

Underlag
för
Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2010

Akalla förskolor



Enhetschef: Kerstin Fahlgren
Telefonnummer: 076 120 41 810

E-postadress: kerstin.fahlgren@stockholm.se

Kvalitetsutmärkelsen 2010

Enhetens namn: Akalla förskolor

Enhetschefens namn: Kerstin Fahlgren

Direkttelefonnummer enhetschefen: 076 12 01 810

E-postadress enhetschefen: kerstin.fahlgren@stockholm.se

Postadress: Rinkeby- Kista stadsdelsförvaltning, Box 7049, 165 70 Kista

Besöksadresser till förskolorna; Akalla Hill Torneågatan 110, Barnkullen Saimagatan 55, Bullerbyn Mariehamnsgränd 7, Smultronet Mariehamnsgränd 28, Trädgården Nykarlebygränd 163

Antal anställda den 17 maj 2010; 89 personer

Enheten Akalla förskolor bildades i augusti 2009 av de tidigare enheterna Akalla norra och Akalla södra förskolor. Chefen för den nya enheten Akalla förskolor var tidigare chef för Akalla norra förskolor

1. Inledning

Verksamhetsidé

Förskolan ska enligt läroplanen främja omsorg, fostran och lärande i en både säker och utmanande miljö. Arbets- och förhållningssättet inom enheten är starkt kopplat till den barn- och kunskapssyn som vi formulerat så här;

Alla har en längtan efter att få kunskaper och utveckla färdigheter genom att konstruktivt pröva och undersöka världen i ett inspirerande, utmanande och stöttande klimat. Innehållet, arbetssättet, barn och pedagoger samt utformningen av våra lokaler ska tillsammans skapa förutsättningar för barnen att utveckla sin individualitet och sina speciella kompetenser. Detta sker genom att barnen ges rika möjligheter att utforska omvärlden tillsammans med andra barn och vuxna. Varje barn är en unik person med betydelsefulla egenskaper och erfarenheter. Vi utgår från en konstruktionistisk kunskapssyn där vi ser barn och pedagoger som medskapare i lärandeprocessen. Vi lär alltså av och med varandra. Nyfikna, påhittiga barn och pedagoger skapar glädjefylld kunskap tillsammans. Föräldrarna är också välkomna att delta och bidra med sina erfarenheter och kompetenser.

Vår miljö är inbjudande och kreativ så att barnen stimuleras och inspireras att utveckla sina intressen och färdigheter tillsammans med andra barn och vuxna. Eftersom den pedagogiska miljön speglar barnens intressen och ger nya utmaningar är den ständigt föremål för förändring, ofta med barnen som idéskapare och drivkraft. I våra pedagogiska möten förs kreativa diskussioner kring hur våra lekmiljöer påverkar barnen i ett genus- och likabehandlingsperspektiv samt i ett interkulturellt perspektiv.

Vår utgångspunkt är att alla föräldrar vill det allra bästa för sina barn. Det är vårt ansvar att skapa goda relationer med föräldrarna och vi inbjuder till dialog och ömsesidigt lärande. Alla föräldrar är välkomna att delta i vår verksamhet. Arbetslagen skickar regelbundet brev till föräldrarna om det som pågår i förskolan med bilder från verksamheten. För att enhetens ledning ska ha aktuell information om vad som händer i de olika barngrupperna skickas en kopia av brevet till dem.

I verksamheten pågår en ständig utveckling utifrån kvalitetssystemet i Stockholms stad. Medarbetarnas kompetensutveckling är en förutsättning för att utveckling sker. Varje medarbetare ska se sig själv som en representant för vår enhet, för förskoleverksamheten i Rinkeby- Kista stadsdel samt för Stockholms stad.

Uppdrag och tjänster som erbjuds

Enheten erbjuder pedagogisk verksamhet för alla förskolebarn vars föräldrar ansöker om plats vid våra förskolor. Föräldrarna kan i viss mån välja barngrupp utifrån åldersindelning som; integrerad grupp 1-6 år, yngre förskolebarn 1-3 år, äldre förskolebarn 3-6 år, småbarnsgrupp 1-2 år, grupper för 3-4- åringar respektive 4-5- åringar.

Enheten har dessutom en barngrupp för barn mellan 1-6 år där verksamheten i huvudsak bedrivs på engelska men även på svenska.

Lagar, förordningar och styrdokument

De nationella styrdokumentet för förskolan är framförallt *Skollagen* och *Förskolans läroplan*. Stockholms förskolor styrs även av en *Stockholm förskoleplan* som är en kommunal anpassning av läroplanen. *Stockholms stads budget* samt *Stadsdelsnämndens verksamhetsplan* är dokument som mycket tydligt styr verksamheten. Där finns fastställda mål för varje nytt budgetår. Kommunfullmäktiges mål och stadsdelens nämndmål är utgångspunkter för de åtaganden som enheten arbetar fram.

Förutom angivna dokument finns texter som berör förskolans verksamhet i framförallt följande dokument;

- FN:s barnkonvention
- Likabehandlingslagen
- Jämställdhetslagen
- Socialtjänstlagen
- Arbetsmiljölagen
- Sekretesslagen

Organisations- och ledningsstruktur

Enheten Akalla förskolor kan ses som relativt stor med cirka 350 barn och cirka 90 anställda. Den utgörs av fem olika förskolor; *Akalla Hill*, *Bullerbyn*, *Barnkullen*, *Trädgården* och *Smultronet*. Alla förskolor, utom Smultronet, är inrymda i friliggande byggnader. Smultronet, som är en mindre förskola, är inrymt i bottenvåningen i ett flerbostadshus. Förskolorna ligger runt om i stadsdelen Akalla. Alla har egna gårdar och ligger nära Järvafältets naturområden.

Enheten leds av en enhetschef med övergripande ansvar för hela verksamheten. Till enhetschefens hjälp finns två biträdande enhetschefer med väl definierade ansvarsområden. De nio arbetslagen leds av var sin pedagogisk ledare. Dessa bildar tillsammans med ledningen enhetens pedagogiska ledningsgrupp (se fig. 1).

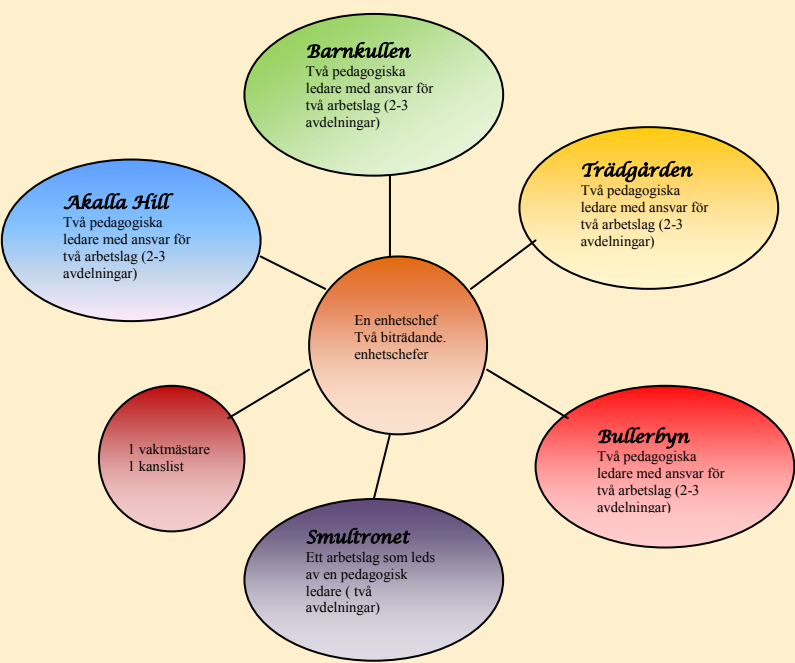


Fig. 1

Informationen från ledningen till medarbetarna går via morgonmöten, månadsbrev och e-post. Information av rent pedagogisk karaktär ges till de nio pedagogiska ledarna vid mötena med den pedagogiska ledningsgruppen eller skickas via e-post. Information av allmän karaktär skickas genom e-post till alla medarbetare i enheten.

