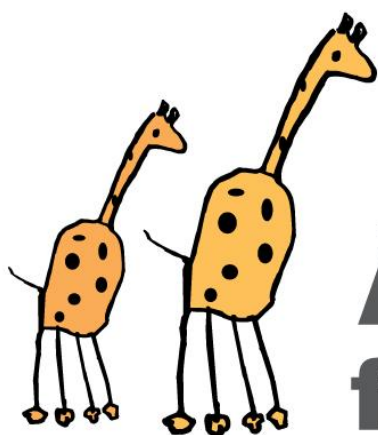


Kvalitetsutmärkelsen

- 2009 -



Ängbybarnens förskolor

*”Genom **lust** och **glädje** bygger vi hela vår verksamhet.
Det skall vara **roligt** för oss alla att gå till vår förskola.”*

Ängbybarnens förskolor **najs**

Rektorer Annika Sparrdal-Mantilla och Ninni Järnehall

Telefon 08-687 47 52, 08-687 47 51 **Mobil** 0702-95 47 52, 0703-38 47 51

E-mail annika@angbybarnensforskolor.se, ninni@angbybarnensforskolor.se

Adress Tegnebyvägen 37, 168 56 Bromma

INLEDNING	1
1 VÅR LEDARIDÉ.....	4
2 HUR VI SOM LEDARE KOMMUNICERAR SÅ ATT ALLA MEDARBETARE ÄR INFÖRSTÅDDA MED VERKSAMHETENS MÅL.....	4
3 HUR VI SOM LEDARE SKAPAR MÖJLIGHETER FÖR LÄRANDE I ORGANISATIONEN OCH KOMPETENSUTVECKLING AV MEDARBETARNA	5
4 HUR VI SOM LEDARE ARBETAR FÖR ATT UPPNÅ RESULTAT I VERKSAMHETEN.....	5
5 HUR VI SOM LEDARE SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UTVECKLING AV VERKSAMHETEN.....	6
6 VÅRA ÅTAGANDEN	7
7 HUR VI HAR KOMMIT FRAM TILL VILKA ÅTAGANDEN SOM SKA GÄLLA FÖR ÅRET	7
8 DESSA RESULTAT FÖRVÄNTAR VI OSS SKA NÅS FÖR RESPEKTIVE ÅTAGANDE OCH MÅL	8
9 VÅRA ARBETSSÄTT SOM SÄKERSTÄLLER ATT VÅRA ÅTAGANDEN OCH MÅL UPPFYLLS OCH ATT RESULTAT NÅS	8
10 RESURSANVÄNDNING	11
11 UPPFÖLJNING AV ÅTAGANDEN OCH ARBETSSÄTT	13
12 VERKSAMHETSSPECIFIKA RESULTAT SOM UPPFÖLJNINGSMETODERNA PÅVISAR.....	16
13 REDOVISNING AV ÖKAD/MINSKAD TILLSTRÖMNING AV KUNDER	17
14 RESULTAT FRÅN KUNDDIALOGEN	18
15 RESULTAT FRÅN MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR.....	18
16 VÅRT EKONOMISKA RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL BUDGET DE SENASTE TRE ÅREN	19
17 PERSONALOMSÄTTNINGEN DE SENASTE TRE ÅREN	19
18 SJUKFRÅNVARON DE SENASTE TRE ÅREN	20
19 HUR VI SÄKERSTÄLLER ATT VI UTVECKLAR RÄTT DELAR AV VERKSAMHETEN	20
20 HUR VI SÄKERSTÄLLER ATT MEDARBETARNA KOMPETENSUTVECKLAS UTIFRÅN VERKSAMHETENS BEHOV	21
21 VÅRA STYRKOR OCH SVAGHETER, MÖJLIGHETER OCH HOT	22

Inledning

Vi lägger stor vikt vid att stärka barnens identitet och därigenom deras självkänsla. Detta gör förskolan genom att lägga grunden för det livslånga lärandet, ett lärande som möjliggör att barn och ungdomar lär känna sig själva så att de kan ta ansvar för sina behov. Det är viktigt för oss att vi gör barnen delaktiga i sin vardag och att vi planerar verksamheten utifrån deras intressen, behov och kunnande. Vi möjliggör och synliggör detta, samt barnens lärande, genom att använda pedagogisk dokumentation. En dokumentation blir pedagogisk först när den används i ett sammanhang, som innebär reflektion kring dokumentationen mellan barn och personal på olika sätt.

Vårt uppdrag och våra kunder

Ängbybarnens förskolor, Najs AB, i Bromma är ett privat alternativ för föräldrar som behöver omsorg för sina barn. Företaget har 223 barn inskrivna på fem förskolor. Föräldrarna förväntar sig en trygg förskola med hög kvalitet där vi ser till varje barns behov och där de får möjlighet att utvecklas och utmanas, en förskola där barn och föräldrar trivs.

Styrdokument

Vi arbetar utifrån:

Läroplanen för förskolan, Lpfö 98
Jämställdhets- och mångfaldsplan
Likabehandlingsplan
Arbetsmiljölagen
Sekretesslagen
Systematiskt brandskyddsarbete
Socialtjänstlagen
Stockholms stads förskoleplan

FN:s barnkonvention
Skollagen
Hälso- och miljölagen
Livsmedelslagen
Katastrofplan
Verksamhetsplan, VP
Företagets organisationsstruktur

Vi låter oss inspireras och utmanas av Nonviolent Communication (NVC) och Reggio Emilia-filosofin.

Organisation och ledningsstruktur

Två rektorer: De har det övergripande ansvaret och en ledande roll inom företaget. De är också ägare av företaget NAJS AB.

