









*Hållbar framtid – i naturens och ekologins tecken*

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Brukare/kunder</b> .....	<b>10</b>
1. Beskriv hur ni arbetar med bemötandefrågor.....	10
2. Beskriv hur ni gör brukarna/kunderna delaktiga.....	12
3. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och jämlikhet.....	18
4. Beskriv hur ni arbetar med att öka tillgängligheten.....	19
5. Redovisa kortfattat resultaten från era brukarundersökningar..	19
<b>Chef- och ledarskap</b> .....	<b>22</b>
6. Beskriv din ledarskapsidé.....	22
7. Redogör för hur du som ledare utvärderar och utvecklar.....	23
8. ...hur du försäkrar dig om att medarbetarna är införstådda.....	24
9. ...hur du skapar förutsättningar.....	25
10. ...hur du som chef/ledare skapar möjligheter för lärande.....	27
<b>Medarbetare</b> .....	<b>28</b>
11. Beskriv vilken värdegrund ni har i er verksamhet.....	28
12. Beskriv hur ni arbetar med jämställdhet och mångfald.....	30
13. Beskriv hur ni arbetar för ett aktivt medarbetarskap.....	31
14. Redovisa den senaste medarbetarundersökningen.....	32
<b>Resultat och analys</b> .....	<b>33</b>
15. Redovisa resultat från förra årets uppföljningar av era mål.....	33
16. Redovisa ert prognostiserade ekonomiska resultat.....	35
<b>Från mål till uppföljning</b> .....	<b>36</b>
17. Beskriv processen när ni tog fram årets verksamhetsplan.....	36
18. Enhetens mål 2020.....	37
19. Beskriv hur er planering för årets uppföljning ser ut.....	44
<b>Resursanvändning</b> .....	<b>45</b>
20. Beskriv hur ni använder verksamhetens resurser.....	45
<b>Utveckling</b> .....	<b>46</b>
21. Beskriv hur ni utvecklar verksamheten utifrån era analyser.....	46
22. Beskriv hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker.....	47
23. Beskriv vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver.....	48
24. Beskriv hur ni delar med er av goda exempel.....	51

## Administrativa uppgifter

**Verksamhetens namn**

Vällingby förskolor

**Verksamhetens chefs namn**

Yvonne Sjövik Axelsson

**Direkttelefonnummer till verksamheten och chefen**

08 - 508 05 192

076 – 12 05 192

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

yvonne.sjovik-axelsson@edu.stockholm.se

**Postadress och besöksadress**

Kontoret Skorstenen

Gudmundrågatan 12

162 53 Vällingby

**Antal anställda, maj 2020**

67



## **Inledning**

### **Verksamhet och målgrupp**

Förskolan är en del av skolväsendet för de yngsta i samhället och utgår från tanken att varje barn är kompetent, nyfiskt, aktivt, kreativt och har lust att lära. Förskolan har ett viktigt pedagogiskt uppdrag och verksamheten vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Till förskolans uppdrag hör att lägga grunden till ett demokratiskt medborgarskap, ett livslångt lärande och en tro på den egna förmågan.

Vällingby förskolor bedrivs i kommunal regi och finns i ett naturskönt område mellan Vällingby och Råcksta. Enheten består av tre verksamheter (svensk, finsk och allmän förskola) fördelade på fyra förskolor med sammanlagt 19 barngrupper. Inom enheten finns omkring 260 barn i åldrarna 1–5 år med i genomsnitt 14 barn/grupp.

Enhetens familjer har varierande socioekonomisk bakgrund och bidrar med mångfald till verksamheten. Andel barn som har flera språk- och kulturtillhörigheter i sina familjer är ungefär 60 %.

### **Enhetens förskolor**

**Gröna diamanten:** 81 barn (33 flickor, 47 pojkar)

**Grönkulla:** 42 barn (21 flickor, 21 pojkar)

**Tabulatorn:** 86 barn (46 flickor, 40 pojkar)

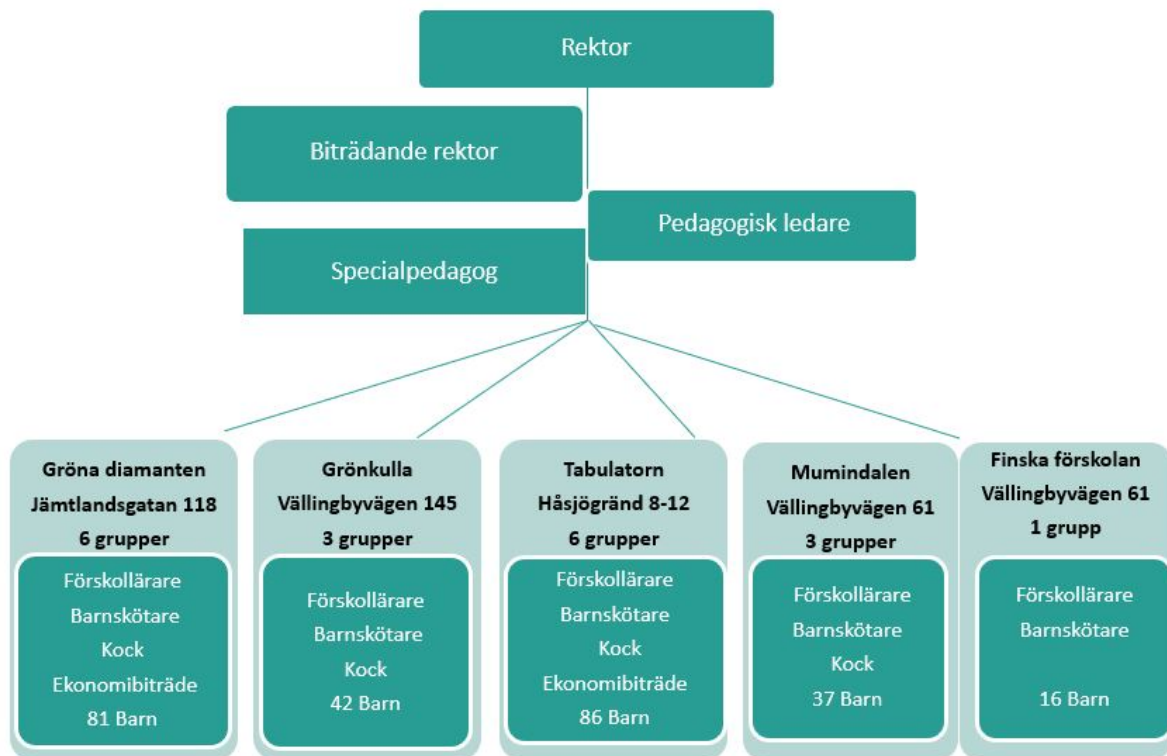
**Mumindalen:** 37 barn (15 flickor, 22 pojkar)

**Finska förskolan:** 16 barn (7 flickor, 9 pojkar)

Med anledning av att finska är ett minoritetsspråk och det finns intresse från vårdnadshavarnas sida, erbjuder enheten en finskspråkig verksamhet där undervisningen sker på finska. Syftet är att få en flerspråkig barngrupp, där såväl finsk som svensk språk- och kulturtillhörighet främjas samtidigt som barnen stöttas i språkutvecklingen i sitt nationella minoritetsspråk.

Från tre års ålder har barn som inte är inskrivna i förskolan rätt till så kallad Allmän förskola, i enlighet med politiskt beslut. Verksamheten bedrivs tre timmar per dag och barnen ingår i ordinarie barngrupper i enheten.

## Vällingby förskolor



### Organisation

Totalt antal anställda i enheten är 67 personer varav 9% är män. Enhetens personal består av pedagogisk personal, kökspersonal och ledning. Samtliga medarbetare som arbetar i barngrupp har förskollärary- eller barnskötaryutbildning. Andelen utbildade förskollärare är 43 %. Ledningen består av rektor, biträdande rektor, pedagogisk ledare och specialpedagog, samtliga med förskolläraryexamen. Rektor och pedagogisk ledare har pedagogistutbildning vid Reggio Emiliainstitutet. Enhetens rektor har genomfört rektorsutbildning. Av enhetens medarbetare har mer än hälften flera språk- och kulturtillhörigheter.

### Ansvarsfördelning ledning

<b>Rektor</b> Personal/budget ansvar	<b>Biträdande rektor</b> Personal/budget frågor	<b>Pedagogisk ledare</b> Pedagogiska frågor	<b>Specialpedagog</b> Specialpedagogiska frågor
Större inköp/budget Attestera fakturor Medarbetarsamtal Lönesamtal Hälsa/välbefinnande/rehabilitering Bibass - huvudansvar Orosanmälningar Bevilja ledighet Övergripande information till föräldrar Övergripande information till pedagoger Klagomålshantering Rekrytering huvudansvarig Uppföljning förskollärare under mentorsåret Uppföljningssamtal nya medarbetare IA Utbildningsansvarig Utvecklingspedagoger utser	LISA rapportering Sjuk- och frisknämnan Medarbetarsamtal Barnplaceringar samt möten med pedagoger vid överflyttningar Orosanmälningar Fakturor/rekvisition Vikarie – huvudansvar Rehabilitering – uppföljning av sjukfrånvaro Anställningsavtal/tjänstgöringsintyg Brandansvarig i enheten Rekrytering Skyddsronder Nycklar/tjänstekort Jourplanering/Semesterplanering Policypärm Köksmöten Nätverksplatsen – behörighet mappar Nyanställda – övergripande introduktion	Projektansvarig Nätverk Reflektionsmöten Pedagogisk miljö Rekrytering deltar Pedagogiskt informationsmaterial Nätverksplatsen – innehållsansvarig Reflektionsverktyg OneNote Skolplattformen Digitaliseringsnätverk Nyanställda – pedagogisk introduktion Mentorsmöten nyexaminerade Förskollärare VFU ansvarig Kalendariet Barnplaceringar samt möten med pedagoger vid överflyttningar	Bibass samordnare i enheten Kartläggning och handlingsplaner Uppföljning av handlingsplaner och ansökningar på stadsdelsnivå Ansökningar riktat stöd Nätverk specialpedagoger Barnplaceringar samt möten med pedagoger vid överflyttningar Överlämningsamtal förskola/skola Handledning av arbetslag Samtal med vårdnadshavare/pedagoger Revidera och följa upp plan mot diskriminering och kränkande behandling

Inom enheten finns en utvecklargrupp, bestående av ledning och utvecklingspedagoger från varje förskola. Utvecklargruppen har ett övergripande utvecklings- och förändringsansvar inom enheten. På respektive förskola diskuterar utvecklingspedagoger och förskollärare vidare utifrån enhetens gemensamma frågor. Diskussionen fortsätter därefter på de veckovisa reflektionsmötena i arbetslagen, för att alla medarbetare ska få adekvat information och möjlighet att påverka verksamhetsutvecklingen. Organisationen genomsyras av en transparens och en röd tråd mellan ledning, arbetslag och verksamhetsfrågor.

Information, diskussion och beslut görs i samverkan på arbetsplatsträff samt i lokal samverkansgrupp.





## **Lagar, förordningar och styrdokument**

Skollagen (2010:800)

FN:S konvention om barns rättigheter

Förordning (SKOLFS 2016 och 2018) om läroplan för förskolan

Budget för Stockholms stad

Verksamhetsplan Vällingby förskolor 2020

## **Pedagogiskt innehåll**

Det huvudsakliga syftet är att alla barn i enheten har en likvärdig förskola utifrån lagar och styrdokument. Barn och vårdnadshavare får uppleva innebörden av de demokratiska principerna, som bygger på solidaritet och människors lika värde. Lek och lärande är grunden i enhetens förskolor, som utgör den första delen av barnens utbildningstid. Personalen samspelar med barnen på ett sådant sätt att de känner stolthet över sina förmågor och sitt ursprung. Viktiga värden inom enheten är att tillvarata barnens kompetenser, nyfikenhet och lust att lära, så att de kan anta de utmaningar framtiden erbjuder dem.

## Ordlista

Begreppet vårdnadshavare, som används i Skollagen, förekommer inte frekvent inom förskolan. Verksamheten använder sig av begreppen vårdnadshavare respektive förälder.

**APT:** Arbetsplatsträff med hela enheten alternativt en förskola eller flera tillsammans. Ledningen deltar i alla APT.

**Arbetslag:** Förskollärare och barnskötare som bildar ett arbetslag på en avdelning.

**Avdelning:** En grupp barn och deras pedagoger, som har en gemensam tillhörighet inom respektive förskola.

**Förskoleundersökning:** Enkät till vårdnadshavare

**Föräldraaktiv introduktion:** Barnens första tid på förskolan, då vårdnadshavarna aktivt deltar i verksamheten.

**Garantiplats:** Innebär att barnet, från ett års ålder, har rätt till förskoleplats inom tre kalendermånader från det att vårdnadshavarens ansökan om förskola har kommit in. Placeringen garanterar inte vårdnadshavarens förstahandsval av förskola.

**IKT:** Informations- och kommunikationsteknik

**ILS:** Integrerat ledningssystem

**Köksmöte:** Kockar/köksbiträden och biträdande rektor diskuterar, planerar och utvärderar kosten och den pedagogiska måltiden utifrån Livsmedelsverkets riktlinjer.

**Ledning:** Rektor, biträdande rektor, pedagogisk ledare och specialpedagog.

**Mål- och resultatstyrning:** Kvalitetssäkringsarbete där pedagogerna genom dokumentation och kollektiv reflektion bevakar hur barnen inkluderas i lärande utifrån mål/styrdokument och riktlinjer för verksamheten.

**NTA:** Natur och teknik för alla

**Nätverk:** Pedagoger från enhetens förskolor träffas i tvärgrupper och diskuterar med utgångspunkt i enhetens gemensamma projekt och utvecklingsområden.

**Pedagog:** Förskollärare eller barnskötare, som är i det pedagogiska arbetet med barnen. Förskollärare har högskoleutbildning och barnskötare har gymnasial utbildning.

**Pedagogisk dokumentation:** Dokumentation i olika former (bild, text, barnens alster), som används i pedagogiskt syfte för planering, genomförande, uppföljning och analys av verksamheten.

**Pedagogisk ledare:** Förskollärare med ett övergripande uppdrag för det pedagogiska utvecklingsarbetet inom enheten. Handleder enskilda pedagoger och arbetslag, leder enhetens nätverk, organiserar studiedagar, fortbildning och olika inspirationstillfällen för pedagogerna.

**Pedagogista:** Pedagog med utbildning på Reggio Emiliainstitutet. Bevakar reflektion genom olika uttryckssätt samt arbetar för att levandegöra enhetens värdegrund.

**Projekterande arbetssätt:** Ett förhållnings- och arbetssätt som bygger på barnens tankar, intressen och idéer kring en gemensam frågeställning. Ett projekterande arbetssätt genomsyrar hela dagen och pedagogerna arbetar ämnesöverskridande med barnen indelade i smågrupper.