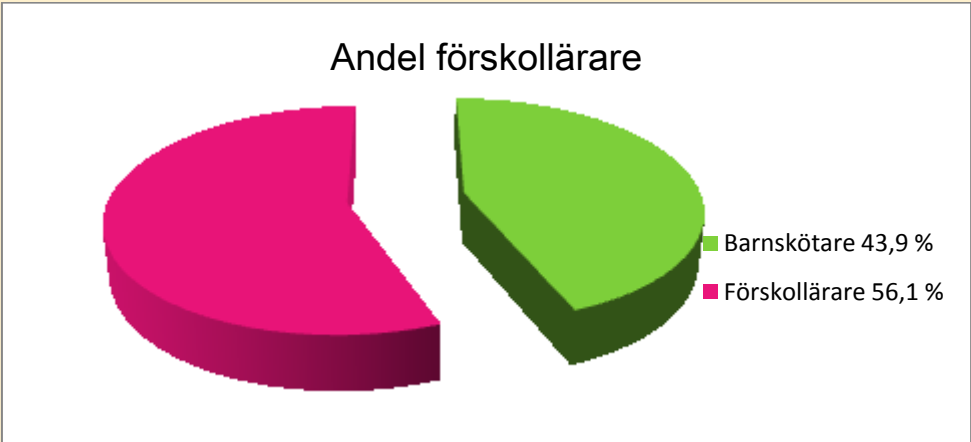
Pedagogisk ledningsgrupp

Ledningsgruppens uppdrag är att tillsammans utveckla den pedagogiska verksamheten i enheten. Här förbereds verksamhetsplanen för kommande år, planerings- och utvärderingsdagar, innehåll i nätverksmöten och annan fortbildning. Här sker även uppföljning av verksamhetsplanen.

Arbetslagen

I arbetslagen finns pedagogiska ledare, förskollärare och barnskötare anställda, vilka tillsammans ansvarar för arbetet i barngrupperna. Arbetslagen är olika stora, mellan sex och tio medarbetare, beroende på olika organisatoriska förutsättningar i förskolorna. Andelen förskollärare inom enheten är 56 % (se fig. 2). Stadsdelens mål för 2010 är så högt som 60 % förskollärare vilket enheten är på god väg att uppnå.

Det finns minst två förskollärare i varje arbetslag, i ett av arbetslagen finns så många som fem. De som innehar tjänster som förskollärare och barnskötare har alla en grundutbildning relaterad till sin yrkesbefattning.



Pedagogiska ledare

Syftet med de pedagogiska ledarnas funktion är att de tillsammans med ledningen ansvarar för att skapa en verksamhet av hög kvalitet inom det egna arbetslaget. Detta innebär att leda arbetslaget i en pedagogisk utvecklingsprocess för att uppnå ett gott arbets- och förhållningssätt. En av de viktigaste uppgifterna är att ansvara för att en förtroendefull och jämbördig relation mellan hem och förskola byggs upp. I uppdraget ingår också att medverka till att skapa ett dynamiskt klimat i både arbetslaget och hela enheten så att en ständig utveckling av det pedagogiska arbetet blir möjlig. De pedagogiska ledarna kan ses som teamledare med särskilt ansvar för olika stora arbetslag.

De pedagogiska ledarnas uppdrag i dess helhet finns formulerade i en mål- och ansvarsbeskrivning för pedagogiska ledare i stadsdelsområdets förskolor. Detta uppdrag har kompletterats inom enheten för att vara särskilt anpassat till Akalla förskolors behov och förutsättningar. Detta gäller framförallt under punkter kring områdena *ansvar och befogenheter* samt *arbetsuppgifter*.

Majoriteten av de pedagogiska ledarna inom enheten har arbetat tidigare som förskollärare i något av arbetslagen medan några är rekryterade direkt till dessa anställningar.

Åldersfördelning bland förskollärare och barnskötare

Förskollärarnas genomsnittliga ålder är 42,9 år och barnskötarnas 47,9. Diagrammet visar fördelningen i olika åldersgrupper.

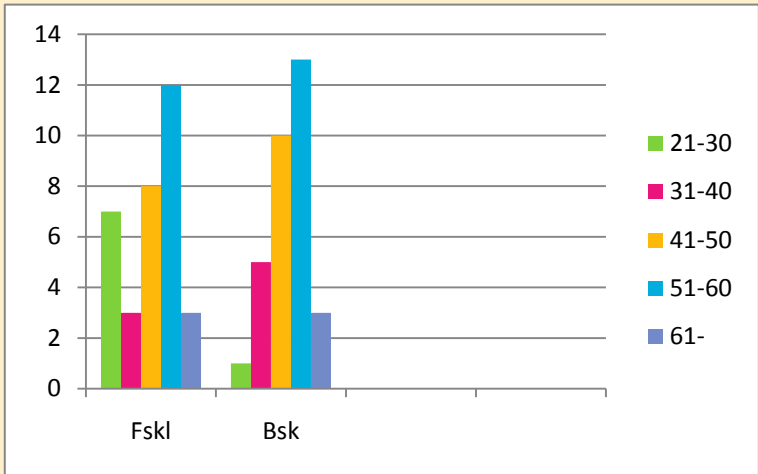


Fig. 3

Genomsnittsåldern bland förskollärarna är inte exceptionellt hög men förhållandevis många har passerat femtioårsgränsen. Diagrammet ovan visar dock att det finns en relativt stor grupp unga förskollärare, det vill säga i ålder mellan 20-30 år.

År i yrket

Förskollärarnas år i yrket är i genomsnitt 17, 8 år och barnskötarnas 20,5 år. Fördelningen i år för båda yrkesgrupperna visas i nedanstående diagram:

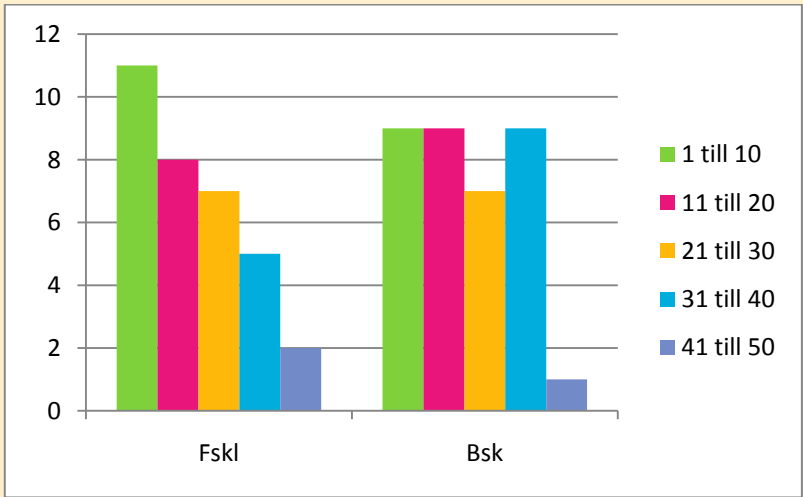


Fig. 4

Variationen är störst bland förskollärargruppen, de har arbetat i yrket från 45 år till 1 år. Här kan konstateras att en förhållandevis stor andel har en yrkesverksam tid på 10 år och kortare. Det torde visa på att en ganska stor grupp är unga och nyutbildade förskollärare/lärare. Bland barnskötarna är variationen år i yrket mellan 20-30 år.

Utbildningens längd

Längden bland förskollärarnas utbildning varierar från 1,5 år till 4 år och bland barnskötarna varierar den från så kort som en termin (så kallad 20-veckorsutbildning) till gymnasiets treåriga barn- och ungdomsprogram.

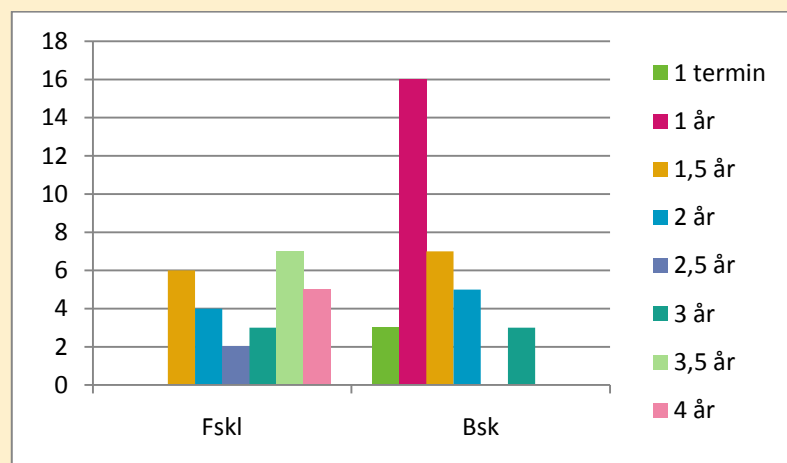


Fig. 5

Vårt statistikunderlag visar att det är de äldre förskollärarna som har kortare utbildningar, sju personer har en utbildningslängd på 1, 5 år. Denna förskolläraryt utbildning var under några år öppen för barnskötare med lång erfarenhet. Inom förskollärargruppen finns en person som har utländsk lärarutbildning vilken kompletterats med svensk examen.