Ledningsgrupp: Ledaren för varje förskola samt rektorerna utgör ledningsgruppen. De har möte varannan vecka och ansvarar för företagets pedagogiska, organisatoriska och ekonomiska utveckling. Att vara med i ledningsgruppen innebär att vara en länk mellan rektorerna och personalen på förskolan, driva det pedagogiska arbetet på förskolan, ansvara för möten, sammanställning av material, inköp och att följa upp beslut. I ledningsgruppens uppdrag ingår även att arbeta övergripande med den pedagogiska utvecklingen i företaget samt driva olika projekt. Viktiga projektområden är IT, NVC och genus. Ledarna har ansvar för egna områden inom organisationen, se nedan. Ledningsgruppens arbete utvärderas varje år av all personal på vårterminens studiedag.

Utvecklingsgrupp: Består av två ledare som har ansvar för utvecklingen i företaget. Gruppen ansvarar för fortbildning, verksamhetsförlagd utbildning för studenter (VFU), NVC, EU-projekt samt en del administrativa uppgifter.

Ansvarsområden i ledningsgruppen

Kompetensutvecklingsansvarig: Upprättar en fortbildningsplan för alla anställda med mål, strategier och uppföljning utifrån företagets satta mål. Målen följs upp två gånger per år på löne- och utvecklingssamtal i grupp. Varje medarbetare har en individuell kompetensutvecklingsplan.

VFU-ansvarig: Är ansvarig för samarbetet mellan lärarhögskolan och företaget. Informerar ledningsgruppen och personalen på kvällsmötena om vad som är aktuellt. Har kontakt med de ansvariga pedagogerna på varje förskola.

Organisationsansvarig: Uppdaterar organisationspärmen vars syfte är att stödja personalens planering och genomförande av det pedagogiska året med ett gemensamt arbetsmaterial. Handleder på förskolorna för att säkerställa kvaliteten utifrån detta material.

NVC-ansvarig: Genomför internutbildning i NVC och ansvarar för pågående EU-fredsprojekt.

Jämställdhets- och genusansvarig: Bevakar och utvecklar genusarbetet i företaget genom att uppdatera och följa upp den gemensamma handlingsplanen.

IT-ansvarig: Ansvarar för uppdatering av hård- och mjukvara, hemsidan och intranätet. Följer upp handlingsplanen för IT och sammankallar företagets IT-grupp en gång per termin.

Administrationsansvarig: Handlägger barnkön och fakturor.

Ansvarig personal

Miljöansvarig: En person på varje förskola ansvarar för återvinning och energibesparing.

Säkerhets- och underhållsansvarig: Genomför ronder, protokollför, sammanställer en åtgärdsplan och återkopplar till ledningsgruppen. Reparerar, underhåller och tar hand om all felanmälan på våra förskolor.

Avdelningsansvariga: Ansvarar för den pedagogiska verksamheten på avdelningen samt att utveckling sker i enlighet med företagets vision, åtaganden och mål.

NVC-ansvariga: En person på varje avdelning följer upp och ansvarar för att alla arbetar utifrån NVC.

IT-ansvariga: Är medlemmar i IT-gruppen, se nedan.

Pedagogisk handledare: Handleder hela arbetslag med fokus på bl.a. förhållningssätt och den pedagogiska miljön.

Bildpedagog: Har workshops på pedagogiskt forum, se nedan. Handleder personalen t.ex. vid utformning av miljön i ateljén.

Dramapedagog: Arbetar med små barngrupper i syfte att stärka deras självkänsla och "lekkoder" genom dramalek. Handleder personalen och har workshops på pedagogiskt forum i ämnet självkänsla.

Forum i företaget

Gemensamt kalendarium: Utgår från vårt pedagogiska år och följs upp månadsvis på kvällsmöten.

APT, arbetsplatsträff: All personal träffas tre gånger per termin för att diskutera frågor som rör företaget och följa det pedagogiska året genom kalendariet. Återkommande punkter är: kalendariet, säkerhet, arbetsmiljö, facklig information och övriga frågor som föranmälts till ledningsgruppen.

Studiedagar: Vi har fem studiedagar per år varav två används till planering och utvärdering. Återstående tre studiedagar planeras utifrån fortbildningsplanen, föräldraenkäten och i dialog med personalen på reflektionskvällar och APT.

Pedagogiskt forum. En person från varje avdelning träffas varje vecka för att utveckla kvaliteten, professionalismen och förhållningssättet i den pedagogiska verksamheten. Alla deltar tre gånger per termin enligt ett rullande schema, som tydliggörs av kalendariet.

Kockarnas nätverk: "Kastrullgruppen" träffas en gång per månad. De ansvarar för budget, planering och inköp. De har även ansvar för att utveckla en plan för inköp av mer ekologiska råvaror med ett bra näringsinnehåll.

IT-grupp: En ansvarig från varje förskola som tillsammans internutbildar personal genom individuell handledning och workshops. Sammankallande är IT-ansvarig.

Samverkansgrupp: Ombud från fackliga organisationer och rektorer träffas vid behov under året för att diskutera organisationsförändringar, budget, löneavtal och andra aktuella ämnen. Frågorna behandlas därefter i ledningsgruppen och på APT.

Reflektionskväll: En kväll per månad har respektive förskola möte där de diskuterar och reflekterar över den pedagogiska verksamheten. Information från ledningsgruppen och andra möten behandlas. Konsensusbeslut tas på alla frågor som ska vidare till ledningsgruppen.

