

Tävlingsbidrag till Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2018  
Tävlingsklass: Andra verksamheter

Förskoleavdelningens ledningsorganisation  
Skärholmens stadsdelsförvaltning



*Ett enhetligt arbete mot  
en likvärdig förskola*

## Innehållsförteckning

<b>1. Administrativa uppgifter .....</b>	<b>3</b>
<b>Ordlista - ord och begrepp i tävlingsbidraget .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Medarbetare (Brukare) .....</b>	<b>11</b>
3.1 Hur vi arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där medarbetarna är i centrum.....	11
3.2 Hur vi gör medarbetarna delaktiga.....	13
3.3 Resultat och analys av våra medarbetarundersökningar och hur vi arbetar med resultaten.....	14
<b>4. Chef- och ledarskap .....</b>	<b>16</b>
4.1 Min ledarskapsidé och hur jag gör den känd och förankrad i organisationen.....	16
4.2 Hur jag som chef/ledare utvärderar och utvecklar mitt ledarskap.....	20
4.3 Hur jag som chef/ledare försäkrar mig om att medarbetarna i ledningsorganisationen är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen.....	23
4.4 Hur jag som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna i ledningsorganisationen.....	25
4.5 Hur jag som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur vi arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.....	26
<b>5. Ledningsorganisation (Medarbetare).....</b>	<b>27</b>
5.1 Gemensamma förhållningssätt i vår verksamhet och hur de förankras och levandegörs i organisationen.....	27
5.2 Exempel på hur vi arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald.....	28
5.3 Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Hur vi arbetar för ett aktivt medarbetarskap i ledningsorganisationen.....	29
5.4 Resultat och analys från ledarskapsdelen i senaste medarbetarundersökningen och hur vi arbetar med resultaten.....	30
<b>6. Resultat och analys.....</b>	<b>32</b>
6.1 Resultat och analys från 2017 års uppföljningar och hur vi arbetar med att ta tillvara resultaten.....	32
6.2 Prognostiserat ekonomiskt resultat och analys i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat och vilka trender vi kan se.....	33

<b>7. Från mål till uppföljning .....</b>	<b>34</b>
7.1 Ledningsorganisationens process med att ta fram årets verksamhetsplan och beskrivning av vilka överväganden vi gjorde när vi bestämde våra mål. ....	34
7.2 Mål .....	37
7.3 Planering för årets uppföljning .....	45
<b>8. Resursanvändning .....</b>	<b>46</b>
8.1 Hur vi använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå våra åtaganden/mål.....	46
<b>9. Utveckling .....</b>	<b>47</b>
9.1 Hur vi utvecklar verksamheten utifrån våra analyser av uppföljningar och resultat. ....	47
9.2 Hur vi arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i vår verksamhet. ....	48
9.3 Verksamhetens styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. Hur vi använder denna kunskap för att utveckla verksamheten. ....	49
9.4 Hur vi delar med oss av våra goda exempel. Hur vi lär av andra och använder kunskaperna till att utveckla verksamheten.....	50

## **1.Administrativa uppgifter**

### **Verksamhetens namn**

Avdelningens ledningsorganisation förskolan

### **Direkttelefonnummer till verksamheten och chef**

Britt Karlsson, telefon 08-508 24 400

### **E-postadress till verksamheten**

[britt.s.karlsson@stockholm.se](mailto:britt.s.karlsson@stockholm.se)

### **Postadress och besöksadress**

Bodholmsplan 2

### **Antal anställda i ledningsorganisationen den 18 maj 2018:**

Totalt 20 personer

## Ordlista - ord och begrepp i tävlingsbidraget

AMI	Aktivt medskapandeindex
APT	Arbetsplatsträff
Arbetslagsuppföljningar	Enheternas ledningsteam träffar arbetslag...
Brukare	Medarbetare
Enskild uppföljning	Avdelningschef och chef? träffas en ggn/månad
IA	Informationssystem om Arbetsmiljö
ILS	Stadens system för Integrerad Ledning och Styrning av verksamhet och ekonomi
Kvalitetsredovisning	En del av Stockholms stads kvalitetsarbete med syfte att bedöma måluppfyllelsen i förhållande till de nationella målen i läroplanen, identifiera framgångsrika arbetssätt och utvecklingsområden.
Kvalitetsuppföljningar	Avdelningschef och verksamhetscontroller har uppföljning med respektive ledningsteam en gång/termin
LBP	Likabehandlingsplan
Ledarprofil	Utfall av resultat medarbetarenkäten
Ledningsgrupp	Avdelningschef, förskolechefer och enhetschef
Ledningsgruppsutveckling	Avdelningschef, förskolechefer/enhetschef samt verksamhetscontroller träffar handledare 2-3 ggr/termin
Ledningsorganisation	Består av Avdelningschef, förskolechefer, enhetschef, verksamhetscontroller, biträdande förskolechefer, pedagogiska utvecklingsledare.
Ledningsteam	Finns på varje enhet. Enhet 1-5 team består av förskolechef, biträdande förskolechef, pedagogisk/a utvecklingsledare samt en administratör. Enhet 6 team består av enhetschef, specialpedagoger, kulturekreterare och administratör.
Läslyftet	Statlig kompetensutvecklingssatsning riktad till förskollärare med fokus på barns läs- och skrivinlärning

Medarbetarundersökning	Årlig enkätundersökning
Nätverk	kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte...
RBS	Resultatbaserad styrning
Teammöten	Respektive ledningsteam träffas veckovis
T1	Tertialrapport 1 – verksamhets och budget uppföljning i april
T2	Tertialrapport 2 – verksamhets och budget uppföljning i augusti
Verksamhetsidén	Framtagen av samtliga ledningsteam och Avdelningschef med syfte att främja likvärdighet i Skärholmen
VB	Verksamhetsberättelse som skrivs på förvaltningsnivå och enhetsnivå
Pedagogisk handledning	Avdelningschef, chefer, biträdande chefer samt pedagogiska utvecklingsledare träffas ca tre ggr/termin
Planeringsdagar	Två dagar per termin.
Översiktstavla	Avdelnings VP visualiseras på en tavla. Ger översikt över enheternas resultat med syfte att följa effekt av arbete som utförs samt främja ett kollegialt lärande där verksamheter drar nytta av framgångsrika arbetssätt.

## 2. Inledning

### Verksamhet

Vi är en ledningsorganisation inom förskoleavdelningen i Skärholmens stadsdelsförvaltning. I verksamheten ingår 26 kommunala förskolor, fem öppna förskolor/introduktionsförskola samt en utvecklings- och stödenhet. Vi bygger vår verksamhet på delaktighet, nyfikenhet och inkludering. Vi vill skapa en enhetlig struktur och har sett att när chefer och pedagogiska ledare i de olika ledningsteamerna samverkar kring vårt uppdrag ”en likvärdig förskola med hög kvalitet” öppnar det upp för samarbete mellan medarbetare, över enheterna och ger förutsättningar för att ge barnen en verksamhet som är likvärdig oavsett vilken förskola de tillhör.

### Uppdrag

Förskolans uppdrag är att barnen i förskolan ska få en god pedagogisk verksamhet. Förskolan ska vara rolig, trygg och lärorik för alla barn som går där.

Ledningsorganisationens uppdrag, som tävlingsbidraget handlar om, är att organisera verksamheten och ge medarbetarna (pedagoger och övrig personal) på förskolorna rätt förutsättningar och rätt stöd så att likvärdigheten i den pedagogiska verksamheten ökar. Varje medarbetare ska känna sig som en betydelsefull del i en helhet, en gemenskap som strävar mot samma mål. Vi ser att vägen till måluppfyllelse blir roligare och lättare när vi arbetar tillsammans.

Förskolans avdelning har det långsiktiga målet att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet för att kompensera för de skillnader som finns i barns uppväxtvillkor i Skärholmens stadsdel.

För att komma närmare målet har vi sedan 2013 arbetat med:

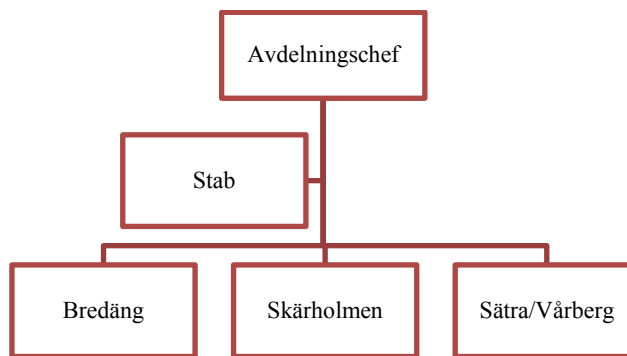
- ökad likvärdighet i den pedagogiska verksamheten och att kompensera för de skillnader som finns i barns uppväxtvillkor
- hur ledningsteamerna behöver arbeta och samverka i praktiken

Skärholmens stadsdel består av de fyra stadsdelsnämndområdena Bredäng, Sättra, Skärholmen och Vårberg, se bild nedan.



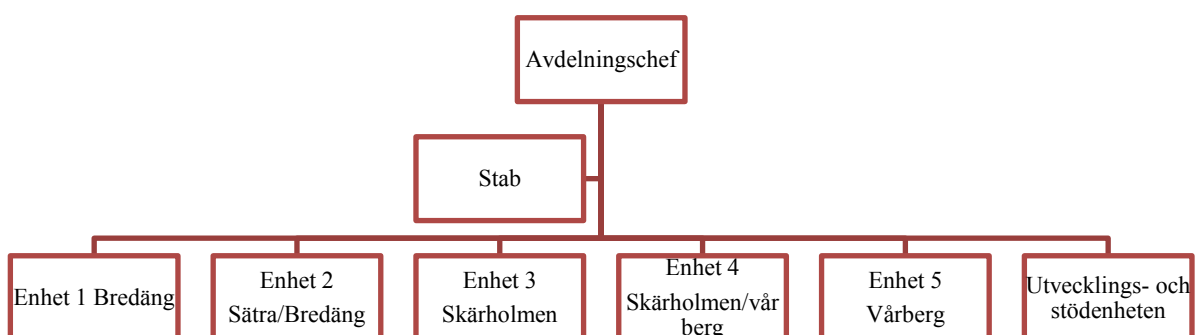
Den 1 januari 2014 genomförde avdelningen Förskola och fritid en stor omorganisation med syfte att skapa mindre, mer överskådliga enheter, där förskolorna geografiskt låg i nära anslutning till varandra.

### Avdelningens organisationsträd före år 2014



- Tre resultatenheter
- Tre förskolechefer, en per resultatenhet  
Förskolecheferna satt centralt placerade i förvaltningshuset
- Stadsdelens fem öppna förskolor var uppdelade på de tre resultatenheterna
- Staben bestod av avdelningens stödfunktioner i form av talpedagog, samordnare av barn i behov av särskilt stöd, förskolepsykolog, kultursekreterare och verksamhetscontrollers

### Avdelningens organisationsträd från och med första januari 2014



- Fem resultatenheter med en förskolechef per enhet.
- En enhetschef för utvecklings- och stödenheten, i vilken de öppna förskolorna ingår
- Förskolecheferna har sina kontor ute på förskolorna och enhetschefen finns centralt på förvaltningen
- Staben består av verksamhetscontroller och IT strateg



### Fakta om enheterna

Förskoleenheter	Utvecklings- och stödenheten
4-6 förskolor per enhet 15-20 avdelningar per enhet 240-330 barn per enhet En administratör per enhet 50-70 medarbetare per enhet	En specialförskola för 4-8 barn Fem öppna förskolor kultursekreterare Stödteam med tre specialpedagoger 20 medarbetare

Förskolecheferna som, i den gamla organisationen satt centralt i förvaltningshuset fick 2014 sin placering i respektive enhet. Därmed kom de närmare den verksamhet de skulle styra. Att ha stödfunktioner samlade centralt ger en enhetlig styrning och effektivt utnyttjande av resurser. Innan omorganisationen arbetade varje förskoleenhet var för sig och det innebar stora variationer och samarbete mellan enheterna saknades. Det fanns inte heller något uttalat gemensamt mål om en likvärdig förskola.

Öppna förskolorna, som tidigare var uppdelade på de olika förskoleenheterna, med olika chefer, tillhör nu utvecklings- och stödenheten och får på så sätt en enhetlig styrning och utveckling.

### Brukare/kunder

I tävlingsbidraget är det avdelningens medarbetare som är brukare/kundgruppen eftersom vi tävlar med avdelningens ledningsorganisation som består av avdelningschef, verksamhetscontroller samt enheternas ledningsteam.

Avdelningens medarbetare är:

- Förskollärare
- Barnskötare
- Specialpedagoger
- Kockar/ekonomibiträden

som är anställda på 27 förskolor inom Skärholmens stadsdel. 58 % av medarbetarna är flerspråkiga vilket ger goda förutsättningar för att bedriva en förskoleverksamhet i ett mångkulturellt område.

### Medarbetare

I tävlingsbidraget är det avdelningens ledningsorganisation som är medarbetare.

Avdelning förskola och fritid i Skärholmens stadsdelsförvaltning deltar i kvalitetsutmärkelsen med avdelningens ledningsorganisation som består av:

- Avdelningschef för förskola och fritid
- Verksamhetscontroller från avdelningens stab
- Fem förskolechefer, en från varje ledningsteam
- En enhetschef från utvecklings- och stödenheten
- Fem biträdande förskolechefer, en från varje ledningsteam
- Sju pedagogiska utvecklingsledare, en eller två från varje ledningsteam

#### Avdelningschef för förskola och fritid

Utbildad förskollärare och har genomgått Stockholms stads ledarutvecklingsprogram för högre chefer

#### Verksamhetscontroller från avdelningens stab

Utbildad förskollärare

#### Förskolechefer och enhetschef

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

#### Biträdande förskolechefer

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

#### Pedagogiska utvecklingsledare

Fem pedagogiska utvecklingsledare är utbildade förskollärare och två är barnskötare. En av förskollärarna är dessutom utbildad specialpedagog samt att en är utbildad pedagogista. En av barnskötarna har 80 poäng pedagogik och en är ateljérista.