Bland de barnskötare som uppges har en ettårig barnskötarutbildning finns en person som gått två terminer på kvällstid, denna utbildning utgör således inte ett års utbildning på heltid. Två av barnskötarna har två års respektive fyra års lärarutbildning från annat land.

Övriga yrkeskategorier

En kokerska finns anställd i varje förskolekök. Kokerskorna kan organisatoriskt ses som ett arbetslag eftersom alla ingår enhetens *kostgrupp* för att utveckla sitt arbete. Syftet med denna grupp är också att stödja varandra och komplettera varandras kunskaper. Gruppen träffas en gång var 14:de dag, varannan gång med en av de biträdande enhetscheferna.

Lokalvården är delvis utlagd på entreprenad till ett privat företag, vid tre av förskolorna finns dock egna anställda lokalvårdare. En vaktmästare finns anställd som ger service till hela enheten.

Beskrivning av enhetens brukare

Familjerna i våra förskolor har i hög grad en annan etnisk bakgrund än svensk. 92 % av barnen i enheten har ett annat modersmål än svenska. 36 olika språk finns representerade i enheten. De vanligaste språken är i storleksordning följande; Arabiska, kurdiska, tigrinja, persiska, turkiska och svenska.

Sjukskrivningstal

Sjukfrånvaron varierar mellan förskolorna. Vid tre av enhetens förskolor är den mycket låg, 3,9%-4,9%. En förskola har 7,7 % frånvaro. En förskola har fyra medarbetare långtidssjukskrivna på heltid vilket gör att siffran för sjukfrånvaron är så hög som 23 %.

Följande sjukfrånvaro redovisas för de senaste två åren;

	2009	2010
Korttidsfrånvaro	60%	49%
Långtidsfrånvaro	40%	51%

Den totala sjukfrånvaron, 100 %, fördelar sig på korttidsfrånvaro 1-14 dagar och långtidsfrånvaro 15 dagar och däröver.

Sjukfrånvaron 180 dagar och mer har sedan 2009 minskat från 12 % till 3 % av den totala sjukfrånvaron. Detta pga. ett intensivt rehabiliteringsarbete under HT 2009.

Personalomsättning

Enhetens personalomsättning från juli 2009 till maj 2010 har varit 20 % vilket är en förhållandevis hög siffra.

Anledningarna är följande;

- 9% har slutat på grund av övertalighet
- 4% har bytt arbetslag inom enheten
- 3% har slutat på grund av pensionsavgång
- 4% har våra anställda har nyrekryterats under samma tidsperiod.

Under hösten 2009 har antalet anställda minskats på grund av minskning av antal barn i enheten. Nedläggning av två förskolor i stadsdelen har också påverkat personalomsättningen inom vår enhet.

Mötesordning

Enheter har en gemensam mötesordning som gäller för alla förskolorna. Nedanstående schema är uppdelat utifrån vilken frekvens mötena har.

Varje vecka

- Ett möte äger rum i varje förskola på måndagsmorgonen för planering av personalbemanningen för kommande vecka. Denna följs upp 1-2 gånger under veckan. En person från varje arbetslag deltar.
- Reflektionsmöten i arbetslagen varje eller varannan vecka.

Varje månad

- APT äger rum en gång/månad och förskola. I anslutning till APT har varje arbetslag planerings/reflektionstid. Detta möte ligger före eller efter APT.
- Den pedagogiska ledningsgruppen har möte 1,5-3 timmar varannan vecka

- De pedagogiska ledarna har möte varannan vecka 1,5 timme. I detta möte deltar inte enhetschef och biträdande enhetschefer. Syftet är att de pedagogiska ledarna ska stödja och inspirera varandra men även att planera för de pedagogiska nätverksmöten där alla pedagoger deltar.
- Nätverksmöten äger rum en gång/månad på eftermiddagstid inom respektive målområde. Syftet är uppföljning av enhetens åtaganden.
- En miljögrupp träffas en gång per månad tillsammans med en biträdande enhetschef. Miljögruppen utgörs av miljöombud från varje förskola. Syftet med denna grupp är att deltagarna ska stödja arbetet med Grön Flagga och övriga miljöåtgärder så att de utvecklas och följs upp.
- Kostgruppen träffas en gång på två veckor. Varannan gång med en biträdande enhetschef. I kostgruppen ingår samtliga kokerskor i enheten.
- Samverkansmöte äger rum en gång varannan månad där fackliga ombud och enhetschefer deltar.
- Ledningen träffas för planering och uppföljning en halv dag per vecka.

Varje år

- Utvärderings- och planeringskonferenser två dagar på våren och två dagar på hösten samt en halv dag i januari.
- Enhetschefen och de biträdande enhetscheferna har arbetslagsmöten med varje arbetslag en gång/år.
- Pedagogiska ledningsgruppen har halvdagskonferenser cirka tre gånger/år

Förhållandet mellan arbete i och utanför barngrupp

Diagrammet visar hur arbetstiden är fördelad mellan, som det kan uttryckas; att arbeta *med* barn och arbeta *för* barn.

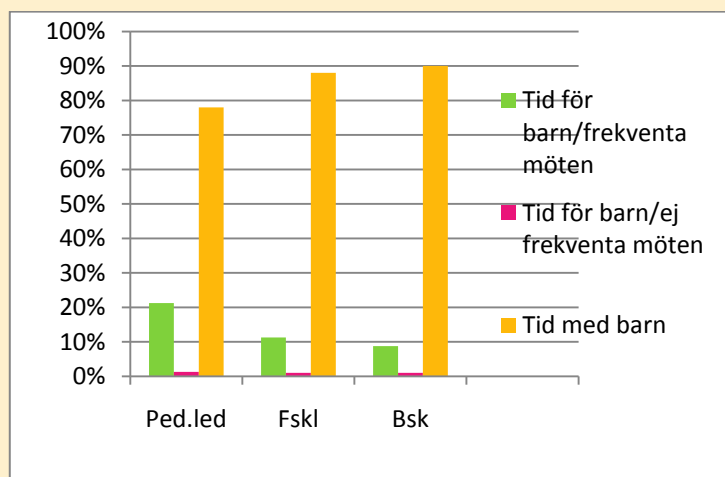


Fig. 6

Tiden för barn utgörs av de möten som finns listade i enhetens mötesordning. De möten som inte är frekventa inom en och samma månad är sorterade i egen grupp (röd) i diagrammet. Tid för kompetensutveckling finns inte medräknad i denna statistik. I möjligaste mån är kompetensutvecklingen förlagd på sen eftermiddagstid.

2. Ledarskapet

Ledarskapsidé

Jag som enhetschef vill med mitt ledarskap ge förutsättningar så att enheten utvecklas mot gemensamt uppsatta mål i enlighet med styrdokumentet. Jag vill att alla medarbetare känner sig delaktiga och tar ett stort ansvar för den egna verksamheten men även upplever sig ha ett uppdrag i Stockholms Stad. Förväntningarna på varje medarbetare ska vara tydliga och ska förmedlas genom öppenhet och respekt.

Jag tror på alla medarbetares goda vilja och förmåga att utifrån sina förutsättningar bidra till att utveckla verksamheten i våra förskolor. För att detta ska ske är det mitt uppdrag att skapa en arbetsmiljö där alla är engagerade och motiverade att arbeta mot uppsatta mål. Jag ska också ansvara för att alla arbetar med ett starkt fokus på vårt gemensamma uppdrag nämligen; att skapa gynnsamma förutsättningar för våra barn och föräldrar. För att uppnå detta försöker jag åstadkomma att mitt möte med varje medarbetare, planerat och oplanerat, ska präglas av intresse, förväntningar och tydlighet. Genom en god kommunikation, i många olika sammanhang, vill jag visa tilltro till medarbetarnas förmåga vilket skapar delaktighet och arbetsglädje i en ständigt föränderlig och utmanande verksamhet.