Förskolläraryorum: Förskollärarna i företaget träffas kontinuerligt för att diskutera och reflektera över pedagogiska frågor.

Morgonmöten: Varje förskola har ett avstämningsmöte med en representant per avdelning. Här tas aktuella ämnen upp som påverkar dagens planering.

Avdelningsreflektion: Arbetslaget har reflektion varje vecka. Personalen planerar verksamheten med hänsyn till vad som har hänt föregående vecka. Ett gemensamt reflektionsunderlag som vi utgår ifrån finns som stöd i organisationspärmen och på intranätet.



Dialog mellan medarbetare i organisationen

Medarbetare

Verksamheten består av 56 fast anställda som är fördelade på följande vis:

- 2 rektorer
- 2 utvecklingsansvariga
- 18 förskollärare
- 25 barnskötare
- 1 bildpedagog
- 1 dramapedagog
- 5 kokerskor
- 1 vaktmästare
- 1 lokalvårdare

Vision

Vår vision är:

- Att stärka barnets självkänsla
- Att lära för livet
- Att ha ett engagemang och en medvetenhet om uppdraget
- Att alla tar 100 procent eget ansvar

Visionen hålls levande genom diskussion och fördjupning i ledningsgruppen, på APT, studiedagar och reflektionskvällar.

Värdegrund

Genom lust och glädje bygger vi hela vår verksamhet. Det skall vara roligt för oss alla att gå till vår förskola.

Vår värdegrund bygger på ett demokratiskt förhållnings- och arbetssätt där **empati, glädje, nyfikenhet, hänsyn, respekt och 100 procent ansvar** utgör grundstenarna. Närvarande vuxna ser, lyssnar och tolkar vad barnen behöver i form av stöd och vägledning, tar tillvara deras **nyfikenhet** och stimulerar ett fortsatt intresse genom att ge nya utmaningar. Vi hjälper barnen att sätta ord på sina **empatiska** handlingar. Förmågan att känna med varandra föder tillit och förtroende och innebär att vi visar **respekt** för varandra. **Respekt** för oss är att ta **hänsyn** och **100 procent ansvar** för vår gemensamma verksamhet. Skratten och **glädjen** i verksamheten med barnen, föräldrarna och arbetskamraterna är tillsammans med **nyfikenheten** grunden för vårt arbete. Barnens **nyfikenhet** och intresse är det som för vårt pedagogiska arbete framåt. **Glädje** ger harmoni och lust att lära. En förutsättning för **glädje** är att vi känner oss trygga, vilket vi gör genom respekten för varandra.

Förskolorna arbetar Reggio Emilia-inspirerat. Det innebär att genom dokumentation synliggöra barnens förutsättningar och förmågor och att de är delaktiga i utformningen av sin egen vardag. Vi arbetar utifrån NVC vars värderingar, sätt att lyssna och uttrycka sig är något som vi förmedlar till barnen. NVC bygger på starka värderingar om allas lika värde och att människor helt naturligt önskar bidra till varandras välbefinnande, utifrån frivillighet och ömsesidighet. Genom detta grundlägger vi barnens självkänsla, möjliggör ett positivt identitetsskapande samt hjälper dem uppskatta samarbete och samförståndslösningar. Vid konflikter mellan barnen lyssnar vi på alla parter och stödjer dem att bli klara över vilka behov som de försöker tillgodosä, utan att döma, bedöma eller kritisera.

1 Vår ledaridé

Vi är två rektorer som leder verksamheten. I vårt ledarskap finns engagemang och befogenheter för att kunna ta 100 procent ansvar, fatta beslut om olika prioriteringar och ge förutsättningar för fortsatt utveckling. Förhållningssättet hos oss som ledare speglas i hela vår organisation. Vi arbetar mycket både med oss själva och med personalgruppen om hur vårt förhållningssätt ska vara för att stärka barnens självkänsla. Personalens insikt om sitt eget förhållningssätt är avgörande för hur väl de lyckas omsätta förskolans värdegrund. Ett verktyg är NVC som hjälper oss att kommunicera på ett meningsfullt sätt, där behoven styr kommunikationen. Ju mer vi erfar av kommunikationens komplexitet ju mer förståelse för svårigheterna får vi. Därför arbetar vi medvetet med kommunikation i vårt företag genom dialog, reflektion och diskussion.

För oss är det viktigt att ge utrymme för diskussioner utifrån vår värdegrund, att vi ständigt i olika sammanhang söker svar på hur vi lever våra värderingar samt att vi kontinuerligt stannar upp, reflekterar och tar reda på om vi arbetar för visionen.

Strategier för att förverkliga vårt ledarskap

- Vi tydliggör målen för verksamheten och förklarar dem.
- Vi skapar ett meningsfullt sammanhang där stimulans och utmaningar finns.
- Vi ska vara oss själva och uttrycka våra tankar i de sammanhang där de hör hemma.
- Varje medarbetare ansvarar för att ta egna beslut och bidra med sin kompetens till verksamheten.
- Var och en ansvarar för att en medveten tanke ligger bakom beslut och handling samt att prioriteringar utgår från barnets behov.

