

Handläggare

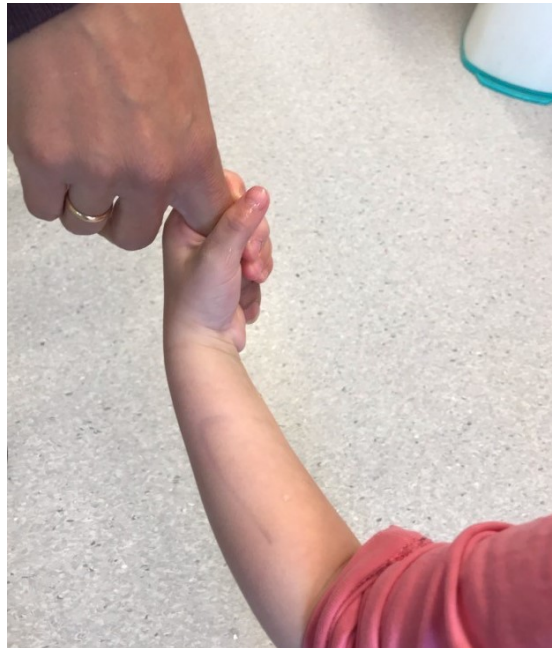
Till

Trollboda-Smedshagen förskolor

Telefon:

## Kvalitetsutmärkelsen 2020 för Trollboda-Smedshagen förskolor

### En enhet för alla



## Innehållsförteckning

<b>Administrativa uppgifter.....</b>	<b>7</b>
<b>Inledning.....</b>	<b>7</b>
<b>Målgrupp.....</b>	<b>10</b>
1. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.....	11
2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.....	13
3. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukar-/kundperspektiv.....	15
4. Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.....	16
5. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.....	18
<b>Chef- och ledarskap.....</b>	<b>20</b>
6. Beskriv din ledarskapsidé. Beskriv också konkret på vilket sätt den märks i ditt dagliga arbete.....	20
7. Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar ditt ledarskap.....	24
8. Beskriv hur du som chef/ledare försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål och ser sin del i måluppfyllelsen.....	25
9. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.....	27
10. Beskriv hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och hur ni arbetar med kompetensutveckling utifrån identifierade behov.....	28
<b>Medarbetare.....</b>	<b>29</b>
11. Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och märks i det dagliga arbetet.....	29
12. Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och jämlikhet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv.....	30
13. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.....	30
14. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.....	31
<b>Resultat och analys.....</b>	<b>32</b>
15. Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar av era mål i verksamhetsplanen och/eller andra betydande resultat, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa	

önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.....	32
16. Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Redogör också för er analys av resultaten och vilka trender ni kan se. (Det krävs inga detaljerade siffror.).....	35
<b>Från mål till uppföljning.....</b>	<b>36</b>
17. Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan, vilka som deltog och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål.....	36
18. Skriv era mål från verksamhetsplan eller motsvarande. Under varje mål ska ni skriva förväntat resultat (vad är det ni vill uppnå?), arbetssätt (hur arbetar ni för att nå resultatet?) och hur avser ni att följa upp (hur tar ni reda på att ni nått förväntat resultat?). Om ni har många mål räcker det med att ni för cirka fem av dessa redogör för förväntat resultat, arbetssätt och hur ni avser att följa upp dem. Fokusera då på de mål som avser er kärnverksamhet. Däremot ska alla mål finnas omnämn.....	37
Vårdnadshavarna har förtroende för verksamheten.....	37
Barn deltar i en förskola med hög kvalitet.....	38
Barn i förskolan utvecklar sitt svenska språk.....	38
Barn får förebyggande och tidigt stöd.....	39
Fossilbränslefria resor och transporter prioriteras.....	40
Avfall källsorteras och engångsmaterial och matsvinn undviks genom välplanerade inköp.....	40
Miljömässigt bättre alternativ ersätter skadliga kemikalier, varor och produkter.....	41
Enhetens budget är i balans och har hög prognossäkerhet.....	41
Medarbetare bidrar till utveckling av den egna verksamheten.....	41
Enheten har smarta och effektiva arbetssätt.....	42
Enheten är en attraktiv samverkanspart.....	42
Inköp och avtalshantering sker systematiskt och effektivt.....	43
19. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.....	43
20. Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser så effektivt som möjligt för att nå era mål. Med resurser avses, förutom tilldelad budget, till exempel medarbetarna och deras kompetens, samverkan, lokaler, material, energiförbrukning, IT-stöd och fordon.....	45
<b>Utveckling.....</b>	<b>47</b>
21. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.....	47
22. Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.....	49

23. Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa.....	50
24. Beskriv hur ni delar med er av era goda exempel. Beskriv också hur ni lär av andra och hur ni använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten. Ge gärna konkreta exempel.....	52
<b>Platsbesök.....</b>	<b>54</b>
<b>Återföringsbesök.....</b>	<b>55</b>
<b>Frågor.....</b>	<b>55</b>

---

## Administrativa uppgifter

---

**Verksamhetens namn**

Trollboda-Smedshagens förskolor

**Verksamhetens chefs namn**

Michael Klomark

**Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen**

08-508 04 125

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

michael.klomark@edu.stockholm.se

**Postadress och besöksadress**

Snårvindevägen 4

165 74 HÄSSELBY

**Antal anställda den maj 2020**

55 medarbetare

## Inledning

Välkommen till Trollboda-Smedshagen enhet och vårt bidrag "**En enhet för alla**"

### Verksamhet

Trollboda-Smedshagen förskolor drivs i kommunal regi i stadsdelen Hässelby-Vällingby med Stockholms stad som huvudman. Enheten består av fyra förskolor i varierande storlekar: Junibacken, Snårvinden, Vårbrodden, Älgen.

Enheten har som mål en likvärdig förskola med hög kvalitet och delaktighet utifrån barns och vårdnadshavares diversifierade förutsättningar. Vid synpunkter och klagomål strävar ledningen och medarbetare efter att boka fysiska möten med vårdnadshavare för att markera vikten av deras åsikter, vilka tillvaratas och ges en snabb återkoppling, syftandes till verksamhetens fortsatta utveckling.

När barn, vårdnadshavare, medarbetare, deltagare i Stockholmsjobb, elever från Pedagogikcollege, barnskötarpraktikanter, VFU-studenter och besökare kliver in i någon av enhetens förskolor, möts de av röda mattor - en symboliskt betydelsefull gest för hur varje barn och vuxen ska känna sig välkommen och bemött på ett professionellt sätt. Barn ska få ta del av en förskola med hög kvalitet präglad av goda relationer, medarbetarna med varierade arbetsuppgifter uppmärksammas för att tillsammans uppnå enhetsmålen, elever, studenter och deltagare i Stockholmsjobb erbjuds handledare, besökare möts upp och lotsas till rätt person. De röda mattorna manifesterar enhetens vision om "En enhet för alla", där individer inkluderas och ges en chans att växa.

### Lagar, förordningar och styrdokument:

Lag (2018:1197) om Förenta nationernas konvention om barnets rättigheter

Skollag (2010:800)

Skolförordning (2011:185)

SKOLFS (2018:50) Förordning om läroplan för förskolan

Offentlighets- och sekretesslag (2009:400) 23 kap. 1 §

Socialtjänstlag (2001:453) 14 kap. 1 §

Arbetsmiljölagen (1977:1160)

Livsmedelslag (2006:804)

Diskrimineringslag (2008:567)

Trollboda-Smedshagen förskolors Plan mot kränkande behandling

Trollboda-Smedshagen förskolors Verksamhetsplan

KF:s budget för Stockholms stad

### Verksamhetens brukare och målgrupp

Verksamheten vänder sig till barn i åldrarna 1–6 och deras vårdnadshavare i Hässelby villastad och Smedshagen. Enheten består av fyra förskolor för barn 1–6 år. Förskolorna är situerade i en blandad bebyggelse omfattande hyresrätter, bostadsrätter, radhus och egna hus med både svensktalande och flerspråkiga stockholmare. Det talas ca 30 språk i enheten av ca 48% flerspråkiga barn.

### Antal brukare

Enheten har plats för 250 barn i åldrarna 1–6 år.

### Organisations- och ledningsstruktur

Rektor har det övergripande ansvaret för organisationen och för att budgeten är i balans. Rektor och administrativ assistent har regelbundna budgetmöten med stadsdelens controller. Biträdande rektorer ansvarar för BIBASS, pedagogisk utveckling och delar ansvaret tillsammans med rektor för enhetens förskolor. Specialpedagog handleder personal för att uppnå enhetens mål om att ge barn förebyggande och tidigt stöd vid behov. På förskolornas avdelningar arbetar det i regel tre pedagoger - barnskötare och förskollärare, ibland stärks arbetslaget med fler medarbetare. Förskollärare ansvarar för att undervisning bedrivs enligt det nationella styrdokumentet "*Läroplan för förskolan: Lpfö 18*". Ledningen skriver regelbundet på ILS-webben (webbaserat system för ledning, styrning, ekonomi i Stockholms stad) Verksamhetsplan, Tertialrapporter, Kvalitetsutvärdering och Verksamhetsberättelse - ett led i det systematiska kvalitetsarbetet för utvärdering och uppföljning. Ledningen har årsvisa medarbetarsamtal och webbaserad medarbetarenkät för att tillvarata medarbetarnas kompetenser och åsikter. Kompetensutveckling erbjuds till medarbetare via föreläsningar och utbildningsinsatser efter behov.



**Verksamhetens medarbetare**

Enheten alla anställda förskollärare och barnskötare har en grundutbildning med ett flertal språkkompetenser.

Enheten har 55 medarbetare varav åtta män och 47 kvinnor och har tagit emot sex personer från Stockholmsjobb, i en s.k. kommunal visstidsanställning.

**Ordlista**

BIBASS - barn i behov av särskilt stöd

"En Skola för hållbar utveckling" - Skolverkets utmärkelse för uppfyllda kriterier i arbetet med hållbar utveckling ekonomiskt, socialt och ekologiskt. Definition myntat av FN på 80-talet: "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov".

Fonologisk medvetenhet - förutsättning för tidig läsinlärning, barn ska uppmärksammas hur språket består av ord och ljud (implicit), hur orden låter, rim, för att bortse från ordens betydelse (explicit). Exempelvis "Vilket ord är längst, tåg eller tändsticka?" Barn med god fonologisk medvetenhet svarar tändsticka medan andra svarar tåg

Före Bornholmsmodellen - forskningsbaserad metod för att öka barns fonologiska medvetenhet och litteracitet

Förskolestöd - logoped, psykolog i stadsdelen, resurs till förskolor

Förskolläraernas planeringstid - veckovis planering för att leda arbetslaget och ansvara för undervisningen, genomförs gemensamt av arbetslaget

Handlingsplan - identifiera barn i behov av förebyggande och tidigt stöd. Skrivs av specialpedagog och förskollärare, skrivs under av vårdnadshavare, pedagog och rektor

Lpfö 2018: Läroplan för förskolan - ett nationellt styrdokument

Pedagogisk kartläggning - skrivs av arbetslag, specialpedagog handleder, för att identifiera förebyggande och tidigt behov av stöd hos barn

Pedagoghandbok - skapad av ledningen för systematiskt kvalitetsarbete

Plan mot kränkande behandling

UGGLO - applikation för högläsning på iPad

TAKK - tecken för alternativ kompletterande kommunikation

Veckoreflektion - planeringstid för arbetslag, Pedagoghandboken används i det systematiska kvalitetsarbetet för att uppnå enhetsmålen

VFU - verksamhetsbelagd utbildning

WKI - webbaserad kvalitetsindikator i Stockholms stad, fylls i terminsvis av förskolans arbetslag som ett led i det systematiska kvalitetsarbetet för att uppnå enhetsmålen



## Målgrupp

### 1. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där brukare/kunder är i centrum.

*"Förskolan ingår i skolväsendet och vilar på demokratins grund." (Lpfö 18, s. 5)*

När barn och vårdnadshavare stiger in på enhetens förskolor möts de av röda mattor - en symbolisk gest för att manifestera enhetens vision om "En enhet för alla" där alla välkomnas och får ett professionellt bemötande utifrån sina diversifierade individuella förutsättningar.

Här ger vi en rad konkreta exempel på hur vi arbetar med bemötandefrågor och förstärker en kultur där barn och vårdnadshavare är i centrum:

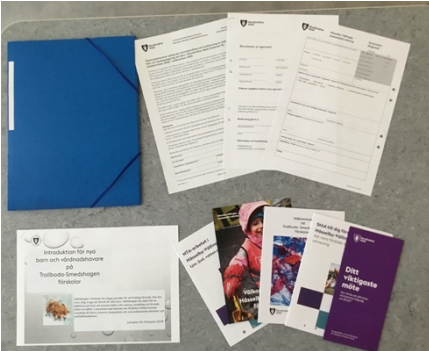
- När vårdnadshavare har fått erbjudande om en förskoleplats via start.stockholm kontaktar de verksamheten via mejl eller telefon för information och visning. Ansvarig pedagog mejlar skriftlig information och bokar en tid för en rundtur på förskolan för att visa dess interiör och exteriör för barnet och vårdnadshavare. Rundturen blir ett ypperligt tillfälle för att ställa frågor, särskilt om vårdnadshavare är förstagångsföräldrar. Vi tar oss extra tid för att besvara förstagångsföräldrars eventuella oro över introduktionen och vad det innebär att börja på förskola. Barn som är med får en första inblick på sin blivande förskola och kan bekanta sig med pedagoger. Vi berättar om verksamheten, presenterar pedagoger, kökspersonal och besvarar frågor om exempelvis mat, allergier, utevistelse, kläder och blöjor. Enheten vill förstärka arbetet med att skapa trygga och tillitsfulla relationer mellan barn, vårdnadshavare och pedagoger.