Jag vill skapa en organisation där alla prioriteringar och beslut har barnens utveckling, lärande, trivsel och välbefinnande i fokus. Alla beslut och prioriteringar ska utgå från detta. Den som väljer att arbeta med barn måste vara en mogen människa som kan sätta andras behov före sina egna. Detta är en del av professionalismen. Det viktigaste med organisationen är att det finns goda möjligheter för barnen i verksamheten att utvecklas i en rolig och lärorik miljö genom våra nyfikna och påhittiga pedagoger. Föräldrarna ska vara stolta över sitt barns förskola och uppleva att deras synpunkter och kompetenser efterfrågas och tas tillvara. Jag tror på människors vilja och förmåga att bidra till en gemensam sak. Det är min roll som ledare att skapa förutsättningar för att detta ska uppnås!

Kommunikation om verksamhetens mål och åtagande

Nämndmålen görs kända i första hand genom information i APT och månadsbrev till medarbetarna. Förslag till enhetens åtaganden arbetas fram av enhetschef och biträdande och diskuteras och förändras därefter i den pedagogiska ledningsgruppen. Förslagen presenteras sedan inför APT via månadsbrevet. Vid APT diskuterar medarbetarna åtagandena i smågrupper. Grupperna lämnar sina åsikter vid återsamling i stora gruppen. De som vill, har dessutom möjlighet att skicka skriftliga synpunkter till enhetschefen. Utifrån de synpunkter som kommit fram omformuleras åtagandena som sedan tas upp under en halvdag med pedagogiska ledningsgruppen. När åtagandena är färdigformulerade och beslutade, arbetas kriterier fram för varje åtagande. Detta arbete utförs i den pedagogiska ledningsgruppen. Vid APT diskuteras åtaganden och dess kriterier ytterligare en gång samt hur dessa är kopplade till kvalitetssystemet, ILS.

Möjligheter för lärande i organisationen

För att få förståelse kring var i utvecklingsprocessen enheten befinner sig i är det viktigt att nämna att de båda tidigare enheterna har arbetat med utvecklingsfrågorna på olika sätt och med olika fokus. Enheten Akalla norra har främst arbetat med pedagogisk dokumentation som utvecklingsområde. Akalla södra har huvudsakligen arbetat med att utveckla arbetssättet kring svenska som andraspråk och barnens modersmål samt att utveckla det interkulturella förhållningssättet. Det fanns även stora skillnader kring hur organisationen såg ut och på vilket sätt utvecklingsarbetet genomförts.

Läsårets arbete börjar med att arbetslagen, inför det årliga mötet med ledningen, får ett material som baserar sig på läroplansområdena och tankarna kring dessa. Fokus på mötet läggs på hur arbetslaget och de enskilda medarbetarna tänker kring den pedagogiska verksamheten. Ofta tänker arbetslagen ganska lika, men här finns möjlighet att uttrycka olika tankar kring möjliga arbetssätt för att nå målen. Ledningen gör anteckningar som sedan kommer att vara underlag för medarbetarsamtalen.

Arbetslagen har själva, vid tre tillfällen, värderat sitt arbete utifrån de kriterier som tas upp inom ILS-indikatorn. Detta har varit ett viktigt inslag i att utveckla medarbetarnas förhållningssätt och syn på barns lärande och utveckling.

Hur uppnå resultat i verksamheten

Verksamhetsplanen för året och planerings- och uppföljningsverktyget är de enskilt viktigaste instrumenten för att se resultat i verksamheten. Våra åtaganden följs upp varje månad utifrån de kriterier som tagits fram. Ansvar för uppföljningen fördelas så att alla pedagoger i arbetslaget ansvarar för ett område, oftast tillsammans med en annan pedagog beroende på arbetslagets storlek. Ansvarsfördelningen sker under arbetslagets planeringsdag. Meningen är att pedagogens kompetens i möjligaste mån ska kopplas till rätt målområde. Pedagoger som ansvarar för samma målområde träffas i nätverksgrupper för att tillsammans reflektera och utbyta erfarenheter om hur uppföljningen kring arbetssätt och kriterier fortlöper. Utdrag ur litteratur alternativt aktuella artiklar för området bildar också ett gemensamt underlag för diskussioner i dessa nätverksgrupper som leds av en eller två pedagogiska ledare.

Förutsättningar för utveckling av verksamheten

I enheten har flera organisatoriska förändringar skett under förhållandevis kort tid, framförallt i Akalla södra förskolor som bytt chef två gånger inom en treårsperiod. Trots detta, eller kanske till och med på grund av detta, finns en stark vilja till utveckling av verksamheten hos de flesta medarbetare.

Delaktighet och demokrati

Vi tror att det skapas bättre förutsättningar för utveckling av verksamheten när medarbetarna känner delaktighet och eget ansvar. Vi i ledningen arbetar för att utveckla verksamhet och organisation, i första fasen tillsammans med de pedagogiska ledarna. Deras uppgift är sedan att föra diskussionen vidare i sina

arbetslag och förankra de tankar som finns. Dessa diskussioner förs med de pedagogiska ledarna vid de regelbundna mötena i pedagogiska ledningsgruppen men även vid konferenser som äger rum några gånger per år.

För att medarbetarna ska få information och tillfällen att föra fram sina åsikter direkt till enhetschef och biträdande enhetschefer presenterar och diskuterar ledningen sina utvecklingstankar vid olika mötestillfällen under året, som;

- regelbundna APT
- utvärderings- och planeringskonferenser
- de årliga mötena med varje arbetslag
- samverkansmöten med fackliga ombud
- medarbetarsamtal

De pedagogiska ledarnas betydelse

Den stora utmaningen för de pedagogiska ledarna är att få med sig alla medarbetare i sitt arbetslag i arbetet mot målen. Barnantalet i stadsdelen har stadigt minskat vilket lett till nedläggningar med övertalighet som följd. Det positiva som detta medfört är att alla medarbetare är väl införstådda med att ta tillvara varje möjlighet att vara professionella, lära sig beskriva och marknadsföra sin verksamhet och dess fördelar och framförallt verka för hög kvalitet i arbetet med barnen och en god föräldrasamverkan.

De pedagogiska ledarna deltar för närvarande i en ledarskapsutbildning som sträcker sig över tre terminer. Utbildningen förväntas stärka dem i sin ledarroll och få alla i arbetslaget att arbeta mot gemensamma mål. De pedagogiska ledarna ska vara goda förebilder samtidigt som de skapar ett gott arbetsklimat där varje medarbetares potential lyfts fram. Genom att de pedagogiska ledarna har detta förhållningssätt tror vi att varje medarbetares tro på sin förmåga stärks. I den nya organisationen med arbetslag finns fler kollegor än i de tidigare avdelningarna och därigenom finns också tillgång till fler kompetenser att lära sig av.

Kvalitetssystemets betydelse

Vi arbetar för att kvalitetssystemet ska förankras hos varje medarbetare och bli en drivkraft och en konkurrensfördel i enhetens kvalitetsarbete. Det vill säga att det som sker av pedagogiskt arbete i arbetslagen ska synas i och påverka ledningens utvecklingsarbete och vice versa. Kvalitetssystemet försöker vi utveckla till ett verktyg som pedagogerna använder som stöd för att utveckla verksamheten. Vi har arbetat medvetet för att alla medarbetare ska göra systemet till "sitt" och komma till insikt om att alla delar är viktiga och påverkar varandra. För att vi inom enheten ska uppnå en samsyn kring grundtankarna skriver varje arbetslag sina egna kvalitetsredovisningar med ungefär samma upplägg som enhetens kvalitetsredovisning. Det är den pedagogiska ledaren som har huvudansvaret för att detta görs. I en intensiv verksamhet som pågår hela tiden är det viktigt att ha framförhållning i kvalitetsarbetet. Vi har därför tagit fram ett kalendarium för året, årshjul, för vårt utvecklings- och kvalitetsarbete.

Ledningen har genomgått en kvalitetsutbildning som staden har anordnat. Utbildningen har gjort att vi fått hjälp att tänka kring det konkreta arbetet som; hur mål ska formuleras, vilken uppföljning som ska ske och hur resultaten ska kopplas till ett strategiskt utvecklingsarbete. Utbildningen har alltså gett oss ökad kunskap om det egentliga syftet med ett kvalitetssystem. Den har också gett oss insikt om vad som krävs av ledning och organisation för att en reell kvalitetshöjning av arbetslagens arbete med barn och föräldrar ska komma till stånd.

Betydelsen av att följa ny forskning

Vi tycker det är viktigt att pedagogernas yrkesmässiga hållning till sitt uppdrag utvecklas. Vår ambition är att pedagogerna ska vara "forskande praktiker" vilket innebär att de på djupet ska förstå förskolans uppdrag och sin egen roll i detta. De ska skickligt kunna hantera den pedagogiska vardagen utifrån teoretiska utgångspunkter. Vi utgår ifrån att våra pedagoger ska ha erforderlig formell utbildning. Ledningens uppgift är sedan att se till att de även uppfyller våra kriterier vilket gör dem till professionella förskolepedagoger.