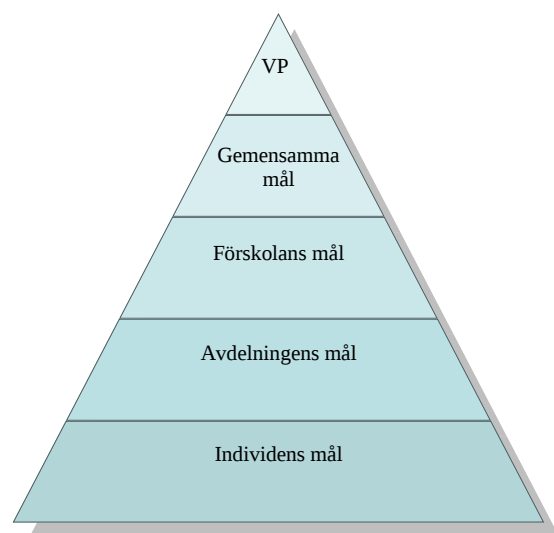
För att kunna ha ett gott ledarskap krävs det relevant utbildning och fortbildning på många olika plan för oss som leder verksamheten. Vi har de senaste åren gått rektorsutbildning, kommunikationskurser samt haft olika former av handledning.

2 Hur vi som ledare kommunicerar så att alla medarbetare är införstådda med verksamhetens mål

Företagets gemensamma mål är dokumenterade genom verksamhetsplanen, VP. Den utgör grunden för alla pedagogiska mål i verksamheten. Innan den är färdigställd går den ut på remiss för att bearbetas i olika arbetsgrupper, t.ex. på förskolläraryrforum, pedagogiskt forum, ledningsgruppen och utvecklingsgruppen. Remissförfarandet är en mycket väsentlig förankringsprocess och ett effektivt sätt att sprida samt tydliggöra verksamhetens mål. Efter att den bearbetats i alla arbetsgrupper återstår inga frågetecken kring målen.

När VP är klar används den av alla förskolor för att sätta egna mål. Till sin hjälp har de en mall där varje pedagogiskt mål i VP är specificerat. På det här sättet säkerställs att varje förskola sätter upp mer detaljerade mål som uppfyller målen i VP. I nästa steg bryts förskolans mål ner ytterligare på avdelningsnivå utifrån samma mall.

På utvecklingssamtalet i grupp går vi genom avdelningens satta mål och hur arbetslaget och den enskilda individen går tillväga för att nå målen utifrån frågorna: Hur har ni genomfört observationsperioden av barngruppen? Vad kom ni fram till i er analys? Vilket/vilka mål har ni satt? Vilka arbetssätt/aktiviteter har ni för att nå målen? Genom utvecklingssamtalen bryts med andra ord avdelningens mål ner på personnivå. Hela den här processen syftar till att förankra målen, att göra dem kända och att göra dem till varje individs mål. Processen säkerställer att alla i företaget arbetar mot samma mål.



3 Hur vi som ledare skapar möjligheter för lärande i organisationen och kompetensutveckling av medarbetarna

Företagskulturen präglas av ett tillåtande klimat där idéer föds, utvecklas och tas tillvara. Det är viktigt för oss att ta tillvara på den kompetens som redan finns hos medarbetarna för att få en självlärande organisation. Vi gör därför återkommande kompetensanalyser som sker via enkäter och utvecklingssamtal. Resultaten av dessa påverkar våra val av kompetensutveckling och synliggör vilken kompetens som redan finns i företaget. Utifrån det lägger vi upp strategier för hur vi ska tillvarata och sprida kompetensen genom internutbildningar. Vi satsar på studiedagar där personalen håller seminarier i små grupper. Vi skapar tid för forum där personal kan mötas för att utbyta erfarenheter och kompetensutveckla varandra. Exempel på detta är förskolläraryrforum och pedagogiskt forum som är uppbyggt för att på ett strukturerat och organiserat sätt skapa utrymme för lärande. Här ges tid för reflektion, diskussion och praktisk träning utifrån de pedagogiska arbetsprocesserna. I det här arbetet finns gemensamma underlag som stöd. De har utarbetats av personalen och är ständigt under utveckling. Delaktigheten och det öppna diskussionsklimatet är viktigt för en självlärande organisation. Se fler exempel på interna utbildningsformer under kapitel 10 Resursanvändning.

Utifrån kompetensanalyserna och utvecklingssamtalen ser vi också vilka behov det finns av extern utbildning och avsätter medel i budgeten för externa kurser. All personal fyller i en utbildningsansökan inför varje extern utbildning, vilken tydliggör utbildningens syfte. Detta gör att varje enskild person motiverar vad utbildningen ska generera, för sig själv och företaget. De beskriver hur återkopplingen av kursen eller föreläsningen till verksamheten ska gå till, t.ex. på APT eller studiedagar. På det här viset tas den nya kunskapen tillvara och delges alla andra berörda på företaget. Redan innan en extern kurs upphandlas görs således en plan för hur kunskapen ska spridas i organisationen. Ökad kompetens inom väl utvalda områden föder nya utvecklingsområden, stärker förutsättningarna för vidareutveckling inom samma och andra områden samt inspirerar andra till utveckling. Genom det här arbets- och förhållningssättet uppfyller vi flera viktiga grundförutsättningar för lärande och kompetensutveckling, dvs. tid, budget, forum och en tillåtande företagskultur.

4 Hur vi som ledare arbetar för att uppnå resultat i verksamheten

Arbetsmiljön är viktig för oss. Därför arbetar vi för att skapa en vi-känsla och samhörighet inom hela företaget. Teambuilding med NVC-övningar har stärkt arbetet kring ett gemensamt förhållningssätt. Vi siktar på att kommunikationen mellan medarbetarna och ledningen ska bli rakare samt att eventuella konflikter och olika dilemman tas upp direkt på ett respektfullt, ärligt och ansvarsfullt sätt. Vi tränar på att vara nöjda och glädjas åt allt vi genomfört och övar i att ha en självbekräftande organisation genom olika positiva feedbackövningar. Detta bidrar till att upprätta en positiv arbetsmiljö. Vila i nöjdhet är en viktig ingrediens i vårt arbete.