**Reflektionsverktyg:** OneNote används som verktyg för avdelningarnas systematiska kvalitetsarbete. Varje avdelning har sitt eget verktyg med flikar för styrdokument, arbetslagets kompetens, verktyg och mallar, veckoreflektioner och månadsuppföljningar.

**Skolplattformen:** En digital plattform, där pedagogerna publicerar nyheter, kalendarium, matsedel och pedagogisk dokumentation för vårdnadshavare.

**Specialpedagog:** Förskollärare med vidareutbildning till speciallärare, med uppgift att identifiera och undanröja hinder i barns lärande. Handleder arbetslag för att hitta individuella lösningar och anpassningar för varje barns bästa.

**Studiedag:** Personalens interna fortbildning i form av föreläsning och praktiskt arbete, fördelade på fyra dagar per år. Diskussion om verksamheten, planering, uppföljning och utvärdering av arbetet.

**Undervisning:** Syftar till att målen och intentionerna i läroplanen uppfylls genom att pedagogerna stimulerar, utmanar och ger barnen möjlighet att utvecklas, förundras, leka och lära.

**Utbildning:** Helheten kännetecknar utbildningen i förskolan. I undervisningen går olika mål in i varandra och den utgår från barns erfarenheter, kunskaper, behov och intressen.

**Uttryckssätt:** Många olika former att kommunicera och uttrycka sig, inspirerat av Reggio Emilias filosofi om 100-språkighet, som till exempel innefattar uttryckssätt som dans, rörelse, matematik, verbal kommunikation, skriftspråk, teknik, bild, skapande.

**Utvecklargrupp:** Ledning och utvecklingspedagoger, som tillsammans har ett övergripande ansvar för att utveckla och förändra verksamheten.

**Utvecklingspedagog:** Förskollärare med uppdrag att inspirera, initiera, nyansera och driva den pedagogiska processen. Utvecklingspedagogen har ett specifikt ansvar för att förskolans värdegrund realiserar och att denna utgör en bärande plattform för verksamheten.

**VFU:** Verksamhetsförlagd utbildning, förskollärestuderande som gör praktik på förskolan.

**WKI:** Webbaserad kvalitetsindikator, en självvärdering av hur väl arbetslaget, utifrån läroplanen, skapar förutsättningar för barnens utveckling och lärande.

## **Brukare/kunder**

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

### **Kunden i centrum**

Ledning och medarbetare arbetar för ett gott bemötande ska genomsyra hela verksamheten. Enhetens medarbetare besitter en mångfald av kultur- och språkkompetenser, som används för att främja god kommunikation och gott

bemötande med människor oavsett kulturell och språklig bakgrund. Inom enhetens förskolor är välkommandet ett viktigt begrepp. Alla barn och vuxna ska känna sig välkomna och mötas med respekt, värme och nyfikenhet. Barnen ses som huvudpersoner och är dem vi hälsar på först. Verksamheten är till för barnen och det är deras intressen, behov och välbefinnande som står i fokus.

Att skapa tillitsfulla relationer till barnen och deras familjer är grunden för en god samverkan mellan förskola och hem. Personalen arbetar aktivt för att varje dag ta emot barn och vårdnadshavare på bästa sätt. Redan under introduktionen pratar pedagoger och vårdnadshavare om hur det dagliga överlämnandet från vårdnadshavare till förskola ska gå till. Exempelvis kan barnet lämnas över till pedagogens famn, till kamrater, till aktivitet/material, vid ett "vinkfönster" eller tas emot vid grinden.

För att skapa tydlighet och rutin på enhetens större förskolor vid lämning/ hämtning utomhus, används gul väst av mottagande pedagog. Barn och vårdnadshavare vet då vilken pedagog de ska vända sig till för att "pricka av" att de kommer/går hem. Övrig personal är med barnen i den pedagogiska verksamheten.

I bemötandet ingår att ha varje barn i fokus och verka för en likvärdig förskola för alla barn. Vårdnadshavare får kontinuerligt information om barnets utveckling, trivsel och lärande. Pedagogen samtalar med vårdnadshavaren vid hämtning med fokus på den pedagogiska verksamheten och berättar vad barnet har gjort, sagt och lärt sig under dagen. Enhetens pedagoger har olika system för att vårdnadshavare ska få adekvat information även om avdelningspersonalen har slutat för dagen när barnet hämtas. Oavsett barnets vistelsetid, har barn och förälder dagligen rätt till en bra överlämning mellan förskola och hem.

För att främja ett gott bemötande har alla medarbetare i enhetens förskolor skyldighet att vara en god förebild för såväl barn som vuxna samt att i olika sammanhang aktivt föra barnens talan. Enhetens möten har tydliga syften och innehåll för att skapa struktur och förståelse för hur de ska bidra till måluppfyllelse och för att kunna kommunicera till vårdnadshavare på vilket sätt respektive möte gagnar barnen. Ledningen talar om möten *för* barn och möten *med* barn. Båda mötesformerna är viktiga. På exempelvis studiedagar och utvecklargruppsmöten arbetar medarbetarna *för* barnen. Under arbete med dokumentation och reflektion (sam)arbetar pedagogerna *med* barnen.

## **Välja förskola**

Många vårdnadshavare besöker förskolorna för att välja verksamhet och rangordna sina val. Då vårdnadshavare ibland har kort om tid att tacka ja till förskoleplats, erbjuder enheten visning av förskolorna efter behov. På varje förskola finns pedagoger med särskilt uppdrag att ta emot besökare, visa runt och svara på frågor om verksamheten.

## **Börja förskola**

Efter att vårdnadshavaren har tackat ja till förskoleplats, skickas följande till vårdnadshavaren med e-post:

- brev till barnet
- information om Vällingby förskolor
- information om föräldraaktiv introduktion



*Välkomstbrev till barnet*

Nya förskolebarn börjar oftast på hösten, då 6-åringarna går vidare till förskoleklass. Under de första dagarna ger pedagogerna nya föräldrar övergripande information om förskolan och dess verksamhet och informerar bland annat om hur de som vårdnadshavare ges möjlighet att vara delaktiga och påverka utbildningen, till exempel genom respons och feedback i det dagliga mötet vid hämtning och lämning, i förskoleundersökningen eller på föräldramöten.

### **Föräldraaktiv introduktion**

Det är viktigt för enheten att ha en god föräldrasamverkan och den grundläggs under introduktionen. Enheten arbetar med föräldraaktiv introduktion för att barn och vårdnadshavare tillsammans ska lära känna pedagoger och förskolans verksamhet. Medarbetarna möter varje barns och vårdnadshavares behov genom att anpassa introduktionen efter individ. Det kan bland annat handla om hur långa dagar barnen har under introduktionen. Pedagogernas roll i den föräldraaktiva introduktionen är att presentera verksamheten så positivt som möjligt och genom spännande aktiviteter "locka" barnen till sig för att bygga förtroende under tiden vårdnadshavaren finns med i verksamheten. Introduktionen är även viktig för vårdnadshavaren, som får kännedom om hur barnens dagar på förskolan ser ut, hur rutinsituationer genomförs samt hur undervisningen i förskolan sker genom olika aktiviteter som barnen erbjuds. Vårdnadshavaren ombeds att avsätta cirka två veckor för introduktionen, men är aktivt med i cirka fyra dagar. Därefter bestämmer pedagoger och vårdnadshavare tillsammans hur introduktionen ska fortsätta. Under introduktionen inventerar pedagogen vilka språk som finns kring barnet och vilket/vilka modersmål som vårdnadshavaren vill att förskolan ska stödja. När barnen gått ungefär en månad på förskolan följs den första tiden upp genom ett uppföljningsamtal (finns beskrivet under punkt 2).



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

### Delaktighet barnen– ett axplock

I Vällingby förskolor utgår verksamheten från barnen. Enskilda barn och barngruppen görs delaktiga i undervisningen då pedagogerna genom pedagogisk dokumentation, med film, bild och text utifrån barnens frågor, funderingar, reflektioner, uttryck, kroppsspråk, fångar upp deras intressen, tankar och idéer och använder det som utgångspunkt i det pedagogiska arbetet och skapar innehåll i projekten och de målstyrda processerna. Materialet återförs till barnen, som ges möjlighet att reflektera kring vad de varit med om.

I nästa steg utgör materialet grunden för arbetslagets reflektion, med utgångspunkt i frågorna i det veckovisa reflektionsprotokollet:

Rubinen 2020 Reflektion					
Vad har barnen visat intresse för och utforskat under veckan <i>Från det understående vi kan koppla till projektet</i>	Beskriv vilka tecken på lärande vi kan se hos barnen <i>Kopplat till följande veckans läroplanens mål</i>  <i>Övriga målområden i läroplanen.</i>	Vilka barn har varit delaktiga/inkluderade i de läroprocesser/ aktiviteter vi beskrivit i kolumn 1&2 <i>Skriv namn på barnen</i>  <b>Vad har de övriga barnen varit med om / gjort</b> <i>Skriv namnen på barnen</i>	Läroplanen, syfte med undervisningen: <i>Vilket/vilka läroplanens mål ska ligga till grund för veckans undervisning och dokumentation?</i> <i>Vilka aktiviteter/undervisningsstrukturer i projektet och den övriga verksamheten ska vi använda för att arbeta i riktning mot målet?</i> <i>Vilka ord och begrepp kan bli viktiga?</i>  <i>Arbetsmetoder och/eller andra verktyg</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verktyg</li> <li>• Arbetsmetoder</li> <li>• Naturrelaterade verktyg</li> </ul>	Vad vill vi försöka förstå med hjälp av våra kommande observationer? <i>Syfte</i> <i>Fokus</i>	<b>Vecka:</b> <i>Utför vår gemensamma reflektion: Hur ska vi i projektet utmana barnen vidare utifrån deras frågointressen och det valda läroplanområdet?</i> <i>Arbetsmetoder, material, grupper:</i> <i>Hur skapar vi inkludering, delaktighet för alla barn?</i> <i>Vem ansvarar för vad?</i>
Barnen har målat klart sina fågelholkar. När vädret tillät målade vi ute. Barnen visar stort intresse för färger och pratar om färger flera gånger under dagen. Barnen har även börjat teckna färgerna när vi pratar om det.  Vi har även skapat fågelmat. Där uppskattade barnen att få smaka och känna på ingredienser.	Barnen visar tecken på lärande med färgerna. Både språkligt och genom tecken.  Barnen samtalade kring mjuk, hård, god och bär kring ingredienserna till fågelmaten.	De äldsta barnen var delaktiga i skapandet av fågelmaten.  Alla närvarande barn var delaktiga i målandet, och hängandet av fågelholkar.	Fågelrelaterade ord som t ex fågelholk, fjädrar, färger, storleksord som stor /liten Arbetar med TAKK . Natur och miljö.	Tecken på lärande Vad barnen visar intresse för att veta hur vi ska gå vidare med projektet.	Hänga upp resterande fågelholkar, och fågelmat. Promenad och fågelskädnig Skapa fåglar med handavtryck
<b>Veckostruktur:</b>	<b>Måndag:</b>	<b>Tisdag:</b>	<b>Onsdag:</b>	<b>Torsdag:</b>	<b>Fredag:</b>
PRIO 1	Hänga upp resterande fågelholkar, och fågelmat.	Inskolning  Fågelskädnig	Inskolning  Skapa fåglar med handavtryck	Inskolning  Skapa fåglar med handavtryck promenad	Inskolning  Promenad, titta fåglar Trycka händer

Exempel på arbetslagets veckoreflektion



*Barnens intresse för och fascination av fjärilar vävs samman med nyfikenhet och intresse för balett, vilket resulterar i en fjärilsbalett.*

*"Observationer och lyhördhet bidrar till att vi kan ge barnen inflytande och fånga upp deras tankar/vad de vill. Exempel är sagan som vi gjort utifrån observationer i barnens lek i fjärilsvärlden. Eller intresset för dans och musik. Balett är ett ex på en dans vi fångat upp utifrån barns intresse." (Pedagog)*

Avdelningarna delar varje dag in sin barngrupp i mindre undersöknings- och fördjupningsgrupper. I en liten grupp ges barnen mer talutrymme. Barnens tankar, idéer och åsikter fångas lättare upp i ett litet sammanhang och kan bekräftas och utmanas av pedagogerna. Barnen är delaktiga i reflektions- och dokumentationsarbetet genom att fota, filma och välja ut bilder till dokumentationen. Reflektion av processen sker tillsammans med barnen både i den lilla gruppen och i hela barngruppen. Tillsammans reflekterar barn och pedagoger över vad som hänt under dagen och över vilka frågor inom projektet som är intressanta att undersöka vidare.

Enheten har i årets verksamhetsplan ett mål med utgångspunkt i FN:s barnkonvention, som blev lag från den 1 januari 2020. Barnens rätt till inflytande och delaktighet lyfts i arbetslagens diskussioner. Uppföljning i tertialrapport 1 visar att barnens delaktighet och inflytande ökar i takt med att pedagogerna skaffar sig mer kunskap och medvetenhet om barns rättigheter kopplat till Barnkonventionen. Ett resultat av detta är att barnen har blivit mer delaktiga i beslut gällande deras vardag. För att ha reellt inflytande och kunna fatta beslut, behöver barnen få tillräckligt med information på ett sätt de förstår. Som ett led i detta används bildstöd och TAKK med barnen.

- Barnen har varje vecka möjlighet att välja aktiviteter och utflyktsmål. Deras delaktighet och inflytande värderas högt. Vi använder oss av demokratiska värderingar och låter barnen prova sina idéer och tankar. Vi anpassar både verksamheten och miljön efter barnens intressen.
- Barnen har arbetat med barnkonventionen under hela höstterminen.
- Vi pedagoger är flexibla i vårt arbetssätt.
- Barnråd där viktiga saker och dilemman diskuteras och där barnen själva får försöka komma fram till olika lösningar och förslag.
- Bildstöd som tydliggör.

*Exempel ur ett arbetslags uppföljning inför Tertialrapport 1*


### **Delaktighet vårdnadshavare – ett axplock**

Sommaruppgift – ett sätt att skapa delaktighet med barnen och deras familjer genom att tillsammans förbereda starten av ett nytt läsår. Sommaruppgiften skapar en känsla av tillhörighet och gör att det finns något att se fram emot inför höstterminen. Barnet får, utifrån sin erfarenhetsvärld, visa och berätta om sin sommaruppgift. Barnens sommaruppgifter ligger till grund för pedagogernas fortsatta projektarbete med barnen, där föräldrarna inkluderas.

Genom att använda olika former för dialog med föräldrar arbetar personalen för vårdnadshavares delaktighet i förskolans undervisning. Enhetens förskolor kombinerar traditionella föräldramöten med exempelvis veckoinformation i skolplattformen, vernissager och workshops. På så sätt kan förskolan visa vad som görs för att stödja flickors och pojkars utveckling och lärande samtidigt som det ger möjlighet för vårdnadshavare att ge återkoppling på verksamheten.