Vi vill att följande kompetensnivå ska bli verklighet hos våra pedagoger:

- De ska vara väl insatta i de styrdokument som finns samt kunna tolka dessa och omsätta deras ambitioner och tankar till pedagogisk handling
- De ska ha insikt om sin egen betydelse för det enskilda barnet - att förstå dess unika behov både det som är dagsaktuellt, för stunden, likväl som det som utmanar och stödjer dess utveckling och lärande i ett framtidsperspektiv.
- De ska ha insikt om sin egen betydelse för hur barnens normsystem bildas och att en god etik/moral utvecklas i barngruppen
- De ska ha uppdaterade teoretiska kunskaper om barns utveckling och lärande
- De ska ha intresse och medvetenhet kring samhällsfrågor och förstå förskolans uppdrag i ett samhällsperspektiv

Kompetensutvecklingens betydelse

Det som vi beskriver ovan försöker vi realisera genom att skapa förutsättningar för att alla medarbetare ska ha en ständigt pågående kompetensutveckling. Detta sker genom olika kompetensutvecklingsinsatser som riktar sig till olika medarbetare utifrån intresse och behov. All kompetensutveckling som medarbetarna deltar i är kopplad till våra mål och utvecklingsområden. Detta är vår mest betydelsefulla insats för att ge förutsättningar för att verksamheten ska utvecklas.

De kompetensutvecklingsinsatser som genomförts under året är följande;

Interna insatser

- Nätverksgrupper som omfattar alla pedagoger
- Pedagogmöten vid några av förskolorna
- Pedagogiska caféer
- IT-utbildning
- Studiebesök i varandras verksamheter

Externa insatser

- Enstaka föreläsningar vid pedagogiska frukostar, inspirationsdagar, universitetet
- Gemensamma storföreläsningar inom stadsdelsområdet
- Språkutbildning, 30 högskolepoäng
- Utbildning för pedagogiska ledare
- Utbildning i pedagogisk dokumentation
- Utbildning av barnskötare till förskollärare
- Kvalitetsutbildning för ledningen
- Utbildning kring barn i behov av särskilt stöd

3 Verksamhetens verksamhetsåret

målformuleringar

för

Nämndmål, åtaganden, kriterier och arbetssätt

Normer och värden

- ✿ Barnen ska utveckla förståelse för samhällets gemensamma värderingar genom den verksamhet de erbjuds i förskolan

Åtaganden

Vi åtar oss att arbeta för att barnen utvecklar sin förståelse för allas lika värde

Vi åtar oss att barnen ska ha inflytande över sin dag i förskolan

Kriterier/förväntade resultat

Barnen gör aktiva val och tar egna initiativ

Barnen uttrycker sin vilja och förhandlar

Arbetssätt som säkerställer att åtagandena uppfylls och att förväntat resultat nås

Ta tillvara olikheter så att de upplevs som tillgångar.

Eftersträva att erbjuda samma möjligheter oavsett kön

Arbeta medvetet med och utveckla likabehandlingsplanen, värdeord/värdegrund

Barn i behov av särskilt stöd ska inkluderas i det gemensamma pedagogiska arbetet

Efterfråga och ta tillvara barnens synpunkter och önskemål

Låta barnen välja aktiviteter, pedagogisk miljö m.m.

Barnen involveras i utvärdering av verksamheten

Barn i behov av särskilt stöd ska inkluderas i det gemensamma pedagogiska arbetet

Utveckling och lärande

- ✿ Barnen ska utvecklas och tillsammans med andra erövra kunskaper och erfarenheter i den lekande och lärande miljö som förskolan erbjuder

Åtaganden

Vi åtar oss att ansvara för att verksamheten främjar barnens kommunikativa förmågor

Vi åtar oss att den pedagogiska miljön har en kulturell variation som speglar barnens verklighet och utmanar till nya erfarenheter

Kriterier/förväntat resultat

Barnen använder sitt/sina modersmål

Barnen utvecklar sin förmåga att uttrycka sina tankar och åsikter

Barnen använder flera estetiska uttryckssätt

Barnen använder material och pedagogiska miljöer på olika sätt

Barnen får ta del av och pröva olika kulturella uttryck både inom förskolan, i närmiljön och i staden

Arbetssätt som säkerställer att åtagandena uppfylls och att förväntat resultat nås

Arbeta i mindre grupper

Pedagogisk dokumentation där barnen deltar

Sagoläsning, högläsning och berättande

Talutrymme och stöttning

Dramatisering, biblioteksbesök
Teckenstöd, IT, Ljudupptagning
Tillgång till skapande material under hela dagen
Inspirera till att pröva på nya och annorlunda material (återanvändning)
Använda och synliggöra alla språkkompetenser som finns bland barn och medarbetare
Modersmålssagor/samlingar/aktiviteter
Använda matematik i meningsfulla sammanhang
Barn i behov av särskilt stöd ska inkluderas i det gemensamma pedagogiska arbetet
Självvärderingsindikator
Den pedagogiska miljön utmanar barnen till kreativitet och lärande möten mellan barnen
Berika det pedagogiska materialet, böcker, musik, m.m. för att skapa en mer kulturellt varierad lärandemiljö där föräldrarna inkluderas
Pedagogerna är viktiga förebilder som är nyfikna, agerar och utmanar
Utnyttja stadsdelsförvaltningens erbjudanden om teaterföreställningar
Besöka museer, ta del av stadens olika miljöer
Tillgång till material som stimulerar och utvecklar barns fantasi och kreativitet
Barn i behov av särskilt stöd ska inkluderas i det gemensamma pedagogiska arbetet

Förskola och hem

- ☀ Föräldrarna ska uppleva att deras kunskap, erfarenhet och intresse tas tillvara i förskolan

Åtaganden

Förskolan ansvarar för att en god kommunikation och samarbete med föräldrarna sker
Vi åtar oss att inbjuda föräldrarna till att få insyn i och påverka verksamheten i förskolan

Kriterier/förväntat resultat

Föräldrarna delar med sig av sina kunskaper om barnet
Föräldrarna deltar i verksamhetens planerade mötesformer
Föräldrarna visar intresse för föräldrabreven
Föräldrarna upplever att deras synpunkter tas tillvara
Föräldrarna bidrar till den pedagogiska verksamheten

Arbetssätt som säkerställer att åtagandena uppfylls och att förväntat resultat nås

Föräldraaktiv inskolning och inskolningssamtal som innehåller språksamtal
Efterfråga och ta tillvara föräldrarnas erfarenheter och synpunkter
Synliggöra för föräldrarna och bjuda in till en god samverkan; planerad och spontan

Göra föräldrarna delaktiga i den pedagogiska verksamheten genom t.ex. föräldrabrev
Pedagogisk dokumentation
Tillmötesgå föräldrarnas önskemål om samtalspedagog på föräldrasamtalen
Föräldrar till barn i behov av särskilt stöd ska erbjudas fler samtal och de ska vara delaktiga i handlingsplaner, förhållnings- och arbetssätt som är specifika för just deras barn
Samverka och vid behov vara ett stöd för föräldrarna i övergången till förskoleklass
Dokumentationer som synliggör förskolans uppdrag och arbetssätt
Filma verksamheten och visa på föräldramöten
Efterfråga och uppmärksamma viktiga högtider för föräldrarna, bjuda in föräldrarna till förskolans högtider och traditioner
Efterfråga och ta tillvara föräldrarnas synpunkter på mötens innehåll och tidpunkt
Uppmuntra föräldrarna att vara delaktiga i utvärderingen
Bjuda in föräldrarna att delta i verksamheten
Interkulturellt arbetssätt; tillåtande och "icke-värderande" förhållningssätt utifrån olika kulturyttringar inom ramen för förskolans värdegrund

Processen för framtagandet av åtaganden

Nämndmålen görs kända i första hand genom information i APT och månadsbrev till medarbetarna. Förslag till enhetens åtaganden utifrån nämndmål och föregående års kvalitetsredovisning arbetas fram av enhetschef och biträdande enhetschefer. Förslagen diskuteras därefter i den pedagogiska ledningsgruppen. De slutliga förslagen presenteras i APT där medarbetarna diskuterar åtagandena i mixade smågrupper. Grupperna framför sina åsikter vid återsamling i stora gruppen. De som vill har också möjlighet att skicka skriftliga synpunkter till enhetschefen. Utifrån de synpunkter som kommit fram omformuleras åtagandena som sedan tas upp under en halvdag i pedagogiska ledningsgruppen. När alla åtaganden är färdigformulerade och beslutade, arbetas kriterier och arbetssätt fram för varje åtagande. Detta arbete utförs i den pedagogiska ledningsgruppen. Vid APT förankras åtaganden, dess kriterier och arbetssätt ytterligare en gång. Vi ser också över hur åtaganden, kriterier och arbetssätt är kopplade till kvalitetssystemet.