Ett långsiktigt visionsarbete pågår i företaget sedan flera år tillbaka. Det är viktigt för oss att ständigt säkerställa kvalitetsutvecklingen i verksamheten. Detta gör vi genom att skapa sammanhang där vår värdegrund lever, skapa lust och glädje samt engagerade pedagoger, dvs. att leva vår värdegrund och göra värdena verkliga. På studiedagar och APT diskuteras verksamhetens kvalitet, utförande och resultat. Vi har genom utvecklingssamtal, enkäter och olika möten med medarbetarna tillsammans synliggjort organisationens styrkor och svagheter. Vi använder oss av olika metoder, exempelvis s.k. cafébord samt förväntningar och farhågor, för att identifiera våra utvecklingsområden. Utifrån dessa lägger vi nya mål och strategier för fortsatt utvecklingsarbete. Ledningsgruppen och utvecklingsgruppen är ett stöd, motor, reflektor och en garant för att teorin stämmer överens med praktiken genom återkoppling från verksamheten. Vi använder följande metodfrågor för att kvalitetssäkra verksamheten:

- Vad är kvalitet för verksamheten? Vart vill vi nå? Vision
- Hur ska vi kvalitetssäkra verksamheten på förskolorna? Mål
- Vilket stöd krävs för att den utvecklingen ska ske? Strategier
- Hur långt har vi kommit? Hur går vi vidare? Uppföljning

En arbetsgrupp har utarbetat en gemensam organisationspärm som innehåller underlag utifrån företagets gemensamma kalendarium. Kalendariet bygger på det pedagogiska året. Se kalendariet under kapitel 11 Uppföljning av åtaganden och arbetssätt. Underlagen är stödjande och effektiviserar vårt arbete, t.ex. vid observationer, avdelningsreflektion, föräldramöten och utvecklingsplaner. En tydlig struktur innebär att arbetet blir mer effektivt och professionellt, vilket ger både ledning och

medarbetare frihet att arbeta konstruktivt och målmedvetet. Organisationspärmens innehåll har förts ut på remiss till pedagogerna i olika forum.

Vi har flera forum för utvecklingsarbete för att uppnå resultat, t.ex.

- Utvecklingssamtal sker i grupp för att förtydliga arbetslagets gemensamma utvecklingsarbete utifrån varje enskild medarbetare. Gruppen beskriver sina mål, arbetssätt, strategier och resultat. I samband med utvecklingssamtalet görs ett besök på arbetslagets avdelning där de beskriver sin pedagogiska miljö och arbetssätt kopplat till satta mål, vilket stärker processen i utvecklingsarbetet. Samtalet ger ledningen en bättre bild av hur arbetslagen samarbetar och vilket stöd de behöver för att utvecklas. Gruppen kommer gemensamt fram till vilka utbildningsbehov som finns. Fortbildning pågår ständigt bl.a. i pedagogisk dokumentation, IT, NVC och genusfrågor.
- På pedagogiskt forum arbetar vi med att på skilda sätt med olika fokus säkra samt utveckla den pedagogiska och organisatoriska kvaliteten.
- Medverkan i EU-projektet Sustainable Approaches to Peace Education and Violence Prevention in Kindergarten, inspirerar oss att synliggöra vårt arbete på en internationell nivå, där kvaliteten granskas av de andra länderna som är med i projektet. Det ökar vår medvetenhet om vilka förutsättningar vi arbetar utifrån när vi jämför oss med de övriga länderna.

Vi rektorer ser våra olikheter som en tillgång och använder dem medvetet i verksamheten. Vi har alltid en tanke med vem av oss som t.ex. tar ett samtal för att uppnå bästa möjliga resultat i den anda vi vill driva vår verksamhet.

Vi är lyhörda för åsikter och synpunkter från våra kunder, dvs. föräldrarna. De är delaktiga och bidrar med sina synpunkter i vår verksamhet genom bl.a. enkäter, förskoleråd och föräldramöten. Utifrån dessa lägger vi upp nya strategier för att nå bättre resultat. Vi ser också resultat av vårt arbete genom pedagogernas utvärderingar och svar på medarbetarenkäter.

För att kunna ta till sig resultat krävs tid för reflektion. Pedagogerna har tydliga befogenheter att ta den tid som krävs för reflektion och planering för att det ska fungera optimalt i praktiken.

5 Hur vi som ledare skapar förutsättningar för utveckling av verksamheten

Som ledare ger vi förutsättningar för utveckling av verksamheten genom att skapa:

- Tid: Utveckling kräver struktur, organisation och planering. Detta kräver tid. Tiden förfogar pedagogerna själva över. De har ett uttalat eget ansvar att styra över hur mycket tid de behöver för planering, reflektion osv.
- Forum: Vi har skapat flera forum för diskussioner och ett tillåtande arbetsklimat där idéer föds, utvecklas och tas till vara.
- Fortbildning: Utifrån det som kommer fram i våra gemensamma forum läggs strategier för fortbildning. Ökad kompetens inom väl utvalda områden föder nya utvecklingsområden. Genom en ökad kompetens inom ett område stärks förutsättningarna för vidareutveckling inom samma och andra områden samt inspirerar andra till utveckling.
- Budget: Vi avsätter pengar för fortbildning och utvecklingsprojekt. Dessutom söker vi pengar t.ex. genom olika fonder och EU. Vi är med i ett EU-projekt med flertalet andra länder. Det är ett fredsprojekt för barn mellan tre och fem år som stöds av Unesco och IFOR. Projektet kommer att pågå i flera år och syftar till att synliggöra attityder och förhållningssätt samt att utarbeta en gemensam arbetsmetod utifrån de förutsättningar som finns i varje land.