Vårdnadshavare är med sitt barn tre till fyra dagar mellan ca 9–15 under introduktionen. Under de första dagarna har pedagoger och vårdnadshavare tät dialog med varandra om barns trygghet och kan anpassa vårdnadshavares närvaro på förskolan. Ju tryggare barn och vårdnadshavare känner sig inför förskolevistelsen, desto mer kan vårdnadshavare ha tillit inför att lämna sitt barn till pedagoger på förskolan.

Därefter fortsätter introduktionen såtillvida att barn ska lämnas och hämtas, men pedagoger informerar att det är önskvärt att vårdnadshavare fortsätter att vara nära till hands ifall barn behöver hämtas tidigare. I bästa fall kan båda vårdnadshavare närvara vid introduktionen. När den ena vårdnadshavaren deltar tillsammans med barnet på avdelningen, kan den andra vårdnadshavaren och en pedagog gå igenom introduktionsmappens blanketter och hjälpa till med ifyllnad av uppgifter i applikationerna Skolplattformen och Anmäl frånvaro Stockholm. Under genomgången kan pedagogen fånga upp vårdnadshavarens tankar om introduktionen, ställa frågor och komma med synpunkter. Ett konkret exempel var en vårdnadshavare som hade synpunkter om kalla golv på förskolan, då tillmötesgick enheten önskemålet och köpte mattor.

Direkt efter introduktionen får vårdnadshavare fylla i en blankett för utvärdering i syfte att tidigt fånga upp eventuella missnöjda vårdnadshavare. Om vårdnadshavare har synpunkter kring introduktionen bemöts dessa helst via fysiska möten/telefonsamtal, mejl av ledningen och pedagoger. Genom direkt agerande och professionellt bemötande, tror ledningen att vårdnadshavare känner sig sedda, hörda och bekräftade när deras åsikter hörsammas, i strävan

för framtida goda relationer. Syftet med introduktionen är att barn och vårdnadshavare ska känna sig i centrum.



#### *Introduktionsmappen*

När det tas bilder, förutsatt att vårdnadshavare har gett sitt samtycke för pedagogisk dokumentation, frågar pedagogerna barn om lov för att visa hänsyn till barns integritet. Små barn visar med sitt kroppsspråk sitt samtycke vilket förutsätter lyhörda pedagoger. Pedagogisk dokumentation används enbart internt i verksamheten, exempelvis veckobrev.

Enhetens mål är att verka för nolltolerans gällande diskriminering. Plan mot kränkande behandling och tillhörande blanketter för barn, vårdnadshavare och medarbetare finns tillgänglig på förskolornas anslagstavlor och på den digitala kommunikationsytan Skolplattformen. Plan mot kränkande behandling upprättas årligen i samråd med ledningen och av pedagoger med Läroplanen som underlag. Under upprättandet lyfts frågan varför vi arbetar på ett visst sätt - för att barns bästa ska vara vår ledstjärna, vilket innebär att verksamheten ska anpassas efter barns behov. Enhetens alla medarbetare ska bemöta varje barn och vårdnadshavare med respekt och ha en välkomnande attityd samt tala väl om verksamheten.

På enhetens förskolor möter vi upp och välkomnar barn och vårdnadshavare i hallen och har dialog med vårdnadshavare om hur barnet mår samt dagsformen. Vid hämtning berättar vi hur dagen har varit allmänt och om det är något särskilt som har hänt och besvarar vårdnadshavares frågor.

I hallen möts barn och vårdnadshavare av ett funktionellt möblemang i barns höjd och anslagstavlor med tydlig information. Med åtanke på sociala medier och skyddad identitet står det enbart namn på barns hyllor i hallen.

Om brukare har specifika frågor kring sitt barn bokas det skyndsamt ett möte mellan pedagoger och vid behov specialpedagog, rektor och eventuellt tolk.

Enheten mejlar veckobrev till vårdnadshavare med information om veckans aktiviteter med lek, undervisning och lärande i fokus. Bilder som finns med i veckobreven visar inte barns ansikten, enbart händer och fötter eller rygg för att värna om barns integritet. Veckobreven läggs även upp på den digitala kommunikationsytan Skolplattformen.

Under läsåret erbjuds det individuella utvecklingssamtal för varje barns vårdnadshavare.

Samtalet är ett forum där varje barns utveckling och lärande står i fokus. Under mötet för pedagoger och vårdnadshavare dialog med varandra och enheten erbjuder fler möten om så önskas. Enhetens äldsta barn är delaktiga i sina egna utvecklingssamtal.

Varje hösttermin bjuder ledningen in alla vårdnadshavare till föräldramöte för att informera om verksamheten. Ledningen presenterar resultat i förskoleundersökningen, vilket utgör underlag för verksamhetens systematiska kvalitetsarbete. Vidare informeras det om att vi tar tillvara vårdnadshavarnas värdefulla åsikter då handlingsplan skrivs i samråd med pedagoger och ledningen gällande utvecklingsområden utifrån förskoleundersökningens resultat. Förändringsarbete syftar till att generera förbättringar riktade direkt mot barnen. Under föräldramötet delas vårdnadshavare i små grupper för att diskutera aktuella ämnen som är väsentliga för barnen i verksamheten.

Enheten anser att det gagnar barns bästa att helst ha fysiska möten med vårdnadshavare oavsett ärende. Vi är lyhörda och tacksamma när vårdnadshavare kommer med förslag om förbättringar som gagnar barns utveckling. Ett exempel var en vårdnadshavare som önskade att få hela introduktionsmappen digitalt före den första dagen för barnet på förskolan. Allt för att kunna förbereda sig i lugn och ro och komma med relevanta frågor på plats. Ledningen har lyssnat in och har påbörjat att se över rutinerna och tillmötesgå vårdnadshavarens önskemål.

## **2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga, såväl på individ- som gruppnivå.**

*"Förskolan ska samarbeta med hemmen för att ge barnen möjlighet att utvecklas efter sina förutsättningar. Förskolan ska tydliggöra för barnen och deras vårdnadshavare vilka mål utbildningen har. Detta är en förutsättning för deras möjlighet till inflytande och förståelse för förskolans uppdrag." (Lpfö 18, s. 8)*

### **Barns delaktighet på individnivå**

För att varje barn, nya som gamla i verksamheten, ska känna sig trygga och ha tillit prioriterar vi den första tiden av varje läsår och hösttermin med trygghetsskapande aktiviteter via omsorg och lek. Barn delas i små grupper i ett relationellt syfte och pedagoger är lyhörda inför barnets önskemål och behov för att skapa delaktighet. Exempelvis observerar pedagoger enskilda barn och ser vad som fångar deras intresse och skapar lärmiljöer som lockar barn.

Ett konkret önskemål är barnets frågor och idéer om den nya avdelningen - lärmiljön. Ett exempel var ett barn som visade ett stort intresse för dans och inspirerade i sin tur sina kompisar. Det resulterade i en gemensam omvandling av ett rum för dans där barnen var delaktiga i utformandet av rummet.

Barn skapar delaktighet via användning av iPads när de fotograferar det som fångar deras intresse. Det här arbetssättet passar särskilt för barn som har begränsad vokabulär. Ett exempel är hur barnen fotograferar sina konstruktioner av klossar och lego och blir till en pedagogisk dokumentation som andra barn kan imitera.

### **Barns delaktighet på gruppnivå**

Ett annat exempel är hur äldre barn bestämmer och kommer överens sinsemellan över utflyktsmålen. Ett konkret exempel var hur pedagogerna hade planerat en skogsutflykt, men barnen ville stanna på förskolans gård och leka vidare utan avbrott. Därmed blev barnen

delaktiga i sin vardag på förskolan. Ett annat exempel för barns delaktighet är hur de påverkar sin lärmiljö och möblerar om på sin avdelning exempelvis.

För att öka barns delaktighet har enheten regelbundna barnråd där äldre barn deltar och ger sin syn på förbättringar i frågor som rör verksamheten, exempelvis önskemål, leksaker, trygga respektive otrygga platser i förskolan. Deras önskemål tas tillvara, exempelvis har enheten infört en så kallad önskemeny, nya fruktsorter, nytt lekmaterial. Ledning och pedagoger gör en sammanställning över otrygga platser som åtgärdas.

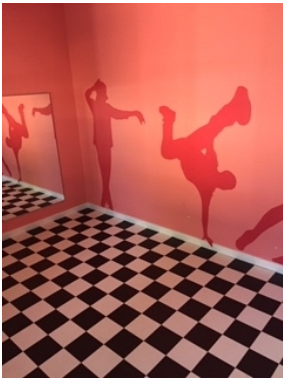
#### **Vårdnadshavarnas delaktighet på individnivå**

Vid daglig kontakt med vårdnadshavare ska pedagoger vara lyhörda på vårdnadshavarnas önskemål. Ett exempel var en vårdnadshavare vars barn behövde specialkost för att dagen skulle bli lyckad. Kökspersonalen deltog i samtal med vårdnadshavaren för att tillmötesgå önskemål och gav ett menyförslag som vårdnadshavaren kände sig trygg och nöjd med. Ett annat exempel var skapandet av ett dansrum där ett barns vårdnadshavare erbjöd sig att lägga in ett dansgolv.

#### **Vårdnadshavarnas delaktighet på gruppnivå**

Enhetsens mål är att alltid ha nöjda vårdnadshavare och därför informerar pedagoger ledningen om vårdnadshavarnas önskemål och synpunkter som framkommit. Ledningen är lyhörd och tillmötesgår dessa inom verksamhetens ramar. Ett exempel kan vara enstaka vårdnadshavare med önskemål att lämna sitt barn kl. 6:15, dvs före förskolans ordinarie öppning, som är kl. 6.30. Då har ledningen i samråd med pedagoger kunnat lösa och tillmötesgå vårdnadshavarens önskemål.

Enheten kommunicerar digitalt med vårdnadshavare via Skolplattformen där vårdnadshavare kan ta del av veckobrev. Enheten kan boka in möten med vårdnadshavare som utvecklingssamtal och andra möten. Enheten bjuder in vårdnadshavare till drop-in fika, Förskolans dag och föräldramöten. Genom dessa mötesformer finns det möjligheter för dialog och samverkan mellan vårdnadshavare, pedagoger och ledning.

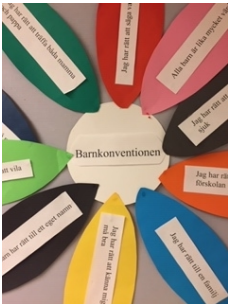


*Dansrum*

### 3. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet ur ett brukar- /kundperspektiv

*"Förskolan ska aktivt och medvetet främja alla barns lika rättigheter och möjligheter, oberoende av könstillhörighet." (Lpfö 18, s.7)*

För att barnen ska gynnas i frågor som rör jämställdhet och jämlikhet delas barngrupper så ofta det går i små grupper. Utifrån vårt arbete med Plan mot kränkande behandling i små grupper möjliggör vi att varje barn kommer till tals med sina individuella behov och tankar. Dessa utmynnar i möten i olika konstellationer gällande kön, ålder och aktiviteter. Ibland ser pedagoger behovet av en viss konstellation som kan komplettera barns spontana val av lek och aktivitet. Ett konkret exempel är ett Vänskapsprojekt som pågick en längre period i syfte att väcka nyfikenhet kring interkulturellt identitetsskapande. Barnen hade högläsning om olika länder, skapade konstverk med en världskarta med trådar fästa från Sverige till olika länder och flaggor. Barnen målade en vänskapsol där barnen fick lyfta in egenskaper som en god vän ska ha. Dit gick barnen självmant för att påminna när någon bröt mot normen om hur en bra kompis beter sig. Utifrån det här projektet har vi fått återkoppling från vårdnadshavare som har märkt att barnen har anammat förhållningssättet även vid syskonkonflikter hemma. Barnen har på ett konkret sätt införlivat jämställdhet och jämlikhet genom undervisning, lek och omsorg om varandra



#### *Arbetet med Barnkonventionen*

Rektor har deltagit i en utbildning om jämställdhetsanalys för att förstärka barns perspektiv på verksamhetens innehåll och förmedlade innehållet till medarbetare på APT och planeringsdagar. Därav fördjupades pedagoger syn på olika arbetssätt och började skapa konstellationer av kompletterande lekmaterial i lärmiljön. Pedagoger ställde frågor till barnen, till exempel om bilar och dinosaurier kan finnas i ett dockskåp? Syftet var att utmana barnens tankar till lek där pojkar och flickor möts. En manlig pedagog klädde en dag ut sig till en person av motsatt kön och målade naglarna tillsammans med barnen. Barnen blev inspirerade, men pedagogen blev delvis ifrågasatt av vårdnadshavare. Vidare inventerade pedagogerna vilka barn som vistades i förskolornas läshörnor. Det visade sig att det var mest flickor som var där, vilket resulterade i intervjuer av pojkarna. Barnintervjuerna gav underlag för att pojkarna saknade böcker med innehåll om bilar, fordon och sport. Därav köpte enheten in flera sådana böcker för ökad jämställdhet och jämlikhet. Det resulterade i att fler pojkar använde sig av läshörnor.