När åtagandena finns inarbetade i enhetens verksamhetsplan presenteras hela dokumentet i ett månadsbrev till medarbetarna. Arbetslagen sätter in verksamhetsplanen och den egna arbetsplanen i en pärm där alla aktuella dokument finns samlade. Samtliga medarbetare har dessutom en personlig pärm som bland annat innehåller verksamhetsplan och uppföljningsdokument samt möjlighet att samla egna anteckningar.

Varför valdes dessa åtaganden

De två tidigare enheternas respektive verksamhetsplaner och kvalitetsredovisningar hade olika fokus; barn- respektive vuxenfokus. Detta innebär att det för 2010 inte funnits ett gemensamt underlag från kvalitetsredovisningarna till utvecklingsområden i den nya enheten. Däremot användes de reflektioner som framkom vid ledningens möten med arbetslagen under hösten 2009.

Våra åtaganden är direkt kopplade till nämndmålen som i sin tur står i relation till läroplansområdena. Åtagandena ska också ses som årsmål inriktade på att vidareutveckla den utveckling som påbörjats. Våra åtaganden för 2010 är därför valda utifrån de tidigare enheternas påbörjade utvecklingsarbete. Föräldrarnas åsikter om verksamheten som vi kunnat utläsa i brukarenkäterna har också funnits med som utgångspunkter. Enhetschef och biträdande enhetschefer, hade under hösten 2009 arbetslagsmöten där pedagogerna berättade om sina tankar kring det pedagogiska arbete som påverkat utformningen av enhetens åtaganden.

Åtagandena för 2010 har inriktats på att förstärka och fördjupa arbetet med likabehandlingsplanen och föräldrasamarbetet. Arbets- och förhållningssätt ska ta hänsyn till föräldrarnas kulturella bakgrunder med ha förskolans värdegrund som ram. Ambitionen är att förhållningssättet ska ha ett tillåtande och icke-värderande synsätt där pedagogerna tar ställning och tolkar vardagshändelser utifrån en gedigen kunskapsgrund,...

Detta förhållningssätt ska också sätta sin prägel på utformningen av den pedagogiska miljön samt öppna dörrarna till föräldrarna

2. Resursanvändning

Den viktigaste resursen är medarbetarnas kompetens därför genomför arbetslagen en mycket strategisk planering för att ta tillvara varandras kompetenser. Varje arbetslag kartlägger sina specifika kompetenser så att arbetet kan fördelas utifrån ett resurseffektivt tänkande. Detta har varit av särskild betydelse vad gäller IT-kompetensen inom arbetslagen. När arbetslaget ska påbörja ett nytt arbete eller tema kan kompetens "lånas" kring detta ämne från andra arbetslag, om den inte finns i det egna. För att ta tillvara på kompetensen hos enhetens pedagoger anordnar vi regelbundet pedagogiska caféer där arbetslag eller enskilda pedagoger håller föredrag för varandra i ämnen där de har specifika erfarenheter och kunskaper. För de medarbetare som deltar i nätverk, arbetsgrupper utanför enheten har uttalade krav på att den kunskap och information som de då erhåller ska användas inom enheten för att komma alla till del. Dessa personer blir som spindlar i ett nät kring ämnen som efterfrågas inom enheten. Två pedagogiska ledare har en så kallad pedagogistautbildning, deras specifika kompetens används för handledning, kompetensutveckling och i enhetens utvecklingsarbete. Pedagogisterna har fått sin utbildning genom Reggio Emilia – institutet som visar på ett väl utvecklat pedagogiskt arbetssätt där barns utforskande och delaktighet är i utgångspunkter. Vi ser de lärarstudenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) hos oss som en resurs. Deras nya teoretiska kunskaper hjälper oss att utveckla verksamheten.

Enhetschefen och de biträdande enhetscheferna har väl avgränsade ansvarsområden för att utnyttja vars och ens särskilda kunnighet och intresse på bästa sätt.

Vi har uppmärksammat man i den nya organisationen i större omfattning utnyttjar såväl varandras kompetens som lokaler både inom arbetslaget och mellan arbetslagen i samma förskola. För att bättre använda sina egna lokaler till pedagogiska aktiviteter har den gemensamma lekhallen gjorts om till matsal i två av enhetens förskolor.

Vid APT och konferensdagar hjälper arbetslagen varandra genom att växelvis ta hand om varandras barngrupper. Denna växling sker inom hela enheten. För att få mer tid till arbete *för* barn (se sid.8) har en del arbetslag använt möjligheten att slå samman sina barngrupper vid frukost och mellanmål. På så vis kan de pedagoger som "friställs" använda tiden för dokumentation och olika samtal. En timvikarie finns dock anställd vid varje förskola som täcker upp vid frånvaro, fortbildning och möten.

Varje arbetslag har en egen budget som baserar sig på antalet barn i aktuell barngrupp. Därigenom finns möjlighet att planera materialinköp som är direkt relaterade till det pedagogiska arbete som är aktuellt att genomföra. Överblivet material inventeras och fördelas efter behov och önskemål till de olika arbetslagen. Som exempel kan nämnas att den nya svensk/engelska avdelningen har inledningsvis möblerats och inretts med möbler och material från andra avdelningar inom enheten. Hantverkare från stadsdelsförvaltningens arbetsmarknadssatsningar använder vi ofta för att få hjälp med mindre reparationsarbeten.

Vi har ett stadigvarande samarbete med arbetsförmedlingen för att kunna ta emot lämpliga praktikanter i enheten. Stadsdelsförvaltningens kostnadsfria utbud av barnkultur utnyttjats flitigt.

3. Uppföljning

Olika grupper av pedagoger ansvarar för uppföljning av varsitt målområde; normer och värden inklusive barns inflytande, utveckling och lärande, förskola och hem. De pedagoger som har samma område att följa upp bildar ett nätverk som har regelbundna möten. Syftet med dessa möten är att reflektera kring uppföljningsarbetet. Den uppföljningsmetod vi huvudsakligen använder oss av är pedagogisk dokumentation som kan bestå av: samtalsprotokoll fotografier, film, ljudupptagning, kommentarer och anteckningar. Pedagogerna tar med sin dokumentation till nätverksmötena eller förbereder sig genom att läsa litteratur som anknyter till uppgiften.

För att få vidare underlag för uppföljningen använder vi oss även av följande metoder:

- Samtal/intervjuer med barn
- Enkäter

- Föräldramöten
- Barnobservationer
- Synpunkter och klagomål från föräldrarna (även positiva)

4. Resultat

Eftersom enheten bildades i juli 2009 har det inte funnits resultat att tillgå för åren 2007-2008 gällande enheten Akalla förskolor. För 2009 finns således endast ett gemensamt halvårsresultat. Under vissa rubriker har vi redovisat resultaten för de tidigare enheterna, Akalla södra och Akalla norra, separat alternativt slagit samman resultaten för båda enheterna och redovisat ett gemensamt resultat.

Tillströmning av brukare

Barnunderlaget har varit minskande under flera år. Detta var också fallet under 2008-2009 då tillströmningen av ansökningar till kommunala förskolor fortsatte att minska. En avstannad minskning har dock visats sig under våren 2010.

För att öka brukarunderlaget inrättade vi under hösten 2009 en ny avdelning, *Magnolia*, i en av förskolorna. Denna vänder sig till föräldrar som önskar att deras barn redan i förskolan utvecklar det engelska språket. Det kan vara föräldrar som själva har engelska som ett av sina språk eller föräldrar som av olika skäl vill att deras barn tidigt ska komma i kontakt med engelskan. Idag är nio barn placerade på denna avdelning. Vår förhoppning är att fler föräldrar kommer att efterfråga platser vid denna avdelning samtidigt som vi på olika sätt aktivt marknadsför denna. En naturlig målgrupp är forskarna vid KTH eftersom det finns en filial till denna högskola i Kistaområdet samt gästarbetare vid Kista Science. Vidare insatser för att marknadsföra enheten har vi haft öppet hus; dels inför den engelska avdelningens öppnande och senare en lördag i april för hela enhetens förskolor. Dessa insatser gav ett antal nya ansökningar.

