre än förra året men vår tolkning är att medvetenheten fördjupats och då blir man också mer kritisk och granskande till det pågående arbetet.





Stockholm stads förskoleundersökningen					
	Den pedagogiska miljön uppmuntrar till utveckling och lärande.	Mitt barn uppmuntras till att själv få skapa och uttrycka sig med hjälp av bild, musik, dans, sång, rytmik och rörelse.	Mitt barn uppmuntras att utveckla sitt språk.	Mitt barn uppmuntras att utveckla sitt matematiska tänkande.	Mitt barn uppmuntras till att utveckla sin förståelse för naturvetenskapliga fenomen.
2014	83	86	85	75	83
2013	72	Frågan fanns ej med	75	66	79

Vi kan avläsa att föräldrarna blir nöjdare samtidigt som arbetslagen skattar sig på lika eller lägre nivå i självvärderingen. Vår analys av det är att just att det kan vara en djupare medvetenhet men också ett mer kritiskt granskande förhållningssätt till sitt arbete.

**Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se. (Det krävs inga detaljerade siffror.)**

År		Intäkter	Kostnader	Resultat
2012	Budget	-22,9	22,9	0,0
	Bokslut	-23,9	22,8	-1,1 (överskott)
2013	Budget	-24,1	24,1	0,0
	Bokslut	24,9	23,9	-1,0 (överskott)
2014	Budget	-25,5	25,5	0,0
	Bokslut	-25,5	25,3	0,2 (överskott)
2015	Budget	-22,0	22,0	0,0
	Prognos	-22,0	22,0	0,0

Målet är en budget i balans med hög kvalitet på verksamheten. Ledningen gör medarbetarna delaktiga och medvetna om hur de ekonomiska medlen tilldelas och används. Detta sker på APT samt lokal samverkansgrupp.

Förskolornas inköp följs upp varje månad. Större inköp diskuteras i ledningsgruppen. På förskolornas morgonmöten/veckomöten fördelas personalresurserna, i den mån det går, vid frånvaro.

Rutiner och scheman ses över regelbundet.

Vikariekostnader/förskole adress följs upp varje månad.

Sjukfrånvaron följs upp regelbundet med personalkonsult och vid behov vidtas åtgärder.



Förskolechef följer upp budgeten genom avstämning med ekonomicontroller varje månad samt lämnar underskriven prognos enligt rutinen.

Prognossäkerheten påverkas framförallt av antal inskrivna barn under sommaren, ökade lönekostnader; främst förskollärlönerna men också beroende på högre bemanning pga. barn i som tillfälligt eller varaktigt behöver stödinsatser.

Stadsdelsförvaltningen har ett prognostiserat underskott vilket gör att alla resultatenheter oavsett verksamhet kommer att genomföra effektiviseringsåtgärder för att komma i balans.

Enheten har en fond att tillgå för engångssatsningar. Vi har använt delar av den till inköp av möbler, upprustning av lokaler och studiedagar. Vi planerar också inköp av regnkläder till personalen.

## Från åtaganden/mål till uppföljning

### Beskriv processen, det vill säga hur det gick till, och de överväganden ni gjorde, när ni tog fram årets verksamhetsplan eller motsvarande.

Årets verksamhetsplan bygger på de utvecklingsområden som identifierades i kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelsen. Likaså är förskoleundersökningen och indikatorn vägledande. Enhetens åtaganden, förväntat resultat och arbetssätt tas fram i enhetens ledningsgrupp som består av arbetslagsledarna från varje förskola samt förskolechef och biträdande förskolechef. Arbetslagsledarna fortsätter sedan diskussionen i arbetslagen på varje förskola. Materialet skickas också på remiss till alla medarbetare för synpunkter för att sedan sammanställas av förskolechef.

På årets första APT går vi igenom ev. ändringar i förslaget till verksamhetsplan med alla medarbetare. Diskussioner förs i mindre grupper för att öka förståelsen och medvetenheten kring arbetssätt och uppföljning. Det handlar mycket om erfarenhetsutbyte och att lyfta fram goda exempel. Förskolorna skriver utifrån detta sina egna arbetsplaner.