#### **4. Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten i er verksamhet så att alla, oavsett funktionsförmåga, ska kunna ta del av den.**

*"Utbildningen ska ge barnen möjlighet att utveckla sin empati och omtanke om andra genom att uppmuntra och stärka deras medkänsla och inlevelse i andra människors situation." (Lpfö 18, s.5)*

Enheten gör regelbundet en barnskydds rond för att alla oavsett funktionsförmåga ska kunna vistas i och ta del av verksamheten. Enhetens Plan mot kränkande behandling ska vara ett levande dokument för att inga barn eller vårdnadshavare ska känna sig diskriminerade i vår enhet.

Följande anpassningar har hittills gjorts i syfte att öka tillgängligheten i verksamheten:

- Möblemang i hallen och på avdelningar i barns höjd
- Pedagogisk dokumentation i barns höjd
- Barn som behöver specialkost får det av kökspersonalen
- Barn som behöver bildstöd får det för att främja tydliggörande pedagogik och en begriplig lärmiljö
- Barn får pedagogiskt material som vaktmästarna tillverkar efter vårdnadshavares och pedagogers önskemål, exempelvis pedagogisk träkub, leksakslåda ute i barnhöjd
- På enhetens hemsidor informeras det om tillgängligheten på förskolor oavsett funktionsförmåga
- Varje läsår ser ledningen över om något arbetslag behöver justeras/omplacera pedagoger för att möta vårdnadshavarnas behov av flerspråkig information, vilket leder till ökad kommunikation med vårdnadshavarna. Ett konkret exempel var när en förskola hade merparten av barnen från Polen. För ökad tillgänglighet kunde pedagoger fråga en av våra kockar som var polsktalande om hjälp med tolkning. Genom detta utmynnade det i en trygghet för vårdnadshavare och ökad förståelse för förskolans verksamhet.

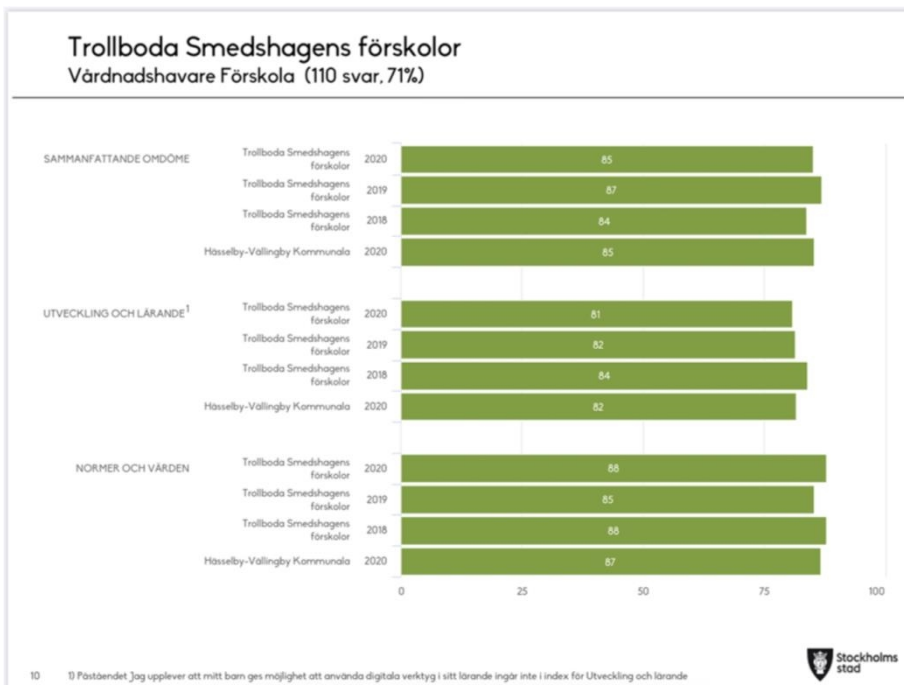
Enheten har anställt två specialpedagoger som deltar i verksamheten i syfte att bland annat skapa tydliggörande pedagogik som syftar till en begriplig, hanterbar och lärmiljö. Den leder till en ökad tillgänglighet för varje individuellt barn. Ett exempel är hur pedagoger använder sig av bildstöd, TAKK-böcker i högläsning (tecken för alternativ kompletterande kommunikation).

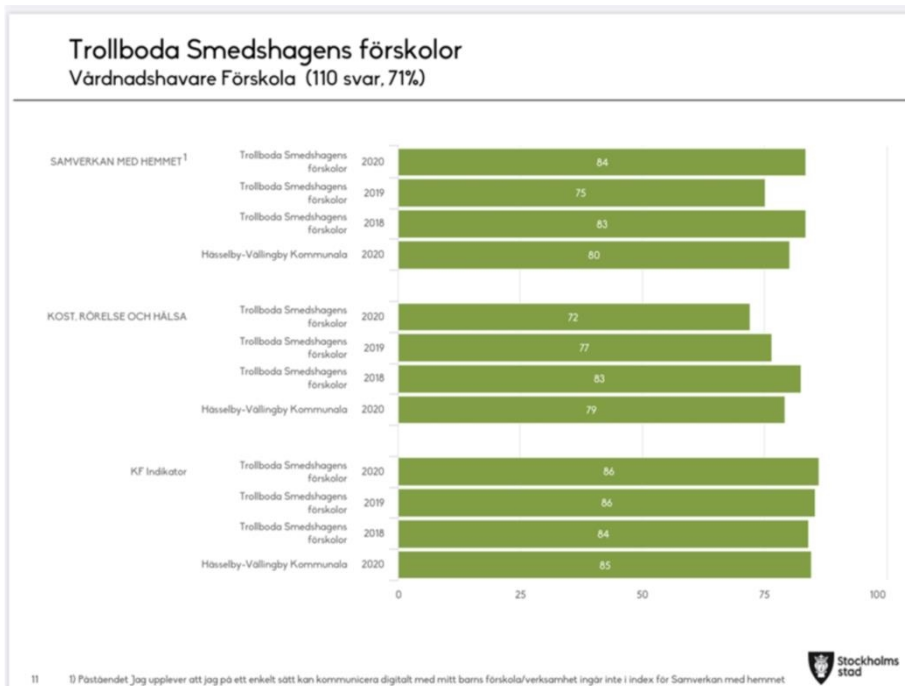


*Bildstöd vid handtvätt*

**5. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar/ kunddialoger. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.**

Den årliga förskoleundersökningen är en viktig del i enhetens systematiska kvalitetsarbete för att mäta pedagogisk kvalitet. Andra viktiga underlag är bland annat enhetens WKI, nätverksmöten, projektarbete, arbetslagens planeringstid och barnintervjuer.





Här följer vår beskrivning av hur enheten analyserar förskoleundersökningens resultat:

### Resultat

Utveckling och lärande kan vi se har sjunkit en aning sen tidigare år 2020 81 %, 2019 82 %, 2018 84 %, vilket överensstämmer med våra interna resultat.

### Analys

#### Utveckling och lärande

Vi förmodar att en viktig faktor i förskoleundersökningens svarsfrekvens har varit coronapandemin, då många barn har varit frånvarande, vilket har försvårat information till vårdnadshavare om verksamheten. Ledningens analys över veckobreven består av en delvis ojämn språklig kvalitet. Då veckobreven är en viktig kommunikationskanal till vårdnadshavare, kommer ledningen vidta åtgärder till hösten 2020: alla veckobrev ska ha samma mall.

En annan analys är enhetens omfattande omorganisation som berörde flera förskolor, exempelvis två nedläggningar av förskolor, uppbyggnad av en ny stor förskola samt en helrenovering av en förskola inklusive dess kök. Under omorganisationen var det flera barn som fick byta förskola inom enheten, vilket ledde till en upplevelse av bristande kontinuitet om barns utveckling och lärande, men även avsaknad av upplevd trygghet hos vårdnadshavare



Medan omorganisation pågick valde flera pedagoger att söka sig till vidare, vilket innebar en upplevd otrygghet för vårdnadshavare och barn inför nya pedagoger i samband med byte av förskola. Detta kan jag som rektor bekräfta då jag hade flera samtal med vårdnadshavare om deras oro över att pedagoger slutade.

I skrivande stund har vi precis fått årets resultat och de har inte ändrats nämnvärt. Vi förväntar oss ett högre resultat för 2021 då enheten har numera stabila arbetslag efter omorganisationen. Därmed tror vi att resultaten kan bli bättre då vårdnadshavare kommer att få mer enhetliga veckobrev. Uppföljning sker regelbundet i enheten via förskoleundersökningen 2020 då rektor delger resultaten till varje arbetslag för genomgång. Därefter återkommer arbetslagen med en handlingsplan på tre områdena som har lägre resultat och vilka blir till utvecklingsområden för 2021. Bra resultat ska även dem tillvaratas för att bibehålla den positiva utvecklingen. Ledningen följer upp handlingsplanerna på arbetslagens planeringstid.

Val av läsårets projekt, identifiera utvecklingsområden inför kommande Verksamhetsplan är baserad på arbetslagens WKI, nätverk, projekt, barnintervjuer och veckoplanering. En analys av sjunkande WKI resultat är att ledningen har coachat arbetslag i bedömningskompetens. Tidigare har en del arbetslag fyllt i för höga siffror utan ha tillräckligt med underlag. Genom ledningens coachning har WKI därmed fått mer balanserade resultat.

Uppföljning med vårdnadshavare görs på höstterminen på föräldramötet då årets förskoleundersökningens resultat presenteras av ledningen. Ledningen informerar hur vårdnadshavarnas svar leder till utvecklingsområden för att förbättra verksamheten som en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Vårdnadshavare erbjuds möjlighet att sitta i små grupper för att ha dialog om resultaten.

## Chef- och ledarskap

### 6. Beskriv din ledarskapsidé. Beskriv också konkret på vilket sätt den märks i ditt dagliga arbete.

Den strategi jag väljer för att leda enheten skall kunna benämnas som ett coachande, närvarande och uppmuntrande rektor.

På mitt första APT inom enheten för sju år sedan, implementerade jag min ledarskapsidé för alla medarbetare - enheten ska vara inkluderande och välkomnande för varje barn, vårdnadshavare och medarbetare. Detta gjorde jag genom att visa upp en film om min egen uppväxt och resa från Sri Lanka till Sverige. Vidare var jag tydlig med att ingen kan komma till mig och tala illa om en kollega utan att våga ta dessa diskussioner i trepartssamtal. Jag har dessutom ändrat färg på enhetens entrémattor till rött, vilket manifesterar tanken om inkludering. Exempelvis att på varje kick-off på höstterminen, lägger vi ut de röda mattorna för att alla medarbetare ska stiga in på dem och känna sig välkomnade.

### **Coachande**

Jag delegerar arbetsuppgifter till mina biträdande rektorer för att följa upp enhetsmålen för att få mer tid att delta i verksamheten och coacha pedagoger. Återkoppling får jag veckovis på ledningsmöten av biträdande rektorerna då vi fattar beslut tillsammans. Då har jag även möjlighet att coacha biträdande rektorer i deras arbetssätt.

Jag coachar pedagoger, exempelvis när jag deltog vid en matsituation kring ett barn som behövde extra stöd. I den här situationen kunde jag se hur pedagogerna bemötte barnet. Efteråt hade jag ett samtal med denna pedagog och la fram min reflektion och tankar om situationen och hade dialog med pedagogen. Vi beslutade i samråd att jag skulle följa upp och komma tillbaka om några veckor. Matsituationen hade förbättrats avsevärt för barnet genom att pedagogen hade utvecklat sitt arbetssätt

### **Närvarande**

Jag tror på ett närvarande ledarskap och genom delegering får jag mer tid att vara synlig i verksamheten och vara den pedagogiska ledaren som jag vill vara. Ett sätt för mig att vara närvarande är att jag alltid är tillgänglig för mina medarbetare. Jag stänger aldrig av min telefon, jag uppmuntrar medarbetare att alltid ringa mig vid situationer då medarbetare behöver mitt stöd. Om jag mot förmodan inte kan svara vet mina medarbetare att de kan skicka sms och att jag ringer upp senare. Min ledningsgrupp och jag har skapat en chattgrupp där jag kan skicka meddelanden till mina biträdande som i sin tur kontaktar aktuell medarbetare. Syftet med chattgruppen är att ge snabb återkoppling till medarbetare även när jag är upptagen. Jag går aldrig hem utan att ta reda på att varje medarbetare som har sökt mig har fått en återkoppling personligen av mig eller av övriga ledningen.