Olika former för föräldradiolog

Inskolning

Under inskolningen sker den första dialogen med föräldrarna, den lägger grunden för hela det fortsatta samarbetet. Inskolningens längd planeras i samråd med föräldrarna men utgår alltid ifrån barnets behov. Den vanligaste formen är heldagsinskolning där föräldrarna deltar med sitt barn under en stor del av dagen i under 3-5 dagar. Barnen får därmed möjlighet att uppleva den ordinarie verksamheten, vara delaktig utifrån förmåga och komma med frågor och synpunkter. Inför, eller i samband med inskolningen ger pedagogerna information till föräldrarna, efterfrågar uppgifter om barnen samt efterfrågar föräldrarnas förväntningar på verksamheten. I samband med inskolningen har man även ett språksamtal där man diskuterar och kartlägger barnens språkliga miljö och därefter planerar för barnets språkutveckling på både modersmålet/en och det svenska språket och i förekommande fall för språkutvecklingen på engelska (gäller Magnolia)

Föräldramöten

I några arbetslag har man under verksamhetsåret anordnat mer "föräldraaktiva" möten. De kan innehålla visning av bilder på datorskärm eller videoinspelning av verksamhetens olika delar med möjlighet till frågor, kommentarer och synpunkter från föräldrarna. Vid några möten har även föräldrarna varit delaktiga i beslut kring tidpunkter för gemensamma sammankomster vilket har uppskattats mycket. Dessa möten har varit mycket välbesökta.

Samtalskväll

Förskolepsykologerna i stadsdelen har engagerats för att erbjuda en kväll när föräldrarna träffas och diskutera sin föräldraroll tillsammans. Detta har genomförts i den "gamla" Akalla norra enheten. Dessa kvällar har haft mycket högt deltagande och har under våren erbjudits i den södra delen av enheten. Denna gång med färre besökare men de som kom uppskattade mötet mycket och de gav också pedagogerna beröm för ett professionellt förhållningssätt.

Aktiviteter med föräldrar och barn

Vid alla förskolorna firas de traditionella högtiderna där föräldrarna inbjuds att delta. Vi har i allt högre grad, uppmärksammat barnens ursprungskulturers högtidsdagar vilket uppskattats särskilt hos flera föräldrar.

Gårdsfixardagar

Vid några förskolor har man tillsammans med barn och föräldrar ordnat med en eftermiddag då man städar, planterar och "fixar" på förskolegårdarna. Här får varje förälder möjlighet att bidra utifrån sin kompetens och det har blivit mycket fina resultat.

Föräldrasamtal

Alla arbetslag erbjuder föräldrasamtal en gång per termin, oftare om behov finns. Utifrån dialog med föräldrarna i den tidigare Akalla norra enheten och med de pedagogiska ledarna i Akalla förskolor beslutade ledningen att föräldrarna skulle erbjudas möjlighet att välja pedagog för samtalet. Detta presenterades på olika sätt i arbetslagen och fick olika mottagande. Många föräldrar var nöjda med möjligheten och för andra spelade valet ingen roll. Förändringen ledde till diskussioner om **arbets-/rollfördelning** mellan pedagogerna då några fick många fler samtal än andra. Det ledde också till att innehållet i samtalen kom upp till diskussion. Det visade sig att det fanns många olika strukturer för samtalen. Ett arbetslag hade inte någon förberedd struktur överhuvudtaget för samtalen och saknade även dokumentation från samtalen. I tidigare Akalla södra hade man en gemensam struktur med portfolio vars innehåll även styr innehållet i samtalen. Detta är väl förankrat och fungerande men kan inte i sin helhet kopplas till styrdokumentet. I den pedagogiska ledningsgruppen framfördes önskemål om en ny gemensam struktur där kopplingen till våra åtaganden är tydligare men som även bygger på föräldrarnas delaktighet inför och under samtalet. Ett sådant dokument har tagits fram och ska nu användas framöver.

Dataskärmar i entreéerna

I många arbetslag har man datorskärmar monterade i tamburerna där man visar aktuella bilder från verksamheten. Här finns många tillfällen för både barn och framförallt föräldrar att ta del av aktiviteterna under dagen eller veckan vilket också medför en naturlig dialog kring verksamheten och vad det egna barnet deltar i.

E-post

De flesta arbetslag har upprättat e-postlistor för de föräldrar som önskar och har möjlighet till dator. Det innebär att de kan ha dialog med pedagogerna och få information på ett mer effektivt sätt. Föräldrarna kan välja om de vill ha veckobrev i pappersform eller per e-post. Många föräldrar e-postar även ledningen med information, frågor och synpunkter.

Temaarbeten

Flera arbetslag har planerat teman där föräldrarnas intresse och kompetenser efterfrågas inom områden de har möjlighet att bidra utifrån sin förmåga. Detta har varit mycket populärt och föräldrarna står "på tur" för att få vara med. Även sagoarbeten i samarbete med föräldrarna sker.

Brukarundersökning

En brukarundersökning i enkätform genomfördes under våren 2009. Genomförandet gjordes i via internet m där föräldrarna själva skulle besvara enkäten utifrån ett individuellt lösenord som de fick genom förskolan. Resultaten redovisades per enhet och arbetslag. Svarsfrekvensen var överlag låg i hela staden, för enheten Akalla södra var den 65 % och enheten Akalla norra 30 %. Skillnaden mellan arbetslagen var stor från 30 % till 85 %.

Föräldrarnas nöjdhet kring arbetslagens arbete med de olika läroplansområdena redovisas dels för enhetens förskolor dels för enhetens arbetslag redovisas utifrån skalan *mycket nöjd- inte nöjd* där svaren *mycket nöjd* och *nöjd* räknas som positiva omdömen.

Resultat från förskolorna:

Normer och värden, 83 % fick förskolan med högsta andelen nöjda föräldrar och 71 % lägsta andelen Utveckling och lärande, 89 % fick förskolan med högsta andelen nöjda föräldrar och 75 % lägsta Barns inflytande, 84 % fick förskolan med högsta andelen nöjda föräldrar och 67 % lägsta andelen Förskola och hem, 92 % fick förskolan med högsta andelen nöjda föräldrar och 70 % lägsta andelen

Det kan konstateras att en förskola uppvisar den inom enheten högsta andelen nöjda föräldrar inom *tre* av de fyra läroplansområdena och en förskola uppvisar lägsta andelen nöjda föräldrar kring *tre* av områdena.

Resultat från arbetslagen:

Normer och värden, 95 % fick arbetslaget med högsta andelen nöjda föräldrar och 48 % lägsta andelen

*Utveckling och lärande, 94 % fick arbetslaget med högsta andelen nöjda föräldrar och 50 % lägsta
Barns inflytande, 94 % fick arbetslaget med högsta andelen nöjda föräldrar och 56 % lägsta andelen
Förskola och hem, 100 % fick arbetslaget med högsta andelen nöjda föräldrar och 52 % lägsta andelen*

Även när det gäller arbetslagens resultat i enheten finns tydliga trender; fyra arbetslag uppvisar över 90 % nöjda föräldrar inom de flesta av läroplansområdena. Däremot har två arbetslag endast runt 50 % nöjda föräldrar kring dessa områden.

Föräldraenkäten är ett mycket viktigt utvärderingsinstrument i synnerhet den visat på det enskilda arbetslagets resultat. Skillnaden mellan arbetslagen är mycket stor men tyvärr har endast delar av resultatet kunnat användas i årets planering av verksamheten eftersom ovanligt många barn och medarbetare bytt avdelning/arbetslag. De många byten som skett beror av att två förskolor inom stadsdelsförvaltningen lagts ner samt att delar av enheten genomfört en ganska radikal omorganisation för att anpassa arbetslagens utseende ifrån barnens behov av utmaningar och pedagogisk miljö som har formats i linje med styrdokumentens tankegångar.

Resultat av ILS självvärderingsindikator

Denna indikator behandlar olika delar av den pedagogiska verksamheten inom målområdet *Utveckling och lärande*. Alla arbetslag skulle inför 2009 årsredovisning mäta sin kvalitet utifrån de kriterier som anges i denna indikator. För att samtliga pedagoger skulle förstå innebörden av detta nya mätverktyg avsattes en planeringsdag i oktober för att förankra materialet. Arbetslagen värderade sin samlade kvalitet till siffran 3, 4 i genomsnitt på en skala 1-6. Detta anser vi vara en mycket relevant siffra utifrån den verksamhet som finns i enheten. Vår uppfattning är att de diskussioner som förts utifrån självvärderingen har lett till intressanta och givande diskussioner. Dessa har ökat insikten om behovet av ständig pedagogisk utveckling.