### Åtaganden/mål

#### **Barnen utvecklar sin kommunikativa och språkliga förmåga.**

**Förväntat resultat:** Resultatet i förskole undersökningen avseende barns språkutveckling bibehålls. (85 % 2014)

Arbetslagen uppnår nivå 4 i indikatorns område "barns språkliga och kommunikativa utveckling."

Alla barn har tillgång till ett läsombud.

Alla barn är inkluderade.

#### **Arbetssätt**

Leken används medvetet för att stärka språkutvecklingen.

Iordningställa goda läs/berättande miljöer där barnen har tillgång till olika genrer.

Högläsning och berättande sker dagligen.



Barnen delas i mindre grupper så att alla kommer till tals och blir lyssnade på.  
Barnens olika uttrycksmöjligheter uppmärksammas.  
Språkutvecklande arbetssätt används vilket innebär att sätta ord på tankar och görandet.  
Barnens intresse för skriftspråk och symboler utvecklas.  
Verksamheten dokumenteras genom bild, ljud och text.  
Arbetslagen utvecklar/följer upp verksamheten med reflektionsprotokoll som underlag.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund  
Reflektionsprotokoll utifrån mål -och resultatstyrning används.  
Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertialrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.  
Utifrån självvärderingen-kvalitetsindikatorn görs en handlingsplan  
Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.

### **Barnen utvecklar sin förståelse för matematik.**

**Förväntat resultat:** Resultatet i förskole undersökningen avseende barns matematiska utveckling ökar. (75 % 2014)  
Arbetslagen når nivå 4 i indikatorns område matematik.  
Alla barn är inkluderade.

### **Arbetssätt**

Förskolans miljö erbjuder mötesplatser för kommunikation och lärande.  
Barnen delas in i mindre grupper så att alla kommer till tals och blir lyssnade på.  
Bygg-och konstruktionsleken integrerar matematik.  
Barnen ges möjligheter att dra slutsatser utifrån sina hypoteser.  
Arbetslaget synliggör matematiska begrepp för barnen.  
Barnen erbjuds matematiska aktiviteter med olika svårighetsgrader.  
Verksamheten dokumenteras genom bild, text och ljud.  
Arbetslagen utvecklar/följer upp verksamheten med reflektionsprotokoll som underlag.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund  
Reflektionsprotokoll utifrån mål -och resultatstyrning används.  
Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertialrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.  
Utifrån självvärderingen-kvalitetsindikatorn görs en handlingsplan  
Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.

### **Barnen utvecklar lek och lärande genom förskolans miljö och material.**

**Förväntat resultat:** Resultatet i förskole undersökningen avseende barns utveckling och lärande bibehålls.(84 % 2014)  
Arbetslagen når nivå 4 i indikatorns område pedagogisk miljö och material.  
Alla barn är inkluderade.

### **Arbetssätt**

Förskolans miljö erbjuder mötesplatser för kommunikation och lärande.



Barnen delas in i mindre grupper så att alla kommer till tals och blir lyssnade på.  
Föräldrar bjuds in att delta i verksamheten.  
Verksamheten dokumenteras genom bild, ljud och text.  
Arbetslagen utvecklar/följer upp verksamheten med reflektionsprotokoll som underlag.  
Pedagogiska miljöronder genomförs.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund  
Reflektionsprotokoll utifrån mål -och resultatstyrning används.  
Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertiärrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.  
Utifrån självvärderingen-kvalitetsindikatorn görs en handlingsplan  
Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.

**Barnen är delaktiga och har inflytande över sin förskoletid.**

**Förväntat resultat:** Resultatet i förskole undersökningen avseende barns inflytande bibehålls.(84 % 2014)  
Alla medarbetare fördjupar sin förståelse för barnens delaktighet.  
Alla barn är inkluderade.

#### **Arbetsätt**

Förskolans miljö erbjuder mötesplatser för kommunikation och lärande.  
Arbetslagen skapar forum där barnen kan uttrycka sina tankar och idéer utifrån sina intressen och förmågor.  
Barnen delas i mindre grupper så alla kommer till tals och blir lyssnade på.  
Barnen deltar på utvecklingssamtal.  
Projekt/tema arbete utifrån barnens idéer och intressen.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund  
Reflektionsprotokoll utifrån mål -och resultatstyrning används.  
Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertiärrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.  
Utifrån självvärderingen-kvalitetsindikatorn görs en handlingsplan.  
Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.