### **Uppmuntrande**

Jag som rektor strävar efter att få andra att känna sig viktiga i verksamheten. Genom att jag ofta syns i verksamheten ser jag medarbetarnas arbete och kan bekräfta och uppmuntra dem att fortsätta med det. Jag förmedlar enhetens goda exempel via rektors månadsbrev allt för att bekräfta medarbetarnas arbetsinsatser och öka det kollegiala lärandet. Genom att vara lyhörd under medarbetarsamtal kan jag erbjuda nya karriärvägar inom enheten, allt för att behålla kompetent personal. Exempelvis enhetens nuvarande administrativa assistent som tidigare arbetare som barnskötare i enheten, tack vare hennes erfarenheter inom budget och administration blev hon en tillgång till enheten.

### **Tydlig struktur**

För att realisera min ledarskapsidé så delegerar jag många av arbetsuppgifterna till mina biträdande rektorer, administratören och specialpedagogen som utgör ledningsgruppen. På mina ledningsmöten är det viktigt för mig att hela ledningsgruppen är med och bidrar med sina specialkunskaper inom sina ansvarsområden för att besluten som fattas ska bli de bästa för barnen i verksamheten.

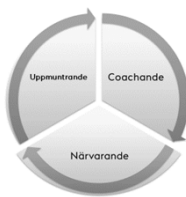
Jag har skapat en struktur där alla medarbetare ska rapportera sin sjukfrånvaro och ledighet till mig via telefon eller sms. Syftet med att medarbetare ska rapportera direkt till mig är att jag kan ta beslut och sätta in snabba åtgärder kring sjukfrånvaron när så behövs. Medarbetaren blir bekräftad genom att jag alltid ringer upp eller svarar på sms. Genom detta arbetssätt får jag en bra överblick över medarbetare med frekvent frånvaro och kan delegera åtgärder till mina biträdande. Min uppföljning har resulterat i att enheten har låg sjukfrånvaro. På varje



Ett av mina värdefullaste kvitton på min ledarskapsidé är att barnen på enheten känner igen mig och ropar mitt namn när de ser mig. Ofta har de något spännande att berätta för mig, då jag tar mig tid och sätter mig på huk för att få samma ögonnivå. Ibland är det jag som tar kontakt med barnen för att fråga om deras dag på förskolan. Genom dessa spontana samtal kan jag få inblick i barnens syn på verksamheten. Detta arbetssätt har jag fått bekräftat på föräldramöten av vårdnadshavare som uppskattar att deras barn känner igen mig och att jag tar mig tid för pratstunder med dem.



Under min rektorsutbildning läste vi mycket om Etiskt ledarskap (Starrat 2012) Utifrån Starrats tankar så kan jag känna igen mig av mina egna upplevelser som rektor. Jag har alltid i min ledarskapssyn strävat efter att vara en coachande, uppmuntrande och närvarande rektor. Jag har som mål att vara helt närvarande inför möten med medarbetare, att vara halvt närvarande kan vålla skada tror jag. Därför avslutar jag alltid min dag med att gå igenom mina mejl för att se att jag har svarat på frågor som mina medarbetare har ställt samt boka in möten vid som önskas av medarbetare.



*Min ledarskapsidé*

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

Mina första år hade jag höga ambitioner och ville påverka verksamheten snabbt utifrån mina egna tankar och erfarenheter. Men genom åren har jag utvecklat mitt ledarskap och har fått insikt i att förändringsarbete tar tid och förutsätter gott samarbete med många olika parter - barn, vårdnadshavare, medarbetare och min ledningsgrupp är några av de viktigaste.

Som ledare utvärderas min funktion och roll vid flera tillfällen, till exempel vid den årliga medarbetarenkäten. Utifrån en analys av resultaten görs sedan en handlingsplan över hur mitt ledarskap ska utvecklas. På APT presenterar jag resultaten för mina medarbetare för att få feedback i mitt ledarskap och utvecklingsområden. Jag vill att varje arbetslag ska ta fram tre punkter som jag ska utveckla. Jag tar även upp resultaten på medarbetarenkäten enskilt på varje medarbetarsamtal. Syftet med detta är att få reda på varje medarbetares åsikt om mig som rektor. Ett exempel har jag utvecklat mig genom att inte ha för bråttom och forcera olika beslut utan våga ha tålamod och ge medarbetare tid att förankra dessa. Ett exempel där jag lyssnat in medarbetarna var att de önskade att vi kunde arbeta med projekt under en längre tid, istället för att byta varje läsår, med syfte att fördjupa undervisningen.

Jag reflekterar ständigt över hur jag upplevs som ledare och där spelar min ledningsgrupp en stor roll. De har en rak dialog med mig och kan berätta för mig hur jag upplevs i olika situationer och vågar fråga mig om hur jag resonerade vid olika beslut. Och jag i min tur använder min ledningsgrupp när jag står inför något dilemma. Ett konkret exempel som ledningsgruppen har tagit upp är att alla beslut ska förankras under ledningsmöten innan vi informerar vidare. Efter att det beslutet togs har jag märkt att medarbetare uppfattar ledningen mer synkroniserad.

Jag utvärderar och utvecklar mitt ledarskap i det fackliga samarbetet på LSVG-möten innan vissa beslut fattas slutgiltigt. Syftet är att få respons och veta att jag har de fackliga representanterna med mig i beslutsprocesser. Likaså går jag igenom medarbetarenkätens resultat med de fackliga representanterna.

Utöver det här har jag ständig utvärdering med mina kollegor i stadsdelens rektorsgrupp där jag utvecklas genom kollegialt lärande och där får jag feedback på mitt ledarskap. Jag får även feedback på mitt ledarskap av min avdelningschef.

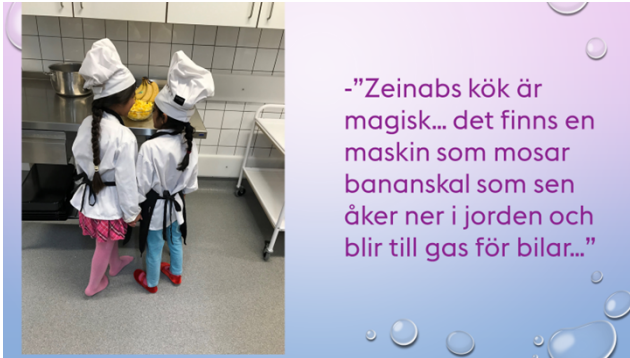
Mitt signum som rektor är att vara en synlig rektor för barn, vårdnadshavare och medarbetare. Jag föredrar att bjuda in vårdnadshavare till fysiska möte i stället för långa mejlkonversationer. Genom detta arbetssätt utvecklas jag som rektor i mötet med vårdnadshavare, och jag kan få en snabb respons av mitt ledarskap. I min utvärdering kan jag se att AMI-index har höjt år efter år i takt med min egen utveckling som rektor.

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

Jag närvarar i stort sett på alla möten inom enheten såsom arbetslagets planeringstid, köksmöten, vaktmästarmöten, förskollärläromöten, barnskötläromöten och BIBASS-möten. Detta innebär att jag kan se och höra hur pedagoger diskuterar i olika sakfrågor och därmed får jag en inblick på detaljnivå.

Via förskolornas veckobrev kan jag få en tydlig inblick i hur medarbetarna har förstått





I alla samtal med medarbetare strävar jag efter att bygga en tillitsfull relation. Detta arbetssätt skapar trygghet och engagemang för uppdraget. En förskollärare ville fördjupa barns förståelse för matematik via en uppbyggnad av en Matematikstudio dit alla enhetens barn är välkomna. Förskolläraren blev inbjuden till att hålla en föreläsning för samtliga stadsdelens rektorer inom förskolan om arbetssättet. Enheten har bidragit till att sprida goda exempel till andra förskolor i stadsdelen. Ett annat exempel var hur en av enhetens kockar har föreläst till stadsdelens samtliga köksbiträden och kockar om hur man kan införa med matkunskap med barnen.

Enheten är inkluderande och därmed ska medarbetarnas flerspråkiga interkulturella språkkompetens tas tillvara, exempelvis som tolk mellan barn, vårdnadshavare och pedagoger.

En medarbetare har haft det lite tufft privat och ville gärna gå ner i arbetstid och minska på sitt förskolläraryrke för att orka med både arbete och fritid. Vi förde en diskussion om hur vi skulle hitta en lösning. Efter flera samtal kom vi fram till att medarbetaren kunde gå ner i tid och få slippa det övergripande ansvaret. Även byte av förskola för att få en välbehövlig omstart var en av lösningarna. Tack vare mitt engagemang kunde vi behålla medarbetarens kompetens inom enheten.

Jag vill ha så stor åldersspridning hos personalen som möjligt, allt från nyexaminerade till medarbetare med lång erfarenhet för att tillvara deras intresse, engagemang och kompetens. Därför ser jag över vid nyrekryteringar och kartläggning av befintliga arbetslag över medarbetarnas olika kompetenser som utvecklar vår verksamhet.

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

### Lärande organisation

Jag har organiserat att varje arbetslag med barnskötare och förskollärare kan ha sin veckovisa planering på fyra timmar, varav en timme används till gemensam planering för arbetslag och resterande tre timmar förfogar förskollärarna över. Min vision om "En enhet för alla" där vi tar in personer långt till arbetsmarknaden i Stockholmsjobb. Då enheten har flera vuxna på plats kan jag skapa utrymme för flertal olika möten och nätverk utan att det drabbar barnen.

I vår enhet har jag organiserat flera nätverk för förskollärare, barnskötare, kökspersonal, vaktmästare. Jag har också skapat möjlighet för arbetslag att besöka andra arbetslag i verksamheten som har goda exempel för kollegialt lärande. Jag har startat upp Matematikstudion där jag har en förskollärare som jag fångade upp hennes intresse över matematik under medarbetarsamtalet. Tillsammans planerade vi upp en Matematikstudion dit enhetens alla barngrupper att besöka för varierad undervisning och lek i ämnet.



Under APT delar vi upp pedagoger i små grupper i syftet med att alla ska komma till tals i syftet att ge möjligheter till kollegialt lärande. På våra planeringsdagar bjuder vi in föreläsare både externa och interna från enheten. Ett exempel var en förskollärare som höll i en föreläsning om barns sexualitet i förskolan. Andra exempel är pedagoger som berättar om sin avdelnings goda exempel och lyckade arbetssätt.

Jag har anställt två specialpedagoger i enheten för att öka kompetensen hos pedagoger om barn i särskilt stöd. Våra specialpedagoger håller också föreläsningar och nätverk för att höja kompetensen inom enheten.

Barnskötare som har arbetat länge ger vi möjlighet att gå på fördjupad barnskötarutbildning.

Barnskötare som vill studera vidare till förskollärare ges möjlighet

Jag uppmanar förskollärare att gå på en VFU-handledarutbildning för att ta emot studenter från akademien. Detta möjliggör att enheten får de senaste vetenskapliga rönen.



## Medarbetare

### **11. Beskriv vilken värdegrund/gemensamma förhållningssätt ni har i er verksamhet. Beskriv hur den/de förankras och märks i det dagliga arbetet.**

Enheten Trollboda-Smedshagens värdegrund är "En enhet för alla" – som präglas av ett livslångt lärande. I denna värdegrund ingår ett demokratiskt och inkluderande förhållningssätt gentemot barn, vårdnadshavare och medarbetare. Vi strävar efter att alla ska växa och utvecklas i vår verksamhet. Enheten diskuterar förhållningssätt och normer och förankrar dessa på APT, planeringsdagar, arbetslagens planeringstid och på nätverksmöten.

Värdegrunden är en stående punkt i rektors månadsbrev. Vår värdegrund är förankrad i enheten och ett exempel kan vara hur man hanterar konflikter inom arbetslag. Medarbetaren vet att man ska kontakta rektor som bjuder in de berörda till trepartsmöte för att reda ut konflikten. Rektor vill med detta att ingen medarbetare ska kunna tala illa om en kollega, utan istället våga stå för det i trepartssamtal. Vid behov arbetar vi efter samma modell med de fackliga representanterna om det uppstår osämja mellan ledningen och medarbetare. I och med att värdegrunden är väl förankrad kan jag som rektor tydligt se att genom åren har konflikterna minskat betydligt.

Vår värdegrund, "En enhet för alla" – som präglas av ett livslångt lärande, tas upp på föräldramöte varje hösttermin, där vårdnadshavarna även får sitta i små grupper och reflektera kring vår värdegrund. I enskilda samtal med vårdnadshavare som har vissa synpunkter om och kring medarbetare tar rektor upp enhetens värdegrund. Ett exempel kan vara att vårdnadshavare undrar varför vi har medarbetare med språkförbistring. Då lyfter rektor upp enhetens värdegrund, "En enhet för alla" - som präglas av ett livslångt lärande. I detta ingår att vi kontinuerligt skickar pedagoger till olika utbildningar för att de ska växa och ha progression i sin yrkesroll.