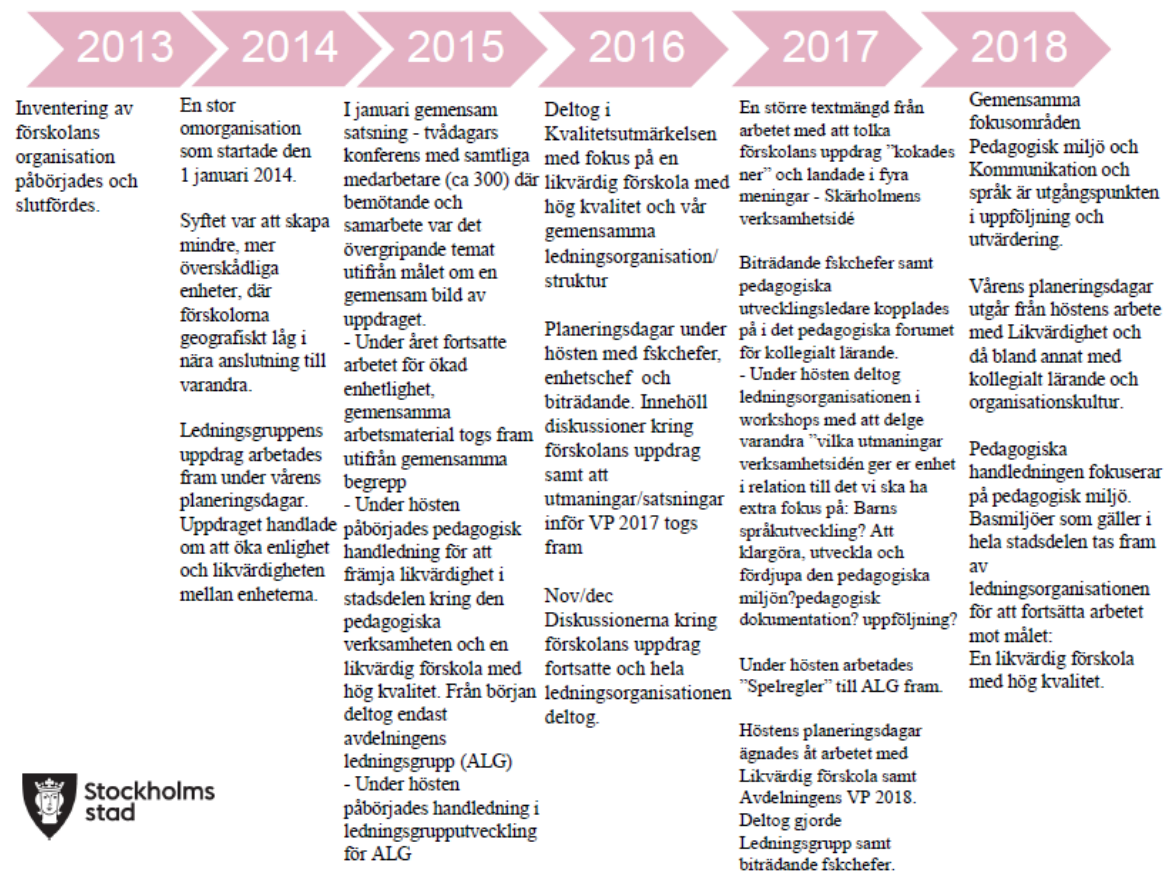
#### **Lagar, förordningar och styrdokument**

- Kommunfullmäktiges budget
- Skollagen
- Läroplan för förskola - Lpfö 98/2010 reviderad 2016
- Skolverkets allmänna råd för pedagogisk omsorg
- Barnkonventionen
- Skolprogram för stadens förskolor och skolor
- Socialtjänstlagen
- Arbetsmiljölagen
- Diskrimineringslagen
- Kultur i ögonhöjd. Strategisk plan för barn- och ungdomskultur i Stockholm
- Offentlighets- och sekretesslagen
- Livsmedelslagen

### Skärholmens verksamhetsidé:

- I Skärholmens förskolor vill vi vara nyfikna på varandra och vår omvärld.
- I mötet med barnen vill vi vara engagerade kunniga och medvetna.
- Barn ska både enskilt och i grupp få möta en verksamhet som utgår från våra grundläggande värderingar.
- Vi vet att barn som känner trygghet vågar vara nyfikna på sin omvärld och får genom det möjlighet att nå sin fulla potential.

### Översiktsbild av stadsdelens utvecklingsarbete från 2013-2018



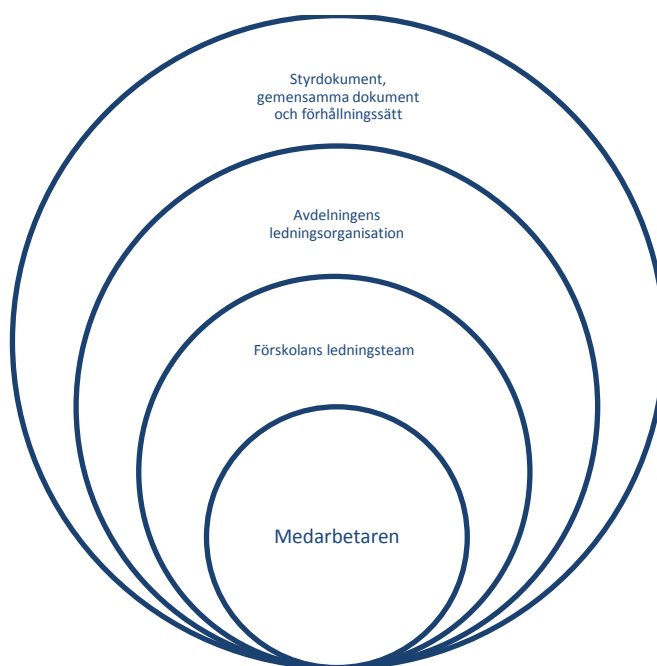
### 3. Medarbetare (Brukare)

#### 3.1 Hur vi arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där medarbetarna är i centrum

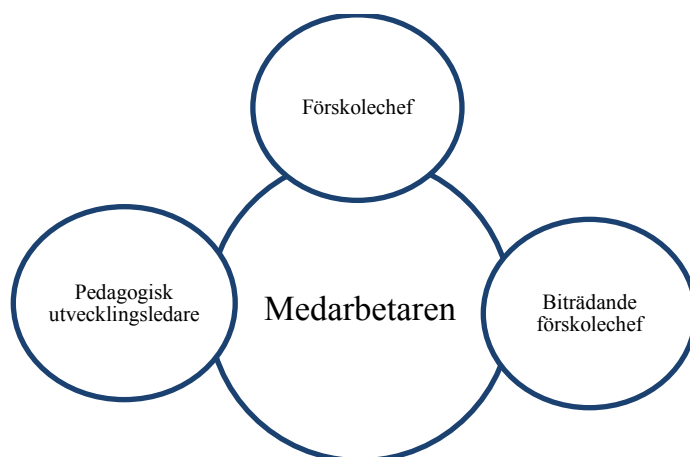
På arbetsplatsträffar med medarbetare förs kontinuerligt en dialog kring bemötande. Dessa möten delas in i en informationsdel samt en del för medarbetarnas egna frågor.

Ledningsorganisationen tar årligen fram en verksamhetsplan vars syfte är att på bästa sätt ge medarbetare förutsättningar att arbeta utifrån giva mål.

Bilden nedan visualiserar organisationen för Avdelning Förskola som finns kring medarbetaren.



Bilden nedan visualiserar organisationen på varje enhet som finns kring medarbetaren.



**Förskolecheferna** skapar en organisation med återkommande mötes forum för dialog och diskussion där idéer och tankar kan lyftas. Exempel på hur enheter arbetar med bemötandefrågor är via övningar, rollspel, resonera utifrån filmer och litteratur. Arbetssätten varierar från att arbeta i stor grupp till mindre grupp. En enhet har under vårterminen 2018 startat en pilot där ledningsteamet träffar samtliga arbetslag på en förskola en dag/vecka under en månad. Tillsammans har man arbetat med bemötandefrågor utifrån fallbeskrivningar hämtade från vardagen, situationer som medarbetarna kan relatera till och där de gemensamma diskussionerna mynnat ut i konkreta exempel på hur medarbetaren kan bemöta exempelvis vårdnadshavare.

Exempel på en fallbeskrivning och efterföljande arbete:

”Du är ute på gården tillsammans med barn. En förälder kommer och påtalar att hens barn inte har några vantar på sig, och det är inte första gången. Hur agerar du?”

En av pedagogerna uttrycker att hen har en förväntan på att föräldrar ska bemöta personal med respekt och visa tacksamhet gentemot personal. Under nätverkets gång fick pedagogen möjlighet att tillsammans med kollegor och ledningsteam reflektera kring detta och kom succesivt till insikt att dessa krav inte går att ställa. Ansvar för vad som gäller bemötande ligger hos pedagogen. Under fyra träffar fick pedagogerna bland annat ta fram ”repliker” att pröva på vårdnadshavare och sedan i kommande nätverk reflektera kring vad som skedde i mötet med vårdnadshavaren.

När fyra träffar har genomförts har pedagogerna nu en ”bank” med repliker som de kan använda sig utav.

Med stöd av HR har enheterna arbetat med arbetsmiljö på respektive förskola. Medarbetarna har själva varit aktiva i diskussionerna kring att ”vi är varandras arbetsmiljö”. Vi har uppmuntrat till nyfikenhet och respekt för varandras olikheter och ett gott bemötande.

Exempel på arbetssätt:

Genom att prata utifrån Skärholmens verksamhetsidé och vikten av att vara nyfiken på varandra har pedagoger fått prata om varandras barndom. Syftet har varit att bättre förstå varför en kollega tänker som hen gör vilket har resulterat i att kollegor emellan öppnat upp för samtal om faktorer som spelar in hur vi agerar i vår yrkesroll.

Den största delen av **de pedagogiska utvecklingsledarnas** arbetstid ägnas åt att lyssna in medarbetarnas frågor och dilemman och ge tid för att vrida och vända på dem tillsammans i reflektion med kollegor, teorier och beprövad erfarenhet.

Exempel på arbetssätt:

I forum som förskolornas interna nätverk och pedagogers reflektionstid hjälps pedagogiska utvecklingsledare och pedagoger åt att koppla ihop praktik med teori utifrån exempelvis gemensam läsning och med pedagogernas dokumentationer som utgångspunkt. Under reflektionstid agerar pedagogiska utvecklingsledarna samtalsledare vilket främjar möjligheten att samtliga blir sedda och lyssnade på.

**Biträdande förskolechefer** arbetar verksamhetsnära och finns tillgängliga för medarbetarna i det dagliga arbetet.

Exempel på arbetssätt:

Biträdande förskolechefer befinner sig på förskolorna under veckorna och deltar vid exempelvis måltider, samlingar och i hallsituationer. Cheferna är aktiva och visar på hur man kan arbeta i olika situationer. De medverkar sedan på uppföljningar och reflektioner där de har dialog med pedagogerna kring olika situationerna som kan ha uppstått. De deltar också för att kunna observera arbetssätt som pedagogerna har med barn som är i behov av särskilt stöd. Då blir reflektioner tillsammans med pedagogerna viktiga efter deltagandet för att öka kunskapen om vilka arbetssätt som fungerar.

### 3.2 Hur vi gör medarbetarna (brukarna) delaktiga

Genom att enheternas ledningsteam skapar olika arbetsformer vid möten och sammankomster såsom smågrupper, storgrupper och så kallade ”bikupor” för att alla ska våga/ges möjlighet att komma till tals gör vi medarbetarna delaktiga. Nätverk finns för att skapa delaktighet för medarbetarna. Innehåll i det ”pedagogiska blocket” under APT, utvecklingsdagar och workshops formas efter medarbetarnas behov och utmaningar i verksamheten.

Microsamtal med medarbetare används för att fånga upp synpunkter och för att lyssna av var medarbetarna befinner sig i olika processer som pågår.

Exempel på arbetssätt:

Svenska språket och det svenska ordförrådet är en utmaning för en del medarbetare och påverkar i förlängningen barnens språkutveckling. Genom att införskaffa boken ”Svenska ordspråk, uttryck och talesätt” till personalrummen har medarbetarna inspirerats till lättsamma samtal som med humorns hjälp skapar ett ”kit” mellan kollegor. Vi hör idag medarbetare som på ett skämtsamt trevligt sätt pratar och frågar varandra om olika ords betydelse. Boken har öppnat upp till att föra ett samtal kring språkandet och att man ställer frågor kring svenska ords betydelse. Resultatet har blivit en större öppenhet mellan kollegor som hjälps åt och blir delaktiga i varandras kompetensutveckling och i verksamhetens utveckling.

Förskolecheferna arbetar med ett öppet förhållningssätt som visar på att de som ledare lyssnar in medarbetares perspektiv. Detta skapar ett klimat där medarbetare upplever att det är enkelt att ge feedback och synpunkter till chefer, föra dialog och tillsammans tänka lösningsinriktat. Varje terminsplanering ska vara enkel för medarbetare att följa och främja självständigt arbete samtidigt som den ska lämna utrymme för medarbetare att vara kreativa och delaktiga.

Genom organisationens utformning visar ledningsteamerna att medarbetarnas kompetenser ges utrymme. Det finns forum för att reflektera, forum att visa på kompetens och forum för att påverka budget och organisation. Chefer diskuterar noga igenom beslut och hur dessa kan komma att påverka medarbetarna och deras arbetsuppgifter.

Aktuella verksamhetsfrågor och personalfrågor diskuteras och analyseras vid enheternas ledningsteamsmöten. Beslut om olika strategier tas och de frågor som medarbetarna kan ha inflytande över kopplas tillbaka för vidare dialog.

Exempel på arbetssätt:

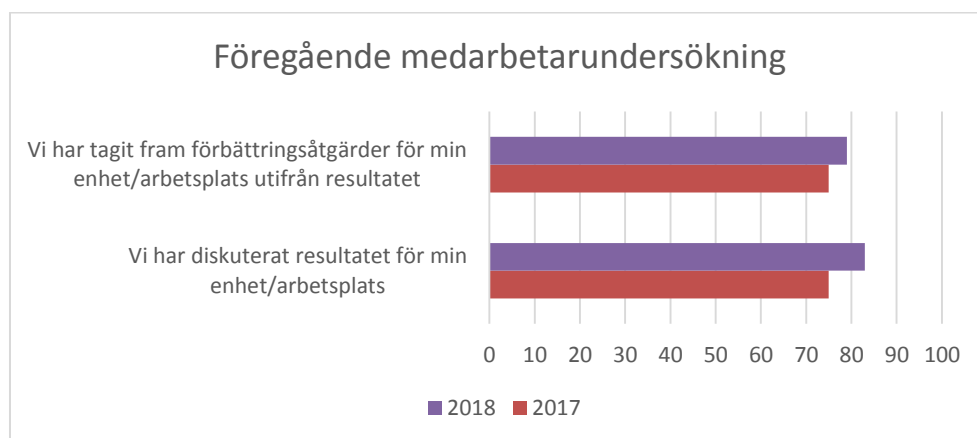
För att ha en budget i balans vid årets slut (2017) behövde varje inköp noga övervägas. Likaså när det gällde att ta in vikarier vid sjukdom, utbildningar och nätverksträffar. Medarbetarna var med i dialogen på APT kring hur pengarna bäst skulle användas och vad som gick att spara in på. När det på senhösten visade sig att antalet inskrivna barn ökade och vikarieanskaffningen hade hållits nere till förmån för ökat samarbete på förskolorna fanns det utrymme för en del nya inköp. Då hade medarbetarna stor påverkan på vilka inköp som verksamheten hade störst nytta av utifrån pågående projekt.

### 3.3 Resultat och analys av våra medarbetarundersökningar (brukare) och hur vi arbetar med resultaten

För att uppfylla målet om delaktighet och att medarbetarna ska ha en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens att nå verksamhetens mål har förskolorna i stadsdelen jobbat med arbetsmodellen ”Vad gör vi med resultaten”.

Modellen bygger på att medarbetarna på varje förskola enligt en särskild metod analyserar årets resultat och tar gemensamt fram utvecklingsområden samt formulerar arbetssätt för att höja resultaten nästkommande år. Det är en demokratisk process som främjar samtliga medarbetares delaktighet. Bedömer chefer och medarbetare att något resultat är extra viktigt att fördjupa sig i kan en arbetsgrupp skapas för att lägga extra fokus på frågan.

En fråga på enkäten handlar just om hur medarbetarna upplever att resultat följs upp. Den upplevda nöjdheten hos medarbetarna har ökat för såväl framtagandet av förbättringsåtgärder som för att resultat har diskuterats. Se bild.



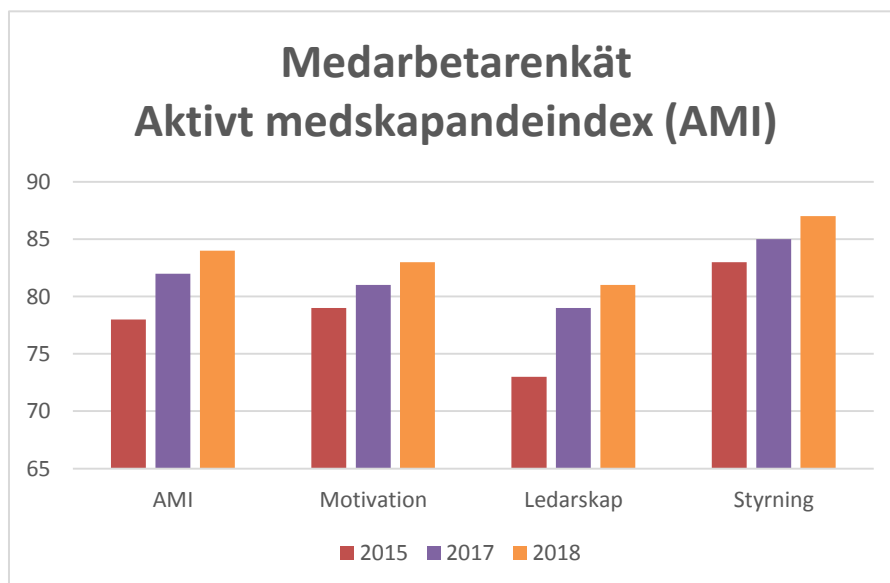
Svarsfrekvensen i årets enkät var 90 %.