**Barnen utvecklar en förståelse för en hållbar framtid.**

**Förväntat resultat:** Förskolorna är Grön Flagg certifierade vilket innebär att de utifrån olika teman arbetar med hållbar utveckling.

#### **Arbetsätt**

Utifrån det valda temat; vattenresurser, livsstil och hälsa, kretslopp och närmiljö.  
Barnen deltar i skräpplockarveckorna.  
Barnen använder återvinningsmaterial att skapa och leka med.  
Utsortering av matavfall, papper, kartong, metall, glas och plast.  
Barnen besöker återvinningsstationer.  
Minska elförbrukningen genom att släcka lampor, se över användning av torkskåp osv.



Verksamheten dokumenteras genom bild, ljud och text.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund

Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertialrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.

Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.

### **Barnen upplever och deltar i kulturskapande.**

**Förväntat resultat:** Resultatet i förskole undersökningen avseende barns kulturupplevelser ökar.

Alla barn har tillgång till ett kulturombud.

Alla barn har fått ta del av minst en professionell kulturupplevelse samt skapat tillsammans med andra barn och vuxna.

Alla barn är inkluderade.

### **Arbetsätt**

Projekt/tema arbeten utifrån barnens intressen och idéer.

Uppmärksamma olika traditioner.

Besöka bibliotek.

Delta i stadsdelens kulturevenemang.

Samarbete med aktörer inom tex. dans, musik, teater och konst.

**Uppföljning:** Utifrån det förväntade resultatet gör arbetslagen kontinuerliga uppföljningar på reflektionstid där samtal med barnen och observationer ligger till grund

Reflektionsprotokoll utifrån mål -och resultatstyrning används.

Utvärdering av måluppfyllelsen sker en gång/termin och sammanställs i tertialrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.

Utifrån självvärderingen-kvalitetsindikatorn görs en handlingsplan.

Vårdnadshavarnas synpunkter följs upp och sammanställs i förskole undersökning, synpunktshantering samt under utvecklingssamtal och i det dagliga mötet.



### **Övriga åtaganden:**

- Omsorg på obekväm arbetstid erbjuds på en av enhetens förskolor.
- Barnen förbereds inför övergång till förskoleklass.
- Barnfamiljer uppmärksammas tidigt och erbjuds stöd.
- Förskolornas arbetslag samverkar med skola och socialtjänst.
- Krishanteringsförmågan är god.
- Vid inköp väljs miljömässigt hållbara produkter.
- Barnen vistas i en giftfri förskola.
- Tilldelade ekonomiska medel används effektivt och genomtänkt.
- Förskolornas verksamhet är effektiv och har god kvalitet.
- Barn och vårdnadshavare ges ett professionellt och personligt bemötande.
- Förskolans verksamhet är fri från diskriminering.
- Barnen har samma förutsättningar oavsett kön.
- Allas arbetsmiljö är trivsamt och hälsofrämjande.
- Medarbetarnas engagemang och kompetens tas tillvara och utvecklas.
- Barnens bästa är i främsta rummet vid alla beslut som rör barn.
- Kommunikationen och informationen är tydlig och tillgänglig.

### **Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.**

Underlag för det systematiska kvalitetsarbetet är förskoleundersökningen, förskolornas uppföljningar/utvärderingar av mål och åtaganden samt kvalitetsindikatorn. Det dagliga mötet med barnen och deras vårdnadshavare är den enskilt viktigaste delen i detta arbete. Medarbetarsamtal samt medarbetarenkät ger ytterligare underlag liksom inkomna synpunkter och klagomål.

Förskolorna följer upp verksamheten varje vecka genom ett veckoreflektionsprotokoll. Tre veckor under varje termin håller utvecklingspedagogerna i reflekterande samtal på varje avdelning.

Pedagogiska dokumentationer ligger till grund där barnens åsikter, tankar och idéer synliggörs. Inför dessa tillfällen använder vi ett protokoll som beskriver våra mål, åtaganden och arbetssätt liksom kvalitetsindikatorns nivå 3 & 4. Tanken med detta är att det ska bli en "röd tråd" för arbetslagen och vi kan redan se att det varit framgångsrikt.