När barnen börjar varje hösttermin arbetar pedagogerna med att stärka trygghet och inkludering i barngruppen som ett led i att realisera vårt dokument och plan mot kränkande behandling och diskriminering. Syftet med trygghetsskapande arbetssätt är att efterleva vårt dokument. Våra pedagoger tar även upp dokumentet på introduktion och utvecklingssamtal. Vidare finns den väl synlig eller i hallen på varje förskola samt digitalt på Skolplattformen.

Detta viktiga dokument om plan mot kränkande behandling och diskriminering upprättas varje år på planeringsdagar där medarbetarna får reflektera över dokumentet och göra ändringar utifrån forskoleundersökningens resultat och det som har kommit upp under året i verksamheten.

### **12. Beskriv hur ni arbetar med frågor kring jämställdhet och jämlikhet, utifrån ett arbetsgivarperspektiv.**

Alla våra medarbetare ska känna sig som en tillgång för verksamheten där man kompletterar varandra i vardagen med olika egenskaper, kompetenser och intressen. Enheten diskuterar frågor om jämställdhet och jämlikhet inom våra nätverksmöten, APT samt arbetslagens veckovisa planeringstid då vi tar spjörn mot Läroplanen, litteratur och föreläsningar. Ett exempel var när vi bjöd in överläkaren Stefan Einhorn två gånger. Rektor tar även upp frågor

kring jämställdhet och jämlikhet under medarbetarsamtal.

Vid rekryteringar arbetar enheten aktivt för att öka interkulturell kompetens för att få större variation hos pedagoger och därmed en mer inkluderande verksamhet. Därför görs det vid nyrekryteringar en kartläggning av befintliga arbetslag.

Då enhet är en kvinnodominerad bransch arbetar ledningen aktivt vid rekryteringar för att anställa män med rätt kompetens. Som rektor anser jag att det är viktigt att försöka ha både kvinnliga och manliga anställda, för att skapa en mer balanserad syn för barn och deras vårdnadshavare gällande den pedagogiska professionen, då en del familjer har ensamstående förälder.

### **13. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap, där medarbetare medverkar i utveckling av verksamheten.**

Ledningen har implementerat tillsammans med medarbetare och de fackliga representanterna ett synsätt att vi ska hjälpa varandra inom vår enhet, allt för en bra arbetsmiljö. Ett exempel är när vi tog avstamp inom enheten, att vid färre barn på en avdelning ska man informera administratören om detta som då har möjlighet att omfördela personal där det behövs. Genom detta synsätt har enheten inte behövt ta in externa vikarier, utan vi har kunnat omfördela våra egna pedagoger. Detta har medfört trygghet och kontinuitet för barn och medarbetare och inneburit att enheten har kunnat använda pengar till verksamhetens behov i stället för onödiga vikariekostnader. Numera är alla medarbetare införstådda med fördelarna om detta arbetssätt i syfte att utveckla verksamheten. Medarbetare tar ansvar för verksamhetens utveckling och märker hur deras idéer kan tas tillvara och realiseras då det finns ett finansiellt utrymme.

Medarbetarsamtal samt andra möten med rektor ger upphov till dialog och är ett verktyg för medarbetare att bidra med sin utveckling till verksamheten. Ledningen är lyhörd för medarbetarnas önskemål och flera har fått nya arbetsuppgifter, erbjudits kompetensutveckling och byte av arbetslag. Ett exempel på ett aktivt medarbetarskap är att en pedagog per förskola är utsedd att vara kontaktperson som hjälper ledningen med att se till att respektive förskola fungerar dagligen med bemanning, schema och veckoplanering som skickas till ledningen

Vårt arbete med att utveckla vår verksamhet tas ständigt upp APT samt andra våra mötesforum. Ett gott exempel var hur en medarbetare presenterade sina tankar om arbetet kring matematik i enheten. Medarbetare la fram förslag om en Matematikstudio, vilket landade väl hos medarbetare och ledningen delegerade därför det fattade beslutet till den berörda medarbetaren. Idag har vi en Matematikstudio dit alla enhetens barn är välkomna tack vare medarbetares idé.

**14. Redovisa kortfattat resultaten från den senaste medarbetarundersökningen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.**

Rektor och ledning analyserar och sammanställer medarbetarenkätens resultat, som helhet är Trollboda-Smedshagens medarbetare nöjda med ledarskap, motivation och styrning.

	2020	2019	2018
<b>AMI</b>	92	83	79
<b>Ledarskap</b>	88	83	79
<b>Motivation</b>	94	85	79
<b>Styrning</b>	93	87	84

#### **Analys**

Rektors analys över det goda resultatet anser jag beror på en stabil struktur där medarbetare vet var i organisationen man ska vända sig till med specifika frågor. Rektor har även tagit upp frågor som förekommer i medarbetarenkäten på varje medarbetarsamtal. Syftet med detta är att lyssna in hur medarbetare tolkar frågorna i medarbetarenkäten, ett exempel är frågan om "Min chef är öppen för nya idéer och förslag". Jag vill ha en hög svarsfrekvens, därav har jag organiserat att ledningen går vid behov in och hjälper medarbetare att kunna gå ifrån barngruppen och svara på medarbetarenkäten. Ett framgångsrikt koncept anser jag är att dela in medarbetare i små grupper på APT med syftet att låta varje medarbetare känna sig delaktig. Varje år går vi igenom resultaten på APT för att arbetslagen ska komma med nya förslag, vilka följs upp. Rektor skriver en handlingsplan baserat på medarbetarnas förslag, vilken presenteras åter för medarbetare på APT och för fackliga ombud. Trots omfattande omorganisation har det varit viktigt för ledningen att vara synlig och närvarande på enhetens förskolor, vilket har bidragit till en kontinuitet hos medarbetare och god arbetsmiljö, vilket märks i positiv progression i resultaten.

#### **Tillvarata det goda resultatet**

Ett exempel var att en av enhetens förskolor hade generellt lägre resultat jämfört med enhetens övriga förskolor. Därför valde jag medvetet lägga merparten av min tid under året att vara fysiskt närvarande, lättillgänglig och synlig på plats. Genom detta märkte jag att följande års resultat blev högre. Noterbart att efter enheten har rott i hamn ett stort förändringsarbete - helrenovering av en förskola, nedläggning av två förskolor och uppstart av en ny stor förskola, har resultaten ökat år för år. Därför tror jag starkt på att tillvarata det goda resultatet och fortsätta arbeta för en synlig och närvarande ledning.

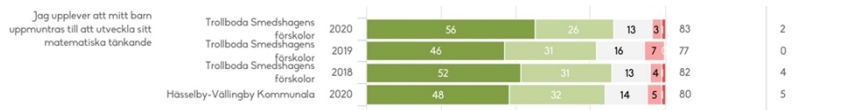
## Resultat och analys

**15. Redovisa kortfattat resultat från förra årets uppföljningar av era mål i verksamhetsplanen och/eller andra betydande resultat, som visar på hur väl ni har lyckats i ert uppdrag att skapa önskat resultat för målgruppen. Analysera genom att jämföra utvecklingen över tid (om möjligt de tre senaste åren), och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått. Redogör också för hur ni arbetar med att tillvarata analysen.**

Övergripande resultat från förskoleundersökningen 2020. För utförligare analys av förskoleundersökningen se fråga 5. Vi har valt tre frågor som överensstämmer med enhetsmålen:

- Barn deltar i en förskola med hög kvalitet
- Barn utvecklar sitt svenska språk
- Barn får förebyggande och tidigt stöd

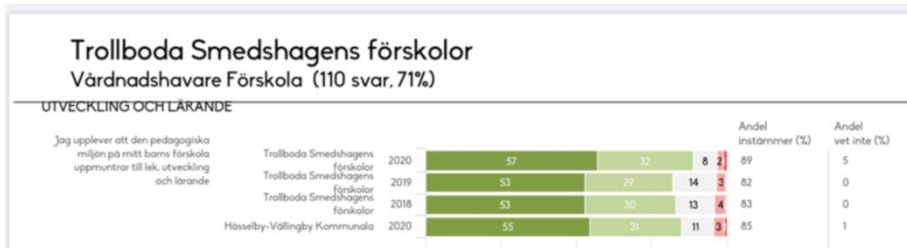
### Barn deltar i en förskola med hög kvalitet



Pedagogerna får förskoleundersökningens resultat via mejl i maj för reflektion inför planeringsdagen i juni. Veckoreflekation, projektarbete, nätverksmöten, barnintervjuer, veckobrev, används som underlag i arbetslagens WKI bedömning. Arbetslagen fyller i den nuvarande terminens WKI och jämför med förra terminens resultat. På planeringsdagarna analyserar arbetslagen terminens pedagogiska verksamhet och skriver en handlingsplan. Den är baserat dels på förskoleundersökningen och vårdnadshavarnas synpunkter utifrån utvecklingssamtal och barnintervjuer, dels på WKI och ledningens uppföljningsmöten, för att identifiera utvecklingsområden och för att behålla arbetssätt som leder till goda resultat. Uppföljningen i dessa steg leder till enhetens måluppfyllelse.

Ett exempel kan vara när en pedagog föreslog fördjupad undervisning i matematik, vilket resulterade i en nystartad Matematikstudio. Då resultaten tidigare år hade sjunkit i förskoleundersökningen fattade ledningen ett beslut tillsammans med pedagogerna om att läsårets projekt skulle ha matematik i fokus. Analysen visar nu att våra vårdnadshavare har uppmärksammat att pedagoger arbetar målmedvetet och kontinuerligt med matematik. Detta avspeglar sig i arbetslagens veckobrev.

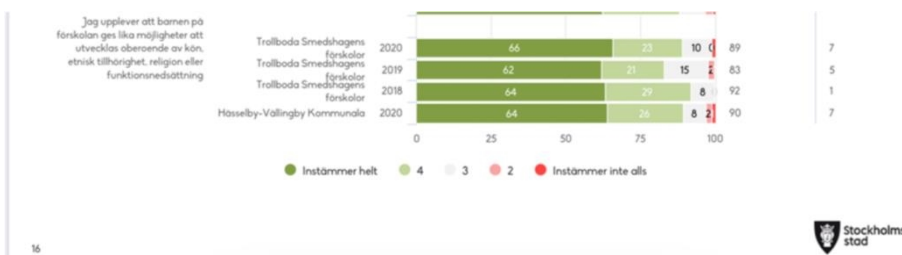
## Barns utvecklar sitt svenska språk



Pedagogerna får förskoleundersökningens resultat via mejl i maj för reflektion inför planeringsdagen i juni. Veckoreflekation, projektarbete, nätverksmöten, barnintervjuer, veckobrev, används som underlag i arbetslagens WKI bedömning. Arbetslagen fyller i den nuvarande terminens WKI och jämför med förra terminens resultat. På planeringsdagarna analyserar arbetslagen terminens pedagogiska verksamhet och skriver en handlingsplan. Den är baserat dels på förskoleundersökningen och vårdnadshavarnas synpunkter utifrån utvecklingssamtal och barnintervjuer, dels på WKI och ledningens uppföljningsmöten, för att identifiera utvecklingsområden och för att behålla arbetssätt som leder till goda resultat. Uppföljningen i dessa steg leder till enhetens måluppfyllelse.

Den nya läroplanen fokuserar förutom mycket på lek och lärandes betydelse i en helhet. Enheten har lagt mycket kraft på olika möten att diskutera vad betyder undervisning respektive lekens betydelse i barns språkliga utveckling. Vi kom fram tillsammans att pedagoger behöver vara närvarande i barns lek. Syftet med detta är att stödja den språkliga utvecklingen. För att skapa variation i språkutveckling arbetar enheten med "Före Bormholmsmodellen", Babbblarna, analog som digital högläsning samt Förskolebibliotek på varje förskola med möjlighet för vårdnadshavare att låna böcker hem.

## Barn får förebyggande och tidigt stöd



Pedagogerna får förskoleundersökningens resultat via mejl i maj för reflektion inför planeringsdagen i juni. Veckoreflekation, projektarbete, nätverksmöten, barnintervjuer,

veckobrev, används som underlag i arbetslagens WKI bedömning. Arbetslagen fyller i den nuvarande terminens WKI och jämför med förra terminens resultat. På planeringsdagarna analyserar arbetslagen terminens pedagogiska verksamhet och skriver en handlingsplan. Den är baserat dels på förskoleundersökningen och vårdnadshavarnas synpunkter utifrån utvecklingssamtal och barnintervjuer, dels på WKI och ledningens uppföljningsmöten, för att identifiera utvecklingsområden och för att behålla arbetssätt som leder till goda resultat. Uppföljningen i dessa steg leder till enhetens måluppfyllelse.