Daglig information till vårdnadshavare – den enskilt viktigaste möjligheten till insyn och påverkan ges under den dagliga kontakten när vårdnadshavare hämtar och lämnar sina barn. Där ges vårdnadshavaren en inblick i barnets dag och den utbildning som bedrivs (finns beskrivet under fråga 1).

Veckoinformation – pedagogerna skriver veckoinformation till vårdnadshavare för att berätta om verksamheten den senaste veckan och delge planeringen inför kommande vecka. Veckoinformationen innehåller även beskrivningar om syfte bakom verksamheten samt kopplingar till läroplanen.



 Elever: Solmatt  
 Ve: 17 juni 2022 - 18 juni 2022  
**Veckoinformation v 16**

Papporna har flyttat ut på gården och inne i fjällvärlden finns nu fjällar i olika färger. Det blomstrar i trädet och barnen undersöker nyfiken det nya som kommit. Det är intressant hur en fjällvärld möjligen lockar till nya lekar och upptäckter. I leken får vi barnens reflektioner:


- Fjällen äter blommor och blir svart.
- Fjällen flyger
- Fjällen kollar upp för trädet och äter blommor



De blåttar möjligen lek av speglarna.




Vi har det är som ett blåttar utifrån.




Fjällen flyger fjällen, som det är blommor.


De små fjällarna som flyttat in i fjällvärlden får följa med på allt möjligt i barnens lek.



Fjällen äter blommor.



Fjällarnas för till blommor.




Äter blommor.


Att fjällarna kan flyga är något som fångar barnens intresse. Därför har vi just nu koncentrerat oss lite extra på just vingarna, vi räknar och lär oss antal, samt studerar lite noggrannare hur de ser ut och jämför olika färger på dem.

Utan på gården har vi hjälpts åt att sätta i blisar i fjällvärlden. Det ska bli fjällvärlden. Vissa planteringar som blisar vika och vi har undersökt dem för närmare.

- Vi måste vattna, så blir de gröna
- Den har svart, inte den.
- Oj, nu har sviten kommit
- Jag har planterat blommor, men kan inte det.



Vi ska med och göra.



Vi ska bli blisar.

**Med vi planerar framtiden:**

Vi är som sagt ute mycket och har flyttat ut en del material så barnen enkelt kan välja att rita, leka med play-doh och lösa bitar även ute.

Nu när det blivit vår drökar vi att ni tar till en vattenflaska till barnen. Viktigt att flaskan är enkelt och praktisk för barnen att dricka ur, inte en flaska med liten skruvlock. Vi fyller på dessa flaskor med färgat vatten varje dag, men vi skickar med flaskan hem på fredagar för att.

Vädret varierar och det är helt okej att ni tar till olika sorters kläder, det är inte lätt att veta på morgonen. Tänk också på att vi öppnar ut alla barn att gå på och av sig själva och det är då bra om kläderna inte är för tighta/lena samt att det är sklar som är lätta att ta i boken och enkla att stänga.

**Blisar**

**Närvar & värden**

**Läroplanuppgifter**

- utföra barnens samspel samt följa och stötta dem att bearbeta konflikter, reda ut missförstånd, känslor och regelbunden utvärdering.
- självständighet och vilja till en egen förtäring.
- beröra och föreställningsförmåga.

### Exempel på Veckoinformation

Feedback från vårdnadshavare gällande veckoinformationen:

*"Vi hämtar så sent så vi träffas inte men veckobrevet är ett fantastiskt substitut då det är så informationsrikt"*

Föräldramöte med workshop - för att göra vårdnadshavare medvetna om och delaktiga i barnens pågående processer på förskolan. Årets workshop kopplades till hur läroplanens olika mål kan rymmas i ett och samma projekt. Förskolorna iordningställde olika stationer med tillhörande uppgifter med läroplanskopplingar samt bildspel med information om verksamheten. Stationerna bemannades av pedagoger som introducerade och beskrev mer om hur barnen arbetar med stationerna.

**Exempel:** Två av enhetens förskolor hade föräldramöte under förskolans öppettider, för att skapa förutsättning för fler vårdnadshavare att delta. På en av förskolorna gjorde barn och vårdnadshavare stationerna och uppgifterna tillsammans. På den andra förskolan tog några pedagoger hand om barnen under tiden vårdnadshavarna deltog i mötet.

Uppföljning av introduktion - efter introduktionen får vårdnadshavaren utvärdera introduktionen utifrån fastställda frågor. Under samtalet går pedagog och vårdnadshavare igenom den skriftliga utvärderingen samt hur första tiden efter introduktionen har fungerat. Vid behov används tolk under samtalet för att öka

vårdnadshavarens möjlighet till dialog och samverkan, kunna ställa frågor och tillgodogöra sig information som ges.

Utvecklingssamtal - varje vårtermin erbjuds vårdnadshavare ett utvecklingssamtal. Fler samtal sker vid behov eller efter önskemål från vårdnadshavaren.

Utvecklingssamtalet utgår från enhetens mall och inför samtalet får vårdnadshavaren en inbjudan med frågor att fundera kring. Barnens delaktighet i samtalen kan se olika ut beroende på ålder och förutsättningar. I vissa fall handlar det om att vara med genom att välja ut bilder och påverka innehållet i samtalet, i andra fall att barnet deltar i samtalet.

Uppföljningssamtal - enheten har tillgodosett vårdnadshavares önskemål om att följa upp barnets trivsel, utveckling och lärande under hösten. Detta görs som ett komplement till utvecklingssamtalet.

*Exempel på frågor som diskuteras:* Upplever du, som förälder, att förskolan har tagit tillvara ditt barns tankar, idéer och intressen? Vad ser du som särskilt viktigt/intressant för ditt barn just nu?

Barn i behov av särskilt stöd - i samarbete mellan specialpedagog och arbetslag upprättas handlingsplan tillsammans med vårdnadshavare. Handlingsplanen följs upp, utvärderas och revideras två gånger per termin. För barnets bästa samverkar specialpedagog, arbetslag och ledning med vårdnadshavare och olika aktörer såsom barn- och ungdomspsykiatri, habilitering, autismcentrum och logoped. Samverkan handlar om exempelvis fortbildning och handledning.

Ett barn på yngrebarnsavdelning har svårt att delta i rutinerna. Antingen behöver hen mycket pedagogstöd för att vägledas i olika rutiner eller barnet sätter sig emot att delta i rutinerna. Arbete med bildstöd sätts in som både språkförstärkande och i förberedande syfte vid rutiner och övergångar. Detta resulterar i att barnet självmant hämtar bildstödet som sitter på väggen och visar pedagogen att nu är det dags att gå ut till hallen och klä på sig. Pedagogen bekräftar barnets görande och ger positiv förstärkning.

---

#### *Exempel på tidig insats och anpassning*

Överlämningsdokument mellan förskola och skola - med barn och vårdnadshavare i fokus erbjuder pedagogen ett avslutningssamtal när barnet ska börja i förskoleklass. Samtalet innehåller dokumentation om barnets förskoletid, med betoning på det sista året. Dokumentationen sammanställs i ett så kallat överlämningsdokument, som beskriver vad barnet har fått uppleva och erbjudits i förskolan. Dokumentet ges till vårdnadshavaren, som uppmantras att dela med sig av informationen till förskoleklassen i syfte att ge barnet en så bra skolstart som möjligt.

Synpunkter och klagomål - Enheten arbetar efter stadsdelens policy *Rutiner för synpunkter och klagomål*, som innebär att alltid ta alla synpunkter på allvar och hantera dessa skyndsamt. Karaktären av synpunkter varierar alltifrån lovord till



personalen till klagomål om en borttappad vante eller brister i bemötande. Alla synpunkter från vårdnadshavare dokumenteras och återkopplas till berörda. Synpunkter som berör kränkande behandling rapporteras alltid till rektor. Pedagogerna gör en bedömning av vilka övriga synpunkter och klagomål som ska rapporteras till rektorn.

- Rektor tar till vara vårdnadshavares respons på verksamheten och diskuterar synpunkter och klagomål med berörda arbetslag.
- Återkoppling till vårdnadshavare sker via telefon, e-post eller vid möte.
- Vid behov upprättas en handlingsplan för åtgärd i syfte att i möjligaste mån svara upp mot vårdnadshavarens önskemål och behov.
- Personal/rektor återkopplar till vårdnadshavaren och följer vid behov upp ärendet i ett senare skede.
- Pedagogerna för anteckningar i arbetslagets veckoreflektion utifrån de synpunkter och klagomål de tagit emot.
- Arbetslaget diskuterar åtgärd på reflektionsmöte.
- Avdelningsansvarig förskollärare informerar vid behov rektor.
- Arbetslaget återkopplar till vårdnadshavare och rektor.
- Uppföljning sker på nästkommande reflektionsmöte.

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

Ledning och medarbetare är måna om att bemöta varje barn och vårdnadshavare likvärdigt. Alla bemöts med respekt och lyhördhet, vilket syns i resultatet i de senaste årens förskoleundersökningar. Pedagogen lyssnar in hur vårdnadshavaren vill ha kontakten med förskolan, till exempel gällande vem i familjen som ska kontaktas om barnet blir sjukt under dagen. Om inget sägs kontaktas ofta den vårdnadshavare som ska hämta barnet i slutet av dagen. Information som ges från förskolan är tydligt kommunicerad och publiceras via Skolplattformen, mejl, eller kommuniceras verbalt för att nå alla vårdnadshavare.

Diskussion förs i arbetslagen kring traditionella könsroller och hur invanda mönster kan motverkas i undervisningen. Pedagogerna medvetandegör sig själva och varandra i arbetet med barnen. De diskuterar, reflekterar och analyserar kring hur de pratar med barnen samt är uppmärksamma på innehåll i sånger och litteratur. Ibland byts han/hon ut mot hen/den i sångtexter och sagoberättande.

Pedagogerna säkerställer att alla barn tar del av förskolans utbildning utifrån individuella förutsättningar. Alla barn möts av utmaningar med utgångspunkt i sin egen erfarenhets- och kunskapsbank. De yngre barnens behov av omsorg, trygghet och lärande bemöts med samma fokus som de äldre barnens vetgirighet och vilja att samtala kring olika ämnen.

Enhetens plan mot kränkande behandling upprättas varje år i förskolans utvecklingsgrupp och på arbetsplatsträff. Nya mål och arbetssätt formuleras i syfte att utveckla arbetet med utgångspunkt i diskrimineringsgrunderna. Bland årets verksamhetsmål finns det formulerat kring grundläggande värden och rättigheter i enlighet med Barnkonventionen. Genom att exempelvis sätta sig in i och föra diskussioner kring Barnkonventionens artikel 2 ökar personalens medvetenhet kring betydelsen av alla barns (människors) lika värde och hur värdegrundsarbetet kan

realiseras på förskolans arena.

*Exempel från arbetslag:*

Vi använder barnens namn när vi pratar med dem, istället för att använda tjejer och killar. Även när vi pratar om barnen använder vi deras namn.

Vi upptäckte att flickorna alltid var närmast pedagogen vid sagoläsning. Nu ser vi till att alla barn får turas om att sitta nära pedagogen.

I dokument används ordet vårdnadshavare istället för förälder i syfte att bejaka familjers olika konstellationer.

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

Information om tillgänglighet på förskolornas hemsidor är aktuell och uppdaterad. Den fysiska tillgängligheten på enhetens två nya förskolor är generellt sett lite högre, eftersom standard och byggnormer har förbättrats med åren. På väggarna i lokalerna sitter exempelvis ljudabsorbenter som minskar ljudnivån. I samarbete med SISAB förbättras kontinuerligt tillgängligheten i verksamhetens äldre lokaler för ökad likvärdighet. I de äldre byggnaderna har avdelningarna fler rum, vilket ger goda möjligheter till avskildhet och arbete i mindre grupper. Vid inköp av möbler och inventarier prioriteras ljuddämpande material. Olikheter i förskolornas lokaler, storlek och geografiska läge, ger familjerna möjligheter att välja den förskola som passar dem bäst.

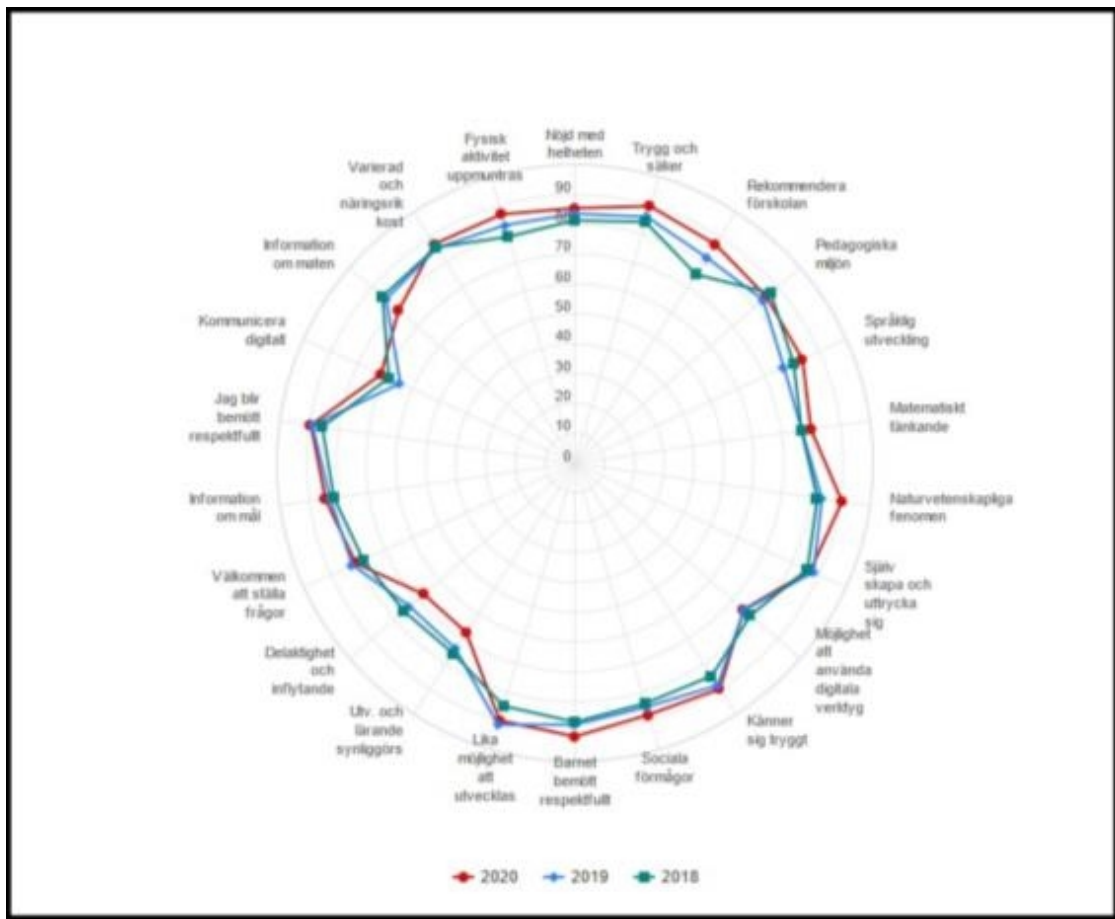
Bildstöd, bland annat i form av InPrint-bilder, används av arbetslagen som tydliggörande verktyg för att inkludera alla barn i undervisningen. Med start vårterminen 2020 genomför alla pedagoger en webbaserad utbildning i TAKK (Tecken som alternativ och kompletterande kommunikation).