Resultaten visar att medarbetarna upplever en ökad nöjdhet inom samtliga delar som ingår i aktivt medskapande index, dvs. Motivation, Ledarskap och Styrning. Det faktum att resultaten har ökat de senaste två åren visar att den styrning och det ledarskap som finns inom organisationen har en bra och tydlig struktur. De satsningar som gjorts med ledningsgruppsutveckling för avdelningens ledningsgrupp och pedagogisk handledning för hela ledningsorganisationen har haft avsedd effekt. Ett område som ledningsgruppen arbetat med är var beslut fattas och hur processen från dialog till beslut ser ut.

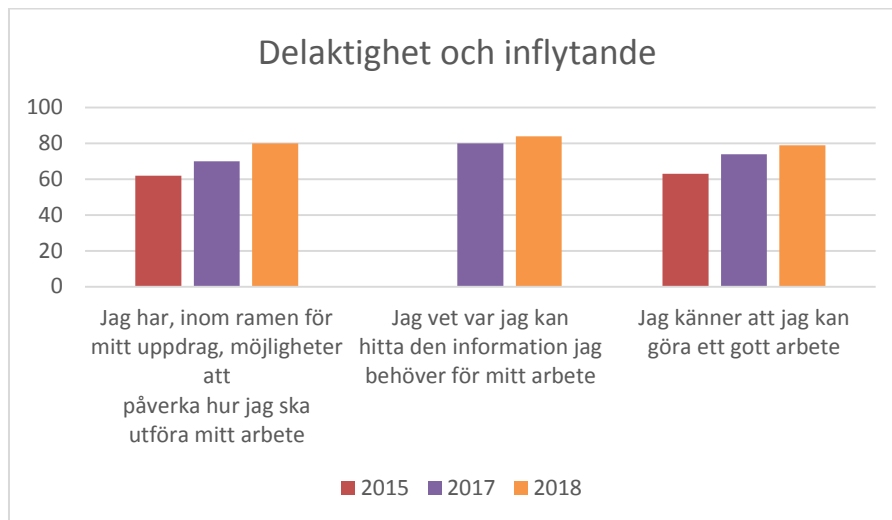
Exempel på arbetssätt:

Vi hade ett ledningsgruppsmöte med konsulten som observatör. Det startade med att gruppen listade ett antal punkter som var angelägna att ta beslut om. Därefter fick vi komma överens om vilken punkt som skulle avhandlas och sedan genomfördes mötet. Efter avslutat möte fick vi resonera om hur vi tyckte att mötet gått och om vi var nöjda med det beslut som tagits vilket vi tyckte. Vi var nöjda med att vi hade kommit till beslut. Gruppen fick feedback från konsulten på att vi inte lyssnat in allas synpunkter om vilken punkt som ansågs viktigast och beslut togs fast inte alla var redo att gå till beslut. Genom att praktiskt få möjlighet att träna med en observatör och få feedback fick vi syn på vårt agerande och har efter det kunna ändra vårt arbetssätt. Resultatet har blivit att vi ger dialogen mer tid och väntar med att ta beslut till dess att alla är redo. Det gör att våra beslut är välgrundade vilket avspeglar sig hos cheferna när de för dialog med medarbetarna på förskolorna. Arbetssättet förs vidare till de mötesforum som hålls på förskolorna. Styrningen blir tydligare och likaså dialogen och delaktigheten vilket i sin tur ökar motivationen hos medarbetarna.

Se bilder nedan.







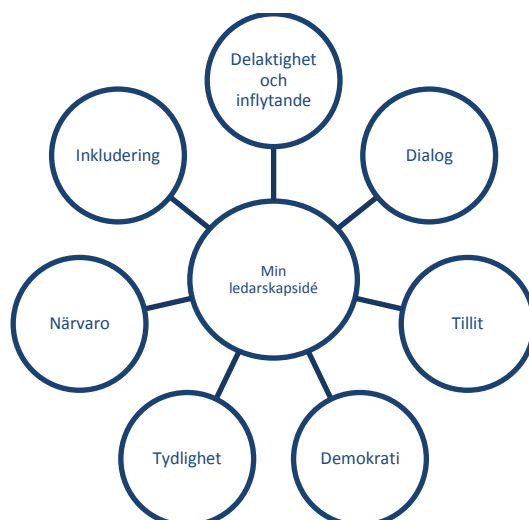
År 2015 fanns inte frågan med gällande ”Jag vet var jag kan hitta den information jag behöver för mitt arbete” därav inget utfall.

## 4. Chef- och ledarskap

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

Mitt ledarskap kännetecknas av dialog och resultat. Mitt mål som ledare är att vi ska vara en organisation som strävar efter en likvärdig förskola med hög kvalitet för barnen i Skärholmens stadsdelsnämndsområde. Om vi lyckas med att kompensera de olika uppväxtvillkor som barnen har ökar möjligheten att nå målet ”flickor och pojkar har goda och jämlika uppväxtvillkor”. Min ledarskapsidé bygger på att vi gör arbetet tillsammans. Jag vill skynda långsamt och hålla i och hålla ut. Att ge saker tid är viktigt för att det ska kunna stämmas av och förankras i organisationen. Vägen dit är att arbeta på ett enhetligt sätt med gemensamma mål och att prata om vårt uppdrag som ett gemensamt ansvar gör att det också blir roligare, lättare och effektivare att jobba. Det öppnar upp för möjligheten för ökad måluppfyllelse.

Min ledarskapsidé består av:



**Delaktighet och inflytande (dialog, demokrati och inkludering):**

Med verksamhetens bästa i fokus och med delaktighet och inflytande som arbetsmetod bygger jag tillsammans med medarbetarna en stabil och varaktig organisation som är hållbar över tid. Allas röster är viktiga och bidrar till vår gemensamma utveckling. Ju fler vi är som tänker tillsammans och att det finns ett öppet klimat där allas åsikter och synpunkter är värdefulla desto bättre slutresultat. Det är viktigt att alla får komma till tals och att alla är med, oavsett om någon är snabb och någon annan behöver mer tid på sig. Dialogen är en viktig och central del. Jag vill skapa en samsyn och att samtliga är delaktiga i att komma fram till målet.

**Exempel på delaktighet och inflytande när stadsdelens verksamhetsidé togs fram**

Under november 2016 startade diskussioner kring förskolans uppdrag tillsammans med förskolechefer, enhetschef, biträdande förskolechefer samt pedagogiska utvecklingsledare (ledningsorganisationen). Arbetet resulterade i en större textmängd som vi sedan arbetade vidare med. Vi hade diskussioner kring olika ords betydelse som i sin tur hade olika laddning för olika personer. Efter att materialet processats under ett antal månader i olika stora och små arbetsgrupper landade vi i fyra meningar. Under 2017 har dessa meningar värdeladdats och kommit att kallas ”Skärholmens verksamhetsidé”.

**Verksamhetsidén**

I Skärholmens förskolor vill vi vara nyfikna på varandra och vår omvärld.

I mötet med barnen vill vi vara engagerade kunniga och medvetna.

Barn ska både enskilt och i grupp få möta en verksamhet som utgår från grundläggande demokratiska värderingar.

Vi vet att barn som känner trygghet vågar vara nyfikna på sin omvärld och får genom det möjlighet att nå sin fulla potential.

Under det senaste halvåret har verksamhetsidén steg för steg börjat implementeras och blivit en viktig utgångspunkt i Skärholmens kvalitetsarbete. Bland annat utgår nätverksarbeten samt projekt ute på förskolor från utvalda ord eller meningar från verksamhetsidén.

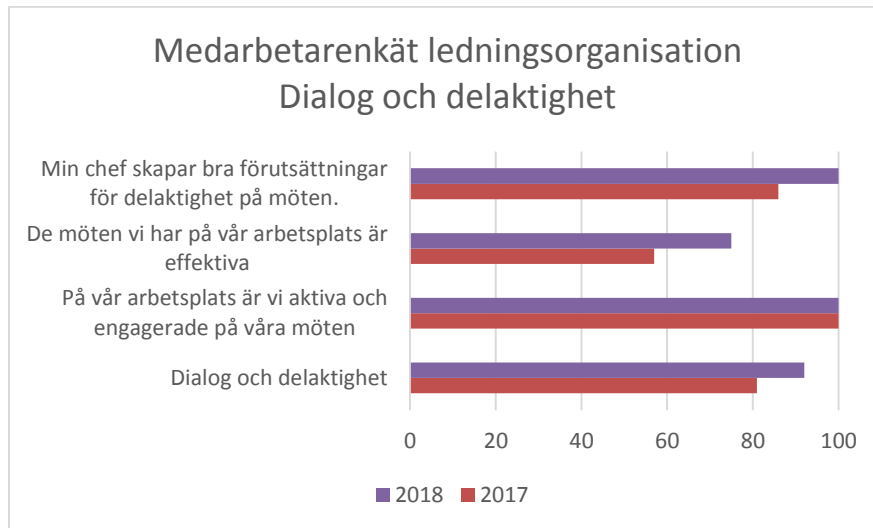
Återkoppling på mitt arbete kring **Delaktighet och inflytande** från förskolechefer/enhetschef:

*"Din framtoning är att alla är viktiga och bidrar till vår gemensamma utveckling på olika sätt"*

*"Du delegerar uppdragen mellan oss i ledningsgruppen"*

*"Vi får vara med och påverka vid beslut och aktiviteter"*

Resultatet kring ledarskapet i medarbetarenkäten visar att nöjdheten kring ”Dialog och delaktighet” har ökat på 3/4 frågor jämfört med resultat från år 2017.



#### Tillit:

Min utgångspunkt är att alla människor gör sitt bästa utifrån sin förmåga vilket blir grunden i mitt sätt att förhålla mig till mina medarbetare. Jag ger ett uppdrag och sätter ramarna och utgår ifrån att uppdraget blir genomfört enligt plan. För mig är humor och skratt viktiga inslag i vardagen och genom att visa det finns utrymme för ärlighet och prestigelöshet oss emellan. Ett inslag på ledningsorganisationens torsdagsmöten är den så kallade ”kulturkvarten” då vi delar med oss av upplevelser inom teater, film, teveprogram och böcker.

#### Exempel på arbetssätt:

Jag gav en förskolechef och en pedagogisk utvecklingsledare uppdraget att vara ansvariga för våra förskollärostudenterna med ett extra fokus på vårt samarbete med Södertörns Högskola. Jag var med initialt på första träffen och lämnade sedan över all planering, kontakt med högskolan och Utbildningsförvaltningen samt iordningsställande av vårt Centrum där vi nu har alla möten mellan studenter, handledare och högskolan. Jag gav dem fria händer utifrån givna ramar och har full tillit till att de gör det på ett sätt som får ett jättebra resultat.

**Närvaro:**

Jag har ett stort intresse av att ta del av vad som händer i praktiken. Kontinuerligt möter jag varje Medarbetare, individuellt, och hjälper till att synliggöra dennes möjligheter. Att vara närvarande och synlig och finnas som stöd utifrån var och ens behov och genom att vara ett bollplank, svara på frågor och stötta mina medarbetare i olika frågor kommer jag närmare verksamheten i praktiken.

Exempel på arbetssätt:

Jag är tillgänglig och närvarande genom att snabbt svara på mail och telefon och för det mesta står min dörr öppen. Mina enskilda uppföljningar med cheferna har jag ofta ute på någon av deras förskolor vilket gör att jag också möter medarbetarna kontinuerligt.

Återkoppling på mitt arbete kring **Tillit och närvaro** från förskolechefer/enhetschef:

*"Du är synlig i organisationen och många medarbetare (pedagoger, kockar, administratörer) känner till dig"*

*"Du återkommer och återkopplar till den det berör"*

*"Vid våra sammankomster föregår du med gott exempel genom att vara här och nu och rikta fokus till varandra och inte till annat, exempelvis mail"*

**Tydlighet:**

Jag är tydlig i vad jag vill nå och vad målet är. Att det är vi tillsammans, jag och mina medarbetare, som genomför arbetet och når våra mål. Jag är också tydlig med att jag inte har någon färdig plan för hur vi ska ta oss an uppdraget utan det arbetar vi fram tillsammans. Att kontinuerligt ha genomgång av styrkedjan från inriktningsmål till våra mål skapas ett sammanhang och en förståelse för vårt bidrag till helheten.

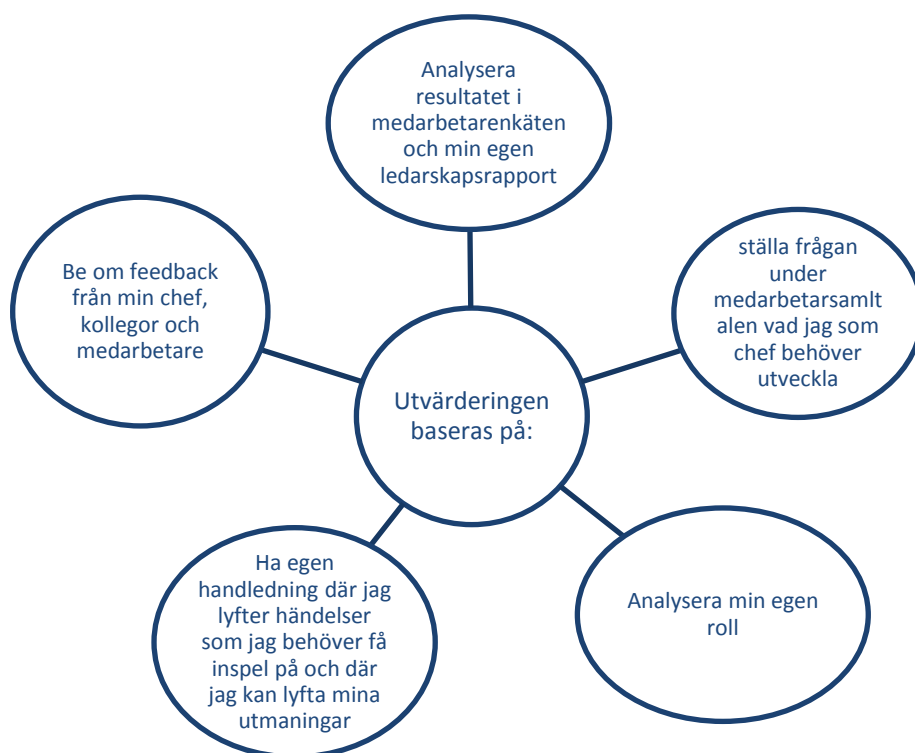
Exempel på arbetssätt:

Jag har sagt till cheferna att det är två möten som är obligatoriska för dem. Det ena är avdelningens ledningsgruppsmöte som sker en gång i veckan. Deras närvaro där är avgörande för att verksamhetsutvecklingen ska fortgå med målet "en likvärdig förskola med hög kvalitet". Stadsdelens chefsforum som är en gång per månad är det andra obligatoriska forumet. Medverkan där är viktigt för helheten i stadsdelen och för att den utvecklingen ska fortgå. I övrigt rör de över sina kalendrar fullt ut.

## 4.2 Hur jag som chef/ledare utvärderar och utvecklar mitt ledarskap

I min roll som avdelningschef har jag direktrapporterande förskolechefer och enhetschef. För att få en tydligare och bredare bild av vår förskoleverksamhets kvalitet väljer jag att kontinuerligt träffa och leda hela avdelningens ledningsorganisation. Det är en spännande och rolig utmaning som också innebär att jag hela tiden behöver fundera över vad jag behöver för att fortsätta vara coachande, engagerad och nyfiken.

### Jag utvärderar mitt ledarskap genom att:



Personlig utveckling är ett livslångt arbete som kräver både mod och tålamod. Jag för en kontinuerlig dialog med mina närmaste medarbetare (förskolecheferna, enhetschef och verksamhetskontroller), ställer frågor kring hur jag kan stötta på bästa sätt och frågar vad de tycker att jag behöver utveckla. Ju större insikt jag har om mina styrkor och utvecklingsområden desto mer trovärdig blir jag.