För att barn ska få förebyggande och tidigt stöd i vår enhet har det anställts två specialpedagoger som deltar i barnens vardag på förskolan. Våra specialpedagoger har tät kontakt med pedagoger, ledning, vårdnadshavare för att uppmärksamma barn i behov av tidigt stöd. Våra specialpedagoger har även kontakt med externa aktörer som BVC, BUP, Socialtjänsten, stadsdelens Förskolestöd och Habilitering.

Ledningens analys är att innan specialpedagogerna anställdes prioriterade ledningen mycket kraft på utbildningar och föreläsningar att upptäcka tidigt barn i behov av särskilt stöd. Detta arbetssätt har vässats nu ännu tydligare efter anställningen av specialpedagogerna.

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

Enhetens budget är i balans och har hög prognossäkerhet för 2019, likaså 2018 och 2017. Rektor går genom budgeten själv regelbundet och informerar övriga ledningen. En ytterligare genomgång görs mellan rektor och enhetens administrativa assistent, innan det bär av till det månadsvisa mötet med stadsdelens controller - en del av ledningens systematiska kvalitetsarbete.

2017

Trollboda-Smedshagen förskolor							
	Budget 2017			Utfall 2017			
(mnkr)	Kostnader	Intäkter	Netto	Kostnader	Intäkter	Netto	Avvikelse
	27,8	-27,8	0,0			0,0	0,0
<b>Summa</b>	27,8	-27,8	0,0	0	0	0,0	0

2018

Trollboda-Smedshagen förskolor							
	Budget 2018			Utfall 2018			
(mnkr)	Kostnader	Intäkter	Netto	Kostnader	Intäkter	Netto	Avvikelse
	26,8	-26,9	-0,1			0,0	-0,1
<b>Summa</b>	26,8	-26,9	-0,1	0	0	0,0	-0,1

2019

Enhet:	Trollboda-Smedshagen förskolor						
	Budget 2019			Utfall 2019			
(mnkr)	Kostnader	Intäkter	Netto	Kostnader	Intäkter	Netto	Avvikelse
	26,9	-26,9	0,0			0,0	0,0
<b>Summa</b>	26,9	-26,9	0,0	0	0	0,0	0

Ledningen har märkt av en tendens till färre inskrivna barn, trots omfattande färdiga och planerade bostadsbyggen i området. Det påverkar det ekonomiska resultatet då intäkter minskar, men driftkostnaderna för de befintliga byggnaderna består och tillsvidareanställda personals lönekostnader. Därav finns det inget större behov av nyanställningar i enheten, köpstopp planeras för en del av året 2020, statsbidrag ska sökas för minskade grupper på en av enhetens förskola till höstterminen 2020

Då verksamheten är skattefinansierad är ledningen mån om att använda finansieringen så effektivt som möjligt. Budgetläget i enheten är en stående punkt på APT, planeringsdagar, köksmöten och LSVG-möten (lokal samverkansgrupp mellan fackliga representanter och arbetsgivaren). Enheten deltar i Stockholms stads satsning på Stockholmsjobb och tar emot personer långt från arbetsmarknaden, ett konkret sätt att pressa kostnaderna och förbättra finanserna i enheten.

Ledningen betonar med stringens, att medarbetarna är anställda inom hela enheten och baserat på antal barn på respektive förskola, behöver personalen omplaceras temporärt för att undvika onödiga vikariekostnader. När finanserna tillåter satsar ledningen på verksamhetsförbättringar och uppskattade planeringsdagar. Dialog med personalen och konkreta åtgärder baserat på det aktuella budgetläget blir därmed ett sätt att utmejsla en gemensam förståelse i strävan att uppnå enhetsmålen bland medarbetare med olika professioner - varje individ räknas och är viktig i denna uppgift.

## Från mål till uppföljning

### **17. Beskriv processen, det vill säga hur det gick till när ni tog fram årets verksamhetsplan, vilka som deltog och vilka överväganden ni gjorde när ni bestämde era mål.**

Enheten får Stockholms stads kommunfullmäktiges (KF) mål för verksamhetsområdet som formuleras av Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd till nämndmål. Enheten har i år 12 olika nämndmål att förhålla sig till, vilka har brutits ner till konkreta och mätbara enhetsmål.

Ledningen skapade en arbetsgrupp under planeringsdagen i augusti med rektor, biträdande rektor, specialpedagog och medarbetare från varje förskola inför skrivprocessen av Verksamhetsplan årsskiftet 2019–2020. Arbetsgruppen träffades regelbundet för att bearbeta text och innehåll baserat på veckoreflektion, projektarbete, nätverksmöten, barnintervjuer, veckobrev, WKI och förskoleundersökning. Utifrån de samlade dokumenten identifierade enheten ett utvecklingsområde – matematik, som hade lägre resultat dels i förskoleundersökning och dels i WKI. Resultaten ledde till läsårets projekt: Matematik. Löpande information gavs på APT om Verksamhetsplans skrivprocess. Enhetens fackombud har vid tillfälle läst och haft under arbetets gång möjlighet att komma med kommentarer.



**18. Skriv era mål från verksamhetsplan eller motsvarande. Under varje mål ska ni skriva förväntat resultat (vad är det ni vill uppnå?), arbetssätt (hur arbetar ni för att nå resultatet?) och hur avser ni att följa upp (hur tar ni reda på att ni nått förväntat resultat?). Om ni har många mål räcker det med att ni för cirka fem av dessa redogör för förväntat resultat, arbetssätt och hur ni avser att följa upp dem. Fokusera då på de mål som avser er kärnverksamhet. Däremot ska alla mål finnas omnämn**

Enheten har 12 mål totalt, varav fem rör enhetens kärnverksamhet:

- Vårdnadshavarna har förtroende för verksamheten
- Barn deltar i en förskola med hög kvalitet
- Barn i förskolan utvecklar sitt svenska språk
- Barn får förebyggande och tidigt stöd
- Enhetens budget är i balans och har hög prognossäkerhet

De övriga målen:

- Fossilbränsle fria resor och transporter prioriteras
- Avfall källsorteras och engångsmaterial och matsvinn undviks genom välplanerade inköp
- Miljömässigt bättre alternativ ersätter skadliga kemikalier, varor och produkter
- Medarbetare bidrar till utveckling av den egna verksamheten
- Enheten har smarta och effektiva arbetssätt
- Enheten är en attraktiv samverkanspart
- Inköp och avtalshantering sker systematiskt och effektivt

Vårdnadshavarna har förtroende för verksamheten

#### **Förväntat resultat**

Enheten vill ha nöjda vårdnadshavare.

#### **Arbetssätt**

Vid introduktion för nya vårdnadshavare ges information om stadens hemsida, Skolplattformen och tillhörande applikationer. Enhetens pedagoger tar alltid kontakt med vårdnadshavare innan barnet börjar på förskolan. Syftet är att vårdnadshavare ska känna sig trygga och välkomna inför introduktionen. Medarbetare tar ansvar för att skapa en tillitsfull relation till nya barn och familjer och anpassar introduktionens längd efter det individuella barnets behov. Medarbetare har dagliga samtal med vårdnadshavare och skickar veckobrev.

Ledningen och medarbetare värnar om tillitsfulla relationer med vårdnadshavare och vid synpunkter och klagomål bokas det skyndsamt ett möte med möjlighet till tolk.

Ledningen svarar alltid på mejl och erbjuder alltid ett möte om man fortfarande inte känner sig nöjd med mejlsvaret. Rektor tror mer på fysiska möten med vårdnadshavare i stället för lång mejlkorrespondens. Vid behov har man trepartsmöten – vårdnadshavare, pedagog och ledningen och/eller tolk.

Ledningen gör enhetens goda arbete känt via lokalpress och är tillgänglig för blivande vårdnadshavare digitalt som fysiskt.

### Uppföljning

Direkt efter varje introduktion får vårdnadshavare fylla i en utvärdering om hur de har upplevt introduktionen. Syftet med det är att fånga upp vårdnadshavare som har synpunkter, förbättringsförslag på introduktionen. Pedagoger och ledningen tar till sig dessa inom verksamhetens ramar.

Varje höst bjuder ledningen in samtliga vårdnadshavare till föräldramöte då förskoleundersökningens resultat går igenom. Genomgången bidrar till en bro mellan enheten och vårdnadshavare som ett led i det systematiska kvalitetsarbetet.

Enheten använder sig av den årliga förskoleundersökningens resultat för systematiskt kvalitetsarbete. Medarbetarna erbjuder ett årligt utvecklingssamtal till vårdnadshavare och vid behov flera för att berätta om barns utveckling samt utvärdera frågor av betydelse för vårdnadshavare gällande verksamheten.

En mer frekvent uppföljning består av dagliga samtal mellan pedagoger och vårdnadshavare. Ledningen tar emot mejl och samtal från vårdnadshavare och vid synpunkter och klagomål bemöts dessa skyndsamt och sakligt.

Ledningen följer upp resultaten och skriver i stadens ILS-webb regelbundna rapporter om det systematiska kvalitetsarbetet: T1, T2, Kvalitetsredovisning och VB.

Barn deltar i en förskola med hög kvalitet.

### Förväntat resultat

Alla barn möter förskollärlärd undervisning utifrån Läroplanen i starten av sitt livslånga lärande.

### Arbetsätt

Barnen delas regelbundet i smågrupper där alla ges möjlighet att komma till tals för att främja en kvalitativ lärmiljö.

Ledningen har anställt förskollärare som finns i varje arbetslag för att garantera undervisning genomförd av förskollärare och barnskötare.

Pedagoger undervisar barnen kontinuerligt i läsårets projekt Matematik men även språkutvecklande med arbetsmetoden Före Bornholmsmodellen. De båda ämnena har inslag av digital teknik och **naturvetenskap**. Syftet med detta arbetsätt är att barn exempelvis ska få

Kommentar [SA1]: flet

en begynnande förståelse för litteratur, antalsuppfattning och naturvetenskapliga samband om naturen. Dessutom undervisas barnen i matkunskap i köket.

Barnen vistas utomhus och har fysisk aktivitet dagligen inne som ute – dans, springlekar, promenader.

Barnen får en trygg lärmiljö på förskolan av kompetenta medarbetare och ges stöd vid behov av enhetens olika professioner.

Enheten samarbetar med vårdnadshavare för att skapa tillitsfulla relationer som gagnar barns lärande och utveckling.

### **Uppföljning**

Barnen återberättar hemma om exempelvis matkunskap i förskolans kök och har lärt sig att inte ha rinnande vatten på hela tiden. Därmed har barnen fått en begynnande förståelse över vatten som resurs lokalt och globalt.

Via årliga förskoleundersökningen och utvecklingssamtal, via veckovis reflektionstid för arbetslaget och för förskollärare där varje barns utveckling och lärande följs upp. Varje förskola/arbetslag skriver en handlingsplan baserat på förskoleundersökningens resultat som behöver utvecklas.

Pedagoger observerar hur barn lär sig en mängd nya ord, begrepp och färdigheter under ett läsår via igenkänning av sånger, melodier, rim och ramsor, avancerad vokabulär och socialt samspel i lek med kamrater i varierande åldrar.

Systematisk reflektion och observation utgör underlag till WKI som fylls i terminsvis av pedagoger. Inför utvecklingssamtal intervjuar pedagoger äldre barn i verksamheten. Barn deltar i den utsträckning de vill i sina egna utvecklingssamtal.

Ledningens uppföljningsmetod består av att synas ute i verksamheten för pedagoger, barn och vårdnadshavare för att få en detaljerad inblick i den. Utifrån det ledningen ser följs det upp med berörda pedagoger och arbetslag för att säkerställa Läroplanens mål och intentioner.

Ledningen har veckovisa möten med uppföljning av verksamheten där respektive ledningsperson informerar om dennes ansvarsområde och förskola. Genom barnråd och barnintervjuer kan ledningen få insyn i barns perspektiv i verksamheten.

Specialpedagog och biträdande rektor träffas veckovis för uppföljning av barn i behov av särskilt stöd. Specialpedagog, biträdande rektor och rektor träffas månadsvis för avstämning.

Ledningen följer upp resultaten och skriver i stadens ILS-webb regelbundna rapporter om det systematiska kvalitetsarbetet: T1, T2, Kvalitetsredovisning och VB.

Barn i förskolan utvecklar sitt svenska språk.

**Förväntat resultat**

Barnen utvecklar ett rikt språk genom förskolans språkutvecklande arbete.

**Arbetsätt**

Barnen får regelbunden undervisning med metoden "Före Bornholmsmodellen" i smågrupper med inslag av högläsning inklusive digital sådan via applikationen UGGLO. Syftet med detta arbetsätt är att barn exempelvis ska få en begynnande förståelse för litteratur.

När nyanlända barn börjar på förskolan tas flerspråkiga medarbetarnas kompetens tillvara för att skapa trygghet och en begriplig lärmiljö.

Barngrupper besöker lokala bibliotek, varje förskola har egna böcker i en "läshörna". En av enhetens förskolor har ett eget förskolebibliotek i samarbete med Stadsbiblioteket – bokpåsar kan lånas hem i en månad och fungerar som en litterär bro mellan vårdnadshavare och förskola.