Bolagiseringen av verksamheten ökade förutsättningarna för utveckling genom kortare beslutsvägar, ökad valfrihet, minskad byråkrati, ökad del av resurserna direkt till vårt företag och möjlighet att styra agendan utifrån företagets behov. För att ytterligare stärka verksamhetens utvecklingsprocess har vi skapat en utvecklingsgrupp om två personer som ansvarar för organisationsutveckling, utbildning, fortbildning, VFU, NVC, EU-projekt samt en del administrativa uppgifter.

Utveckling och förbättring under 2009

- Mål: Att utveckla organisationen genom uppdelning och uppföljning av våra ansvarsområden.
Resultat vi vill uppnå: Att skapa delaktighet och ansvarstagande. Att alla i företaget uppfyller sina åtaganden.
Arbetsätt: På kvällsmötet varannan månad följer varje förskola upp sina ansvarsområden: Vem ansvarar för vad? Görs det? Behöver något förändras?
- Mål: Att maten som serveras på våra förskolor är fri från tillsatser och transfetter. Alla hel- och halvfabrikat skall tas bort.
Resultat vi vill uppnå: Att ha hög kvalitet på den mat som serveras på förskolorna. För oss innebär det bl.a. att maten är fri från tillsatser och att vi därigenom kan servera en sundare mat till våra barn.
Arbetsätt: Kastrullgruppen skapar en receptbank för att identifiera innehållen i de produkter och råvaror som används för att därigenom utesluta tillsatser och transfetter.
- Mål: Översätta hemsidan till engelska.
Resultat vi vill uppnå: Att information om vår verksamhet är tillgänglig för våra samarbetspartner utomlands.
Arbetsätt: Vi köper tjänsten av en extern konsult som tillsammans med IT-ansvarig skapar detta.
- Mål: Vidareutveckla och förankra gemensamma underlag (organisationspärmen) som stödjer observation, reflektion, planering och rutiner.
Resultat vi vill uppnå: Tydliga rutiner som stödjer den pedagogiska arbetsprocessen i det dagliga arbetet och synliggör kvaliteten.
Arbetsätt: Pedagogiskt forum och förskolläraryrforum ger tid och möjlighet till förankring, diskussion samt praktisk träning.

6 Våra åtaganden

Pedagogiska åtaganden:

1. Vi åtar oss att utveckla barnens delaktighet och inflytande i förskolan.
2. Vi åtar oss att utforma en verksamhet som strävar efter att varje barn utvecklar öppenhet, respekt, solidaritet och ansvar.
3. Vi åtar oss att ha en verksamhet som stimulerar och utmanar varje barns utveckling utifrån deras individuella förutsättningar och behov.
4. Vi åtar oss att ha en dialog med föräldrarna angående barnens vistelse i förskolan.

Säkerhets- och miljöåtagande:

5. Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre säkerhet.
6. Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre miljö.

7 Hur vi har kommit fram till vilka åtaganden som ska gälla för året

Våra pedagogiska åtaganden utgår från Lpfö 98, vår vision och värdegrund. Vi utvecklar dem utifrån barnobservationer, utvärderingar och föräldraenkäter. Personalen arbetar fram gemensamma mål i olika arbetsgrupper på APT, reflektionskvällar och förskolläraryrforum. Utifrån dessa mål sätter varje förskola och avdelning upp egna konkreta mål inför varje termin. Se detaljer i kapitel 2 Hur vi som ledare kommunicerar så att alla medarbetare är införstådda med verksamhetens mål. Varje förskola arbetar utifrån företagets gemensamma underlag som stöd för att sätta mål och utvärdera.

Genom säkerhets- och miljöåtagandena tryggar vi säkerheten och arbetsmiljön för barn och personal samt bidrar till minskad klimatpåverkan. Åtagandena har arbetats fram av personalen i olika arbetsgrupper utifrån material från förskoleråd, föräldraenkäter, miljöansvariga och Kastrullgruppen.

8 Dessa resultat förväntar vi oss ska nås för respektive åtagande och mål

1. Att barnen gör egna val utifrån sina behov och förutsättningar vilket bidrar till stärkt självkänsla, t.ex. att de väljer var de vill sitta vid matbordet.
2. Att barnen uttrycker sina behov och utvecklar strategier för att kunna interagera med varandra, t.ex. att de samarbetar vid projekt, bjuder in varandra i leken, delar med sig, tröstar varandra och visar empati.
3. Att ge varje barn möjlighet till utveckling utifrån sina egna behov, intressen och förutsättningar. Att barnen utvecklar sin förmåga att sätta sina egna gränser, att bjuda in till lek och samarbete.
4. Nöjda föräldrar, ett resultat på minst 4,0 av 5 möjliga i föräldraenkäten.
5. Att ha en väl fungerande, ändamålsanpassad och säker arbetsmiljö.
6. Ökad medvetenhet och ansvar hos pedagoger och barn om vår miljö.

9 Våra arbetssätt som säkerställer att våra åtaganden och mål uppfylls och att resultat nås

9.1 Vi åtar oss att utveckla barnens delaktighet och inflytande i förskolan

Mål: Varje barn ges möjlighet att påverka sin egen vardag på förskolan genom att göra egna val.

Resultat vi vill uppnå: Att barnen gör egna val utifrån sina behov och förutsättningar vilket bidrar till stärkt självkänsla.