Jag har alltid haft egen handledning och har just avslutat en ettårig utbildning ”ledarutvecklingsprogram för högre chefer” som genomförts i Stockholms stad. Utbildningen har gett mig nya verktyg i min fortsatta utveckling och min avdelnings ledningsgrupp har varit med i min utvecklingsprocess genom att jag parallellt har arbetat med gruppens utveckling. I uppstarten av utbildningen gjorde alla medlemmar i gruppen en skattning ”Rocket model” och fick ett underlag på var gruppen ansåg att vi befann oss inom olika områden och hur stor differensen var i vår gemensamma bild.

Exempel på områden i skattningen som genomfördes:

- i vilken kontext vi som ledningsgrupp befinner oss
- hur effektiva är vi på våra möten

Exempel på kontextarbetet:

Vi arbetade med resultatet enligt en särskild arbetsmetod (se bild nedan):

- Ta enskilt fram de tre-fem viktigaste intressenterna för förskolans verksamhet
- Samlas i liten grupp och gör en bruttolista av allas intressenter
- Enas om tre-fem intressenter utifrån bruttolistan
- Alla samlas i storgrupp och gör åter en bruttolista
- Enas om de tre viktigaste intressenterna för ledningsgruppen

Intressent	Politiken	SLG	Medarbetare	Vårdnadshavare	Utbildningsförvaltningens förskole:
De tre viktigaste antagandena/ utmaningarna för denna intressent	Olika intressen konkurrerar	Ökad dialog	Kvalifikationsnivåer - skillnader - utjämning Olika förutsättningar ska resultera i en likvärdig förskola	Förväntningar, utbildning kontra omsorg	Deras agenda styr
	Verkställa beslut som inte går i linje med våra egna uppfattningar	Olika intressen konkurrerar. Prioritering, styrning och utveckling	Kommunikation	Kommunikation	Kommunikation
	Befogenhet kontra styrning	Praktisk handling utifrån givna beslut	Resursfördelning kontra uppdrag	Inflytande och makt	
Hur skapar vi värde för våra intressenter?	170824 Diskussion i två grupper med fokus på Politiken	170921 Gemensamt – allt kan inte vara lika viktigt. Vilka indikatorer ska prioriteras?	170921	170921 Vilka förväntningar finns? Mötet vuxen – barn och samarbetet med v-havarna är a- o i en förskola med god kvalitet.	

Vi fick en gemensam bild av vilka våra viktigaste intressenter är för vår ledningsgrupp och utifrån det arbetade vi vidare. Genom att under pågående utbildning leda ett utvecklingsarbete med min ledningsgrupp utvecklar jag mitt eget ledarskap i många olika delar. Jag ansvarar för att det blir en demokratisk process, att alla får talutrymme, att alla får en gemensam bild av uppdraget och jag visar på mitt eget engagemang för utvecklingsfrågor.

Exempel på arbetsätt:

Inför ledarutvecklingsprogrammet fick jag i uppgift att ta fram ett antal områden där jag ville se en utveckling för egen del. Under året har jag följt utvecklingen och systematiskt graderat hur den senaste månaden varit samt kommenterat graderingen.

Här är ett exempel på en fråga som jag besvarat

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

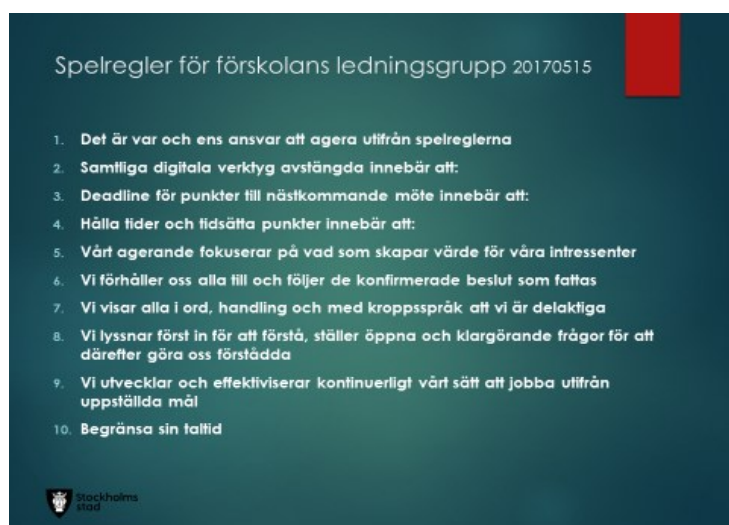
Mina möten är planerade och jag är väl förberedd

*Senaste motivering: "I de flesta fall och i betydligt större utsträckning än innan min nuvarande målsättning"*

Jag har under hösten 2017 också avslutat en ledningsgruppsutveckling med min ledningsgrupp som vi har haft under två år. Där har vi fokuserat på utveckling av oss som individer och oss som grupp, hur vi förhåller oss till varandra, hur vi kan bli mer strategiska och hur vi kan effektivisera våra möten och fokusera på rätt saker.


Exempel från arbetet med att ta fram spelregler:

Ta enskilt fram punkter som du anser ska finnas med i listan  
Två och två och gör en sammanställning av punkterna från båda  
Hela gruppen samlades och listade punkterna  
Tillsammans definierade vi vad vi menade med olika punkter  
Ledningsgruppen enades om spelreglerna  
För att påminna oss startar vi våra ledningsgruppsmöten med att projicera upp spelreglerna.



Spelregler för förskolans ledningsgrupp 20170515

1. Det är var och ens ansvar att agera utifrån spelreglerna
2. Samtliga digitala verktyg avstängda innebär att:
3. Deadline för punkter till nästkommande möte innebär att:
4. Hålla tider och tidsätta punkter innebär att:
5. Vårt agerande fokuserar på vad som skapar värde för våra intressenter
6. Vi förhåller oss alla till och följer de konfirmerade beslut som fattas
7. Vi visar alla i ord, handling och med kroppsspråk att vi är delaktiga
8. Vi lyssnar först in för att förstå, ställer öppna och klargörande frågor för att därefter göra oss förstådda
9. Vi utvecklar och effektiviserar kontinuerligt vårt sätt att jobba utifrån uppställda mål
10. Begränsa sin talfid



Resultatet har blivit att alla är mer närvarande under mötena vilket i sin tur ökat effektiviteten. Ett faktum som även blev synligt när resultat från medarbetarenkäten och min ledarprofil redovisades.

	2017	2018
De möten vi har på vår arbetsplats är effektiva	57	75

Utifrån medarbetarenkätens frågor kring mitt ledarskap har vi tittat på vilka områden som de anser att jag behöver utveckla. Har också fokus på det som jag får höga värden på och det som mina medarbetare ser är mina styrkor och försöker göra mer av det. Jag lyssnar in min chefs synpunkter och tankar, vad hon tycker att jag kan utveckla och förbättra och ber om feedback från mina kollegor. Ber också om feedback från mina medarbetare efter genomförda processer och aktiviteter. Jag deltar i stadens ledardagar, läser litteratur och tar del av ny forskning för att få påfyllning. Har tidigare deltagit i en utvecklingsgrupp i staden för att på så sätt reflektera över mitt eget ledarskap tillsammans med andra chefer i samma situation. Genom att bli medveten om mina utvecklingsområden ser jag också var jag behöver stärka upp kring mig för att helheten ska bli så stabil och bra som möjligt.

#### 4.3 Hur jag som chef/ledare försäkrar mig om att medarbetarna i ledningsorganisationen är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen

Inom ledningsorganisationen finns en tydlig mötesstruktur kring arbetsprocessen med verksamhetens måluppfyllelse och rapportering i verksamhetsplan, tertialrapporter, kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse. Hela processen beskrivs i detalj under rubriken ”Från mål till uppföljning” längre fram i dokumentet.

Det är avgörande för mig att mina medarbetare har samma bild av vad uppdraget innehåller och vad det innebär för vår avdelning. Ledningsgruppen (avdelningschef, enhetschef, förskolechefer) läser och tolkar varje år budgeten tillsammans och plockar ut de viktigaste områdena. Med det som bas lyssnar vi in nämndens och förvaltningens krav och förväntningar för att på så sätt få en tydlig bild av vad vi ska fokusera på under det kommande året.

Bild från min ledarprofil





Efter det tar arbetet med att ta fram årets verksamhetsplan vid. Det arbetet gör vi i ledningsorganisationen tillsammans genom att alla är med i processen med framtagandet av mål, förväntade resultat och arbetssätt. Förankringen blir välgrundad, alla är införstådda med vad verksamheten ska ha sitt fokus under året och vilket ansvar var och en har för att vi ska nå önskat resultat. Jag ger mycket utrymme och tid för dialog kring olika tankar, synpunkter och begrepp eftersom jag vet att chansen att nå önskad måluppfyllelse ökar markant ju större förankringen är. Hur framtagandet av verksamhetsplanen på ledningsnivå går till är viktigt för det fortsatta arbetet som sedan sker med pedagogerna på varje förskola.

Exempel på arbetssätt:

Vi använde en form av dialogcafé som en framgångsrik arbetsmetod i framtagandet av verksamhetsplanen.

En gruppleddare sköter dokumentationen och sitter under hela arbetspasset kvar vid samma bord. Övriga deltagare byter grupp var 30:e minut enligt ett förutbestämt schema.

Gruppleddaren börjar varje ny gruppkonstellation med att sammanfatta vad tidigare deltagare kommit fram till och dialogen fortsätter därifrån. Det innebär att när arbetspasset är slut finns det mycket material att arbeta vidare med. Det finns energi under hela arbetspasset eftersom deltagarna var 30:e minut möter nya kollegor att samtala med och får ny input till sina tankar och förslag.

Jag har, tillsammans med verksamhetskontroller, uppföljning med varje ledningsteam två gånger/år. Den första i samband med tertialrapport ett och den andra i anslutning till tertialrapport två och kvalitetsredovisningen.

Det vi har fokus på vid dessa uppföljningar är:

- hur deras arbete fortlöper utifrån våra mål och förväntade resultat
- hur de konkret arbetar utifrån de arbetssätt som står i verksamhetsplanen
- hur de genomför arbetslagsuppföljningar, reflektioner och nätverk
- vilket resultat de ser i verksamheterna och hur de analyserar resultatet

Att jag har valt att träffa hela teamet är för att alla blir mer delaktiga och vi får ett större engagemang. Det blir också lättare för mig att styra mot målet när jag har en direkt dialog med hela teamet och jag får också en fördjupad bild i vad som händer i verksamheten utifrån deras olika professioner.

Jag har månadsuppföljning med varje chef kring:

- Ekonomin
- Sjukfrånvaron
- Indikatorerna och aktiviteterna i verksamhetsplanen, hur de ligger till
- vilka åtgärder och strategier de har om resultaten pekar åt fel håll
- övrigt som är specifikt för var och en

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

Jag är närvarande i mitt ledarskap och lyssnar in var och ens behov. Organisationen kring möten och sammankomster ger mig god kunskap om vilken kompetens mina medarbetare har samt hur den kan användas i praktiken. Hela ledningsorganisationen träffas kontinuerligt tre-fyra gånger per halvår för att arbeta med gemensamma övergripande frågor som är kopplade till verksamhetsplanen. Vi arbetar även här med dialogcaféer och olika former av workshops för att använda de olika kompetenserna och ta vara på det ökade engagemang hos medarbetarna som dessa arbetsformer främjar.

Vi har sedan två år tillbaka ett pedagogiskt forum för kollegialt lärande. Det startade med avdelningens ledningsgrupp och sedan februari 2017 är hela ledningsorganisationen med:

- avdelningschef
- verksamhetskontroller
- enhetschef för utvecklings – och stödenheten
- förskolechefer
- biträdande förskolechefer
- pedagogiska utvecklingsledare

Vi har haft fokus på att öka likvärdigheten i den pedagogiska verksamheten och hur ledningsteamerna behöver arbeta i praktiken mot en likvärdig förskola med hög kvalitet och Stockholms stads vision ETT STOCKHOLM FÖR ALLA.

Genom att hela ledningsorganisationen är med och att det pågått under flera år skapas ett engagemang, delaktighet och ansvar för hela förskolans verksamhet. Vi skapar en samsyn kring våra förskolors framgångsfaktorer och utmaningar.

Exempel på kollegialt lärande:

Varje ledningsteam fick i uppgift att titta på nuläget utifrån ett antal frågor och därefter ha dialog med en extern handledare kring underlaget. Övriga kollegor lyssnade, gav feedback och resonerade i sina egna team vad de fick för insikter utifrån det de hört och hur de kunde använda det i sina egna verksamheter.

Genom att vara tydlig i vart vi ska, vilka mål vi ska nå och vilka förväntningar som finns på var och en och att hjälpa till att prioritera skapas utrymme. Jag har skaffat mig kunskap om vilken kompetens var och en besitter, är närvarande och lyssnar in var och ens behov och intressen och kan utifrån det ta vara på engagemanget hos varje medarbetare i ledningsorganisationen. Det finns ett stort engagemang i hela ledningsorganisationen för såväl den pedagogiska verksamheten som i övertygelsen om att vårt arbete med enhetlighet och samarbete är ett framgångskoncept för att skapa en likvärdig förskola med hög kvalitet.

#### **4.5 Hur jag som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur vi arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov**

Det är viktigt att alla medarbetare får möjlighet att utvecklas och lära nytt med utgångspunkt från sig själv. Medarbetarsamtalet är ett bra tillfälle att identifiera medarbetarnas behov och önskemål om kompetensutveckling med uppdraget i fokus. Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan där de viktigaste målen, utvecklingsåtgärderna och kompetensutvecklingsbehoven framgår. Samtidigt som jag håller mig uppdaterad på vad det finns kring individuella utbildningar, kurser och föreläsningar för mina medarbetare lägger jag ett stort ansvar på var och en att bevaka det som passar för varje enskild person. När samtliga medarbetarsamtal är genomförda gör jag en sammanställning för att se om det finns någon kompetensutveckling som flera eller alla i gruppen behöver utifrån vårt uppdrag.

Vi har många olika kompetenser i vår ledningsorganisation som vi tar vara på i olika forum (nätverk, utvecklingsdagar och andra återkommande kompetensutvecklingsinsatser).

Exempel på kompetensutveckling både enskilt och i grupp de senaste åren:

- Ledningsgruppsutveckling med avdelningschef, förskolechefer, enhetschef och verksamhetskontroller (pågått under två år med fokus på organisation och samarbete)
- Rektorsprogrammet både för förskolechefer och biträdande förskolechefer
- Pedagogiska ledarskapet 7,5 poäng för förskolechefer (Stockholms universitet)
- ”Viktiga samtal”, en föreläsning som genomförts med avdelningschef förskolechefer och enhetschef
- Pedagogiskt forum för alla i ledningsorganisationen
- Digitaliseringen som alla i ledningsorganisationen utvecklat på olika sätt med fokus på införandet av Skolplattformen
- Workshops med föreläsare och kollegialt lärande

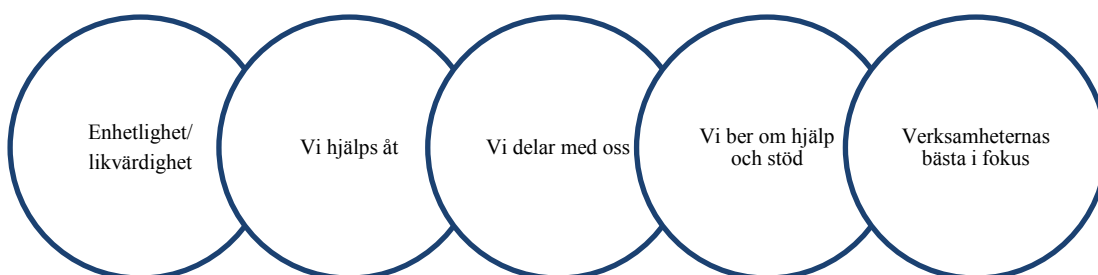
## 5. Ledningsorganisation (medarbetare)

### 5.1 Gemensamma förhållningssätt i vår verksamhet och hur de förankras och levandegörs i organisationen

Förhållningssättet baseras på likvärdighet och kollegialt lärande. Detta synliggörs genom stadsdelsövergripande nätverk för olika roller; chefsmöten, nätverk för biträdande förskolechefer, pedagogiska utvecklingsledare, förskollärare, barnskötare och kockar.