Ledning och medarbetare ger snabb återkoppling vid kontakt från vårdnadshavare. I samverkan och vid bokade samtal med vårdnadshavare används vid behov tolk för att underlätta dialog och information. I skriftlig information används klarspråk i kommunikationen och bilder används som komplement till texten. Information till barnen sker verbalt, med tecken- och bildstöd. Personalen använder sina olika kultur- och språkkompetenser för att öka förskolans tillgänglighet för barn och vårdnadshavare.

**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.**

**Resultat**

Svarsfrekvensen för brukarundersökningen 2020 är 72 %, en ökning med 7 % jämfört med 2019. KF-indikatorn har sedan 2018 höjts från 81 % till 85 % 2020. Resultatet på de olika frågorna ligger ibland något under, ibland över resultatet för stadsdelen som helhet. Generellt sett ligger resultatet relativt stabilt mellan enhetens förskolor, med några få undantag.



Sammanställning av enhetens andel nöjda vårdnadshavare i förskoleundersökningen 2018, 2019, 2020

### Arbetsgång för att bearbeta resultat

Ledningen går noggrant igenom förskoleundersökningen, såväl hela enhetens resultat som svaren per förskola och avdelning, inklusive avdelningarnas analyser. På studiedagen i maj analyserar varje arbetslag sitt resultat och gör jämförelser mellan vårdnadshavarnas uppfattning och personalens självskattning i WKI. Under höstens föräldramöten diskuteras undersökningens resultat med vårdnadshavarna. Synpunkter och förslag dokumenteras och arbetas vidare med i arbetslag, utvecklingsgrupp och ledningsgrupp.

### Sammanfattande analys och åtgärder

Utvecklingsgruppen uppmärksammar att enheten har relativt låg svarsfrekvens. Samtidigt visar resultatet en 7 procentig ökning sedan förra året. Kan förbättringen

bero på vårdnadshavares ökade medvetenhet om vikten av att svara på undersökningen eller har de haft en mer positiv inställning till att svara när enkäten endast har skickats i digital form, utan inblandning av pedagogerna? Det är frågor, som kommer att ställas på höstens föräldramöten. Under svarsperioden framkom dess värre att det i flera fall varit problem med de mailadresser som funnits registrerade till vårdnadshavarna. Flera föräldrar har också uttryckt viss enkättrötthet. Till exempel ska vårdnadshavare med flera barn på förskolan svara på en enkät för varje barn. Utvecklargruppens analys visar vidare att bristande språkförståelse eller liten kännedom om förskolans verksamhet kan påverka både andelen svarande och resultatet i enkäten.

Att resultatet inte spretar så mycket, tolkar ledningen som att förskolorna idag arbetar som *en* enhet, trots att förskolorna geografiskt sett ligger utspridda. Ledning och medarbetare har de senaste åren utarbetat flera gemensamma dokument för att säkerställa en likvärdig verksamhet på enhetens alla förskolor, vilket verkar ha gett önskat resultat. Det i sin tur tyder på att det långsiktiga pedagogiska utvecklingsarbetet har gett positiva effekter i enheten och att vårdnadshavarna har bedömt att verksamheten håller en god och jämn kvalitet.

Höstens omfattande datorbyte i Stockholms stad samt Skolplattformens försening har försvårat åtkomsten till enhetens olika arbetsverktyg och dokument. Den skriftliga informationen till vårdnadshavarna var under en period därför inte lika omfattande som den brukar vara och som de vant sig vid. Sammantaget har detta bidragit till att pedagogerna inte i lika stor utsträckning kunnat involvera vårdnadshavarna genom dokumentation. Att vårdnadshavarna skattar *möjlighet till delaktighet och inflytande* samt *Mitt barns utveckling och lärande synliggörs* lägre i år jämfört med förra året, ser ledningen som en direkt följd av de tekniska problem som varit. Skolplattformens lärloggar tror ledning och pedagoger på sikt kommer att ha positiv effekt gällande ovanstående områden.

De avdelningar som har fått lägst resultat kännetecknas av instabila personalgrupper på grund av hög personalfrånvaro. Vidare visar ledningens analys att högst resultat återfinns på de avdelningar där det är stabilitet i arbetslagen, tydligt ledarskap hos förskolläraren, hög kompetens- och erfarenhetsnivå i kombination med gott samarbete inom arbetslaget. För att stärka förskollärarna i sitt ledarskap och belysa barnskötarnas yrkesroll har ledningen organiserat pedagogiska nätverk för respektive yrkesgrupp (se beskrivning under punkt 24). Utifrån ovanstående analys kommer ledningen att utveckla organisationen ytterligare för att bättre möta föräldrars synpunkter och förslag.

## **Chef- och ledarskap**

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

För att kunna leda andra krävs god självkännedom, det vill säga att känna till och förstå sina drivkrafter, reaktionsmönster samt sina starka och svaga sidor. Drivkraften i min pedagogiska ledarroll är att göra skillnad utifrån ett etiskt förhållningssätt, med utgångspunkt i ledorden nedan.

#### **Etik**

För mig är det viktigt att mitt agerande bidrar till att skapa ett klimat av lärande, där barn och pedagoger utvecklas och där föräldrar känner tillit till verksamheten. Jag arbetar för ett ledarskap som bygger på öppenhet och transparens, välvilja och professionellt bemötande.

#### **Vision**

Min drivkraft bottnar i min vilja att skapa mening för de som finns i vår enhet. Min vision är att alla barn och vuxna är inkluderade i en meningsfull pedagogisk verksamhet som gör skillnad. Det ska vara ett mervärde att vara en del av vår enhet.

#### **Kommunikation**

Mina verktyg för att uppnå ett kommunikativt ledarskap är att ta allas tankar och känslor på allvar, lyssna aktivt, formulera och arbeta med enhetens vision, värdegrund och mål. I detta ingår att skapa meningsfullhet för alla, hantera normer och värderingar samt bidra till att målen för verksamheten uppnås.

#### **Organisation**

Jag skapar en tydlig struktur genom att ha en gemensam riktning, som förenar ledning och medarbetare och som går som en röd tråd genom hela verksamheten. Jag leder och fördelar arbetet så att medarbetare med olika utbildnings- och erfarenhetsbakgrund tillsammans skapar lärande sammanhang för enhetens barn, och för varandra.

#### **Tydlighet**

Jag tar fram arbets- och förhållningssätt med tydlig koppling till enhetens barn- och kunskapssyn, värdegrund och styrdokument. Jag tar ansvar för att varje medarbetare har goda insikter om sitt uppdrag och får möjlighet till delaktighet i olika verksamhetsbeslut.



Jag konkretiserar verksamhetsidén genom att föra dialog, exemplifiera, koppla situationer och händelser i vardagen till forskning och styrdokument. I olika sammanhang på studiedagar och APT inleder jag med berättelser och ledarskapstal för att styra fokus mot uppdrag, mål och visioner. Jag har en generös inställning och delar med mig av information som kan komma andra till godo, både inom och utanför enheten. I den egna organisationen är jag noga med att identifiera och ifrågasätta informella grupper/möten, som av någon/några kan innebära en känsla av exkludering.

Min ledarskapsidé märks genom mitt arbete för "den goda arbetsplatsen", där demokratifrågor har en central plats. Mitt mantra är att vi ska "tolka välvilligt", utgå från att den andre vill oss väl. Jag tror på människor och deras förmågor. Det innebär att jag ger medarbetarna stort utrymme till eget ansvar. Jag uppmuntrar fortbildning och arbetar för medarbetarnas möjligheter att växa i sitt uppdrag.

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

Rektorns roll är mångfacetterad med olika lagar, riktlinjer, tolkningar och ideal att förhålla sig till. Mitt pedagogiska ledarskap behöver ständigt utvecklas för att svara mot morgondagens förutsättningar och krav. Kärnan i det jag vill göra är att följa, ge näring åt och lotsa medarbetarna i deras tankeprocesser kring uppdraget.

Mot bakgrund av min önskan om att barn och pedagoger inom enheten ska känna glädje, gemenskap, meningsfullhet, tillit och hopp om framtiden i det utforskande och lärande som pågår, vill jag i mitt ledarskap förstå snarare än kontrollera och utmana snarare än begränsa. Som ledare behöver jag fortsätta arbeta med att:

- kontinuerligt kommunicera min ledarskapsidé på ett konkret sätt
- finslipa enhetens mötesforum för dialog och reflektion
- jämna ut olikheter i barn- och kunskapssyn inom enheten

I samtal med medarbetare och vårdnadshavare får jag som ledare direkt eller indirekt feedback på mitt ledarskap. Respons på ledarskapet fås också i medarbetarsamtal med min chef, i enhetens resultat i förskoleundersökning, medarbetarenkät och psykosocial enkät. Tillsammans med ledning och medarbetare utvärderar jag mitt ledarskap och tar till mig förslag på förbättringar.

Medarbetares önskemål om att jag ska vara mer synlig på förskolorna, innebär utmaningar för mig. I den stora organisation jag leder, bygger mycket av ledarskapet på att "leda via andra". Jag är därför inte alltid visuellt närvarande för medarbetarna, även om jag för det mesta är tillgänglig. Att kombinera chefsrollen med det nära ledarskapet i en enhet med många medarbetare, är en komplex fråga. Jag behöver fortsättningsvis förklara detta för medarbetarna, så att det blir tydligt för alla.

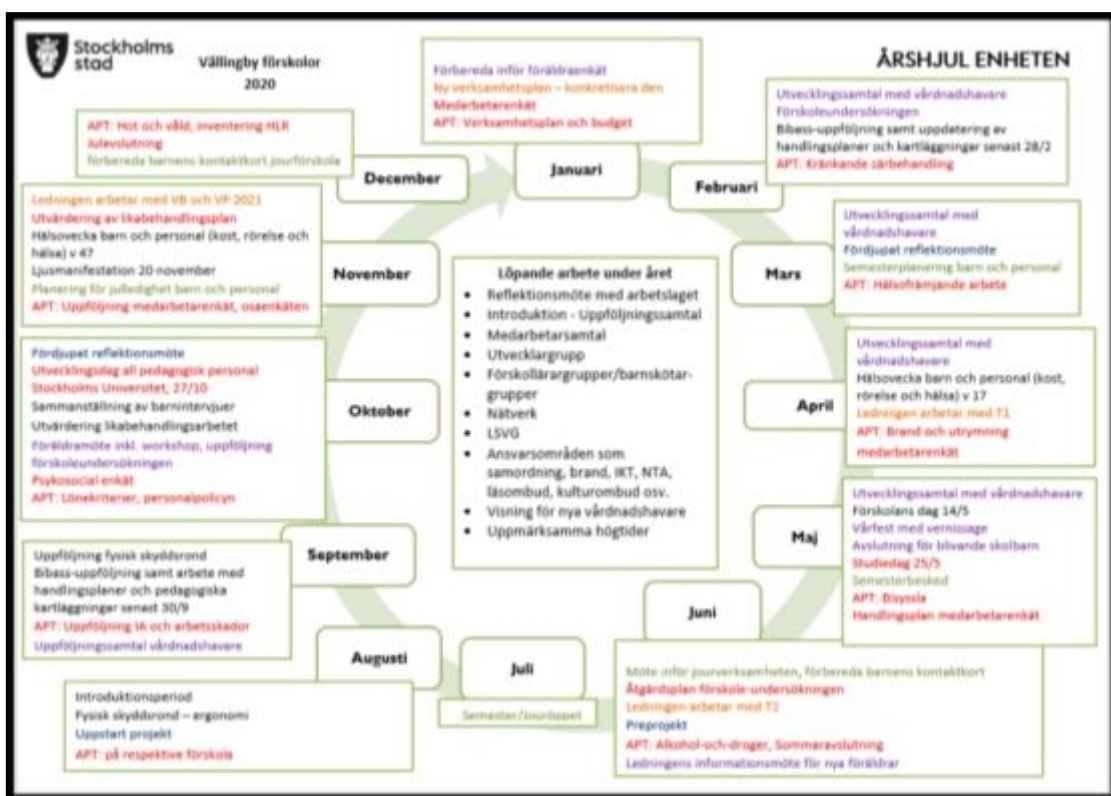
Ett exempel på hur jag har gått vidare med feedback från medarbetare är att ordna handledningstillfällen i ledningsgruppen för att finslipa struktur och innehåll på gruppens möten. Det har gett ledningen nya insikter och verktyg för vad som krävs när det gäller framförhållning, mötestid, innehåll/dagordning, ansvarsfördelning och uppföljningsarbete. Det har också medfört en ännu skarpare rollfördelning för att tillvarata kompetens och erfarenhet inom gruppen.

**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.**

En av mina första prioriteringar som ny rektor i enheten var att arbeta fram en tydlig struktur. Det pedagogiska året och det systematiska kvalitetsarbetet i enheten är idag väl känt för medarbetarna och diskuteras på enhetens möten för att fördjupa förståelsen för uppdraget kopplat till enhetens mål. Vällingby förskolors digitaliserade reflektionsverktyg synliggör den röda tråden mellan stadens mål och arbetet med barnen. Tillgänglighet och tydlighet kring verksamhetens syfte, mål, arbetssätt och resultat har förbättrats. Tidigare fanns uppföljningen i flera olika dokument och kopplingen mellan kärnverksamhet och stadens styrning var inte lika självklar för medarbetarna. I dag arbetar pedagogerna aktivt i dokumentet varje vecka utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheten.

Genom det digitala verktyget har alla pedagoger kunnat bli aktiva medskapare i enhetens kvalitetsarbete. Styrdokument och policys, verksamhetsplan och andra dokument i ILS, finns nu tillgängliga för var och en i arbetslagen. Som rektor kan jag lätt komma åt arbetslagens reflektioner, information till föräldrar med mera och utifrån det ta reda på hur enhetens mål uppfylls. Med arbetslag, enskilda medarbetare, lednings- och utvecklargrupp för jag en kontinuerlig dialog kring verksamhetens syfte och mål och vilka åtgärder vi behöver vidta för att ytterligare förfinas verksamheten.

*Exempel:* För att försäkra mig om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål har jag i medarbetarsamtal utgått från dokumentation kring det pedagogiska arbetet. Samtalen, och dokumentationen i sig, har gett mig värdefull information om pedagogernas insikter i sina uppdrag och vilka satsningar jag på sikt behöver göra för att stärka kvaliteten i verksamheten. Jag använder medarbetarsamtalen för att stötta pedagogerna i att förstå sin del i måluppfyllelsen.