Arbetssätt: Vi planerar vår verksamhet tillsammans med barnen utifrån samtal och observationer av deras lek och intressen. Det är viktigt för oss att barnens egna val tydliggörs. Hos oss får de bl.a. välja aktivitet, vad de vill äta, vem de vill leka med, om de vill ha hjälp eller vill bli tröstade. Den pedagogiska miljön kallar vi den "tredje pedagogen". Den är utformad utifrån barnens intressen, önskemål och behov. Material finns i barnens höjd och är väl introducerat av personalen så att barnen kan göra val utifrån sina egna behov. Vid lunchen serveras dagens rätt tillsammans med ett stort utbud av grönsaker, på flera av förskolorna i form av buffé. Barnen väljer vad de vill äta och vem de vill sitta bredvid. Alla barn har möjlighet att vara delaktiga i förskolans källsortering genom att exempelvis sortera material i återvinningskärlen.

9.2 Vi åtar oss att utforma en verksamhet som strävar efter att varje barn utvecklar öppenhet, respekt, solidaritet och ansvar

Mål: Varje barn får stöd till att utveckla social kompetens som hjälper dem att lösa konflikter, samarbeta, uttrycka sin åsikt och göra sin röst hörd. All nyanställd personal ska gå en grundkurs i NVC inom sex månader.

Resultat vi vill uppnå: Att barnen uttrycker sina behov och utvecklar strategier för att kunna interagera med varandra, t.ex. att de samarbetar vid projekt, bjuder in varandra i leken, delar med sig, tröstar varandra och visar empati.

Arbetssätt: Genom att arbeta med stöd av NVC stärker vi barnens förmåga att lösa konflikter i samförstånd genom att lyssna empatiskt på varandra. Personalen ger en konkret beskrivning av händelsen fri från bedömningar och värderingar. Vi arbetar med att ge konkreta observationer istället för bedömningar. Exempel på en vardagssituation: Om barnet kommer med en teckning till en vuxen säger vi kanske "Är du nöjd?", "Vad glad jag blir när jag får en teckning" eller "Vad har du målat? Kan du berätta?" istället för "Åh vad fint du har målat". För att kunna ge detta stöd till barnen har företaget kontinuerlig internutbildning i NVC för all personal.

Var och en hos oss ska bli respekterad för den de är. Vi stärker detta genom att exempelvis använda en metod kallad "stopphanden", som innebär att vi respekterar andras pågående samtal eller andras "Nej!". Bemötandet är viktigt och därför lägger vi stor tonvikt på att alltid hälsa varje barn vid namn när de kommer på morgonen.

9.3 Vi åtar oss att ha en verksamhet som stimulerar och utmanar varje barns utveckling utifrån deras individuella förutsättningar och behov

Mål: Varje barn ska ha en egen utvecklingsplan utifrån sina förutsättningar, intressen och våra värdegrundsord. Alla barn ska erbjudas grov- och finmotoriska, sociala, emotionella, kognitiva och språkliga utmaningar.

Resultat vi vill uppnå: Att ge varje barn möjlighet till utveckling utifrån sina egna behov, intressen och förutsättningar. Att barnen utvecklar sin förmåga att sätta sina egna gränser, att bjuda in till lek och samarbete.

Arbetsätt: Utifrån dokumentation av barnens behov och intressen utmanar vi dem på följande sätt.

Barnens grovmotorik stimuleras och utmanas genom att vi bl.a.

- Är ute minst en gång per dag, så att barnen kan cykla, klättra, springa osv.
- Går till skogen.
- Leker rörelselekar och danslekar.

Barnens finmotorik stimuleras och utmanas genom att vi bl.a.

- Har material och aktiviteter som stödjer detta t.ex. pärlor, byggmaterial och pussel.
- I de dagliga rutinerna uppmuntrar barnen att själva knäppa knappar, hälla upp mjölk osv.

Socialt och emotionellt: I leken utvecklas den sociala och emotionella kompetensen. Därför är det viktigt att vi möjliggör långa stunder av lek samt att vi finns med för att hjälpa och stödja barnen att utveckla sina "lekkoder", dvs. kommunicera, leka och interagera med varandra. De övar socialt samspel, turtagning och att följa regler genom att spela spel och leka grupplekar. I projektarbetena som utgår från barnens intressen arbetar barnen i små grupper där de tränar på att samarbeta, lyssna på varandra och fatta beslut tillsammans. Genom NVC som förhållningssätt ger vi barnen förutsättningar att sätta ord på sina känslor och behov i olika situationer.

Språkligt: Vi sjunger, leker med ord, rim och ramsor på våra samlingar och ger utrymme för barnen att berätta för varandra. Genom att berätta sagor och läsa böcker utvecklas fantasin och språket. Vi ger tid och olika sammanhang för att barnen ska kunna uttrycka sig med alla sina språk, dvs. verbalt men även bildmässigt med skapande i olika former som att bygga, använda vatten, musik och kroppsspråk. I dramaleken har vi observerat att barnen får mod och lust till att använda sin fantasi och pröva andra roller. Vi är noga med att sätta ord på och beskriva olika begrepp i dialog med barnen samt stimulera och uppmuntra deras intresse för det skrivna ordet.

Kognitivt: Lust och glädje bidrar till att barnen utvecklar sin koncentration. Därför arbetar vi i projektform med ämnen som är aktuella för barngruppen, där vi utforskar, upptäcker och löser problem tillsammans i små och stora grupper. Genom dokumentation synliggör vi barnens kompetenser, vilket gör att barnen kan ta hjälp av varandra vid problemlösning. I vattenleken provar barnen vad som flyter och sjunker, hur färger blandas med varandra och ser volymskillnader. I den dagliga verksamheten kommer det matematiska tänkandet in i olika sammanhang. Vi tillhandahåller spel och pussel som tränar siffror och olika begrepp.