I slutet av varje termin gör arbetslagen en utvärdering som beskriver måluppfyllelsen: Har det förväntade resultat nåtts? Arbetslagen analyserar arbetssätt och utvecklingsbehov. Ledningen återkopplar till varje arbetslag samt analyserar utvärderingarna tillsammans med ledningsgruppen med tanke på gemensamma utvecklingsområden. Detta beskrivs i tertiärrapporter, kvalitetsredovisning och verksamhetsberättelse samt ligger till grund för kommande års verksamhetsplan.

Pedagogiska miljöronder genomförs för att säkerställa likvärdigheten.



## Årsplanering av det systematiska kvalitetsarbetet/arbetsmiljöarbetet:

Månad	Aktiviter
Januari	Medarbetarsamtalen påbörjas
	Skriva Verksamhetsberättelsen
	Uppföljning av RISK och arbetsskador
	Utvärdering av "Julhelgsförskola"
Februari	Ta fram hälsoplaner
	Handlingsplan för medarbetarenkäten
Mars	Brandskyddsarbete, uppföljning
	Informationsöverföring BIBASS till skolan
	Ansökan/uppföljning BIBASS
	Starta semesterplaneringen
April	Arbeta med Jämställdhet och mångfaldsplanen
	Gå igenom rutiner för brand och utrymning
	Semesterplaneringen klar
Maj	Pedagogisk miljörund
	Förskolornas självvärdering av stadens indikator för utveckling och lärande
	Medarbetarsamtalen är klara
	Tertialrapport 1
	Policy mot kränkande särbehandling
	Planering av "sommarförskolan"
Juni	Förskolornas uppföljning av likabehandlingsplanen
	Förskolornas utvärdering av läroplansområdena utifrån åtaganden och förväntat resultat i VP/ arbetsplaner
Juli	Semestermånad
Augusti	Utvärdering av "sommarförskolan"
	Uppföljning av RISK, tillbud och arbetsskador
	Uppföljning av handlingsplaner medarbetarenkäten
September	Medarbetarenkäten skickas ut
	Kvalitetsredovisning
	Uppföljning av hälsoplanen
	Fysisk skyddsron
	Tertialrapport 2
Oktober	Arbetsmiljö- och barnsäkerhetsronder
	Uppföljning/ansökan BIBASS
November	Förskolornas självvärdering av stadens indikator för utveckling och lärande
	Förskolornas utvärdering av läroplansområdena utifrån åtaganden och förväntat resultat i VP/ arbetsplaner
	Uppföljning av skyddsron
December	Enhetens Verksamhetsplan klar
	Planering av "Julhelgsförskola"



## Löpande arbete under året:

Hur ofta?	Aktivitet
Löpande	Uppföljning av samverkan
	Kökens egenkontroll
	Synpunkter och klagomål
	Rapportering i RISK, Stockholms stads skade- och incidentrapporteringsystem
	APT (arbetsplatsträff)
Varje vecka	LSVG (lokal samverkansgrupp)
	Förskolornas reflektion/planering
Var tredje vecka	Inre ledningsgrupp
	Ledningsgrupp
Månadsvis	Öppet hus på förskolorna
	APT, arbetsplatsträff
	LSVG, lokal samverkansgrupp
	Uppföljning av ekonomi
	Uppföljning av närvaro, personal och barn
	Massage för medarbetarna
	Gemensamma studiedagar
2ggr/termin	Uppföljning av sjukfrånvaro/personalsituationen
	Reflektionsveckor (pågår 2-3 veckor)
1 gång/termin	Möte för representanter i följande grupper; Grön Flagg, NTA(Natur och teknik för alla), läsombud, kulturombud, IKT (information och kommunikationsteknik)hälsocoacher
	Köksinspektioner (Miljöförvaltningen)
1-2 ggr/år	

## Resursanvändning

**Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era åtaganden/mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.**

### Medarbetare:

Enhetens lösningsfokuserade och kompetenta medarbetare är vår viktigaste resurs. De är professionella och har ett stort engagemang för verksamheten. Det finns också en positiv inställning till att dela med sig av sina kunskaper. Under längre ledigheter samarbetar förskolorna. Vi har ombud utsedda för specifika uppdrag såsom t.ex. beställningar, IKT, läsombud, hälsocoach m.m.





### **Ekonomi:**

Enheten har en budget i balans vilket gör att vi kan erbjuda fortbildning och kurser men också göra olika investeringar i t.ex. möbler, pedagogiskt material osv. Köken ansvarar för att följa sin egen budget vilket gör inköpen mer effektiva.