Likvärdighet genomsyrar även våra gemensamma dokument såsom verksamhetsidén och konkreta arbetsunderlag för till exempel utvecklingssamtal och inskolning.

Våren 2013 startades ett utvecklingsarbete i hela stadsdelen med Resultat Baserad Styrning (RBS). Förskolans ledningsorganisation tog fram gemensamma mål med förskolans läroplan och kommunfullmäktiges mål som utgångspunkt. Dessa sju sattes i och med den nya organisationen i januari 2014. Förutom gemensamma mål diskuterade man sig även fram till gemensamma förhållningssätt.



Dessa förhållningssätt har under de fem år som passerat från framtagandet kommit att bli en naturlig del av ledningsorganisationens gemensamma arbete.

Exempel på hur förhållningssätten, baserat på likvärdighet och kollegialt lärande, är förankrat i organisationen:

Under perioder då ledningsfunktioner har saknats har övriga chefer backat upp och delat med sig av sina resurser

En pedagogisk utvecklingsledare har tillsammans med en arbetsgrupp arbetat fram nya rutiner för utvecklingssamtal som gäller för samtliga förskolor

Förskolechefer och enhetschef hjälps åt att leda nätverk för förskollärare, biträdande förskolechefer, pedagogiska utvecklingsledare och kockar.

## 5.2 Exempel på hur vi arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald

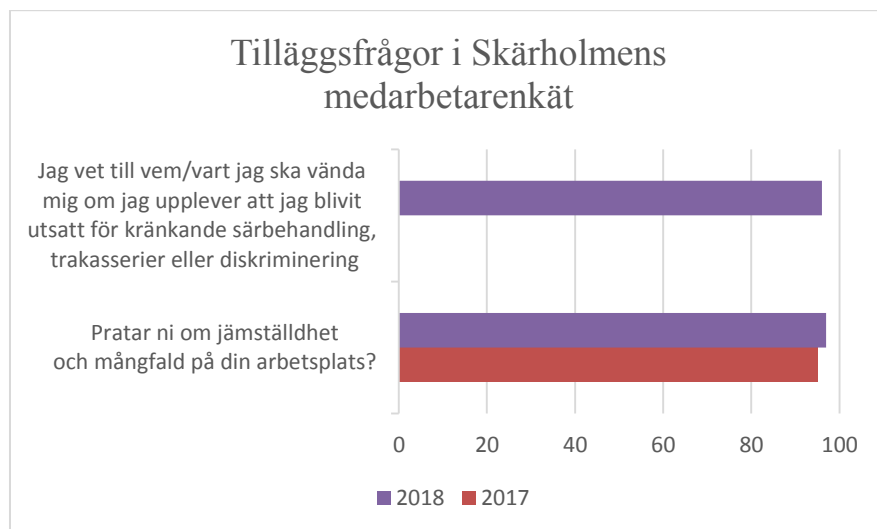
Ledningsorganisationen har beslutat att skapa gemensam förståelse för jämställdhetsfrågor och mångfald genom att ta gemensamma beslut kring kompetensinsatser, workshops och föreläsningar där samtliga medarbetare deltar.

Såväl medarbetare som ledningsorganisation har tagit del av en föreläsning med syfte att ge kunskap om hur jämställdhetsarbetet sett ut historiskt över tid. Föreläsningen efterföljdes av workshops ute på enheterna under ledning av en konsult. I dessa workshops arbetade man med fallbeskrivningar utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Exempel på hur förskolor därefter arbetat vidare med gemensam föreläsning och workshops som utgångspunkt:

Pedagogerna fick i uppgift att observera hur man arbetar med förhållningsättet mellan pojkar och flickor i vardagssituationer. De har filmat, spelat in och observerat varandra. Insamlat material och erfarenhet har pedagogerna sedan reflekterade kring i nätverk, uppföljningar och under arbetsplatsträffar.

Resultatet från årets medarbetarenkät visar en ökad uppfattning hos medarbetarna att diskussioner förs kring jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen. Se bild.



Då frågan ”Jag vet till vem jag ska vända mig om jag upplever att jag blivit utsatt för kränkande särbehandling, trakasserier eller diskriminering” formulerades om i 2018 års enkät finns inget tidigare resultat redovisat.

Under vårens uppföljningar som Avdelningschef och verksamhetscontroller genomfört med respektive ledningsteam har frågan ställts hur chefer och pedagogiska utvecklingsledare leder arbetet kring jämställdhet på förskolorna utifrån våra fokusområden pedagogisk miljö och språkarbete. Hur vet de hur pedagogerna bemöter flickor respektive pojkar i olika lärsituationer?

Till enheternas rapportering i tertial 2 har samtliga ledningsteam fått i uppdrag att konkret beskriva jämställdhetsarbete som sker på förskolorna.

Förvaltningen har under 2017 bildat en referensgrupp för jämställdhet i vilken en av förskolecheferna ingår. Det som delges i referensgruppen kommer förskolans Avdelningen till del på ledningsorganisationens torsdagsmöte. Varje chef tar i sin tur med sig informationen till sina ledningsteam för att där diskutera hur man ska konkretisera jämställdhetsarbetet ute på förskolorna.

Enheternas ledningsteam visar att allas olika erfarenheter, bakgrunder och kompetenser är värdefulla genom att låta medarbetare, utifrån förmåga, ta ansvar för olika delar av verksamheten. Alla har något att bidra med utifrån sammanhang.

### **5.3 Verksamhetsutveckling är allas ansvar. Hur vi arbetar för ett aktivt medarbetarskap i ledningsorganisationen**

Ett aktivt medarbetarskap förutsätter att det finns

- Trygghet, vi vågar säga vad vi tycker, tänker och känner
- Tillit, vi litar på att alla gör sitt bästa för att uppnå gemensamma mål
- Kommunikation genom dialog, vi lyssnar för att förstå
- Tydliga roller, vem gör vad och varför

Ett aktivt medarbetarskap som resulterar i en verksamhet som utvecklas utgår från att chefer är goda förebilder.

Exempel

Under de senaste två åren har avdelningen ledningsgrupp deltagit i ledningsgrupputveckling. Vid sista tillfället, slutet av november 2017, presenterade konsulten en summering av nuläget i ledningsgruppens utveckling:

Cheferna uttrycker en styrka över att gruppen har fått ett ”vi”

Det finns gemensamma mål

Det finns en ökad kunskap om varandra och sig själv,

En ökad medvetenhet

Vilja att reflektera och lyssna på varandra

Högre eftertanke i beslut kopplat till syfte och effekt i allt från inbjudningar inför utbildningsdagar till pedagogernas önskemål om kompetensutveckling

Det finns en röd tråd i det gemensamma arbetet

Under vårens planeringsdagar 2018 med ledningsorganisationen föreläste en universitetslektor i psykologi första dagen. Hon förmedlade vikten av att vi alla har olika sätt att lära och utvecklas i arbetet och lyfte tre olika utgångspunkter för ledning att ta i beaktning i deras dialog med medarbetarna;

Narrativt – med **berättelsen** som utgångspunkt

Kunskapsbaserat – med **fakta och teorier** som utgångspunkt

Erfarenhetsbaserat – med **arbetslivserfarenhet** som utgångspunkt

Kunskapen om detta gav chefer och pedagogiska utvecklingsledare värdefull insikt som även kommit pedagogerna till del. Genom att skicka en skriftlig inbjudan inför planeringsdag eller en nätverksträff med detta som utgångspunkt når man flertalet personer. Inbjudan har startat med en kort berättelse om vad träffen ska innehålla för att fånga intresset hos den som inte har så lätt att ta till sig en akademisk text, man arbetar med inkludering i ett tidigt skede. Därefter byggs inbjudan på med de två andra stegen och på så sätt blir den intressant och gör hela gruppen nyfiken på innehållet i träffen.

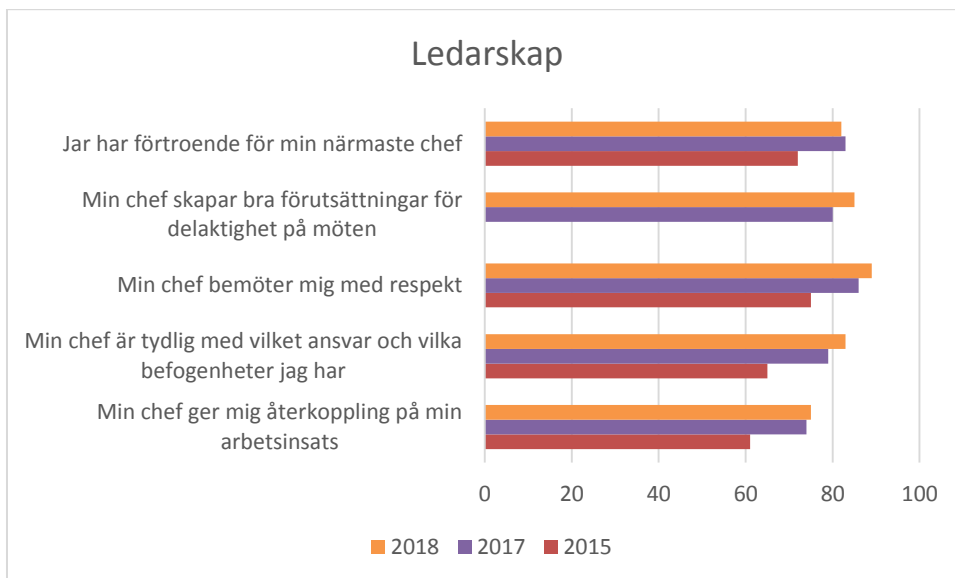
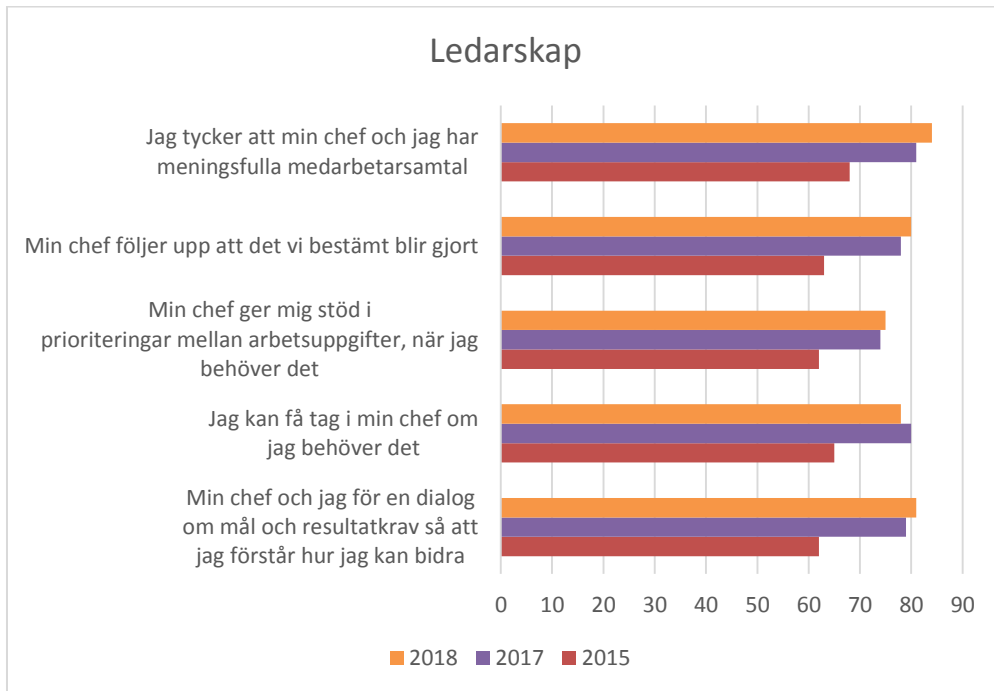
#### **5.4 Resultat och analys från ledarskapsdelen i senaste medarbetarundersökningen och hur vi arbetar med resultaten**

För att uppfylla målet om delaktighet och att medarbetarna ska ha en gemensam bild av uppdraget och rätt kompetens att nå verksamhetens mål arbetar förskolorna i stadsdelen jobbat med arbetsmodellen ”Vad gör vi med resultaten”.

Modellen bygger på att medarbetarna på varje förskola enligt en särskild metod analyserar årets resultat och tar gemensamt fram utvecklingsområden samt formulerar arbetssätt för att höja resultaten nästkommande år. Det är en demokratisk process som främjar samtliga medarbetares delaktighet. Bedömer chefer och medarbetare att något resultat är extra viktigt att fördjupa sig i kan en arbetsgrupp skapas för att lägga extra fokus på frågan.

I 8 av 10 frågor kring ”Ledarskap” har nöjdheten hos medarbetarna ökat det senaste året och ökad nöjdhet kunde vi se även i utfall för 2017. En analys vi gör är att satsningar som skett inom Avdelningen från omorganisationen 2014 och framåt har haft positiv effekt ute i våra verksamheter. Satsningar som bland annat bidragit till utvecklingen är ökad likvärdighet, chefer som har sin bas ute på förskolorna och ledningsgruppsutveckling.

Se bild nedan.





## 6. Resultat och analys

### 6.1 Resultat och analys från 2017 års uppföljningar och hur vi arbetar med att ta tillvara resultaten

Avdelningens identifierade utvecklingsområden inför 2017 var att

- Ge medarbetarna rätt förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete
- Ge medarbetarna rätt stöd i prioriteringar av arbetsuppgifter
- Föra dialog med medarbetarna kring verksamhetens mål och uppdrag

#### Ge medarbetarna rätt förutsättningar att ta ansvar i sitt arbete

Cheferna har organiserat medarbetarnas tid så att det har frigjorts utrymme för kollegialt lärande i olika nätverk. Genom sin kunskap och kompetens har medarbetare inspirerat varandra och fått möjlighet till reflektion och dialog, exempelvis kring den pedagogiska miljöns utformning och hur verksamheten synliggörs för vårdnadshavare.

#### Ge medarbetarna rätt stöd i prioriteringar av arbetsuppgifter

Chefer och pedagogiska utvecklingsledare har lett nätverk och varje pedagog har medverkat en gång/månad. Att mötas och tillsammans reflektera och analysera i tvärgrupper har gett nya perspektiv. Det har också varit ett stöd i att hålla fokus på den planering som gjorts utifrån valda delar i läroplanen. Fokusområden för 2017 har varit:

- Pedagogisk miljö och material
- Språk och kommunikation
- Jämställdhet

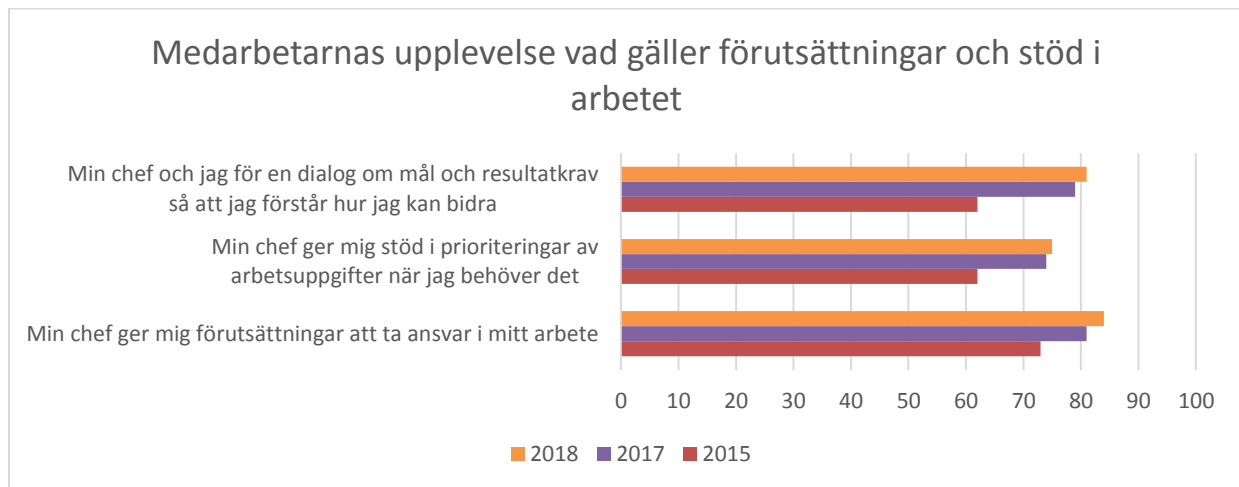
Dessa fokusområden har vi med oss även under 2018 vilket ökar möjligheten till långsiktigt arbete samt tydlighet i vad som ska prioriteras.