Varje termin får barnen ta del av professionell kulturupplevelse för att främja språkutveckling via olika konstformer.

Till hösten 2020 fortsätter enheten med språkutveckling via Skolverkets Läslyft.

Sist men inte minst är medarbetarna medvetna hur oerhört viktigt det är att benämna saker och ha dialog med barnen i vardagens rutinsituationer, vilka utgör en rik lärmiljö.

Förutom enhetens specialpedagog har stadsdelen anställt en logoped som resurs.

**Uppföljning**

Pedagoger kan bekräfta hur barn återberättar hemma om vad de har gjort på förskolan, såsom känna igen böcker och bokstäver.

Dels via årliga förskoleundersökningen och utvecklingssamtal, dels via veckovis reflektionstid för arbetslaget och för förskollärare där varje barns utveckling och lärande följs upp.

Pedagoger observerar barnens språkliga utveckling via regelbunden veckovis reflektion. Vid funderingar i dessa frågor kontaktar arbetslaget specialpedagogen och ledningen.

Vidare utgör WKI:s delområde språk en terminsvis uppföljning.

Ledningen följer upp resultaten och skriver i stadens ILS-webb regelbundna rapporter om det systematiska kvalitetsarbetet: T1, T2, Kvalitetsredovisning och VB.

Barn får förebyggande och tidigt stöd.

**Förväntat resultat**

Barn i förskola ges tidigt och anpassat stöd och insatser efter behov.

**Arbetsätt**

Ledningen har anställt två specialpedagoger för att möjliggöra ett skyndsamt stöd till barn i behov av särskilt stöd. Pedagoger och specialpedagog har kontinuerliga med vårdnadshavare vars barn har handlingsplan för att följa upp barnets utveckling.

Pedagoger använder sig av sin reflektionstid för att identifiera barn som behöver särskilt stöd. Specialpedagog och ledning kontaktas för att stödja arbetslaget i kartläggning och ett upprätthållande av handlingsplan vid behov. Vidare samverkar förskolan med vårdnadshavare för att skapa en tydlig och begriplig lärmiljö för barn i fråga. Förskolan samarbetar med externa aktörer som BUP och logoped exempelvis för att rigga optimala förutsättningar för varje barns utveckling och lärande.

Medarbetare får regelbunden kompetensutveckling av specialpedagog via enhetens nätverk för förskollärare och barnskötare och dennes deltagande i verksamheten och i arbetslagens reflektionstid. Anpassningar och stöd av olika slag som bildstöd exempelvis som gör vardagen begriplig för barn.

Ledningen informerar via månadsbrev, på APT och planeringsdagar om specialpedagogik.

**Uppföljning**

Pedagoger diskuterar på sin planeringstid om alla barns utveckling och lärande, särskilt barn med handlingsplan. Här bjuder arbetslag in specialpedagogen för handledning och för att delta i verksamheten.

Regelbundna möten mellan förskola och vårdnadshavare i uppföljning av handlingsplan ger utrymme för frågor, synpunkter och klagomål vilka kan tas upp och åtgärdas anpassat efter barns behov.

Specialpedagog och biträdande rektor träffas veckovis för uppföljning av barn i behov av särskilt stöd. Specialpedagog, biträdande rektor och rektor träffas månadsvis för avstämning.

Ledningen följer upp resultaten och skriver i stadens ILS-webb regelbundna rapporter om det systematiska kvalitetsarbetet: T1, T2, Kvalitetsredovisning och VB.

Via den årliga förskoleundersökningen och att arbetslaget följer upp tillsammans med specialpedagog och ledning barns handlingsplan i tät dialog med vårdnadshavare. I handlingsplan har man både kort- och långsiktiga mål där utveckling blir tydlig.

Enhetens budget är i balans och har hög prognossäkerhet.

**Förväntat resultat**

Budget är i balans och har hög prognossäkerhet.

**Arbetssätt**

Rektor går igenom budgeten regelbundet och informerar övrig ledning. Därefter går budgeten igenom ytterligare av rektor och enhetens administrativa assistent. Rektor och administrativ assistent träffar stadsdelens controller månadsvis. Rektor för dialog med avdelningschefen i uppföljning av budget som rör fluktuationer i stadsdelens finanser.

Budget är en stående punkt på varje APT, LSVG, månadsbrev och planeringsdag för att informera alla medarbetare om budgetläget.

**Uppföljning**

Uppföljning av budget kan beskrivas som en trestegsraket – 1. rektor, 2. rektor och övrig ledning, 3. rektor, administrativ assistent och stadsdelens controller.

Ledningen följer upp resultaten och skriver i stadens ILS-webb regelbundna rapporter om det systematiska kvalitetsarbetet: T1, T2, Kvalitetsredovisning och VB.

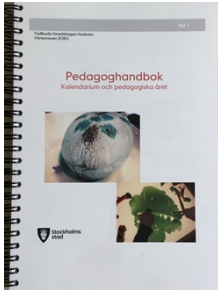
**19. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.**

Enheten följer ILS-webbens årshjul och dess uppföljning av Verksamhetsplan med Tertialrapporterna, Kvalitetsredovisning och Verksamhetsberättelse. Varje enhetsmål i Verksamhetsplanen följs upp noga under årshjulets rapportskrivande som ett led i det systematiska kvalitetsarbetet.

Medarbetarna använder sig av enhetens Pedagoghandbok under den veckovisa planeringstiden. I Pedagoghandboken finns det en mall för veckoreflektion för att uppnå de centrala enhetsmålen. Ledningen deltar regelbundet i arbetslagens planeringstid för gemensam uppföljning. Arbetslagen gör sammanställningar av pågående projekt och barnintervjuer och vidarebefordrar dessa till ledningen som underlag till ledningens uppföljning. Därutöver fyller arbetslagen i WKI terminsvis under planeringsdagar. Arbetslagens WKI-resultat sammanställs av ledningen och redovisas på APT och/eller planeringsdagar. Syftet med sammanställningen är att visa arbetslagens pedagogiska verksamhet, så att pedagoger kan besöka varandra i kollegialt lärande.

Enheten har flera olika nätverksmöten för uppföljning såsom:

- APT
- förskolläramöten
- barnskötarmöten
- planeringsdagar



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

#### **Pedagogers kompetens**

Ledningen ser över barnskötarnas och förskollärarnas kompetens och kan därmed skapa kompletterande konstellationer för att gagna barns utveckling och lärande. Ledningen kan i samråd med pedagoger ordna relevant kompetensutveckling som behövs för arbetslaget för att nå enhetens mål. Ett exempel är fyra pedagoger har gått en utbildning om ABC - Alla barn i centrum, som ska leda till att stödja brukare i sin familjesituation.

Enheten förskollärare och barnskötare samarbetar för att varje barn ska känna sig tryggt. Detta gör vi igenom att arbetslagen och barngrupper besöker varandras avdelningar. Vidare används en avdelning på respektive förskola konsekvent för öppning och hämtning. En gemensam resurs i enheten är Matematikstudion där en förskollärare ger varierad och lekfull undervisning för samtliga barn i enheten 2–6 år.

#### **Kollegialt lärande**

På våra APT, planeringsdagar och andra nätverksmöten delar våra barnskötare och förskollärare med sig av utbildningar till kollegorna samt olika framgångsrika arbetsmetoder. Ett gott exempel är en avdelning för yngre barn där pedagogerna presenterade hur de arbetade med Före Bornholmsmodellen där boken *Sagan om den lilla lilla gumman* var central. Syftet med att vi tar tid på APT och planeringsdagar är att ledningen kan se att andra arbetslag anammar de goda exemplen som presenteras. Detta gagnar barns utveckling samt verksamhetens kollegiala lärande.

#### **Enhetens lokaler**

Externt har en av enhetens förskolor har en stor och spännande gård dit alla förskolor i enheten är välkomna att leka på. Genom detta arbetssätt ges barn möjlighet att träffa andra kompisar. Genom att barnen besöker närområdets skogar, parklekar och grönområden regelbundet får de tillgång till andra material som inte finns på våra förskolor samt att barnen lär känna sitt närområde. Våra vårdnadshavare berättar till pedagoger om att de har besökt under ledigheten samma grönområden som barnen har gjort på förskolan och berättat om.

Internt har enheten har en bra dialog med SISAB för en energieffektiv försörjning av lokaler.

### Organisation

Utifrån enhetens organisation där kontaktpersonerna informerar ledningen dagligen om barnantalet på respektive förskola, är pedagogerna införstådda att vid behov hjälpa kollegor på en annan av enhetens förskolor. Detta bidrar med trygghet och kontinuitet till barn och pedagoger att man känner kollegan som hjälper till. Detta arbetssätt leder till att onödiga vikariekostnader undviks.

### Samverkan

Specialpedagog i enheten handleder arbetslag i ett kollegialt lärande på individ- och gruppnivå, exempelvis i tydliggörande pedagogik - en meningsfull, hanterbar och begriplig lärmiljö för barn. Specialpedagogen samverkar med stadsdelens interna aktörer: Förskolestöd med logoped, psykolog och socialtjänsten.

En viktig verksamhetsresurs är enhetens fackombud där vi kan lägga en strategi i samverkan om kommande beslut för verksamhetens bästa. Ett exempel var när vi la ner en förskola och hur denna arbetsgång skulle bedrivas.

### IT

Den digitala arbetsmiljön är ett område där kollegialt lärande mellan barnskötare och förskollärare är centralt kombinerat med en välfungerande IT support. Skolplattformen främjar en effektiv och miljövänlig kommunikation mellan medarbetare och vårdnadshavare. Successivt införande av fler digitala möten via Teams ger enklare mötesformer och tidsbesparingar för alla medarbetare.

### Medarbetares kompetens

Enhetens vaktmästare bidrar med smarta lösningar som efterfrågas i verksamheten, exempelvis pedagogiska träkuber, bokhyllor i barns höjd, utelådor. Detta innebär att enheten slipper onödiga beställningar av material som vaktmästarna kan tillverka för en lägre kostnad.

Kökspersonal arbetar med regelbunden undervisning i matkunskap med barnen. Barnen förbereder smoothies, mellanmål, diskar. Undervisningen syftar till att bidra till att barnen ska få kunskaper om matsvinn och vattenförbrukning lokalt och globalt. Barnen berättar hemma om att man ska spara på vatten, ett samarbete mellan förskola och hem, vilket hela staden och samhället i stort tjänar på.





## Utveckling

### 21. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser av uppföljningar och resultat. Ge gärna konkreta exempel.

Genom att enheten fokuserar på de centrala enhetsmålen:

- Barn deltar i en förskola med hög kvalitet
- Barn utvecklar sitt svenska språk
- Barn får förebyggande och tidigt stöd

använder vi oss av förskoleundersökningens resultat, arbetslagens veckoreflektion och innehållet i veckobreven samt terminsvis WKI. Ledningen följer upp Verksamhetsplan under ILS-webbens årshjul samt alla möten som ledningen deltar i med pedagoger.

Analysen av förskoleundersökningen 2019 samt enhetens underlag: veckoreflektion, projekt, nätverk, barnintervjuer, ledningens uppföljningsmöten, indikerade framförallt tre utvecklingsområden: matematik, språk och tidigt stöd. Enhetens WKI samt övriga dokument resulterade i ett matematikprojekt för läsåret 2019–2020, vilket medförde följande åtgärder:

Matematik:

- Enheten har startat upp läsåret med ett matematikprojekt i enheten och öppnat Matematikstudion för varierad undervisning och lek i ämnet. Matematiska aktiviteter på varje enskild avdelning och besök i Matematikstudion kommuniceras till vårdnadshavare exempelvis vid hämtning, veckobrev, Skolplattformen, pedagogisk dokumentation, föräldramöte och drop-in fika.

Språk:

- Språkutveckling är en frekvent del av verksamheten med den forskningsbaserade metoden "Före Bornholmsmodellen", samling med sånger, rim och ramsor, högläsning och digitala böcker. Enheten ämnar också arbeta med Skolverkets "Läsflytet". Dessutom deltar två av enhetens förskolor i Projekt Väst som syftar till en språklig progression i naturvetenskap och teknik. Ett konkret exempel är hur Barngrupper ha besökt det lokala biblioteket för en uppskattad lässtund arrangerat av GROHE (globalt företag för innovativa sanitetslösningar). Varje barn fick boken "*Vattnet är långt borta - Ofelia och Oskars oväntade resa till Malawi*", vilket har gett upphov till livliga diskussioner vid handtvätt på förskolan, tandborstning hemmavid med vårdnadshavare och insikten om hur tillgången till rent vatten globalt är högst ojämnt fördelat. En del pedagoger har gått på stadsdelens föreläsningar om litteracitet, innehållet har kommunicerats till kollegor på arbetslagens planeringstid och APT. Då enheten har arbetat språkutvecklande har barnen fått ett större ordförråd och intresse för böcker, vilket märks av att fler barn vistas i läshörnor.