Resultat från medarbetarundersökningen

Resultat av medarbetarnas tillfredsställelse i den enkät som genomfördes under hösten 2009 var förhållandevis lågt för enheten. Dock var enhetens totala genomsnitt över stadsdelens genomsnitt. Den högsta andelen nöjda medarbetare uppvisades inom området "öppenhet och respekt". 87 % av medarbetarna i enheten har svarat på enkäten vilket gör att vi ser den som en bra grund för att arbeta vidare inom alla frågeområden. Nöjdmedarbetarindex (NMI) är 64 för Akalla jämfört med 60 för stadsdelens samtliga verksamheter.

Jämfört med genomsnittet för de kommunala förskolorna ligger Akallas siffror något lägre. Detta resultat kan bero på att enkäten skulle besvaras under en period när en omfattande övertalighet bland barnskötarna hade aktualiserats. Denna situation var uppslitande och påverkade i hög grad den allmänna stämningen. Den kom också en kort tid efter det att den nya enheten bildats vilket gjort att resultatet kan ha påverkats av

detta. Flera medarbetare har uttalat att de skulle ha lämnat betydligt bättre resultat om de besvarat den idag när de lärt känna den nya ledningen.

De områden som hade lägst andel nöjda medarbetare var följande;

- chefer och ledarskap
- hälsa
- arbetsbelastning

Vi har arbetet mycket aktivt med att diskutera resultatet. Enkätens resultat har diskuterats enskilt vid medarbetarsamtalen samt tagits upp till diskussion på APT. Medarbetarna delades där in i grupper för att gemensamt ta fram utvecklingsområden och förslag till förbättringsåtgärder. Förslagen sammanställdes, analyserades av ledningen som sedan utarbetade ett åtgärdsförslag. Detta skickades till samtliga medarbetare som fick ge sina synpunkter på förslaget. Förslaget togs även upp i enhetens samverkansgrupp innan den slutliga planen färdigställdes.

Jag som chef har fått en personlig *chefsåterkoppling* som bland annat visade att jag inte lyckats kommunicera uppdraget för medarbetarna i Stockholms stad. De övriga områden som chefsåterkopplingen gav ett lågt "betyg" var återkoppling chef – medarbetare. Även detta kan förklaras med att tidpunkten för enkätens besvarande påverkade omdömet negativt. Dessutom kan förskoleverksamhetens nya organisation med större enheter ha påverkat känslan av att man som medarbetare inte får tillräckligt av enskild återkoppling kring sin insats. Vid medarbetarsamtalen har det framgått att de flesta medarbetare önskar att jag som chef är mer fysiskt närvarande i verksamheten men att man samtidigt upptäckt att den pedagogiska ledaren och även kollegorna kan vara viktiga personer att relatera till och att få återkoppling från. Huvudsaken att ledningen är tillgänglig när det finns ett absolut behov. Strukturen för återkoppling i arbetslagen behöver dock utvecklas. Den är ett viktigt instrument för utveckling av verksamheten.

Ekonomiska resultat

Eftersom enheten bildades juli 2009 finns inte ett gemensamt ekonomiskt resultat att lämna för 2008 och 2007. Enhetens resultat från 2009 visade på ett underskott på 450 000 kronor. Underskottet utgjordes av en sammanräkning av Akalla Södras underskott på 500 000 kronor för 2009 och Akalla Norras överskott på 200 000 kronor. Orsaken till underskottet i Akalla Södra var att barnunderlaget minskade drastiskt under våren 2009. Budgethållande åtgärder i form av neddragning av personal planerades under våren men på grund av regler och rutiner kring övertalighetsproblematiken kunde åtgärderna inte genomföras i sin helhet förrän under sen höst 2009.

Vid ingången av 2010 var verksamheten anpassad efter enhetens budgetramar för 2010. Budgeten för 2010 prognostiseras således vara i balans vid årets slut.

7 Utveckling

Säkerställande för utveckling

Utifrån de utvecklingsområden som definieras i kvalitetsredovisningen och föräldraenkäten formuleras våra nya åtaganden med nämndmålen som grund. Detta arbete utförs i samband med utarbetandet av verksamhetsplanen.

När våra åtaganden är inarbetade i enhetens verksamhetsplan presenteras hela dokumentet i ett månadsbrev till medarbetarna. När åtagandena beslutade, arbetas kriterier och arbetssätt fram för varje åtagande. Detta arbete utförs i den pedagogiska ledningsgruppen. Varje arbetslag har därefter en halv konferensdag till förfogande för planering av den kommande våren och hösten. Då utarbetas en arbetsplan utifrån barngruppens förutsättningar och behov som kopplas till åtagandena och deras kriterier. Även arbetet av hur arbetslagens uppföljning av åtagandena ska gå till planeras under denna konferensdag.

Under året diskuteras uppfyllelsen av åtagandena regelbundet vid arbetslagens reflektionsmöten och enhetens nätverksmöten. Underlag för diskussionerna är den regelbundna uppföljningen av åtagandenas kriterierna. Denna återkommande diskussion är mycket viktig för att arbetslaget ska få en uppfattning om deras arbetssätt leder till önskat resultat. På detta sätt säkerställer vi att utvecklingsinsatserna är de "rätta" och utvecklingen går åt rätt håll. Även i medarbetarsamtalen ligger fokus på hur varje medarbetare arbetar med våra åtaganden.

För att alla dokument kring verksamhetsplanen och uppföljningsarbetet kring denna ska vara lätt tillgängliga för alla samlar varje arbetslag dessa dokument i en särskild pärm. Samtliga medarbetare har dessutom en personlig "kvalitetspärm" för dokument och egna anteckningar.

Säkerställande av kompetensutveckling

Medarbetarsamtalet utgår från varje medarbetares kompetens i förhållande till verksamhetsplanen. I enhetens uppföljningsverktyg ska varje medarbetare beskriva sina kompetenser och sitt behov av kompetensutveckling i förhållande till vad vi ska genomföra under året. I den pedagogiska ledningsgruppen diskuteras enhetens samlade fortbildningsbehov. Här tar man även upp valet av deltagare i de fortbildningsinsatser som erbjuds generellt för förskolorna i stadsdelen. Förutom mer traditionella kurser och utbildningar erbjuds handledning till enskilda medarbetare eller hela arbetslag utifrån de behov som definierats. Handledningen ska bidra till att utveckla den pedagogiska kompetensen eller att arbetslaget ska få hjälp att bättre samarbeta med varandra. Handledning ges också för att utveckla arbetet med barn i behov av särskilt stöd.

En viktig del i kompetensutvecklingen är att medarbetarna lär av varandra. Vi inbjuder till så kallade pedagogiska caféer där enskilda medarbetare eller arbetslag föreläser i utifrån speciella projekt som genomförts eller specialkompetenser vissa medarbetare har. De pedagogiska caféerna äger rum på kvällstid. Om föreläsningen har särskilt viktigt innehåll erbjuds den vid två tillfällen för att alla ska kunna delta. Även vid arbetslagens planerings- och reflektionsmöten samt nätverksmöten finns tillfällen till att lära av varandras erfarenheter och kompetenser.

Verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Styrkor

Medarbetarnas motivation, erfarenhet och kompetens samt en hög andel förskollärare

Enhetens storlek ger möjligheter; ekonomiska och kompetensmässiga

Föräldragruppen; delaktiga föräldrar som har synpunkter och blir involverade i verksamheten

Svagheter

Tjänstefördelning; uppdraget upplevs kopplat till person och inte till kompetens

Enhetens storlek; längre beslutsvägar, det tar längre tid att förankra beslut, 89 medarbetarsamtal delat på 3 för ledningen, 89 lönesamtal för enhetschefen

Svagt system för att ta emot och säkerställa att de nya förskollärarnas/lärarnas kompetens tas tillvara

Möjligheter

Kvalitetsarbetet; begynnande insikt i och kunskap om kvalitetsarbetet

Pedagoger som beskriver sin verksamhet bidrar till en god marknadsföring

Medarbetare som efterfrågar en struktur för feed-back i arbetslagen

Hot

Barnantalet; varierande barnantal som har med områdets demografi att göra

Konjunktursvängningar vilket kan bidra till arbetslöshet

Frånvaro vilket innefattar både egen sjukdom och vård av barn