### **Struktur:**

Vi har en tydlig organisation med väl fungerande rutiner och framförhållning som stödjer oss att uppfylla våra åtaganden. Det gör oss mer effektiva när var och en vet vad som förväntas.

### **Samverkan:**

Vi har lokal samverkan med arbetsplatsombuden för de fackliga organisationerna vilket gör att vissa beslut kan hanteras snabbare. Samverkan sker också med stadsdelens resurssamordnare och köassistent liksom med övriga förskole enheter i stadsdelen. Vi samverkar med andra aktörer såsom Grön Flagg för att lättare nå våra åtagande.

### **Lokaler/material och närmiljö:**

Våra miljöer/material är inspirerande, tillgängliga och föränderliga utifrån de val vi gör för att nå våra åtaganden. I sitt skapande arbete med barnen används mycket återvinningsmaterial. Förskolorna använder bibliotek, lekparker, grönområden samt de kulturella aktiviteter som erbjuds i stadsdelen.

### **IKT:**

Användningen av IKT är nödvändig för den dagliga kommunikationen då enhetens förskolor är utspridda på fyra adresser.

## **Utveckling**

### **Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat.**

Enhetens åtaganden och arbetssätt är framtagna i diskussion med medarbetarna och följs upp enligt beslutad rutin.

Förskolorna fortsätter sitt arbete med reflektion och uppföljning genom mål- och resultatstyrning.

Förskolornas konkreta handlingsplaner utifrån indikatorns områden, *pedagogisk miljö och material, skapande verksamhet och olika uttrycksformer, barns språkliga och kommunikativa utveckling, barns matematiska utveckling* samt *naturvetenskap och teknik* används för att ytterligare utveckla verksamheten.

Det viktiga miljöarbetet för en hållbar framtid fortsätter med målet att alla förskolor är Grön Flagg-certifierade.

Arbetet med att fördjupa barnens förståelse för naturvetenskap, teknik och matematik fortsätter.

IKT- informations och kommunikationstekniken fördjupas hos arbetslagen och används i barnens vardag.

Vårdnadshavarnas synpunkter samt förskole undersökningen följs upp på varje förskola.



Medarbetarenkäten följs upp på varje förskola.

Vår analys är att enheten har goda förutsättningar att nå det förväntade resultatet/måluppfyllelsen. Det finns väl fungerande rutiner, arbetssätt och metoder liksom en låg omsättning av personal. Vi har lagt stor vikt vid att öka samarbetet mellan avdelningarna för att ge alla förskolans barn det bästa av alla pedagogers kompetens. T.ex. arbetar alla förskolor med tvärgrupper någon/några dagar i veckan. Tvärgrupper kan vara både åldershomogena eller utifrån intressen och behov och vår intention är att det ska vara barnens röster som blir hörda och att de är med och utformar sin dag.

Skillnaderna som ändå finns kan ha flera orsaker som t.ex. kompetens och erfarenhet. Mål- och resultatstyrningsarbetet ger pedagogerna stora möjligheter att reflektera över sitt pågående arbete och hur det kan utvecklas vidare. Utvecklingspedagogernas stöd som samtalsledare har här spelat stor roll då det inte handlar om att hitta snabba lösningar utan istället förstå att det är en pågående process. Vår analys är att arbetslagen hunnit olika långt i förståelsen av detta arbete. Det blir tydligast i de arbetslag där det kommit in nya medarbetare som ännu inte har den kompetens och erfarenhet som behövs.

Vi har blivit bättre på att dela med oss av goda exempel och lära av varandra vilket kollegialt har ett stort värde. Verksamheten handlar ju just om det där viktiga "hur: et" och på vilka olika sätt det går att finna vägar och uttryckssätt. Förskolorna följer upp kvalitetsindikatorns olika områden med konkreta, framåtsyftande handlingsplaner oavsett nivå de skattat sig på. Vi behöver tydligare förstå "kopplingen" mellan dessa planer och reflektionsprotokollen och har därför förändrat vårt reflektionsverktyg. I dagsläget är det lite för tidigt att utvärdera hur det blev men de signaler vi fått av personalen samt de observationer jag och den biträdande förskolechefen gjort när vi deltagit i reflektionen är att det tydliggör och underlättar.