*Enhetens pedagogiska år, inklusive arbetsmiljöfrågor*

## 9. Beskriv hur du som chef/ledare skapar förutsättningar för och tar vara på intresse, engagemang och kompetens hos medarbetarna.

Personalen är den största resursen jag som ledare har för att bedriva en god pedagogisk verksamhet. Medarbetarnas engagemang, förståelse av uppdraget och vilja att lära och utvecklas är mina viktigaste verktyg för måluppfyllelse. En av mina högsta prioriteringar är därför att skapa ett klimat, som bäddar för en god arbetsmiljö, där alla känner sig behövda. Jag pratar ofta om att personalen är som ett kugghjul, där varje kugge motsvarar en individ, som är nödvändig för verksamheten och dess kvalitet.

Utifrån perspektivet att alla kan och vill bidra med något, har var och en olika ansvarsuppgifter inom enheten. Det gör att intressen och engagemang tas tillvara och att alla ser varandras styrkor. En stående punkt på arbetsplatsträffar och studiedagar är att sprida goda exempel. Där får medarbetarna själva lyfta goda exempel och jag som rektor berättar om det jag har sett eller fått till mig, där personalen har skapat meningsfulla sammanhang för enhetens barn.

Som ledare har jag tagit ställning för kompetensförnyelse, vilket innebär att jag har en positiv inställning till utbildning och fortbildning kopplat till uppdraget och verksamhetens behov. Att fördjupa sig i teori och praktik i det pedagogiska arbetet, ger ökad kraft och energi och skapar engagerade medarbetare. Exempelvis finns

frågan om framtida planer och utbildningstankar med i såväl anställningsintervju som medarbetarsamtal.

Enhetens gemensamma, fleråriga projekt kring hållbar framtid har gett många ringar på vattnet. Pedagogernas lyhördhet för barnens intressen har lett verksamheten åt många olika håll med hållbarhet som gemensam nämnare. Barnens projekt har satt spår i samverkan med barnens familjer och genom samarbete med Vällingby bibliotek. Flera arbetslag har på arbetsplatsträffar och studiedagar berättat och inspirerat sina kollegor inom enheten. Pedagogerna refererar till varandras projekt. Framgångar och svårigheter inom projekten har på så sätt kunnat spridas vidare till gagn för barn och pedagoger.

En organisation kan aldrig vara statisk, utan behöver hela tiden justeras utifrån de barn och vuxna som finns i verksamheten. Struktur är viktig för att skapa förutsättningar för att kunna göra ett gott arbete. Tillsammans med ledning och övriga medarbetare ser jag kontinuerligt över vår struktur för att den på bästa sätt ska underlätta det dagliga arbetet med barnen. Jag är mån om att väga in personalens engagemang och kännedom om verksamheten i mina beslut.

*Exempel:* Medarbetarna har haft önskemål om ett annat APT-upplägg med mer pedagogiskt innehåll. Ledningen har därför gjort ändringar från att ha haft gemensamt APT med en stor och en liten förskola till att ha enskilda APT och separata pedagogiska diskussioner. Idag har vi samma dag och lokal för de två största, respektive de två minsta förskolorna. Rektor och biträdande rektor håller i APT-delen, medan pedagogisk ledare och specialpedagog håller i nätverk under resterande mötestid. På så sätt har ledningen kunnat renodla arbetsmiljöfrågor och pedagogiska frågor och samtidigt erbjuda erfarenhetsutbyte bland medarbetare med liknande förutsättningar vad gäller lokaler och inre organisation. Det mindre sammanhanget i den här mötesformen har också bidragit till att fler har blivit aktiva på mötena, som blivit mer "verklighetsnära" den egna praktiken.

På initiativ av pedagoger har vi infört utvecklargruppsmöten var tredje fredag istället för varannan. Övriga två fredagar träffar utvecklingspedagogerna sina förskollärarkollegor på respektive förskola. Syftet med utvecklingspedagogerna har förtydligats till att organisera verksamheten, ordna workshops och bidra till kollegialt lärande, utöver att leda det systematiska kvalitetssäkringsarbetet i samarbete med ledningen.

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

Vällingby förskolor strävar efter att vara en lärande organisation, vilket förutsätter en aktiv dialog i arbetslagen om innebörden i begreppen omsorg, fostran, kunskap, undervisning och lärande. Ledningen organiserar olika mötesformer på ett sätt som främjar diskussion och reflektion mellan medarbetarna. De pedagogiska diskussionerna är ett stöd för medarbetarna att utveckla den professionella yrkesrollen. En viktig resurs är det kollegiala stödet inom nätverk och utvecklargrupp

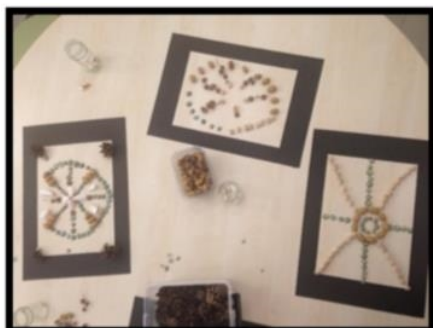
samt tillgången till pedagogisk handledning inom enheten. Utifrån identifierade behov har rektor under verksamhetsåret anställt en specialpedagog, som handleder och praktiskt stöttar arbetslagen kring barn i behov av särskilt stöd.

Som chef och ledare identifierar jag behov av kompetensutveckling genom att ta del av och diskutera med arbetslag och enskilda medarbetare kring deras pedagogiska verksamhet, miljö, dokumentation och uppföljnings- och utvärderingsarbete. Pedagogisk ledare och specialpedagog bidrar med information om arbetslagens utvecklingsarbete och var det behövs kompetensförnyelse. Medarbetarna själva identifierar också barngruppens och enskilda barns behov och vill utveckla sin kompetens utifrån det faktiska behovet. Det finns både ett mer "akut läge" och en långsiktig planering för kompetensutveckling. Ledning och utvecklingsgrupp identifierar tillsammans stora utbildningsåtgärder, som behöver göras på längre sikt.

Enheten har fyra studiedagar per år, där fokus ligger på uppdraget, identifierade behov och utvecklingsområden och kompetensutveckling kopplat till dessa. I min ledarfilosofi har jag fastslagit att "kunskap är till för alla". Det innebär att jag medvetet satsar på gemensam fortbildning, där jag bland annat använder chefskollegors och medarbetares kompetenser i vårt kollektiva lärande. Som föreläsare använder jag personer med teoretisk och erfarenhetsbaserad kompetens inom enhetens utvecklingsområden. Studiedagarna innebär såväl uppföljning av arbetet som avstamp framåt. Enheten utgår från det gemensamma projektet *Hållbar framtid* i syfte att undervisa barnen i ett lustfyllt utforskande samt utveckla pedagogik och organisation. Det projekterande arbetssättet har gett medarbetarna en gemensam utgångspunkt med många olika infallsvinklar och har förenat barn, föräldrar och pedagoger i spännande upptäckter och lärdomar.

*Exempel:* Till enhetens föreläsningar och workshops anlitas ofta personer som har uppmärksammats av enhetens medarbetare på olika fortbildningar och mässor. När medarbetare har deltagit i någon form av utbildning, finns möjlighet att dela med sig på APT och studiedagar.

Önskemål om att känna till varandras kompetenser har lett till att ledningen har sammanställt en "kompetenslista" över enhetens medarbetare. Listan finns i OneNote och möjliggör att medarbetare kan vända sig till en kollega för snabb hjälp.



*Vuxna, liksom barn, behöver tillgång till olika sammanhang för att nå sin fulla potential. Enheten arbetar därför medvetet med olika uttryckssätt på APT och studiedagar.*



## Medarbetare

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

Verksamhetens gemensamma förhållningssätt speglas i enhetens barn- och kunskapssyn:

- Alla barn är unika
- Alla barn har förmågor och erfarenheter
- Alla barn kan och vill lära sig
- Alla barn lär av varandra och bidrar med egen kunskap

Värdegrunden är sedan tidigare formulerad i olika dokument, men den finns också som muntlig tradition och i medarbetarnas konkretisering av läroplanens intentioner. Som ett första steg i att skriftligt förtydliga enhetens värdegrund har ledningen tagit beslutet att den ska utgå från Stockholm stads vision 2040 – Ett Stockholm för alla:

- Ett Stockholm som håller samman
- Ett klimatsmart Stockholm
- Ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- Ett demokratiskt hållbart Stockholm

Tillsammans med utvecklargrupp och övrig personal har ledningen konkretiserat och formulerat enhetens värdegrund - *En verksamhet*:

- *Som är till för alla på lika villkor och visar på mångfald med en levande demokrati, fri från diskriminering*
- *Med ett rikt utbud av lek, kultur och andra uttryckssätt, med en estetisk pedagogisk miljö*
- *Som verkar för en hållbar framtid, med framtidstro och nytänkande*
- *Som är trygg och säker och ger lust och möjlighet att utvecklas, ett självklart val för barn, vårdnadshavare och medarbetare*

Med stöd av reflektionsverktyget hålls värdegrundsarbetet levande genom att kontinuerligt diskutera, reflektera och analysera frågor kopplade till medarbetarnas arbets- och förhållningssätt i mötet med barn, vårdnadshavare och kollegor. Exempelvis har medarbetarna på APT arbetat fram en Bemötandepolicy. Den togs fram utifrån stadens personalpolicy med tillhörande frågor/påståenden att diskutera. Ledning och medarbetare har också diskuterat diskriminering med utgångspunkt i stadens material *Lika rättigheter på jobbet*.

De demokratiska principerna har ett starkt fäste i enhetens möten och är själva grundpelaren till en god pedagogisk verksamhet, där omsorg, fostran och lärande bildar en helhet. Ledningen kopplar läroplanen och andra styrdokument till den gemensamma värdegrunden, som är en förutsättning för att varje individ möts utifrån grundläggande mänskliga rättigheter.

Under vårens studiedag lyssnade alla medarbetare på en föreläsning kring barnkonventionen i syfte att skapa likvärdighet i barnsyn och arbetssätt. Föreläsningens innehåll kretsade kring:

- Vad innebär det att barnet har mänskliga rättigheter?
- Grundläggande fakta om barnkonventionen med fokus på de vägledande principerna.
- Barnkonventionen som lag – vad kan det få för betydelse för våra verksamheter?

Uppföljning inför tertialrapport 1 visar att barnens rätt till inflytande och delaktighet har ökat genom diskussioner i arbetslagen utifrån föreläsningen.

Barnen har blivit mer delaktiga i beslut gällande deras vardag och deras tankar och åsikter efterfrågas än mer inför förändringar.

Barnen har varit delaktiga i utformningen av den pedagogiska miljön. De har fått komma med idéer och inspiration till var vi ska ha material, vilket material och hur vi ska lägga upp det. Utformningen av miljön har också baserats på de intressen barnen visat under året. Till exempel har vi sett ett stort intresse för bygg och konstruktion och även rollek vilket har lett till att vi beställt mer material inom bygg- och konstruktion och utklädnadskläder och rekvisita.

*Exempel ur en arbetslagsuppföljning inför tertialrapport 1*

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

Enhetens värdegrund genomsyras av mångfald, jämställdhet och respekt för alla människors lika värde. Det huvudsakliga syftet inom enheten är att skapa en likvärdig förskola för alla. För personalens del innebär det att man har likvärdiga arbetsvillkor och att varje anställd får uppleva innebörden av de demokratiska principerna, som bygger på solidaritet och människors lika värde.

Ledningen arbetar aktivt för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen. Alla medarbetare behandlas likvärdigt i fråga om anställningsvillkor, arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter. Genom att skapa olika forum för delaktighet tas alla medarbetares erfarenheter och kunskaper tillvara, oavsett roll i enheten. Organisationen genomsyras av transparens och en röd tråd löper mellan ledning, medarbetare och verksamhetsfrågor. Information, diskussion och beslut görs i samverkan på arbetsplatsträff samt i lokal samverkansgrupp.

För att skapa goda arbetsvillkor för medarbetarna, hjälper, stöttar och lotsar ledningen personalen i arbetet, såväl på plats (fysiskt) som via telefonsamtal, mejl och digitala möten som Teams och Skype. Ledningen är mån om att ha ett gott bemötande och ge relevant information om frågor som rör verksamheten. Detta för att skapa förtroende, känsla av samhörighet och arbetsglädje inom enheten och för att personalen ska förstå och känna tillit till stadsdelen och Stockholms stad som arbetsgivare.

Ledningen utvecklar kontinuerligt och efter behov nya kommunikationskanaler. Ett tydligt exempel på hur kontakten med medarbetarna har förändrats och justerats är stadens förhållningsregler med anledning av Covid -19. Smittorisken har medfört nya lösningar vad gäller mötesformer och kontakt med medarbetare, vårdnadshavare och andra.

På Apt diskuteras frågor kring lika rättigheter och möjligheter utifrån Stockholms Stads personalpolicy. Ledningen arbetar för jämnare fördelning mellan kvinnor och män, bland annat genom att utforma annonser så att alla ska vilja ansöka, göra urval till anställningsintervju efter samma principer och se över löner så att var och en lönesätts efter prestation.

Ledningen använder Stockholms stads kompetensbaserade rekrytering, som syftar till att se till varje persons kompetens och därmed motverka diskriminering. Exempelvis används samma frågor vid intervju respektive referenstagning för alla som söker tjänst. Resultatet syns bland enhetens anställda, som representerar en mångfald av åldrar, språk- och kulturkompetenser.

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

Ledningen arbetar med att realisera den goda arbetsplatsen och ett aktivt medarbetarskap. En viktig del i medarbetarskapet är att varje person ska ha insikt om sitt uppdrag och möjlighet till delaktighet i olika verksamhetsbeslut. För att alla medarbetare ska känna ansvar och delaktighet har enheten en roll- och ansvarsfördelning, utöver yrkesroller, för medarbetare och ledning. Det innebär att samtliga medarbetare efter tillfrågan och/eller önskemål tar ansvar för olika frågor/områden. Fördelning av arbetsuppgifter syftar till att medarbetarna ska rikta rätt fråga till rätt person för en effektiv och hållbar organisation.

För att hålla igång ett aktivt medarbetarskap arbetar ledningen medvetet med att ta till vara och i möjligaste mån realisera medarbetarnas förslag till verksamhetsutveckling. Medarbetarsamtalen är ett viktigt forum för att fånga upp alla medarbetares tankar och idéer som kan tillföra utveckling inom enheten.

Ett aktivt medarbetarskap kräver också eget ansvar, vilket ledningen uppmuntrar. Exempelvis skickas samtliga enhetens dagordningar och minnesanteckningar till alla medarbetare, så att alla kan ta del av information. Ledningen använder även olika diskussionsmodeller för att alla ska komma till tals på APT och studiedagar.