#### Dialog med medarbetarna kring verksamhetens mål och uppdrag

På arbetsplatsträffar, i nätverk och på planeringsdagar har dialoger och gruppdiskussioner förts kring förskolans uppdrag och verksamhetens mål och hur varje medarbetare bidrar till visionen om ett Stockholm för alla. Medarbetarna har blivit involverade genom att de har tagit fram vilka arbetssätt som de ska använda för att nå målen i verksamhetsplanen.

Två gånger per termin har förskolechef och biträdande förskolechef eller pedagogisk utvecklingsledare genomfört arbetslagsuppföljningar med samtliga arbetslag. Uppföljningen syftar till att följa upp att de arbetssätt som finns i förskolornas verksamhetsplaner genomförs och att de förväntade resultaten uppnås.

Mål och uppdrag är något som kopplas till det utförda arbetet för att medarbetarna ska se kopplingen mellan mål och arbetssätt.



## 6.2 Prognostiserat ekonomiskt resultat och analys i förhållande till budget för innevarande år samt för de tre senaste åren och vilka trender vi kan se

Avdelningen har, förutom avdelningschef med stab på två personer, fem resultatenheter och en utvecklings- och stödenhet. Utgångspunkten för budgeten är antalet inskrivna barn och antalet medarbetare.

Efter att enhetschef och förskolechefer har haft sina enskilda månatliga uppföljningar med economicontroller har avdelningschef den slutliga övergripande uppföljningen. Avdelningschefen följer upp ekonomin med varje chef vid deras enskilda månadsuppföljningar för att cheferna ska kunna vidta åtgärder om det visar sig att det finns avvikelser. Varje chef för dialog på APT med sina medarbetare kring barnintag och hur relationen mellan inskrivna barn och antal medarbetare hör ihop.

### Ekonomi, Period år 2015-2018 (mnkr)

Avdelning Förskola, Siffrorna är hämtade ur Stadsdelsförvaltningens verksamhetsplaner för respektive år. Siffror avser resultat innan eventuell resultatöverföring till respektive resultatenhet.

Budget tilldelas utifrån antal inskrivna barn vid en given tidpunkt.

Prestationsförändring innebär att tilldelad budget förändras utifrån antalet inskrivna barn

Verksamhetsår	2015	2016	2017	2018	
Budget (mnkr)	218,3	215,7	200,8	*219,6	*Preliminära siffror innan prestationsförändringar.
Utfall/prognos (mnkr)	215,9	216,2	196,1	*219,6	*Preliminära siffror innan prestationsförändringar.
<b>Avvikelse mot budget/ Resultat (mnkr)</b>	<b>2,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>4,7</b>	<b>**0,0</b>	** Prognos per sista april 2018

## Trender

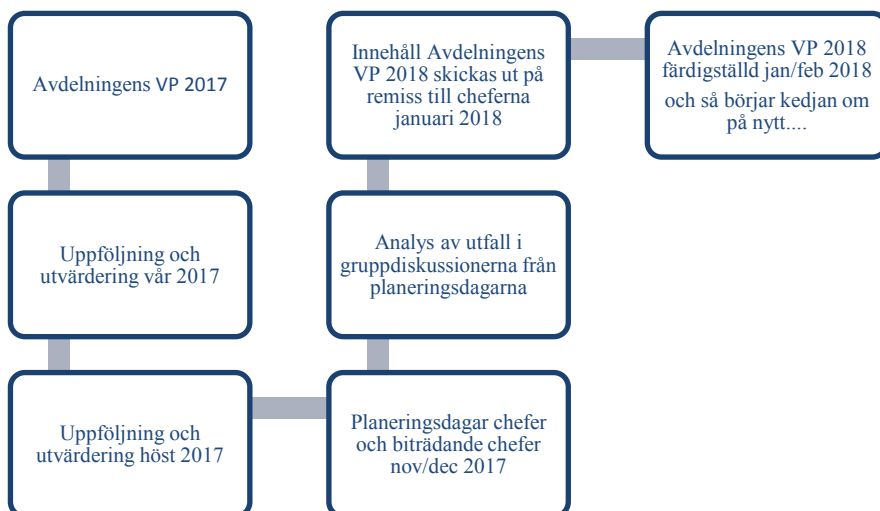
Avdelningens intäkter är beroende av antalet inskrivna barn i förskoleverksamheten. Under de senare åren har antalet inskrivna barn sjunkit i Skärholmens stadsdel. Under kommande år planeras flera nybyggnationer av bostadshus i stadsdelen vilket kommer att öka andelen barn. På flera års sikt prognosticeras ett ökat barnantal vilket kommer öka behovet av fler förskolor. Inom projekt Fokus Skärholmen pågår ett arbete med förskoleplanering för kommande år.

Bristen på förskollärare gör att lönerna trissas upp vilket gör att förskollärare begär höga löner. Det är en stor differens i andel förskollärare mellan enheterna där de enheter med hög andel förskollärare kan ha svårt att få en budget i balans om också övriga indikatorer som antal barn per anställd och barngruppernas storlek samtidigt ska uppfyllas.

Sjukfrånvaron inom samtliga enheter sjunker sakta vilket gynnar ekonomin över tid. Vikariekostnaderna sjönk 2017 och årets ekonomiska uppföljningar visar att trenden fortsätter.

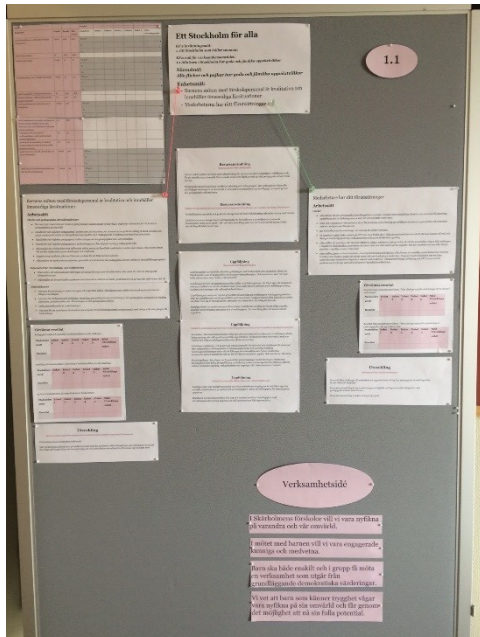
## 7. Från mål till uppföljning

### 7.1 Ledningsorganisationens process med att ta fram årets verksamhetsplan och beskrivning av vilka överväganden vi gjorde när vi bestämde våra mål



**Våren 2017:** Samtalsunderlaget i de uppföljningar som genomfördes med respektive enhets ledningsteam syftade dels till uppföljning av Avdelningens VP för 2017 men även till att följa upp arbetet kring fokusområden, Pedagogisk miljö och språk, samt följa upp nuläget på arbetet med det uttalat utvecklingsområde från år 2016 gällande Pedagogisk dokumentation.

**Sommaren 2017:** Avdelningens VP visualiserades på en översiktstavla för att ledningsorganisationen på ett tydligare sätt skulle kunna följa upp densamma. Samtliga mål, arbetsätt, uppföljningar, resurser, förväntade resultat, utfall och önskad utveckling var med. Se bild.



**Hösten 2017:** Samtalsunderlaget vid uppföljningarna begränsades till att följa upp utveckling som skett med kvalitetsredovisningen för 2016 som utgångspunkt. Respektive enhets ledningsteam fick även sätta färgade klistermärken vid samtliga arbetssätt utifrån satta mål i Avdelningens VP 2017. Syftet med färgerna var att ledningsorganisationen skulle kunna analysera arbetssätt kontra resultat och utfall. Ger arbetssätten de effekter vi önskar?

Färgkoder:

- = arbetet pågår enligt plan
- = organisationen finns för arbetssättet men arbetet rullar inte på fullt ut
- = arbetssättet är inte igång

**Månadskiftet november/december 2017:** Två planeringsdagar på vilka förskolechefer, enhetschef, biträdande förskolechefer, avdelningschef samt verksamhetscontroller deltog. Dagarna hade två uppsatta mål:

- fortsätta dialog kring likvärdighetsarbetet med verksamhetsidén som utgångspunkt
- arbeta med Avdelningens VP för 2018

**Första planeringsdagen** avslutades med att vi tillsammans tittade på översikt bilderna gällande färgkodade arbetssätt utifrån satta mål. Underlaget låg även som grund för fortsatt arbete dag 2. Se exempel nedan.

Enhetsmål: Medarbetarna får det stöd de behöver för att skapa en verksamhet som ger flickor och pojkar goda och jämlika uppväxtvillkor

### Kollegialt lärande (två arbetsätt)

**Nätverksmöten** - för att ha en samsyn kring hur vi arbetar mot målet att ha en enhetlig och en likvärdig förskola genomförs nätverksmöten med de biträdande förskolecheferna en gång i månaden. Enhetschefen för avdelningens stödenhet leder dessa möten. I samma syfte genomförs nätverksmöten för pedagogiska utvecklingsledarna samt förskollärarna också en gång i månaden. Dessa leds av förskolechefer.

- Enhet 1: ●
- Enhet 2: ●
- Enhet 3: ● och ●
- Enhet 4: ●
- Enhet 5: ●

**Coaching** - chefer och pedagogiska utvecklingsledare coachar och vägleder pedagogerna i utformningen av den pedagogiska inne- och utemiljön och i att olika digitala verktyg används i arbetet med barnen i ett pedagogiskt syfte.

- Enhet 1: ●
- Enhet 2: ●
- Enhet 3: ●
- Enhet 4: ●
- Enhet 5: ●

**Andra planeringsdagen** fick deltagarna i uppgift att i grupper diskutera:

Gruppdiskussioner kring arbetsätt i Avdelningens VP 2018 med Likvärdighetsglasögonen på: **första sittningen**

Utifrån resultatet av uppföljningen (färgplupparna) och diskussioner under dag 1 behöver vi, som avdelning:  
Fortsätta fokusera på...  
Ändra innehållet i...  
Inte ta med följande...

Arbetsmetoden som användes under dessa planeringsdagar för att samtliga skulle komma till tals samt att flödet i diskussionerna skulle främjas och förankras var så kallade ”dialogcaféer”. Arbetsmetoden finns beskriven under punkt 4.3.

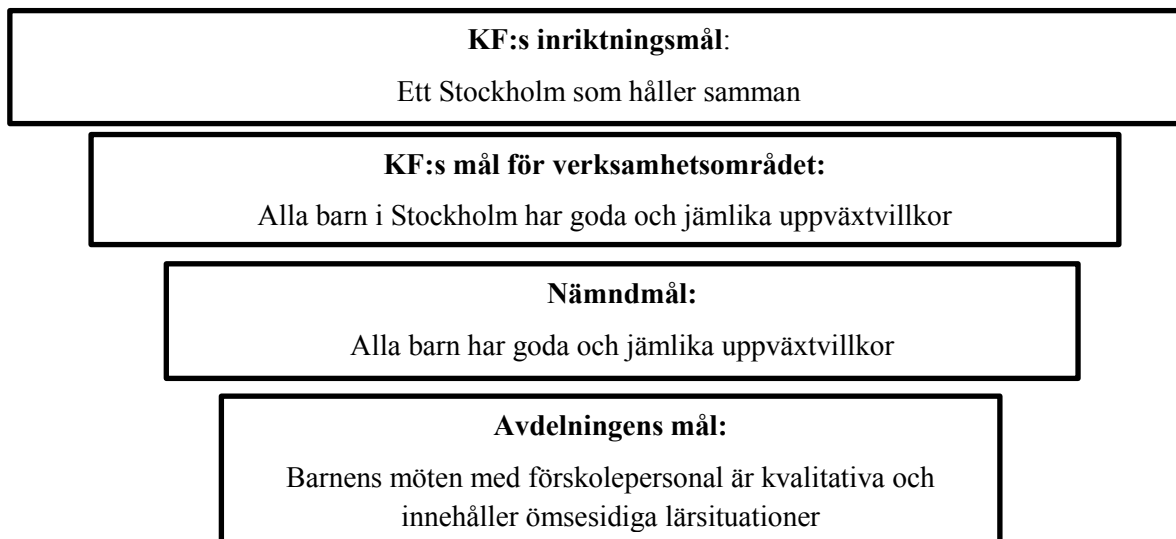
**Analys av underlag som framkom på planeringsdagarna** var nästa steg mot innehåll i Avdelningens VP 2018. Samtliga gruppleddare som ansvarade för diskussionerna i dialogcaféerna förde anteckningar som sammanställdes.

**Januari 2018** mailades utkast ut på remiss till samtliga i ledningsorganisationen. Utkastet arbetades fram av Avdelningschef samt verksamhetscontroller med anteckningarna från gruppleddarna som utgångspunkt. Arbetsätt som funnits under år 2017 men som inte gett någon tydlig effekt togs bort och innehåll begränsades för att bli mer greppbart.

Efter återkoppling från enheternas ledningsteam slutfördes arbetet med Avdelningens VP för år 2018 under månadskiftet januari/februari.

## 7.2 Mål

### Mål 1



#### Förväntat resultat:

- Pedagogisk miljö och material i kvalitetsindikatorn (självvärdering inom läroplansuppdraget) når nivå 3,4
- Språklig och kommunikativ utveckling i kvalitetsindikatorn (självvärdering inom läroplansuppdraget) når nivå 3,4
- 33 % av medarbetarna på varje förskola är förskollärare

#### Arbetsätt:

- Cheferna och de pedagogiska utvecklingsledarna närvarar och gör observationer en gång/månad i pågående verksamhet för att ta del av pedagogernas arbete på nära håll
- I samband med arbetslagens reflektioner som sker varje vecka ger de pedagogiska utvecklingsledarna handledning i arbetet med att stimulera och utmana barns språkutveckling med utgångspunkt i forskning och beprövad erfarenhet. På samma sätt handleds och vägleds pedagogerna i utformningen av den pedagogiska inne- och utemiljön och i användningen av olika digitala verktyg som används i pedagogiskt syfte
- Registreringen i modulen närvaro/frånvaro används för att följa barnens närvaro eftersom forskningen visar att möjligheten för förskolan att kompensera för jämlika uppväxtvillkor förutsätter att barnen är närvarande och kan ta del av förskolans verksamhet
- Specialpedagogerna som finns inom avdelningen används av pedagogerna för att få hjälp att synliggöra vad barn i behov av särskilt stöd behöver för att inkluderas på rätt sätt
- Cheferna och de pedagogiska utvecklingsledarna har särskilda träffar med förskollärarna och ger stöd i planeringen av undervisningen som utgår från målen i läroplanen samt utifrån den kunskap som barnen har tillägnat sig tidigare. De får också vägledning i det praktiska arbetet för att barnen görs delaktiga i planering, genomförande och utvärdering av den pedagogiska verksamheten (dagliga aktiviteter, projektarbeten och utformning av den pedagogiska miljön)

- Forskning visar att förskollärarkompetensen är en avgörande faktor för ökad kvalitet. Cheferna har månadsvisa genomgångar av personalfördelningen mellan förskolorna med ett särskilt fokus på förskollärartätheten. Omfördelningar görs vid behov med fokus på verksamhetens behov och alltid i dialog med berörda medarbetare

### Uppföljning:

- Arbetslagsuppföljning - två gånger per termin genomför förskolechef och biträdande förskolechef eller pedagogisk utvecklingsledare arbetslagsuppföljning med samtliga arbetslag. Arbetslagsuppföljningen syftar till att följa upp att arbetssätten som finns i enheternas verksamhetsplaner genomförs och om det förväntade resultatet uppnås.
- Planeringsdagar - fyra dagar per år genomförs planeringsdagar under ledning av enheternas ledningsteam med fokus på uppföljning, utvärdering, analys och kompetensutveckling av arbetet utifrån förskolans uppdrag, verksamhetsidé och uppsatta mål
- Samtliga chefer har medarbetarsamtal med sina medarbetare en gång per år och följer upp den enskilde medarbetarens prestation och utvecklingsplan. Ny utvecklingsplan för kommande år upprättas.
- Resultaten i förskoleundersökningen följs upp och analyseras och en plan med utvecklingsområden kring uppdrag och mål upprättas och följs upp tertialvis. Vårdnadshavarna involveras i analys av resultat och vilka utvecklingsområden som ska ha extra fokus.
- Sker också i tertialer, kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelse

All dokumentation sker i OneNote som är det gemensamma system som samtliga arbetslag och ledningsteam använder

### Uppföljning av förväntade resultat

#### Förväntat resultat

Pedagogisk miljö och material i kvalitetsindikatorn (självvärdering inom läroplansuppdraget) når nivå 3,4

Språklig och kommunikativ utveckling i kvalitetsindikatorn (självvärdering inom läroplansuppdraget) når nivå 3,4

33% av medarbetarna på varje förskola är förskollärare

#### Uppföljningsmetod

Respektive ledningsteam följer kontinuerligt upp resultat från WKI med arbetslag. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat med respektive ledningsteam två ggr/år.