För att kunna erbjuda utmanande och tillgängliga miljöer och material för barnen behöver detta ses över kontinuerligt och i dialog med barnen. Vårt mål är att kvalitetssäkra detta genom pedagogiska miljöronder och utifrån ett material vi arbetat fram med utgångspunkt också det i kvalitetsindikatorn. Vi har utsett en pedagog med ansvar för detta och ronderna kommer att genomföras under våren och återkopplas till varje förskola.

Resultatet av 2014 års förskole undersökning visade på en höjning från föregående år och vi ser fram emot att analysera årets resultat. Svarsprocenten är viktig parameter för att kunna säkerställa resultatet. Förskolorna arbetar mycket aktivt med att få föräldrar att förstå hur viktiga deras synpunkter är för oss. Enkäten delas ut direkt i handen och aktiviteter anordnas på förskolorna där föräldrarna b.l.a. erbjuds att använda förskolans datorer för att svara. 2015 års förskole undersökning är ännu inte avslutad men vi hoppas på ett lika bra eller bättre resultat då vi arbetat än mer intensivt med föräldrasamverkan under året.

Medarbetarnas utbildning inom praktisk it och mediekompetens- PIM, har bidragit till en ökad användning av kamera, projektor och datorer. Hela 78 % av klarade nivå tre i utbildningen. Vi har också genomfört en utbildning/work-shop för alla medarbetare i användandet av lärplattor; I-pads och i nuläget har alla avdelningar utrustats med varsin. Vi ser att personalen använder sina nya kunskaper tillsammans med barnen i form av bildspel och filmer men också i vecko/informationsbrev till föräldrar samt dokumentation av verksamheten. Vi behöver dock göra placeringen och utformningen av dokumentationen ännu tydligare för barnen i första hand men också för föräldrar.



Det vi har uppmärksammat är att vi behöver utarbeta någon form av vägledning för medarbetarna i IKT-arbetet för att bättre kunna säkerställa att alla barn får samma möjligheter att använda och lära sig av olika IKT-verktyg.

I Grön Flagg arbetet var målet att alla förskolor skulle vara certifierade. Vi nådde inte hela vägen under 2014 och resultatet blev två certifierade förskolor av fyra men nu i maj har ännu en förskola erhållit certifieringen. Det finns ett mycket stort intresse för miljöfrågorna från medarbetarna och vi märker att barnen påverkar och lär sina föräldrar. Arbetslagen ser att barnen kan och vet mycket om hur de ska sortera vid återvinningsstationerna men också att värna om djur och natur. Barnen deltar i arbetet med att sortera ut matavfall samt förpackningar, papper, plåt och plast. Varje vår är de också med i Skräp-plockar-veckan då närområdet städas och Skräpmaja kommer på besök. Det brukar vara mycket populärt och barnen får lära henne mycket eftersom hon hela tiden gör fel.

Livsstil och hälsa är något som alltid är aktuellt och förskolorna arbetar mycket med rörelse, både inne och ute. Alla förskolor besöker skogen varje vecka vilket ger barnen upplevelser för kroppens alla sinnen. De årliga springloppen är också populära bland barnen liksom att klättra upp för den stora Johannelundstoppen som är en gammal skidbacke. Vad vi äter och hur kroppen mår och ser ut har också varit föremål för diskussioner bland barnen och dessa pågår hela tiden.

Vi har påbörjat diskussioner om giftfri förskola och vad vi behöver göra för att nå upp till det. Redan nu sorterar vi ut äldre plastleksaker och gammal elektronik.

Arbetet med förhållningssätt och bemötande genomsyrar arbetet och har också gett resultat i förskole undersökningen där indexet för samverkan med hemmet höjdes till 87 % nöjda föräldrar. (2013: 76 %) De enhetsgemensamma projekt vi arbetat med under året har bidragit till en ökad vi-känsla för alla, såväl barn som vuxna, samtidigt som vi lärt och haft roligt tillsammans.

### **Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.**

Arbetsmarknaden för förskollärare är stor och de kan välja bland många arbetsgivare. Detta gör att rekryteringen blir svår. Om vi inte lyckas anställa eller behålla förskollärare är det risk för att kvaliteten försämras och att barn och föräldrar vänder sig till andra aktörer.