### Tidigt stöd

Enheten har anställt två specialpedagoger som handleder medarbetare och har tät kontakt med ledningen för att barn ska få förebyggande och tidigt stöd. Om medarbetare har frågor kring någon aspekt om ett barn kan de vända sig direkt till enhetens specialpedagog med kännedom om barnen, då denne deltar regelbundet i verksamheten. Specialpedagogisk handledning blir därmed rätt inriktad i rätt tid och en del i enhetens systematiska kvalitetsarbete med positivt relationsskapande till barn och vårdnadshavare. Alla pedagoger har gått på olika föreläsningar som stadsdelens Förskolestöd anordnat gällande tidigt och förebyggande stöd till barn. Föreläsningarnas innehåll har kommunicerats på arbetslagens planeringstid, APT och nätverk och har lett till en fördjupad kunskap i bemötande. Specialpedagogen har infört bildstöd och högläsning av böcker med TAKK (tecken för alternativ kompletterande kommunikation). Yngre barn och flerspråkiga barn får därmed verktyg för kommunikation.

### Pedagogisk kartläggning – ett systematiskt kvalitetsarbete

- För att få syn på barnet i alla situationer under dagen, undervisning, lek och lärande.
- Kartlägga barnets styrkor/vad fungerar? – för att arbeta salutogent förhållningssätt "det friska"
- Kartlägga var/när/hur utmaningar uppstår/vad fungerar inte?
- Analysera – hur är vår organisation/struktur anpassad till barnets förutsättningar/behov?
- Vilket förhållningssätt/bemötande är framgångsrikt? Beskriv! Hur gör vi i arbetslaget?
- Hur ska vi arbeta för att barnet ska lyckas med... – en handlingsplan
- En tydlig hp: vad ska barnet lyckas med? När? Vem ska göra vad? Vilka insatser?
- Viktigt med att tidigt stifta goda hållbara relationer med vårdnadshavare.

Förskoleundersökningen 2020 visar att satsningarna har gett positiva resultat, se fråga 15.

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

Rektor, övrig ledning, pedagoger och fackombud gör kontinuerligt en risk- och konsekvensanalys utifrån händelser i verksamhetens närtid och på ett längre perspektiv.

**Exempel på risker**

- barnantal

Enhetens analys är att under kommande år är trenden ett sjunkande barnantal. Rektor och övrig ledning samarbetar regelbundet med stadsdelens controller och stadsdelens köhandläggare när det gäller minskade barngrupper. Allt för att organisationen ska vara tillräckligt riggad inför planerade ändringar och oförutsedda händelser och minimera risker och sårbarheter.

- uppbyggnad av en ny förskola

Enhetens analys är att under kommande år är trenden ett sjunkande barnantal trots omfattande färdiga och planerade bostadsbyggen i området. Ledningen har därför identifierat och minimerat sårbarhet i verksamheten genom att inte rekrytera utan istället omfördela pedagoger till den nya förskolan.

- sjukfrånvaro

Enhetens analys är att under kommande år är trenden ett sjunkande barnantal. Ledningen har identifierat risken med eventuell hög sjukfrånvaro kombinerat med lågt barnantal som ger lägre inkomster. Därför är det viktigt för ledningen att fortsätta arbete för en låg sjukfrånvaro. Rektor strävar efter att bejaka medarbetarnas önskemål om att ledighet ska infrias så långt det går då ledningen har en grundsyn om att varje medarbetare ska kunna återhämta sig och komma tillbaka med förnyade krafter. Detta ger verksamheten glada och pigga medarbetare vilket leder till en förhoppningsvis fortsatt låg sjukfrånvaro, som enheten har haft i flera år. Ett annat sätt att behålla låg sjukfrånvaro är att ha tillgång till extra personal via enhetens Stockholmsjobbare.

Alla risker som ligger i närtid och längre fram tas fram på APT och planeringsdagar samt med lokala fackombud.

**23. Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet. Beskriv också hur ni planerar och arbetar för att möta dessa.**

Ledningen och pedagoger samt fackliga ombud har identifierat följande utmaningar och möjligheter genom samtal på APT och planeringsdagar.

För närvarande har ledningen identifierat en trend med sjunkande barnantal. Detta innebär att enheten slåss med andra närliggande enheter om samma vårdnadshavare och barn. Därav har rektor medvetet ett gott samarbete med lokaltidningen för att nå ut i mediebruset och tar ofta kontakt med stadens informatörer för att sprida enhetens goda arbete på intranätet. Syftet med detta är att det inte räcker att vi internt talar om våra goda exempel, det måste även göras känt utåt i samhället. En annan viktig faktor är att alla medarbetare talar gott om alla enhetens förskolor. Allt för att vårdnadshavare ska välja vår enhet till sina barn. Enheten ansöker om statsbidrag till en av enhetens förskolor gällande höstterminen 2020.



*Bild från Intranätet*

**- Lokaler**

Enheten använder de befintliga lokalerna till att skapa variation för barns utveckling och lärande. Genom att vi för närvarande inte har fulla barngrupper har det möjliggjort exempelvis en Matematikstudio som har plats att ta emot alla enhetens barn. Den nybyggda stora förskolan, som inte har fulla barngrupper än, har möjliggjort att en annan av enhetens mindre förskolor med färre barn kan komma och äta lunch där. Detta innebär att kökspersonalen på den lilla förskolan kan arbeta på den stora förskolan tillsammans med kocken för kollegialt lärande. Detta har inneburit minskade matkostnader

**- Pedagogisk kvalitet**

Mycket av ledningens tid har präglats av omorganisationen se fråga 14. Nu är det dags för nästa etapp: fortsätta implementera Skollagens formulering "Utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet" (Skollag 2010:800 1 kap. 5 §). Därför har ledningen till hösten beslutat att barnskötare och förskollärare ska läsa pedagogisk litteratur i små grupper för fortsatt implementering av hur man bäst bemöter barn och skapar meningsfulla lärmiljöer baserat på vetenskaplig grund. Om pedagoger blir bättre på att bemöta varje individuellt barn i skiftande situationer på förskolan, gynnar det därmed barn, vårdnadshavare och enhetens pedagogiska kvalitet. Litteraturen ska förankras och diskuteras på APT, planeringsdag och nätverk. Syftet med är att möjliggöra en pågående process i enhetens systematiska kvalitetsarbete.

**- Behålla kompetenta medarbetare**

En del av utmaningen är att behålla kompetenta medarbetare. Under medarbetarsamtal frågar rektor om medarbetare vill arbeta kvar på den befintliga arbetsplatsen eller vill byta avdelning respektive förskola inom enheten, i stället för att söka sig vidare. Rektor är lyhörd inför medarbetarnas önskemål om utbildningar och kurser som är relevanta för verksamheten. Ledningen bejakar i möjligast mån önskemål om ledighet för att främja återhämtning och öka frisknärvaron. Förskollärare och barnskötare räknas numera som bristyrken med anledning av pensionsavgångar. Enheten är mån om att vara en attraktiv arbetsgivare för att behålla kompetent personal och undvika hög personalomsättning. Konkreta exempel för uppskattning av medarbetare i enheten är bland annat fredagsfrukost till alla anställda, som är initierat av rektor och kökspersonal. Rektor kan se hur medarbetarna trivs i enheten utifrån medarbetarenkätens goda resultat.



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

Exempel nedan visar på enhetens goda exempel som tas tillvara samt hur vi lär oss av andra.

Enheten tar gärna emot studiebesök för att visa upp enhetens goda. Ett exempel är den nya förskolan på sex avdelningar som byggdes upp av SISAB. Byggprojektet väckte intresse hos kommuner i Stockholm och utanför länet, gällande arkitekturen och förskolans gård. Det gav möjligheter för enheten att dela med sig av goda exempel.

Rektor deltar veckovis i stadsdelens avdelningsmöte och har blivit influerad av andra enheters goda exempel för att därmed anpassa dessa till enheten. Rektorsgruppen diskuterar litteratur som syftar till utvecklingsarbete. Innehållet i litteraturen har resulterat i att rektor och övrig ledning har implementerat tillsammans med pedagoger en mer utmanande lärmiljö för barnen. Ett annat exempel var en enhet i stadsdelen som hade implementerat en friskvårdsvecka per år för personalen. Rektor har därför infört friskvård till vår enhet genom en veckovis friskvårdstimme för varje medarbetare.

Som rektor deltar jag i så många möten som möjligt och fångar därför upp medarbetarnas förslag och idéer. En av enhetens kockar har föreläst till stadsdelens samtliga köksbiträden och kockar om hur man kan införa matkunskap till barnen.

En förskollärare ville fördjupa barns förståelse i matematik via en uppbyggnad av en

Matematikstudio dit alla enhetens barn är välkomna. Rektor var positiv och delegerade och följde upp detta arbete med förskolläraren, vilket ledde till att förskolläraren blev inbjuden till att hålla en föreläsning för samtliga stadsdelens rektorer inom förskolan om arbetssättet.

Ledningen har bjudit in andra enheters rektorer till enhetens ledningsmöte för att ta del av andras resonemang i verksamhetens utvecklingsområden, exempelvis implementering av barns deltagande i utformning av sin lärmiljö.

För att öka kollegialt lärande delas medarbetare in i små grupper på APT, planeringsdagar och nätverksmöten för att förmedla framgångsrika arbetsmetoder och att dela med sig av innehållet i utbildningar och föreläsningar.

Enheten bjuder också in externa föreläsare för att öka kompetens och vidga vyer som har betydelse för enhetens barn, exempelvis föreläsaren Stefan Einhorn's syn på bemötande. Vi har också haft en föreläsning från företagshälsovården om psykosocial arbetsmiljö. Ledningen kan se att användandet av dessa externa föreläsare har gett avtryck i enheten via medarbetarenkätens siffror om psykosociala arbetsmiljön är goda.

Tillsammans med medarbetare har enheten ansökt och erhållit Skolverkets utmärkelse "Skola för hållbar utveckling". Den har lett till ett fördjupat arbete i hållbar utveckling gällande ekologiska, sociala och ekonomiska frågor, här nedan några exempel:

#### **Ekologisk**

hög andel ekologiska mat ingredienser lagad från grunden

barn lär sig om matsvinn och vattenförbrukning

#### **Social**

friskvårdstimme för pedagoger

fredagsfrukost

daglig fysisk aktivitet för barn inne som ute

#### **Ekonomisk**

Medarbetare får mer förståelse för inköp

Vaktmästare tillverkar pedagogiskt material för barnen

Vikariekostnader minskas



*Röda mattan manifesterar enhetens vision om "En enhet för alla"*

## Platsbesök

## Återföringsbesök

## Frågor

### Bilaga 1: Ordlista

### Bilaga 2: Referenser

#### Ordlista

BIBASS - barn i behov av särskilt stöd

"En Skola för hållbar utveckling" - Skolverkets utmärkelse för uppfyllda kriterier i arbetet med hållbar utveckling ekonomiskt, socialt och ekologiskt. Definition myntat av FN på 80-talet: "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov".

Fonologisk medvetenhet - förutsättning för tidig läsinlärning, barn ska uppmärksammas hur språket består av ord och ljud (implicit), hur orden låter, rim, för att bortse från ordens betydelse (explicit). Exempelvis "Vilket ord är längst, tåg eller tändsticka?" Barn med god fonologisk medvetenhet svarar tändsticka medan andra svarar tåg

Före Bornholmsmodellen - forskningsbaserad metod för att öka barns fonologiska medvetenhet och litteracitet

Förskolestöd - logoped, psykolog i stadsdelen, resurs till förskolor

Förskolläraernas planeringstid - veckovis planering för att leda arbetslaget och ansvara för undervisningen, genomförs gemensamt av arbetslaget

Handlingsplan - identifiera barn i behov av förebyggande och tidigt stöd. Skrivs av specialpedagog och förskollärare, skrivs under av vårdnadshavare, pedagog och rektor

Lpfö 2018: Läroplan för förskolan - ett nationellt styrdokument

Pedagogisk kartläggning - skrivs av arbetslag, specialpedagog handleder, för att identifiera förebyggande och tidigt behov av stöd hos barn

Pedagoghandbok - skapad av ledningen för systematiskt kvalitetsarbete

Plan mot kränkande behandling

TAKK - tecken för alternativ kompletterande kommunikation

UGGLO - applikation för högläsning på iPad

Veckoreflektion - planeringstid för arbetslag, Pedagoghandboken används i det systematiska kvalitetsarbetet för att uppnå enhetsmålen

VFU – verksamhetsbelagd utbildning

WKI - webbaserad kvalitetsindikator i Stockholms stad, fylls i terminsvis av förskolans arbetslag som ett led i det systematiska kvalitetsarbetet för att uppnå enhetsmålen

**Referenser:**

*Läroplan för förskolan: Lpfö 18.* (2018). [Stockholm]: Skolverket

Tillgänglig på Internet: <http://www.skolverket.se/publikationer?id=4001>

Starratt, Robert J. (2005). *Etiskt ledarskap: med fokus på skolan*. 1. uppl. Malmö: Liber.