#### *Exempel:*

NTA-ansvarig pedagog deltar i NTA-utbildningar, ansvarar för att väcka nyfikenhet för naturvetenskap hos barn och kollegor samt att utveckla det naturvetenskapliga arbetet på förskolan.

När utvecklargruppen diskuterade hur det kollegiala lärandet inom enheten kunde utvecklas kom förslaget om att sammanställa medarbetarnas kompetenser, som nu finns dokumenterade och tillgängliga för alla.

**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.**

	2020	2019	2018
<b>Aktivt medskapandeindex</b>	82	80	82
<b>Motivation</b>	85	81	82
<b>Ledarskap</b>	76	76	78
<b>Styrning</b>	84	83	85

Resultatet i medarbetarundersökningen har i princip legat på samma nivå de senaste åren. Andelen svarande har dock minskat från 91% (2019) till 80% (2020).

Ledning och medarbetare har på APT arbetat förskolevis kring medarbetarenkäten utifrån:

- Styrkor och svagheter
- Hur medarbetarna har tolkat frågor och hur de har tänkt när de har svarat
- Fokus på det vi kan påverka själva
- Önskat läge och åtgärder

#### **Analys av årets medarbetarenkät**

Den stora skillnaden mellan antal svarande 2019 och 2020 kan bero på att många medarbetare känner sig relativt nöjda och därför inte ser någon större anledning till att svara. Flera säger sig också vara enkättrötta, särskilt de som har arbetat inom Stockholms Stad länge och svarat på enkäten många gånger.

Ledningen behöver hitta alternativa lösningar till önskan om den personliga kontakten mellan medarbetare och chef i det vardagliga arbetet. Verksamheten har växt och rektorn har en stor organisation att hantera, vilket kräver ett mer strategiskt ledarskap. Det går inte längre att vara lika "fysiskt närvarande" som när enheten var mindre.

Reflektionsverktyget i OneNote underlättar för rektor/ledning att vara nära de pedagogiska processerna och ge snabb feedback direkt i dokumentet. Det omfattande datorbytet samt försening av Skolplattformen har i år försvårat detta arbete.

## Uppföljning

Styrkor och utvecklingsområden följs upp på arbetsplatsträffar, i lokal samverkansgrupp, medarbetarsamtal, ledningsgrupp, utvecklargrupp och med HR-konsult på stadsdelsförvaltningen.

## 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.**

### Sammanfattning av resultat

- Som helhet uppfyllts målen, generellt sett med god kvalitet
- Alla barn möter förskollärlädd undervisning utifrån läroplanens alla målområden
- Barnen erbjuds mer estetiska miljöer, föränderligt material
- Förskolornas språkbefrämjande arbete leder till att barnen utvecklar ett rikt språk och fonologisk medvetenhet
- Förskolan är en trygg plats för alla barn

### Analys och vidare arbete

Vad gäller det systematiska kvalitetsarbetet visar ledningens uppföljningar av verksamheten att enheten följer de mål och åtaganden som beskrivs i verksamhetsplanen 2019. Måluppfyllelsen under året bedöms ha varit god. Resultatet från förskoleundersökningen har ökat sedan 2018. Enhetens KF-indikator är nu 84 %.

Inom vissa områden i förskoleundersökningen kan ledningen se ett varierat resultat mellan förskolorna. En möjlig förklaring till detta kan vara att på en av enhetens förskolor har många barnplaceringar varit garantiplatser, vilket har lett till stor omsättning av barn och till viss del även omstrukturering av personal. Ledningen har inför höstterminens start sett över bemanning och organiserat arbetslagen så att nyutexaminerade förskollärare och barnskötare har ett nära samarbete med mer erfarna pedagoger för att skapa en mer likvärdig undervisning på enhetens alla förskolor.

Resultaten i WKI ligger något under stadsdelens önskade nivåer för 2019. Anledningen till resultatet, enligt arbetslagens egna analyser, är att man inte har kunnat göra en lika heltäckande pedagogisk dokumentation som tidigare. Höstens omfattande datorbyte i Stockholms stad har försvårat åtkomsten till enhetens olika arbetsverktyg och dokument. Det har också varit stora svårigheter med uppkoppling av digitala hjälpmedel. Sammantaget har detta bidragit till att pedagogerna inte i lika stor utsträckning som tidigare kunnat involvera vårdnadshavarna i kvalitetsarbetet. Flera arbetslag har dessutom sänkt sitt resultat i kvalitetsindikatorn när de

tillsammans med pedagogisk ledare och specialpedagog har fördjupat sig i stödmaterialet, vilket har ökat bedömarkompetensen och gett arbetslagen en mer nyanserad bild av det inre arbetet.

Veckorefleksionsprotokollet i OneNote har förändrats för att möta den reviderade läroplanens skrivningar. Ändringen är till för att stötta arbetet med att mer medvetet planera veckans undervisning i riktning mot målen. Förskollärarna har ansvar för det pedagogiska innehållet i undervisningen samt att leda arbetslaget så att målen och intentionerna i läroplanen uppfylls. För att möta detta har förskollärare från och med höstterminen pedagogisk utvecklingstid inlagt i sina scheman. Ledningen kommer att utvärdera resultatet hösten 2020.

Pedagogerna bevakar genom dokumentation och kollektiv reflektion hur barnen inkluderas i lärande utifrån mål/styrdokument och riktlinjer för verksamheten. Det projektinriktade förhållningssättet med ämnesöverskridande undervisning har de senaste åren genomsyrat det pedagogiska arbetet med tydliga kopplingar till enhetens fokusområden. Språk, matematik, naturvetenskap och teknik har lyfts extra mycket. Flera vårdnadshavare uttrycker sig se barns utveckling, nyfikenhet och vetgirighet inom dessa områden.

*”Vårt barn har fått en stor aptit på naturvetenskap, matematik och svenska under sin tid på förskolan.”*

Språkutveckling sker under hela dagen, till exempel i leken, under en promenad, i en planerad aktivitet eller i hallen. Pedagogerna gör medvetna val och använder litteratur och film som diskussionsunderlag eller för att söka kunskap, vilket ger barnen många fler ord än de annars skulle använda. Flera arbetslag har upptäckt att barnen med lätthet använder avancerade ord. Pedagogerna ser mycket av projektet i barnens lek, vilket ger dem ett utmärkt tillfälle att använda relevanta begrepp i ett för barnen meningsfullt sammanhang. Pedagogerna uppmärksammar barnen på ordens uppbyggnad och vilka fonem de består av. De hör ofta barnen ljuda ord och utmanar barnen genom att undersöka hur orden blir om man tar bort eller lägger till ljud. Barnen språkleker hela tiden och får ett rikare och mer nyanserat språk i takt med ökad språkförståelse.

Analysen har satts i perspektiv på senare års utveckling och grundar sig bland annat på medarbetarnas självskattning, förskoleundersökningen, arbetslagens reflektionsmöten samt ledningens dialog med medarbetare och vårdnadshavare.

**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.)**

Prognosen för 2020 är en budget i balans. De ekonomiska resultaten de senaste tre åren har visat på balans i ekonomin, med ett litet överskott.

Vällingby förskolor 2017–2019			
År	Budget	Utfall/Prognos	Resultat
	Tkr	Tkr	Tkr
2019	40 174	39 719	455
2018	36 844	36 612	232
2017	33 809	33 771	38

## Ekonomisk hushållning

Ledningen arbetar under året med att upprätthålla en hållbar ekonomi med pedagogiskt fokus. Tilldelade medel används på ett genomtänkt, miljömedvetet och kostnadseffektivt sätt med utgångspunkt i det pedagogiska uppdraget för barnens bästa. Ledningen informerar om och diskuterar enhetens ekonomi med medarbetarna.

Långsiktig planering för verksamheten med tillhörande budgetprognoser görs av rektor i samverkan med ekonomiavdelningen. Rektor följer varje månad upp enhetens utgifter i förhållande till tilldelade medel i enlighet med den ekonomiska planen. Kontinuerliga budgetuppföljningar samt bokslut görs med controller på ekonomiavdelningen inom förvaltningen.

Det som har påverkat enhetens budget under senare år är framförallt följande faktorer:

- Barnunderlag
- Personalomsättning
- Sjukfrånvaro
- Pedagogisk ledare och specialpedagog
- Barn i behov av särskilt stöd

Ledningen ser en trend med minskat barnunderlag de närmaste åren. Då förskolornas platser inte fylls och verksamheten är i ständig förändring, ställs höga krav på personalen. Det som värderas som viktig kompetens och beprövad erfarenhet förändras över tid och inom organisation och verksamhet pågår ett intensivt utvecklingsarbete. Uppdraget är komplext och en del medarbetare upplever otillräcklighet, vilket framkommer i psykosocial enkät, på APT och i medarbetarsamtal. Stress/dålig hälsa kan leda till långvarig sjukskrivning. Kostnader för rehabilitering och vikarier påverkar ekonomin, liksom rekrytering av ny personal när medarbetare slutar. Å andra sidan har pedagogerna tillgång till pedagogisk ledare, som fortbildar och stöttar arbetslagen i det pedagogiska uppdraget. Vinsten, såväl ekonomiskt som pedagogiskt, är att stödet finns nära, i enheten, och inkluderar samtliga arbetslag.

Löneutvecklingen, främst för förskollärare, har varit god de senaste åren men gett tuffa ekonomiska effekter på budgeten. Rekrytering har behövts på grund av pensionsavgångar och personal som har slutat i enheten. Vid nyrekrytering har andelen förskollärare ökats, vilket på kort sikt har belastat ekonomin, men på lång sikt gett vinster i form av jämnare kvalitet, nöjda föräldrar och bättre dynamik i



arbetslagen, enligt ledningens uppföljningar.

Antalet barn i behov av särskilt stöd har ökat markant de senaste fem åren, vilket är resurskrävande personalmässigt. Samtidigt har kompetensen inom området ökat tack vare anställning av specialpedagog och ökad erfarenhet och mer fortbildning bland personalen. Det är svårt att på förhand prognostisera antalet barn i behov av särskilt stöd, men ledningen har utarbetat en beredskap genom anställningar och fortbildning, med varje barns bästa i fokus. Som helhet har budgetarbetet resulterat i ekonomisk stabilitet.

## 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.**

Processen med verksamhetsplanen påbörjas när ledningen analyserar arbetslagens utvärderingar inför verksamhetsberättelsen. I samband med det genomförs inom förvaltningen så kallade kvalitetsdialoger, som innebär att enheternas ledningsgrupper får och ger respons på varandras kvalitetsarbete. Tillsammans med enhetens utvecklingspedagoger analyserar ledningen sedan det sammantagna underlaget och uppmärksammar styrkor, mönster och det som spretar/skiljer sig inom enheten, exempelvis utifrån utvecklingspedagogernas nulägesbeskrivning av respektive förskola. Därefter vaskas enhetens utvecklingsområden fram. Utifrån nämndmål diskuterar utvecklargruppen vilka läroplansmål som särskilt ska lyftas i enhetsmålen i syfte att skapa likvärdighet för barnen. Utvecklargruppen formulerar förslag på enhetsmål, förväntat resultat, arbetssätt, resursanvändning och uppföljning till årets verksamhetsplan.

Ett utkast till verksamhetsplan presenteras på APT. I mindre grupper ges medarbetarna möjlighet att diskutera och ge synpunkter på innehållet. Exempelvis uttryckte en grupp att de ansåg att leken skulle skrivas fram tydligare i årets verksamhetsplan. Utifrån detta gjordes ändringar i arbetssätt. Verksamhetsplanen samverkas med de fackliga organisationerna under arbetets gång. Ledningen arbetar aktivt för att varje medarbetare ska ha kännedom och möjlighet att påverka innehållet i verksamhetsplanen. Tydligt fokus läggs på de områden som behöver utvecklas. Dessa formuleras i verksamhetsplanen för att aktivt förbättra och utveckla undervisningen.

### **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 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 omnämnda.**

## Enhetens mål 2020

- Vårdnadshavarna har förtroende för verksamheten
- **Barn deltar i en förskola med hög kvalitet**
- **Undervisningen speglar barns grundläggande värden och rättigheter enligt Barnkonventionen**
- **Barn i förskolan utvecklar sitt svenska språk**
- **Barn i förskolan får tidiga insatser och anpassningar efter behov**
- Avfall källsorteras och engångsmaterial och matsvinn minimeras
- Miljömässigt bättre alternativ ersätter skadliga kemikalier, varor och produkter
- Verksamhetens budget är i balans och har hög prognossäkerhet
- Verksamheten utvecklas och förändras efter behov
- **Enheten har smarta och effektiva arbetssätt**
- Vällingby förskolor är en attraktiv samverkanspart
- Upphandlingar, inköp och avtalshantering sker systematiskt och effektivt

Nedan görs en närmare beskrivning av fem enhetsmål (markerade med fet stil ovan).

### **Barn deltar i en förskola med hög kvalitet**

#### **Förväntat resultat**

Barnens förändrade kunnande dokumenteras och reflekteras i arbetslagen. Barnen erbjuds förskollärlärd undervisning i kreativa pedagogiska lärmiljöer, där de ges möjlighet att experimentera och utforska. Förskolorna når minst grundläggande nivå 3 inom kvalitetsindikatorns delområden naturvetenskap och teknik, matematik, skapande verksamhet och pedagogisk miljö.

#### **Arbetssätt**

Alla enhetens barn inkluderas i undervisningen och deltar i det enhetsövergripande projektet "Hållbar framtid", detta verksamhetsår i naturens och ekologins tecken. Med projektet som utgångspunkt och ram har undervisningen särskilt fokus på språk, matematik, naturvetenskap och teknik. Barnen utmanas utifrån olika perspektiv och förmågor av engagerade förskollärare och barnskötare, som iscensätter undervisningstillfällen utifrån läroplanens målområden. Barnen görs delaktiga och har inflytande i utbildningen genom att deras intressen, tankar och idéer tas tillvara och integreras i de målstyrda processerna. För att synliggöra alla barn, möjliggöra stöttat lärande (scaffolding) utifrån varje barn samt dokumentera lärprocesserna, delas barngruppen varje dag in i olika mindre undersöknings- och fördjupningsgrupper.

Barnen ges möjlighet att uppleva rörelseglädje genom att både ute och inne delta i fysiska aktiviteter samt vistas i olika naturmiljöer. Leken och det lustfyllda lärandet har stort utrymme i förskolornas undervisning.