Konsekvensen kan bli att verksamhetens resultat påverkas och att budget inte kan hållas då barnunderlaget minskar.

De åtgärder vi åtar oss för att hantera detta är att ständigt arbeta med kompetensbaserad rekrytering men också att skapa goda möjligheter till kompetensutveckling och karriär. Vi behöver också marknadsföra verksamheten och skapa ett gott rykte. Det gör vi genom att bl.a. bjuda in till Öppet Hus för föräldrar en gång i månaden, visa upp verksamheten genom olika utställningar men framförallt genom att erbjuda en verksamhet med hög kvalitet och att barn och föräldrar blir ”sedda”. På så vis överförs det från ”mun till mun”.

Öppning och stängning av förskolorna kan innebära ensamarbete. Det finns en rutin för detta men om den inte följs kan det vara en risk. Konsekvenserna kan då bli att det kan uppstå hot eller att medarbetaren på något vis skadar sig vilket får konsekvenser för barnen. Åtgärden är att följa upp rutinen kontinuerligt för att se till att den efterlevs.



Vi genomför varje år arbetsmiljöronder med de fackliga företrädarna. Vi har märkt att riskerna har minskat eftersom det förebyggande arbetet blivit så mycket bättre. På varje förskola finns en person med ansvar att rapportera in ev. brister till vår fastighetsägare, SISAB. Detta arbete fungerar mycket bra och de är oftast snabba med att åtgärda t.ex. trasiga sandlådekanter, fönster mm.

Vi har olika handlingsplaner i förskolans krispärm för att minimera risker vid t.ex. utflykter, hot och våld, om barn inte blir hämtade osv.

### **Beskriv verksamhetens styrkor och svagheter samt era möjligheter och hot. Beskriv hur ni använder denna kunskap för att utveckla verksamheten.**

Vi har en fortsatt bra organisation med olika former av möten där målet är att alla ska känna sig delaktiga i de beslut som tas för att verksamheten ska utvecklas. Vi kan avläsa av medarbetarenkäten och i olika samtal att medarbetarna också upplever att det är på det viset.

Ekonomifrågorna har haft stort fokus för att få alla medarbetare att förstå hur de tilldelade medlen används men också för att kunna bidra med förslag till förbättringar och effektivitet. Det finns idag en större medvetenhet om hur de tilldelade medlen används och hur varje förskola också kan påverka detta. Budgeten är i balans och vi har haft ett överskott de två senaste åren vilket är en styrka.

I enheten arbetar många medarbetare med lång erfarenhet och stort engagemang vilket är en stor styrka. Verksamheten är strukturerad och utgår från verksamhetsplanens åtaganden och arbetssätt. Uppföljningar och utvärderingar har också utvecklats i och med detta.

Vårt mål att arbeta utforskande och processinriktat är något som alla förskolor nu tagit till sig och det synliggörs också för föräldrar, pedagoger och barn genom olika former av dokumentation. Reflektion genom samtal och protokoll är ett fortsatt utvecklingsområde där medarbetarna framförallt behöver träna sig i att reflektera, sätta ord på tankar, i olika utsträckning men också organisera den avsatta tiden. Här ser vi redan en stor skillnad mot tidigare år och vi tror att det just handlar om att öva sig. Det är också en styrka att ha så kompetenta utvecklingspedagoger, samtalsledare som har förmåga att leda dessa reflektionstillfällen.

Vi har beslutat att alla arbetslag har schemalagd reflektionstid varje vecka tillsammans eller enskilt. Varje månad i samband med APT har vi pedagogisk utvecklingstid liksom ”husmöte” minst tre gånger/ termin. Att organisera för denna form har varit framgångsrikt och kan beskrivas som en styrka.

Vi har nöjda föräldrar som också sprider ett gott rykte om förskolorna. Vi har aldrig tomma platser.

Det som är både en styrka och en svaghet är att förskolorna enbart består av två avdelningar. Styrkan består i att barnen får vara i ett mindre sammanhang då det är max. 36 barn på förskolan vilket många föräldrar föredrar men samtidigt är det en svaghet då det blir svårare att organisera vid t. ex frånvaro hos personalen. En annan styrka är att maten till stor del lagas på varje förskola men samtidigt en svaghet då kostnaderna för kök samt ekonomibiträde/kock är höga.