Respektive ledningsteam följer kontinuerligt upp resultat från WKI med arbetslag. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat med respektive ledningsteam två ggr/år.

Indikator som respektive chef rapporterar tertialvis i ILS. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat med respektive ledningsteam två ggr/år.

## Mål 2

**KF:s inriktningsmål:**

Ett Stockholm som håller samman

**KF:s mål för verksamhetsområdet:**

Alla barn i Stockholm har goda och jämlika uppväxtvillkor

**Nämndmål:**

Alla barn har goda och jämlika uppväxtvillkor

**Avdelningens mål:**

Medarbetarna har rätt förutsättningar

**Förväntat resultat:**

Resultat från medarbetarenkäten:

- 82 % anser att "min chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete"
- 75 % anser att "min chef ger mig stöd i prioritering av arbetsuppgifter när jag behöver det"

**Arbetsätt:**

- Varje arbetslag har åtta timmar pedagogisk utvecklingstid (tid utanför barngrupp) per vecka för planering, reflektion och utvärdering i enlighet med läroplanen. Tiden är inlagd i schemat för att ge medarbetarna rätt förutsättningar.
- Förskolläraren ansvarar för att fördela tiden mellan pedagogerna i arbetslaget och cheferna stämmer av med förskollärarna att tiden används som planerat.
- För att ha rätt kompetens och nå verksamhetens mål får medarbetarna kompetensutveckling i olika forum som leds av cheferna och de pedagogiska utvecklingsledarna.
- Cheferna och pedagogiska utvecklingsledarna fördelar sin tid på de olika förskolorna för att leda och stötta medarbetarna och ge stöd i prioriteringar vid behov. De är också tillgängliga via mail och telefon och återkopplar snabbt.
- På APT arbetar man i olika gruppkonstellationer så att alla kan komma till tals och dialogen kan fördjupas kring verksamhetsutveckling och förskolans uppdrag
- Cheferna använder informationsbrev, muntlig information och dialog i olika forum för att samtliga medarbetare ska ha relevant kunskap om de olika förskolornas pågående arbete samt vad som är på gång i stadsdelen. Exempelvis att stadsdelen har ett nära samarbete med Södertörns högskola i arbetet med studenter och verksamhetsförlagd utbildning och CPU (centrum för professionsutveckling) samt utvecklingen av introduktionsförskolan.



**Uppföljning:**

- Samtliga chefer har medarbetarsamtal med sina medarbetare en gång per år och följer upp den enskilde medarbetarens prestation och utvecklingsplan. En ny utvecklingsplan för kommande år upprättas
- Resultaten i medarbetarenkäten följs upp och analyseras och en handlingsplan med utvecklingsområden kring uppdrag och mål upprättas som följs upp tertialvis
- Sker också i tertialer, kvalitetsredovisningen och verksamhetsberättelse

All dokumentation sker i OneNote som är det gemensamma system som samtliga arbetslag och ledningsteam använder

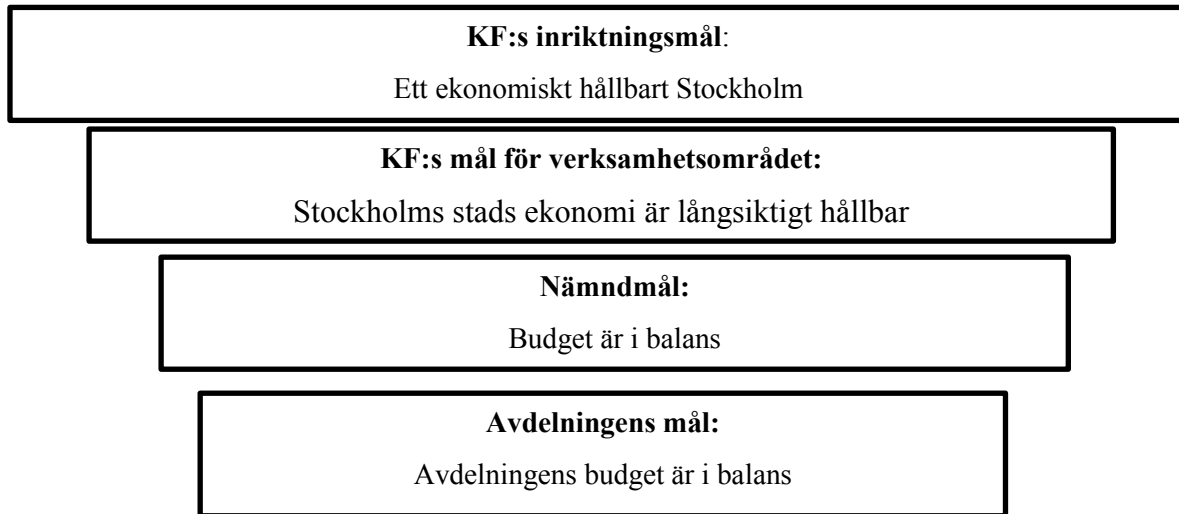
**Uppföljning av förväntade resultat****Förväntat resultat**

82% anser att "min chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete"

75% anser att "min chef ger mig stöd i prioritering av arbetsuppgifter när jag behöver det"

**Uppföljningsmetod**

Respektive ledningsteam följer upp enhetens resultat från medarbetarenkäten med medarbetarna. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat och arbetssätt med respektive ledningsteam en gg/år. Framgångsfaktorer och utvecklingsområden tas fram.

**Mål 3****Förväntat resultat:**

En budget i balans

**Arbetsätt:**

- Cheferna går igenom rutinen för vikarieanskaffning så att den är uppdaterad och enhetlig för alla förskolor. Administratörerna använder de enhetliga rutinerna för vikarieanskaffning och ställer de kontrollfrågor som finns till medarbetarna på förskolan innan vikarier beviljas
- Cheferna gör månatliga barnintag och på arbetsplatsträffar involverar de sina medarbetare i budgetprocessen och ger kunskap om enhetens ekonomi och på vilket sätt intag av barn påverkar budgeten och personaltätheten
- Det finns ansvariga beställare på förskolorna som ansvarar för att inköp endast görs via upphandlade leverantörer och det digitala inköpssystemet alltid används när leverantören finns i systemet.

**Uppföljning:**

- Cheferna har månadsuppföljning med budgetkontroller både enskilt och i ledningsgruppen
- Cheferna följer upp att barnintaget överensstämmer med personaltätheten och korrigerar vid behov uppåt och nedåt för att ha en budget i balans
- Sker också i tertialer och verksamhetsberättelse

## Uppföljning av förväntade resultat

### Förväntat resultat

En budget i balans

### Uppföljningsmetod

Varje chef har månadsuppföljning med budgetkontroller. Avdelningschef har enskilda månadsuppföljningar med varje chef utifrån framtagna punkter varav en är ekonomin.

Avdelningschef har avstämning med budgetkontroller en gång/månad för att få tidiga signaler om det finns budgetavvikelser som behöver åtgärdas

## Mål 4

### KF:s inriktningsmål:

Ett demokratiskt hållbart Stockholm

### KF:s mål för verksamhetsområdet:

Stockholms stads är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor

### Nämndmål:

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

### Avdelningens mål:

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

### Förväntat resultat:

Resultat från medarbetarenkäten:

- 93 % av medarbetarna anser att "jag är insatt i min arbetsplats mål"
- 93 % av medarbetarna anser att "jag och min chef har tillsammans tagit fram en individuell utvecklingsplan vid vårt sista medarbetarsamtal"
- 80 % av medarbetarna anser att "min chef och jag för en dialog om mål och resultatkrav så att jag förstår hur jag kan bidra"
- 94 % av medarbetarna anser att "jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete"

### Arbetsätt:

- Cheferna planerar och leder arbetet på arbetsplatsträffar, nätverk och planeringsdagar. Arbetet sker i dialog i olika gruppkonstellationer kring förskolans uppdrag och verksamhetens mål. Här ingår också att ha dialog och reflektera kring hur varje medarbetare bidrar till visionen om ett Stockholm för alla. Medarbetarna blir involverade genom att de tar fram vilka arbetsätt som de ska använda för att nå målen i sin verksamhetsplan
- Cheferna organiserar medarbetarnas tid för att möjliggöra kollegialt lärande i olika nätverk. Genom sin kunskap och kompetens kan medarbetare inspirera varandra när de får möjlighet till reflektion och dialog
- Återkommande dialog förs på arbetsplatsträffar kring vad som förväntas av varje medarbetare och vilka lönekriterierna är för respektive yrkesgrupp. När det är dags för medarbetarsamtal ska lönekriterierna vara kända för varje medarbetare och alla vet vilka kriterierna är och vilka förväntningar som har ställts under året

### Uppföljning:

- Samtliga chefer har medarbetarsamtal med sina medarbetare en gång per år och följer upp den enskilde medarbetarens prestation och utvecklingsplan. Ny utvecklingsplan för kommande år upprättas
- Resultaten i medarbetarenkäten följs upp och analyseras och en handlingsplan med utvecklingsområden kring uppdrag och mål upprättas som följs upp tertialvis
- Samtliga uppföljningar av resultaten från förskoleundersökningen och WKI genomförs under våren och analysen leds av chefer och pedagogisk utvecklingsledare
- Sker också i tertialer och verksamhetsberättelse

### Uppföljning av förväntade resultat

#### Förväntat resultat

93% av medarbetarna anser att "jag är insatt i min arbetsplats mål"

93% av medarbetarna anser att "jag och min chef har tillsammans tagit fram en individuell utvecklingsplan vid vårt sista medarbetarsamtal"

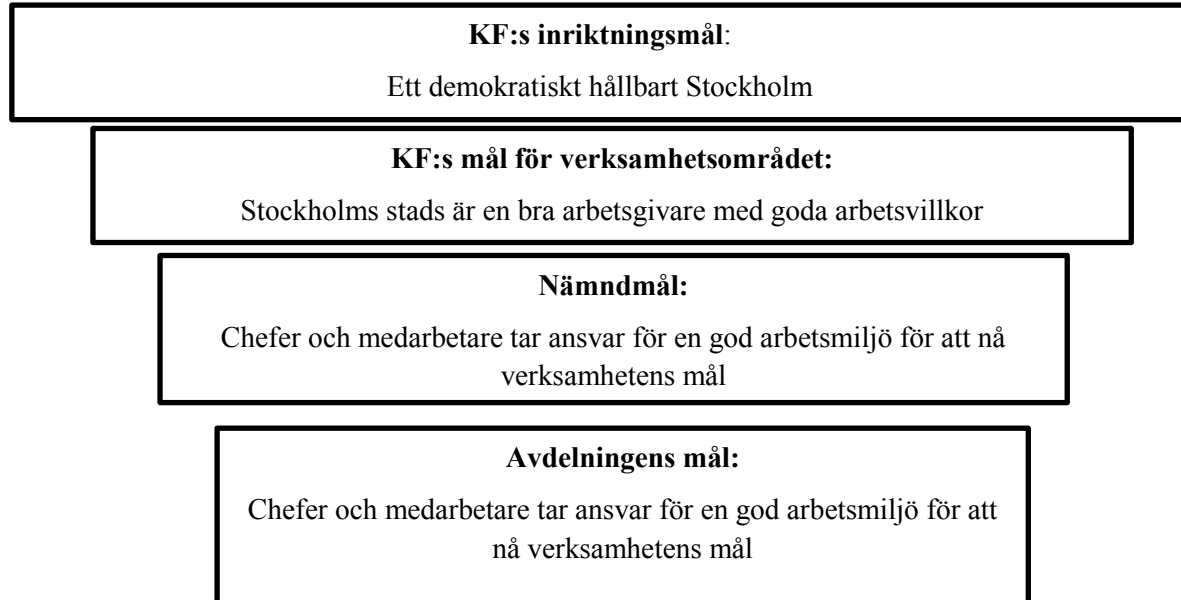
80% av medarbetarna anser att "min chef och jag för en dialog om mål och resultatkrav så att jag förstår hur jag kan bidra"

94% av medarbetarna anser att "jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete"

#### Uppföljningsmetod

Respektive ledningsteam följer upp enhetens resultat från medarbetarenkäten med medarbetarna. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat och arbetsätt med respektive ledningsteam en ggn/år. Framgångsfaktorer och utvecklingsområden tas fram.

## Mål 5

**Förväntat resultat:**

Resultat från medarbetarenkäten:

- 81 % av medarbetarna upplever att "jag kan få tag i sin chef om jag behöver det"
- 71 % av medarbetarna upplever att "jag har, inom ramen för uppdraget möjligheter att påverka hur jag ska utföra sitt arbete"
- 55 % av medarbetarna upplever att "jag har en bra arbetssituation"

**Arbetsätt:**

Cheferna leder arbetsplatsträffarna där arbetet sker i dialog kring olika arbetsmiljöfrågor och vad som behöver göras för att utveckla verksamheten. Genom att använda arbetsplatsträffen till ett dialogforum kring verksamhetsutveckling och arbetsmiljö får samtliga medarbetare möjlighet att medverka och göra sin röst hörd

- Cheferna skickar informationsbrev via mail till samtliga medarbetare där det framgår vad som händer i enheten. Mail används som informationskanal för att nå samtliga medarbetare och frigöra tid för att kunna använda arbetsplatsträffar till arbetsmiljöfrågor och verksamhetsutveckling
- Cheferna och pedagogiska utvecklingsledarna finns tillgängliga via mail, telefon och genom att fysiskt vara på förskolorna och svarar och ger återkoppling inom angiven tid. Det finns en känd veckoplanering för cheferna och pedagogiska utvecklingsledarna vilket gör att medarbetarna vet var de kan få tag på sina chefer samt när de kommer till just deras förskola.
- Medarbetarna får stöd i att skapa en god organisation kring när det administrativa arbetet (pedagogiska utvecklingstiden) ska utföras. De får kontinuerligt återkoppling på genomfört arbete, dels via det system som alla arbetar i och på de arbetslagsuppföljningar som sker var sjätte vecka.
- Cheferna har hälsosamtal med personer som har fler än tre frånvarotillfällen under en 6 månaders period eller när chef eller medarbetare har behov av det.

### Uppföljning:

- Chefer har medarbetarsamtal med sina medarbetare en gång per år och följer upp hur den enskilde medarbetaren upplever sin arbetsmiljö, vad han/hon kan påverka samt uppföljning av utvecklingsplanen
- Resultaten i medarbetarenkäten följs upp och analyseras och en handlingsplan med utvecklingsområden kring arbetsmiljö upprättas som följs upp på APT var tredje månad
- Sker också i tertialer och verksamhetsberättelse

### Uppföljning av förväntade arbetssätt

#### Förväntat resultat

81% av medarbetarna upplever att "jag kan få tag i sin chef om jag behöver det"

71% av medarbetarna upplever att "jag har, inom ramen för uppdraget möjligheter att påverka hur jag ska utföra sitt arbete"

55% av medarbetarna upplever att "jag har en bra arbetssituation"

Respektive ledningsteam följer upp enhetens resultat från medarbetarenkäten med medarbetarna. Avdelningschef och verksamhetscontroller följer upp resultat och arbetssätt med respektive ledningsteam en ggn/år. Framgångsfaktorer och utvecklingsområden tas fram.