Samtliga arbetslag använder enhetens reflektionsunderlag och dokumenterar såväl gruppens som det enskilda barnets lärande. Under året påbörjas arbetet med lärloggar i Skolplattformen. Den pedagogiska dokumentationen används som uppföljningsunderlag för utvärderingen och både barn och vårdnadshavare är till viss del delaktiga i såväl uppföljning som utvärdering. Ledningen följer avdelningarnas

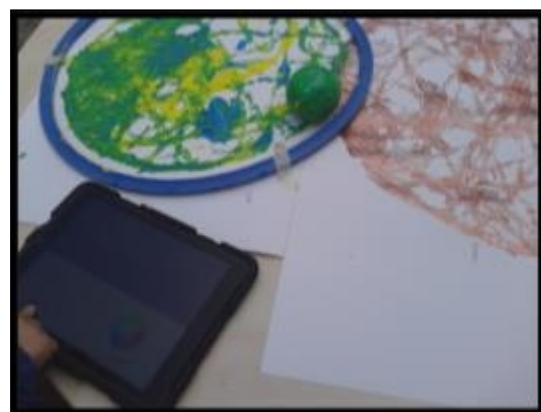
arbete via reflektionsverktyget, veckoinformation och via skolplattformen samt genom olika former av verksamhetsuppföljningar och har god kännedom om hur arbetet fungerar på varje avdelning.

### **Kopplat till åtagandet kring kvalitet arbetar arbetslagen särskilt med:**

- att inom det övergripande projektet utgå från det barnen visar intresse för och utifrån detta skapa utmaningar inom matematik, språk, naturvetenskap och teknik
- att erbjuda barnen en utmanande lärandemiljö, där de kan fördjupa sitt utforskande och undersökande av digitala verktyg och hjälpmedel, språk, matematik, naturvetenskap, teknik, skapande
- att varje dag dela in barngruppen i mindre undersöknings- och fördjupningsgrupper för att ta tillvara och stimulera samtliga förmågor och intressen
- att dokumentera gruppens och det enskilda barnets förändrade kunnande, och synliggöra barnens tankar och teorier i dokumentations- och reflektionsarbetet och använda det som underlag i planeringen av undervisningen
- att göra barnen delaktiga i dokumentation och reflektion, genom att själva dokumentera med lärplattan, välja foton och delge sina tankar och reflektioner i möten för barnen
- att vistas ute i olika naturmiljöer

### **Uppföljning**

- Pedagogisk dokumentation med utgångspunkt i barnens tankar och teorier utgör grunden i verksamhetens uppföljningsarbete. Enheten har ett årshjul för det pedagogiska året och i det digitala reflektionsverktyget i OneNote görs reflektion och analys utifrån dokumentation (veckovis)
- Reflektionsprotokoll utifrån mål- och resultatstyrning, där arbetslagen reflekterar kring sitt arbetssätt och barnens läroprocesser utifrån dokumentation med stöd av utvecklingspedagog och pedagogista (mars, oktober)
- Pedagogiska miljöronder (2 ggr/år) och WKI (2 ggr/år)
- Tertialrapporter och Verksamhetsberättelse
- Barnintervjuer (mars-maj)
- Daglig dialog med vårdnadshavare
- Utvecklingssamtal (1 ggr/år)
- Förskoleundersökningen



## **Undervisningen speglar barns grundläggande värden och rättigheter enligt Barnkonventionen**

### **Förväntat resultat**

Alla barn ses som rättighetsbärare och ges likvärdiga möjligheter till inflytande och delaktighet.

Barnen i förskolan är medvetna om sina rättigheter utifrån barnkonventionen och vad det innebär för dem.

Alla medarbetare, oavsett uppdrag, har en likvärdighet gällande barnsyn och förhållningssätt.

### **Arbetsätt**

I olika sammanhang diskuterar och definierar alla enhetens medarbetare begreppen delaktighet och inflytande samt hur det kan konkretiseras i praktiken. Alla barn får lika stort inflytande över och utrymme i utbildningen. Genom att ge barnen tillräcklig information på ett sådant sätt att de förstår, samt genom att ha tilltro till barnens förmågor, skapar arbetslagen möjligheter för barnen att uttrycka sina åsikter och vara delaktiga i olika former av beslutfattande. Inom verksamhetens ramar ges barnen varje dag möjligheter att göra olika val. Valmöjligheterna ges på ett sådant sätt att de är praktiskt genomförbara, vilket ger barnen ett reellt inflytande över innehållet i utbildningen samt i rutinsituationer. Genom pedagogisk dokumentation följer arbetslagen upp och utvärderar hur barnen har möjlighet till inflytande samt hur utbildningen tar tillvara barnens behov, intressen, uppfattningar och åsikter. I enlighet med läroplanen bedrivs ett normkritiskt arbete för jämställdhet och mot diskriminering på förskolorna.

### **Kopplat till åtagandet med värdegrunden arbetar arbetslagen särskilt med:**

- att diskutera begreppen normkritik och normkreativitet, samt vilken betydelse dessa får i arbetet med barnen
- att dokumentera hur barnen har inflytande över utbildningens innehåll och utformning
- att skapa förutsättningar för barnen att varje dag göra egna val

### **Uppföljning**

Pedagogisk dokumentation med utgångspunkt i barnens tankar och teorier utgör grunden i verksamhetens uppföljningsarbete. Enheten har ett årshjul för det pedagogiska året och det digitala reflektionsverktyget i OneNote.

Enhetsmålet följs upp genom:

- Reflektion med barnen, där deras tankar sammanställs av arbetslaget (veckovis)
- Arbetslagets reflektionsprotokoll, där arbetslaget analyserar styrkor och utvecklingsområden i sitt arbetssätt utifrån barnens, vårdnadshavares och sina egna reflektioner (veckovis)
- Reflektionsprotokoll utifrån mål- och resultatstyrning, där arbetslaget reflekterar kring sitt arbetssätt och barnens lärprocesser utifrån dokumentation med stöd av utvecklingspedagog och pedagogista (mars, oktober)

- Uppföljning i tertiärrapport 1 och 2 samt i Verksamhetsberättelse i stadens system för integrerad styrning (ILS)



## Barn i förskolan utvecklar sitt svenska språk

### Förväntat resultat

Barnen utvecklar ett rikt språk genom förskolornas språkutvecklande arbete. Barnens fonologiska medvetenhet utvecklas genom evidens- och forskningsbaserade modeller.

Förskolorna når minst grundläggande nivå 3 inom kvalitetsindikatorns delområde språk och kommunikation.

### Arbetsätt

Under hela dagen möter barnen närvarande förskollärare och barnskötare som ger språklig stöttning i lek, aktiviteter, rutiner, omsorgssituationer och lärprocesser. Inom projektets ramar delas barngruppen kontinuerligt in under veckan i mindre fördjupnings- och undersökningsgrupper, vilket skapar förutsättningar för språklig stöttning i lärandet. Arbetslagen ger barnen tid och möjlighet att uttrycka sig, är nyfikna på hur barnen tänker, har tilltro till barnens egna förmågor och styrkor. Samtliga arbetslag använder sig av bildstöd i syfte att stötta, förtydliga och förstärka språket.

Barnen tar del av aktiviteter inspirerade och planerade av läslyftets moduler: "Flera språk i barngruppen" samt "Natur, teknik och språkutveckling". Barnen erbjuds dagligen högläsning i olika former samt rim, ramsor, sång och dramalek för att ge barnen förutsättning att utveckla ett rikt språk och fonologisk medvetenhet.

På enhetens finskspråkiga avdelning sker undervisningen på finska, vilket skapar förutsättning för barnen att stödjas i språkutvecklingen i sitt nationella minoritetsspråk och främjas i sin utveckling av en kulturell identitet.

### Kopplat till åtagandet kring språkutveckling arbetar arbetslagen särskilt med:

- att främja språk och kommunikation under hela dagen (TAKK, bildstöd, projektinriktat arbetsätt)
- att läsa, berätta och fördjupa sig i litteratur genom bild- och boksamtal
- att kartlägga barnens språkdomäner i samarbete med vårdnadshavare

- att använda den språkkompetens som finns bland personal och barn
- att använda Ugglo

### Uppföljning

- Barnens upplevelser, tankar och idéer följs upp, såväl muntligt som i bild och text. Under och efter avslutat projekt följs resultatet upp med hjälp av dokumentation för att medvetandegöra individens och barngruppens lärande, med särskilt fokus på språkutveckling.

Uppföljning görs också:

- i utvecklings- och språksamtal
- genom språkdomäner
- genom barnintervjuer
- genom WKI och Förskoleundersökningen



### Barn i förskolan får tidiga insatser och anpassningar efter behov

#### Förväntat resultat

Förskolan är en trygg plats för alla barn oavsett individuella förutsättningar.

Anpassningar för det enskilda barnet ges tidigt och utifrån behov.

Samverkan med hemmet och eventuella andra aktörer som hälso- och sjukvård samt socialtjänst är god.

#### Arbetsätt

Enhetens förskolor arbetar med förebyggande insatser på gruppnivå genom indelning i mindre grupper, relationskapande arbetsätt och tydliggörande pedagogik, exempelvis bildstöd och TAKK. På individnivå sätts tidiga insatser in då funderingar kring det enskilda barnet väckts hos pedagogerna. Med stöttning av specialpedagog synliggör observationer i barngrupp vilka insatser som behöver göras för att det ska bli bra för barnet. Vid behov görs en pedagogisk kartläggning och handlingsplan. Specialpedagogen arbetar kontinuerligt med handledning av pedagoger, enskilt eller i arbetslag, observation i barngrupp för att ringa in behov samt i uppföljningssyfte för att utvärdera arbetsätt och insatser.

#### Barns rätt till det stöd de behöver tryggas genom att ledning och arbetslag:

- följer stadsdelens rutin gällande barn i behov av särskilt stöd
- organiserar för mindre barngrupper
- får handledning av specialpedagog och samarbetar med externa aktörer, exempelvis autismcentrum och habilitering
- deltar i stadsdelens fortbildningar

### Uppföljning

- Uppmärksamma barn i behov av särskilt stöd i tidigt skede
- Förskollärare delger specialpedagog samt övriga ledning vilka behov som finns i barngruppen (1 ggr/termin samt vid behov)
- Uppföljning av handlingsplaner var 8:e vecka

- Avstämning med vårdnadshavare (arbetslag och specialpedagog) utifrån handlingsplan (2 ggr/termin)

## **Enheten har smarta och effektiva arbetssätt**

### **Förväntat resultat**

Höjd kvalitet och effektivitet i verksamheten

### **Arbetssätt**

- Enheten har ett tydligt systematiskt kvalitetsarbete
- Enhetens pedagogiska årshjul beskriver tydligt det arbete som medarbetarna ska utföra under året
- Arbetslagen använder varje vecka enhetens digitala reflektionsverktyg, vilka ligger till grund för utvärdering och uppföljning av verksamheten
- Användning av digitala kommunikationsvägar inom organisationen (ledning - medarbetare - vårdnadshavare) och utanför enheten

Inom enhetens lärande organisation delar alla anställda med sig av kunskap och erfarenhet. Enhetens gemensamma projekt "Hållbar framtid" fokuserar arbetssättet på miljömässigt hållbara och långsiktigt ekonomiska satsningar. Inköp av tjänster och teknisk utrustning syftar till att utveckla och effektivisera arbetet. Enhetens olika möten är planerade för att varje fråga ska hanteras i rätt forum och vid rätt tillfälle.

### **Uppföljning**

- Veckovis uppföljning av arbetssätt och rutiner under arbetslagens reflektionstider.

Kontinuerlig uppföljning, på lång och kort sikt, av ledning.

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

Planering för uppföljning finns i enhetens årshjul för det pedagogiska året, med utgångspunkt i stadens system för integrerad styrning (se bild under punkt 8). Uppföljningen dokumenteras i tertialrapporter, kvalitetsredovisning och verksamhetsberättelse.

Pedagogisk dokumentation utgör grunden i kvalitetsarbetet. Budget och arbetsmiljöfrågor följs regelbundet upp av rektor i dialog med medarbetare, förvaltningens ekonomiavdelning, HR-avdelning och avdelningschef för förskola. Enhetens dokument för systematiskt kvalitetsarbete, *Reflektionsverktyget*, innehåller:

- Projektplan - arbetslagen skriver en plan för hur de ska starta upp höstens projekt utifrån rubrikerna: arbetslagets syfte, nyfikenhetsfrågor och hur de tillsammans med barnen ska ta sig an sommaruppgiften (maj)
- Reflektionsprotokoll utifrån mål- och resultatstyrning: arbetslagen reflekterar



kring barnens lärprocesser och pedagogernas arbetssätt utifrån dokumentation med stöd av utvecklingspedagog och pedagogisk ledare (mars, oktober)

- Underlag för olika typer av månadsuppföljning i *Reflektionsverktyget*
- Åtgärdsplan utifrån förskoleundersökningen - arbetslagen analyserar styrkor och utvecklingsområden utifrån undersökningen (juni)
- WKI (maj och oktober)
- Jämställdhetsplan och Plan mot kränkande behandling - varje förskola utvärderar tillsammans med barn och vårdnadshavare och skriver sedan kartläggning, mål och åtgärder (oktober)
- Pedagogisk miljörund - arbetslagen reflekterar kring den pedagogiska miljön tillsammans med pedagogisk ledare och går igenom checklistan kopplat till enhetens pedagogiska miljödokument (årsvis)

Ledning och utvecklingspedagoger går igenom det dokumenterade underlaget inför stadens uppföljning i ILS. Tillsammans med utvecklingspedagogerna analyserar ledningen resultatet och uppmärksammar styrkor, mönster och det som spretar/skiljer sig i verksamheten. Dialog kring uppföljningen förs med samtlig personal för att inkludera alla samt utveckla och förbättra verksamheten. Både kortsiktiga och långsiktiga mål sätts upp. Planering, genomförande och uppföljning/utvärdering sker kontinuerligt under året i det reflekterande arbetssätt som förskolan representerar.

## Resursanvändning

**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.**

På ett mer filosofiskt plan ser vi barnen som vår största resurs. Utan barn, ingen förskoleverksamhet! Det är i mötet med barnen, i det lilla och det stora, som verksamheten blommar och kan leva upp till mål och förväntade resultat.

Ett sätt att arbeta effektivt mot enhetens mål är att ta tillvara intressen och engagemang hos medarbetarna och att använda oss av varandras styrkor. Medarbetarnas resurser tas tillvara dels genom att alla ansvarar för olika uppgifter utifrån engagemang, intresse och kunskap, dels genom att medarbetarnas kompetenser är sammanställda och sprida inom enheten. Sammanställningen visar vilka kompetenser enheten behöver fylla på och vilka utbildningar enheten bör satsa på framöver.

I en stor organisation krävs daglig administration och kontinuerlig kontakt med personal och vårdnadshavare. Biträdande rektor är "spindeln i nätet" för att få hela verksamheten att fungera. I rollen ingår bland annat personalplanering och -rapportering, ansvar för schemaläggning, inköp och fakturor med mera.

Enheten har ett samarbete med grannheten kring Skolverkets utbildningssatsning

Läslýftet. Pedagoger från enheten deltar i nätverk ledda av den andra enhetens utbildade handledare.