En svaghet kan vara att förskollärartätheten ännu inte kommit upp i årsmålet 39 %. Vi har förskollärare på varje avdelning vilket betyder två förskollärare/max. 36 barn samt många kompetenta och erfarna barnskötare så jag känner ingen direkt oro för verksamhetens kvalitet. Det som spelar störst roll är inte hur många förskollärarna är utan den kompetens, erfarenhet och utvecklingspotential de har. Det vi däremot ständigt arbetar med är behålla dessa personer samt kompetensbaserad rekrytering.

Ett hot är för oss de ökade lönekostnaderna.

Möjligheter finns att mycket mer samarbeta med andra förskole enheter och på så sätt dra lärdom av varandras arbete. Vi behöver också bli bättre på att ta del av aktuell forskning om vad som gynnar barns utveckling och lärande.

**Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten.**

Vi delar med oss av våra goda exempel i vår ledningsgrupp, på förskolans gemensamma pedagogiska utvecklingstid (i samband med APT), genom att besöka varandras förskolor, gemensamma möten då ansvariga för olika ansvarsområden träffas t.ex. NTA(Natur och teknik för alla) och Grön Flagg.

Vi har gemensamma utställningar i stadsdelen på Förskolans dag, då alla förskolor visar upp vad barnen har arbetat med utifrån ett gemensamt tema, i år handlar det om läsande/berättande: ”Öppna en bok så öppnas ett fönster”. Tidigare har det varit ”Barnens jättesoptunna” och ”Nyfiken”. Då bjuder vi in alla som har möjlighet att komma. Vi gör en folder och affischer som vi delar ut.

Vi har också gemensamma projekt som drivs av våra ateljéristor. ”Hela Hässelby dansar” och ”Alla barns rätt” är exempel som vi berättat om tidigare. Alla förskolor arbetar med temat och sedan har vi en gemensam utställning eller uppträdande. På det här viset lär vi av varandra och får också syn på olika arbetssätt. Barnen lär känna varandra men också de vuxna och vi upplever att det skapat en stark vi- känsla vilket vi också förmedlar till andra.

Vi sprider förskolornas vecko/informationsbrev till varandra för att få inspiration men också följa med i vad som händer. Bland annat upptäckte de att de arbetade med samma tema, barnprogrammet Labyrint och kunde då ta idéer av varandra.

Vår gemensamma nätverksplats fungerar på ett liknande sätt och är transparent just för att vi ska kunna ta idéer och få inspiration från varandra.

Fler exempel:

- Workshops då alla medarbetare får pröva på t.ex. NTA experiment.
- Delgett varandra hur man har arbetat med att inkludera föräldrar genom att låta dem göra experiment på föräldramöten. Hur man har dokumenterat, och organiserat sitt NTA arbete.



- När vi besökt varandras förskolor har vi upptäckt att miljöerna har varit olika. Detta har resulterat i att vi går ”pedagogiska miljöronder” för att säkerställa att alla barn ska ha en liknande miljö och material. Vi besökte Grimsta förskolor som berättade för oss om hur de lagt upp sitt arbete med att säkerställa miljö/material. Det gav oss mycket och vi provar nu på vårt eget vis. Det handlar nästan alltid att göra om något till sitt ”eget”.
- Vi har omarbetat våra reflektionsprotokoll eftersom vi förstått att mycket tid har gått åt till att förstå frågorna. Nu har vi försökt hitta enklare frågor och dessutom lagt till våra åtaganden och arbetssätt samt indikatorn (Stockholms stads självvärdering för utveckling och lärande) för att mer få en röd tråd i arbetet.
- En medarbetare från varje förskola deltar i stadsdelens och bibliotekets lässatsning och fungerar som läsombud. Tanken är att deras insikter sprids vidare till barn och personal.
- En av förskollärarna ingår i det stadsdelsövergripande språknätverk som finns i Stockholms stad och hon både ger och tar exempel från andra stadsdelar att fundera över.
- På Goda exempelmässan deltog vi med två exempel: ”Gömda skatter och modern teknik- geocaching i förskolan” samt ”97 % i svarsfrekvens i förskole undersökningen med stärkt föräldrasamverkan”. Vi hoppas att vi på något vis kan få möjlighet till att berätta om dessa arbeten på vår egen stadsdel för att just dela med oss av vad vi märkt varit framgångsrikt.