### 7.3 Planering för årets uppföljning

Årets uppföljning följer samma grundstruktur som förra året, dvs avdelningschef och verksamhetscontroller träffar respektive enhets ledningsteam två gånger, vår och höst.

Avdelningens VP 2018 är mer avgränsad än tidigare vilket är ett resultat av det utvecklingsarbete som pågått under en längre tid. För att arbete utifrån ställda mål ska kunna följas upp, utvärderas, analyseras och utvecklas krävs begränsning av innehåll. Avdelningen kan och ska inte "fokusera lite på mer utan istället fokusera mycket på mindre".

Innehållet i vårens uppföljningar har utgått från förskolornas gemensamma fokusområden; Pedagogisk miljö och Språk, i vilka jämställdhetsarbetet ska vara integrerat. Kvalitet i verksamheterna lyfts fram tydligare med såväl framgångsfaktorer som utvecklingsområden.

Se bild nedan.

April 2018

## Uppföljning med respektive enhet i samband med T1:an

Huvuddelen av uppföljningen kommer att handla om våra två indikatorer som vi också har som förväntat resultat i mål 1:1, hämtade från WKI och framtagna i ALG

- Pedagogisk miljö och material
- Språklig och kommunikativ utveckling

Sista halvtimmen kommer vi ägna åt T1:an

- Hur ser det ut med förskollärartätheten per förskola/avd på er enhet?
- Finns det något som du/ni vill lyfta i samband med rapportering i T1:an?

## 8. Resursanvändning

### 8.1 Hur vi använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå våra mål

Avdelningens (ledningsorganisationen) resursanvändning

Arbetsverktyg	Funktioner i organisationen	Kompetenssatsningar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lärplattor</li><li>• Pedagogiska verktyg - Skolplattformen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbetarna</li><li>• Pedagogiska utvecklingsledare</li><li>• IT strateg</li><li>• Förskolechefer, enhetschef</li><li>• Biträdande förskolechefer</li><li>• Avdelningschef</li><li>• Verksamhetscontroller</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Läslyftet</li><li>• Skolplattformen</li><li>• Rektorsutbildning</li><li>• Fortbildning för förskolechef</li></ul>

#### Arbetsverktyg

Lärplattor används i den dagliga verksamheten på förskolorna i:

- planering och förberedelser av förskoleverksamheten
- insamling av dokumentation i pågående aktiviteter som sedan används i reflektion
- uppföljningen, både i arbetslagen och med barnen
- dokumentation
- registrering av närvaro/frånvaro av barn
- undervisningen som ett pedagogiskt verktyg
- leken och lärandet för barnen både enskilt och i grupp

## Pedagogiska verktyg

- Dokumentationsverktyget One Note, som ingår i modulen Pedagogiska verktyg, innebär en ökad transparens för arbetslag och ledningsteam att kunna följa och ta del av uppföljningar och utvärderingar av den pedagogiska verksamheten.

## Funktioner i organisationen

- Chefer och biträdande chefer skapar förutsättningar för utveckling av verksamheten genom att fördela den kompetens som finns hos medarbetarna i arbetslagen.
- IT strategens kompetens används bland annat för planering av skolplattformens införande och i handledning av arbetslag- och barngrupper i hur digitala verktyg kan användas i den pedagogiska verksamheten.
- I organisationens struktur finns möjlighet för alla medarbetare att vara delaktiga i olika mötesforum kring verksamhetsfrågor och den pedagogiska utvecklingen.

## Kompetenssatsningar

- Läslýftet har bidragit till att utveckla kunskaperna kring barns språk-, läs- och skrivutveckling samt hur barns intresse för texter, bilder och skriftspråk bäst tas tillvara.

# 9. Utveckling

## 9.1 Hur vi utvecklar verksamheten utifrån analyser av uppföljningar och resultat

De utvecklingsområden vi identifierade utifrån medarbetarenkät, kvalitetsredovisning och de uppföljningar och utvärderingar vi gjorde i vårt systematiska kvalitetsarbete under 2017 var:

- Utveckla arbetet med att analysera resultat
- Utveckling kring användningen av digitala verktyg
- Stärka förskolläraernas yrkesroll och definiera undervisnings begreppet
- Ökad kunskap om kvalitetsindikatorns (självvärderingen) definitioner

### Utveckla arbetet med att analysera resultat

Både ledningsteam och pedagoger behöver fortsätta utveckla arbetet med att analysera resultat. Ibland visar det sig att det inte finns tillräckligt med material för att kunna göra en ordentlig analys. En viktig del i arbetet med att analysera resultat är att man fokuserar på valda delar. Avdelningen fokuserar därmed uppföljningsarbetet mer tydligt på förskolornas gemensamma fokusområden "Pedagogisk miljö" samt "Kommunikation och språk". En modell som heter sjuan har börjat användas för att få en systematik i uppföljningen och analysen. Genom att gå igenom samtliga sju steg blir det tydligt om det fattas någon del för att analysen ska ge den eftersträvade verksamhetsutvecklingen.



### **Utveckling kring användningen av digitala verktyg**

Uppföljning och utvärdering visar att pedagoger behöver kompetensutveckling kring användningen av digitala verktyg, exempelvis lärplattor, i det pedagogiska arbetet med barnen. Just nu är det ojämnt i kunskapen mellan pedagogerna. Ambassadörer utbildas inom Skolplattformens införande som därefter ska utbilda kollegor och på så sätt höja kompetensnivån på samtliga förskolor. Även ledningsteamet behöver en kompetenshöjning när det gäller användandet av digitala verktyg och medverkar tillsammans med pedagogerna i den utbildningsinsatsen.

### **Stärka förskolläraernas yrkesroll och definiera undervisnings begreppet**

Förskolläraernas yrkesroll och uppdrag har förändrats under de senaste åren. Läroplanen har reviderats och förskolan har blivit en skolform som lyder under skollagen vilket fått konsekvenser för arbetslagen. Cheferna träffar förskolläraerna i olika forum för dialog kring deras uppdrag i att leda sitt arbetslag samt för dialog kring undervisnings begreppet och vad det innebär i praktiken. Förskolläraerna deltar i ett övergripande förskollärarnätverk i stadsdelen samt genomför kompetensutvecklingsinsatsen ”läslyftet”. Läsluftet i förskolan är en kompetensutvecklingsinsats för förskollärare som bygger på kollegialt lärande med stöd av handledare. Där får förskolläraerna möjlighet att utveckla kunskaperna kring barns språk-, läs- och skrivutveckling samt hur barns intresse för texter, bilder och skriftspråk bäst tas tillvara. De olika insatserna som genomförs är för att på olika sätt stärka förskolläraernas yrkesroll.

### **Ökad kunskap om kvalitetsindikatorns (självvärderingen) definitioner**

Vad definitionerna på varje nivå innebär behöver analyseras för att pedagogerna ska kunna göra en mer rättvis bedömning i varje del. Cheferna och de pedagogiska utvecklingsledarna kommer att konkretisera begreppen tillsammans med pedagogerna i olika dialogforum för att på ett tydligt sätt koppla ihop vad som görs idag och vad som behöver utvecklas för att komma upp på nästa nivå.

## **9.2 Hur vi arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i vår verksamhet**

Identifieringen av risker och sårbarheter för enheterna genomförs på avdelningsnivå (ledninggruppen) samt enhets- och förskolenivå (chefer och medarbetare).

Arbetet med att identifiera risker och sårbarheter på förskolorna genomförs med hjälp av uppföljningar, utvärderingar, skyddsronder, rapportering av händelsetyper såsom olycksfall och tillbud IA (informationssystem om arbetsmiljö) samt risk och väsentlighetsanalyser.

Se nedan upptagna risker samt arbetet med att minimera dem:

### **Andel förskollärare av totalt antal medarbetare på en förskola**

Utifrån den brist som finns på förskollärare riskerar barn att inte få ta del av pedagogiskt planerad verksamhet. Sedan tidigare finns indikator ”Andel förskollärare av totalt antal anställda” som följs upp varje tertiäl samt i kvalitetsredovisning och verksamhetsberättelse.

År 2018 har vi lagt till en indikator som följer andel förskollärare av totalt antal medarbetare på varje förskola. Nu kan vi på ett tydligare sätt följa fördelning av förskollärare på den enskilda förskolan samt hur förskolan organiserar sig utifrån givna förutsättningar.

### Likvärdig förskola

En likvärdig förskola innebär att alla barn ska ha möjlighet att mötas av förskolepersonal som har kompetens, kunskap och förutsättningar att möta barnet/barnen så att de pedagogiska relationerna håller en hög kvalitet. Ledningsorganisationen har tillsammans lyft tre delar att utgå ifrån i arbetet för likvärdighet;

- Barnsyn
- Förhållningssätt
- Kollegialt lärande

### Öka andelen inskrivna barn i stadsdelen

Risk finns att barn inte deltar i förskolans verksamheter utifrån att vårdnadshavare inte äger kunskap om förskolans betydelse för barns utveckling och lärande. För att minska risken att så sker satsar stadsdelen på ökad marknadsföring av de verksamheter som stadsdelen erbjuder, bland annat genom informationsfoldrar samt fortsatt samarbete med stadsdelsmammor och medborgarvärdar.

## 9.3 Verksamhetens styrkor och svagheter samt möjligheter och hot. Hur vi använder denna kunskap för att utveckla verksamheten

<p><b>STYRKOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Närhet till verksamheterna</li> <li>• Jobbar i team</li> <li>• Olika kompetenser i ledningsorganisationen</li> <li>• Nöjda medarbetare</li> <li>• Håller i och håller ut</li> <li>• Nätverk</li> </ul>	<p><b>SVAGHETER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Få med samma kompetens, sårbart om någon slutar</li> <li>• Varje chef har ett stort antal direktrapporterande medarbetare</li> <li>• Cheferna träffar hela sin personalgrupp vid samma tillfälle en gång per månad</li> </ul>
<p><b>MÖJLIGHETER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns stödfunktioner inom stadsdelen som är lätt att använda vid behov, ex HR, Lokalstrateg, Säkerhetssamordnare, ekonomikontroller</li> <li>• Ledningsteamens samverkan</li> </ul>	<p><b>HOT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svårt att rekrytera kompetenta ledningspersoner</li> <li>• Sviktande barnantal, ekonomin direkt avhängt på barnantalet</li> <li>• Svårt att rekrytera erfarna förskollärare</li> </ul>

Våra **styrkor** är att vi har många olika kompetenser i vår ledningsorganisation och att vi nyttjar dem för hela förskoleverksamheten. T.ex. har våra pedagogiska utvecklingsledare och biträdande chefer nätverk för att på så sätt ta del av varandras kompetens och lära av varandra.

Våra **möjligheter** är att vi samverkar mellan enheterna och frågar och ber om hjälp från andra enheter som har provat nytt med gott resultat. T.ex. hur ledningsteamerna i en enhet har arbetat med förskolorna kring likabehandlingsplanen eller hur man ökat nöjdheten i förskoleundersökningen. Det finns också ett nära chefsstöd i förvaltningen som används i olika personalärenden. Där har cheferna också tagit hjälp av varandra i att lösa olika svåra ärenden.

**Svagheter**na är att det är få personer i varje ledningsteam med samma kompetens vilket gör att kompetensen tappas om en person slutar. Det som också är en utmaning är att varje chef har en stor grupp medarbetare och ett flertal arbetsställen, 4-6 förskolor, vilket gör att det blir på APT och planeringsdagar de träffar alla på en och samma gång. Utvecklingsarbete och implementering tar längre tid vilket de behöver ha med sig i alla sina planeringar. Framförhållning är också en viktig del att ha med i allt som ska genomföras.

Det **hot** som hanteras är att erfarna ledare och förskollärare är svårt att rekrytera. Fokus ligger därmed på att behålla de vi har och satsa på både kompetensutveckling och en god arbetsmiljö. Likaså är det viktigt att följa barnantalet varje månad för att ha en framförhållning vad gäller personalplaneringen. Att visa att verksamheten håller en hög kvalitet är en viktig del och att göra den känd för de som söker förskoleplats.

#### **9.4 Hur vi delar med oss av våra goda exempel. Hur vi lär av andra och använder kunskaperna för att utveckla verksamheten**

##### **Uppföljningar**

Vårens uppföljningar med enheternas ledningsteam har sammanställts av avdelningschef och verksamhetscontroller. Återkoppling sker till respektive ledningsteam samt att cheferna kommer delge varandra sina goda exempel under ett ledningsgruppsmöte i juni månad. Förhoppningen är att kunskaperna främjar enheternas arbete utifrån uppsatta mål.

Kommunal utvärdering har skett på två förskolor under vinter/vår 2018. Resultatet sprids till ledningsorganisationen som i sin tur tar med sig den till sina verksamheter eftersom de utvecklingsbehov som beskrivs i uppföljningen, på det stora hela, ser likadant ut inom stadsdelsnämndsområdet.

## Kollegialt lärande

### Ledningsorganisationens pedagogiska forum

Under vår/höst 2017 delgav teamen varandra utmaningar i verksamheten med Skärholmens verksamhetsidé som utgångspunkt. Det skulle vara utmaningar utifrån våra fokusområden men även utifrån respektive yrkesgrupp förskolechef, biträdande förskolechef och pedagogisk handledare. Under tiden ett team berättade antecknade övriga frågor och reflektioner som de kom att tänka på men även hur det man hörde berättas kunde relateras till den egna enheten. Anteckningarna som rörde den berättande enheten samlades in innan varje team fick sätta sig och diskutera uppkomna tankar kopplande till den egna verksamheten. Reflektioner fångades upp nästföljande forumstillfälle.

### Förvaltningens resultatkonferenser

Sker i samband med tertial 1 och 2 och på vilken förskolans ledningsgrupp och biträdande förskolechefer deltar. Forumet syftar till att delge varandra framgångsfaktorer och utmaningar. Projekt som är på gång presenteras och från förskolan har bland annat kockarnas nätverk och samarbetet med Södertörns högskola lyfts till övriga.

### SETT mässan

Pedagoger samt avdelningens IT strateg deltog i årets mäsas och talade om digitalisering, användandet av elektroniska böcker som pedagogiskt verktyg, 3D glasögon samt pilotarbetet med registrering av närvaro/frånvaro i och med införandet av Skolplattformen.

### Informationsbrev till medarbetarna (brukarna)

Cheferna skriver om goda exempel i sina veckobrev vilket ökar kunskapen hos medarbetare vad som pågår på andra förskolor i enheten. Kunskap om exempelvis projekt som pågår ger möjlighet för medarbetarna att besöka varandra och inspireras.

## Studiebesök

### Digitalisering

Andra stadsdelar har besökt Skärholmen för att ta del av det digitaliseringsarbete som pågår i den pedagogiska verksamheten på förskolorna.

### Pedagogisk miljö - Bordercrossing

Ledningsorganisation samt därefter alla förskollärare och en stor del av barnskötarna har besökt världsutställningen Bordercrossing i Haninge och blivit inspirerade av pedagogiska lärmiljöer. Inspiration som även omsatts i praktiken och då bland annat på "Centrumet", en lokal på en förskola i stadsdelen där studenter, Södertörns högskola samt handledare har sina träffar.

## **Nätverk/kollegialt lärande**

### **Avdelningschef**

Har månatliga möten med övriga avdelningschefer i de andra stadsdelarna samt ingår i olika arbetsgrupper med avdelningscheferna.

### **Verksamhetscontroller**

Har månatliga träffar med övriga verksamhetscontrollers i de andra stadsdelarna samt ingår i arbetsgrupper.

### **Pedagogiska utvecklingsledarna**

Har nätverk med andra pedagogiska utvecklingsledare i staden.