Ett annat sätt är att organisera för effektiva möten. Enheten har organiserat flera mötesforum för medarbetarna att samverka och utbyta kompetenser. Vårens utbrott av Covid -19 har påverkat enhetens mötesorganisation. I möjligaste mån har enheten övergått till att bli mer digital för att minska risken för smittspridning. Nya digitala mötesformer prövas, vilket på längre sikt kommer bidra till att fler effektiva arbetssätt förankras i enheten. Det kommer barnen tillgodo, då tid för förflyttning mellan möteslokaler minskas till förmån för barnen.

För varje möte finns en syftesbeskrivning. Att sprida goda exempel och andra lärdomar - även misslyckanden som kan ge oss insikter - sparar tid och energi, samtidigt som det skapar arbetsglädje.

*Exempel på syftesbeskrivning av nätverk:* Intern fortbildning som möjliggör erfarenhetsutbyte, möten och reflektioner mellan samtliga pedagoger i enheten kring en frågeställning eller ett gemensamt ämne.

De ekonomiska ramarna styrs av budgeten. Ledningen har en uttalad tanke om att upprätthålla en hållbar ekonomi med tydligt pedagogiskt fokus. Tilldelade medel används på ett genomtänkt och kostnadseffektivt sätt med utgångspunkt i det pedagogiska uppdraget för barnens bästa. Samverkan inom enheten, med andra verksamheter i stadsdelen/Stockholms stad samt stöd från förvaltningen i form av frågor kring ekonomi, personal, lokaler, IT och andra verksamhetsfrågor är en viktig resurs för enhetens utvecklingsarbete.

För att värna om en hållbar framtid satsar enheten på miljö- och hälsoarbete. Det handlar bland annat om att tänka miljövänligt genom att minska energiförbrukningen, källsortera, återvinna matrester till biogas på de förskolor som det är möjligt, använda återvinningsmaterial i barnens skapande. Inom enheten promenerar, cyklar eller åker vi med kommunala färdmedel. Hälsoarbetet gäller både barn och vuxna och omfattar kost, välbefinnande och rörelse. För att öka frisknärvaron följer cheferna upp medarbetarnas sjukanmälan med telefonsamtal. Ledningen ser satsningen som ett långsiktigt arbete för bättre hälsa, ork och motivation.

## Utveckling

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

Utvecklingsområden formuleras varje år utifrån enhetens resultat, uppföljningar och analyser som beskrivs i kvalitetsredovisningen. Utvecklingsområden ligger till grund när nya enhetsmål formuleras och när projektrubriker och fortbildningssatsningar planeras.

*Exempel på hur en förskollärare beskriver hur verksamheten vidareutvecklas utifrån analys och uppföljning:*

”Vi baserar vår utbildning utifrån de styrdokument som ligger till grund för förskolan, vidare förankrar vi dessa i den dokumentationen vi har kring barngruppen och

vidareutvecklar detta tillsammans med barnens intressen och vad de visar nyfikenhet inför. Vi har ett särskilt dokument som tillåter både tillbakablickar och planering för framtida undervisning. Reflektionsprotokollet är ett levande verktyg, vi tittar tillbaka varje vecka för att se att utbildningen följer planeringen och huruvida den utvecklas och går framåt. Om inte, diskuterar arbetslaget hur vi ska göra för att nå de utsatta målen. Vi lyfter även detta i vår uppföljning som ligger som grund för vår analys och utvärdering.

En flexibel organisation bidrar till att projektet lever i vardagen och följer med i alla olika aktiviteter.”

### **Utvecklingsområden- och insatser**

- Fortsätta fortbilda inom området hållbar framtid:  
En stor del av enhetens utvecklingsarbete är kopplat till digitalisering, exempelvis genom fortbildning i Digitalstudio, utbildning inför införandet av Skolplattformen, workshops och föreläsningar kring programmering.
- Fortsätta fortbilda inom barnkonventionen, språkutvecklande arbetssätt och Nta.
- Organisera för nätverk för samtliga medarbetare utifrån yrkesrollerna. Syftet med förskollärarnätverket är att ge mandat till och stärka förskolläraren i sin yrkesroll. Förskolläraren ska också ges stöd att bevaka att enhetens årshjul följs för att öka likvärdigheten för barn och familjer inom enheten. I nätverket för barnskötare utbyts bland annat tankar kring yrkesrollen och enhetens gemensamma projekt samt undervisningsbegreppet och det systematiska kvalitetsarbetet.

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

Inom enheten förs ständiga diskussioner kring verksamheten, dess utveckling, styrkor och svagheter. Ledning, utvecklargrupp och övriga medarbetare har en kontinuerlig dialog kring verksamhetens sårbarhet med utgångspunkt i förändringar i samhället och inre förutsättningar för enheten. Tillsammans identifierar vi inom vilka områden verksamheten är extra utsatt och hur vi ska arbeta för att minimera de risker vi ser.

Faktorer, som påverkar stabiliteten i enheten, är bland annat minskat barnunderlag i stadsdelen och konkurrens från enskilt drivna förskolor. Ledningens analys är att dessa risker alltid finns i en konkurrensutsatt verksamhet och att beredskap finns att hantera upp- och nedgångar både vad gäller antalet inskrivna barn och personaltäthet. Plötsliga förändringar, för kortare eller längre tid, som exempelvis spridningen av Covid -19, ger stora och omedelbara effekter i verksamheten. Enheten har hittills kunnat hantera dessa genom flexibla lösningar anpassade till varierande antal barn och personal på plats och planerad undervisning. Enhetens resurser har tillvaratagits och fördelats effektivt, med nya lärdomar om vilken beredskap som behövs i kristider.

Den enskilt största riskfaktorn, däremot, handlar om svårigheten att behålla

kompetent personal i en verksamhet som konkurrerar med många andra förskolor i staden. Svårigheter finns också i att ersätta skickliga pedagoger som slutar i enheten. Det i sin tur är en riskfaktor för enhetens pedagogiska kvalitet samt barns och medarbetares arbetsmiljö.

Förskolläraryrket kan idag ses som ett bristyrke, dvs. det finns för få utbildade förskollärare. På senare tid har ledningen även sett tendenser till att det är svårt att rekrytera utbildade, erfarna barnskötare. Med större möjligheter att byta arbetsplats, ser vi att personalen i högre utsträckning än tidigare väljer att prova på nytt arbete, som ger nya utmaningar yrkesmässigt och ibland bättre villkor exempelvis i lön, arbetstid och schema.

För enheten är det naturligtvis oroande om det visar sig att många medarbetare väljer att byta arbetsplats. Hittills har arbetsplatsbytena varit hanterbara, men det gäller att hitta lösningar för att minimera risken framöver. I grunden är dock ledningen positiv till en viss rörelse mellan enheterna/stadsdelarna, eftersom det gynnar både vår enhet och staden i stort vad gäller kompetenshöjning av våra verksamheter. En ny medarbetare hos oss kommer in med nya ögon, annan kompetens och erfarenhet än den personal vi redan har. På samma sätt bidrar den medarbetare som har varit hos oss till verksamhetsutveckling på sin nya arbetsplats.

För att minimera att för många medarbetare byter arbetsplats arbetar ledningen med:

- Gemensamma mål och visioner
- Glädje och yrkesstolthet
- Att skapa tillit och förtroende
- Tydlig kommunikation med relevant information
- Tillgänglighet för att svara upp mot medarbetares behov
- Tydlig arbets- och rollfördelning i ledning och bland medarbetare
- Förståelsen för uppdraget
- Kompetenshöjande insatser
- Systematiskt kvalitetsarbete

För att kunna rekrytera och behålla nyexaminerade förskollärare har ledningen följande strategi:

- Visa på mångfald av barn, personal, förskolor och en organisation i ständig utveckling
- Introduktion till enheten/uppdraget för nyanställda och handledarutbildad mentor första året som nyexaminerad
- Erbjuder fortbildning och ansvarsområden efter intresse och kompetens
- Göra medarbetarna delaktiga i verksamhetsutveckling

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

Vällingby förskolors arbete med att kvalitetssäkra har gett ledning och medarbetare

verktyg för att identifiera enhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

### **Styrkor**

- Personalens kompetens, utbildning och erfarenhet, vilja att utveckla(s)
- Vi-känsla
- Mångfald genom rikligt med språk- och kulturkompetenser bland barn och personal
- Varierat utbud av stora respektive små förskolor
- Tydlig organisation (mötesstruktur, roll- och ansvarsfördelning, policy- och inspirationsdokument som stöd i det pedagogiska arbetet)
- Pedagogisk ledare, specialpedagog och utvecklingspedagoger

Med enhetens styrkor som utgångspunkt, uppmuntrar ledningen till fortbildning och uppmärksammar utvecklings- och förändringsarbete. Det ska löna sig att vilja lära sig mer och fördjupa sig i det pedagogiska arbetet! Goda exempel, stora som små, lyfts på gemensamma träffar för att sprida kunskap. Att arbeta för gemenskap, förståelse av uppdraget och en god arbetsmiljö ger positiva effekter i verksamheten. Tillgången till olikhet inom verksamheten i form av olika stora förskolor och kompetenser som kompletterar varandra i de olika arbetslagen stärker enheten. Mångfald av språk och kultur ses som en stor tillgång i verksamheten.

### **Svagheter**

- Svårt att hitta optimala lösningar för möten under pågående verksamhet
- Spridning, geografiskt sett, bland enhetens fyra förskolor
- Språksvårigheter kopplat till svenska som yrkesspråk
- Olika förståelse för uppdraget
- Få utbildade VFU-handledare

Verksamheten bedrivs under hela dagen, mellan 06:30 och 18:30. Det medför svårighet att ha möten på dagtid. Pedagogiska möten av olika slag är dock en förutsättning för en välfungerande verksamhet och inget som kan väljas bort. För att barnen ska drabbas så lite som möjligt har utvecklargruppen bestämt att alla möten ska ske på måndagar och fredagar. Tisdag, onsdag och torsdag är mötesfria inom enheten. Alla medarbetare visar på stor flexibilitet för att hitta lösningar som passar just deras barngrupp/förskola. Exempelvis hålls arbetslagens reflektionsmöten tidigt på morgonen, innan alla barn har kommit, och övrig reflektionstid fördelas till exempel medan barnen sover/vilar mitt på dagen. Interna nätverk, utvecklargrupp och möten kring barn i behov av särskilt stöd är på måndagar och fredagar. Utöver detta organiseras arbetsplatsträffar och studiedagar när förskolan är stängd.

Den geografiska spridningen av enhetens förskolor, som både är en tillgång och en svaghet, försvårar den fysiska tillgängligheten mellan ledning och medarbetare. Däremot är det en tillgång för familjer och medarbetare som ska välja förskola/arbetsplats, eftersom olikheterna och placeringen ger större valmöjligheter.

Dagens förskola ställer höga krav på kompetens och förståelse av uppdraget. Svenska är det gemensamma arbetsspråket, vilket förutsätter mycket goda kunskaper i svenska som yrkesspråk. Om förståelsen för ordens innebörd saknas, blir det svårt att dels förstå sitt uppdrag, dels att förmedla information om

verksamheten till vårdnadshavarna. En ständig dialog om förskolans uppdrag och terminologi hålls därför levande inom enheten.

Vid nyrekrytering av förskollärare informeras om förväntat framtida VFU-handledaransvar. Fler VFU-handledare betyder att enheten kan ta emot fler studenter som på sikt kan bli kollegor. Flera studenter genom VFU-klustret, som enheten numera ingår i, kan innebära framtida medarbetare.

### **Möjligheter**

- Relativt stor enhet med möjlighet att växa i sitt uppdrag/utvecklas som individ
- Olikhet som tillgång för barn, vårdnadshavare och medarbetare
- Karriärvägar inom enheten

Verksamheten erbjuder många möjligheter att utvecklas i sin yrkesroll genom att möta olika kollegor med varierande utbildning och erfarenhet. Nätverk, studiedagar och pedagogiska möten inom förskolan/enheten möjliggör ett kollektivt lärande. Att byta arbetslag eller förskola inom enheten är en möjlighet som ledningen uppmuntrar till och som flera medarbetare efterfrågar. Olikhet används som en styrka. Det finns ett sorts "lärlingssystem" inbakat i det kollegiala lärandet och ledningen bejakar fortbildningsinsatser efter verksamhetens behov. Med ny kompetens skapas också nya karriärvägar.

### **Hot**

- Ökad sjukfrånvaro
- Stor ansvarsbörda

Hittills har enheten haft relativt lätt att rekrytera ny personal. Framöver räknar ledningen med att behovet av nyrekrytering kommer att försvåras av den stora förskolläraryrkesbristen. Satsningar kommer därför att göras genom utbildning av vikarier samt anställning av VFU-studenter. Enheten ingår i stadsdelens VFU-kluster och utbildning av fler VFU-handledare pågår kontinuerligt.

Med stor ansvars- och arbetsbörda ökar risken för sjukskrivningar. Det är en av anledningarna till att ledningen satsar på hälsobefrämjande arbete i samarbete med extern expertis, hälsocoacher och fackliga ombud. Samtidigt arbetas det ständigt vidare med förståelsen av uppdraget, roll- och ansvarsfördelning och kollegialt stöd. Dessa olika redskap förväntas minimera riskerna för sjukdom och stress.

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

Som tidigare nämnts, strävar enheten efter att vara en lärande organisation. Det innebär att vi lär av och med varandra inom och utanför enheten. Några exempel är:

- Förskolans utvecklargrupp, där förskollärare från samtliga arbetslag på

förskolan finns representerade, lyfter fram pedagogiska frågor som bidrar till diskussioner, reflektioner och kollektivt lärande.

- Olika typer av nätverk efter behov. Exempelvis har ledningen tillgodosett önskemål om mer tid att diskutera pedagogiska frågor tillsammans i arbetslaget. Det har resulterat i en ny form av nätverk i samband med Apt.
- Fördjupningsnätverk med två andra kommunala enheter i Spånga-Tensta i syfte att fördjupa förskollärares tankar kring undervisning och reflektion. Pedagogiska ledaren har rollen som nätverksledare tillsammans med pedagogistor/biträdande rektorer i de två andra enheterna. Nätverksledarna använder även varandra som bollplank i utvecklandet av nya verktyg för verksamheten. Exempel på detta är vårterminens nya reflektionsprotokoll för den fördjupade reflektionen.
- Samarbete med biblioteken kring bokpåsar som kan lånas hem av barnen i syfte att uppmuntra familjernas högläsning.
- Läslyftet i samarbete med grannheten, för att höja pedagogernas kompetens i språk-, läs- och skrivdidaktik baserad på aktuell forskning.
- En av enhetens kockar har ett genomtänkt och utvecklat samarbete med förskolans barn kring kosten och den pedagogiska måltiden, hälsa och välbefinnande. Exemplet är tänkt att spridas vidare till övriga förskolor.
- Med utgångspunkt i barnens intresse för fjärilar, kopplat till projektet, har gården till en avdelning för yngre barn gjorts i ordning för att stimulera och inspirera barnen vidare i sitt utforskande och lärande. Pedagoger på andra avdelningar med yngre barn uppmuntras att besöka och ta med sig idéer till sina barngrupper.