9.4 Vi åtar oss att ha en dialog med föräldrarna angående barnens vistelse i förskolan

Mål: Att ha ett tydligt kommunikationssätt mellan förskola och föräldrar.

Resultat vi vill uppnå: Nöjda föräldrar, ett resultat på minst 4,0 av 5 möjliga i föräldraenkäten.

Arbetsätt:

- Daglig kontakt
Daglig dialog sker vid lämning och hämtning av barnen. Föräldrarna är alltid välkomna att vara med i vår verksamhet.
- Daglig information
Personalen dokumenterar vad som har skett på avdelningen både med text och digitala foton. Informationen visas på planeringskalendrar eller via bildspel på monitorer i hallarna.
- Nya kommunikationssätt
Genom att använda oss av e-mail kan föräldrarnas frågor, synpunkter och önskemål på ett snabbt sätt besvaras och åtgärdas.

- Informationsbrev från förskolorna
Information om den pedagogiska verksamheten och annat som sker på förskolan skickas ut via e-mail en gång per månad eller oftare om behov finns.
- Pedagogisk dokumentation
Den pedagogiska dokumentationen synliggör verksamheten för föräldrarna och bjuder in till frågor och diskussioner om verksamheten. Se sid 1 Inledning.
- Föräldrasamtal
Föräldrarna erbjuds utvecklingssamtal under februari månad. Inför samtalet förbereder sig personalen och föräldrarna utifrån ett gemensamt underlag kring barnens utvecklingsområden. Under samtalet skapas en individuell utvecklingsplan för varje barn. Planen ligger till grund för hur vi tillsammans med föräldrarna utmanar och stödjer barnet i olika sammanhang. Föräldrarna kan när som helst under året be om extra samtal.
- Föräldramöten
Alla förskolor i företaget har gemensamma riktlinjer för föräldramötenas genomförande och innehåll. Syftet är att tydliggöra det pedagogiska arbetet och att skapa ett forum där föräldrar inbjuds till delaktighet genom diskussionsfrågor, workshops osv. Vi tar upp för oss aktuella ämnen som t.ex. NVC och självkänsla, förhållningssätt vid måltider, hur en dag på förskolan ser ut, kamratskap samt genus. En gång per år har vi ett gemensamt föräldramöte för hela företaget där övergripande frågor för företaget behandlas.
- Förskoleråden
Här drivs en mångfald av frågor i dialog mellan föräldrar och förskola. Exempel på frågor kan vara: personalsituationen, barngruppernas storlek, verksamhetens innehåll, fortbildning och säkerhet. Uppföljning av föräldrars klagomål, synpunkter och beröm hanteras och återkopplas här. Ett exempel på åtgärd är utbildning i första hjälpen för all personal. Förskoleråden på varje förskola träffas ca två gånger per termin tillsammans med ansvarig personal samt rektor. Inför varje möte har föräldrarepresentanterna tagit in synpunkter från övriga föräldrar och sammanställt en dagordning som i förväg e-mailas till personal och rektor. Föräldrarna ansvarar för att protokoll skrivs och delges alla. Mötet sammankallas av rektorerna eller föräldrarepresentanterna.
- Föräldrabrev från rektorerna
Information som rör hela företaget skickas ut via e-mail.
- Internetbaserad föräldraenkät
Inloggningsuppgifter lämnas ut i mars. Enkäten innehåller frågor om förskolans verksamhet. Enkätens resultat analyseras av personalen på förskolorna och de tre frågor som fått lägst resultat återkopplas till föräldrarna. Syftet är att få konkreta förslag till förbättring. Därefter läggs en handlingsplan upp med mål och strategier. Handlingsplanen följs upp på förskoleråd, reflektionskvällar och APT.
- Verksamhetsplan (VP)
Den skickas ut via e-mail till föräldrarna för att få in synpunkter. Dessa följs upp av förskoleråden.
- Traditioner
Föräldrarna inbjuds att delta i aktiviteter på förskolan, som t.ex. lucia, drop-in-fika, sommarfest och fixarkvällar.
- Föreläsningar och utbildningar
Vi erbjuder föreläsningar och workshops i NVC samt andra aktuella ämnen. Vid dessa tillfällen tar vi in certifierade föreläsare. Föräldrarna erbjuds även att köpa litteratur i ämnet.

9.5 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre säkerhet

Mål: Att ha en uppföljning som säkerställer en säker arbetsmiljö för barn och personal.

Resultat vi vill uppnå: Att ha en väl fungerande, ändamålsanpassad och säker arbetsmiljö.

Arbetsätt:

- Alla förskolor har nedskrivna säkerhetsrutiner, krispärm och krisväska. Säkerhetsrutinerna följs upp på varje APT. Krispärmen och krisväskan följs upp två gånger per år vilket tydliggörs genom kalendariet.
- Vi har ett skyddsombud i företaget.
- Brandövning genomförs en gång per termin.
- All personal utbildas kontinuerligt i första hjälpen.
- Allergi- och arbetsmiljöronde, där även barnskyddsronde ingår, görs av säkerhetsansvarig utifrån kalendariet.

9.6 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre miljö

Mål: Att använda miljövänliga material, ta bort tillsatser och transfetter i maten, öka inköpen av ekologiska varor och minska energiförbrukningen.

Resultat vi vill uppnå: Ökad medvetenhet och ansvar hos personal och barn om vår miljö.

Arbetsätt:

- Vi köper ekologisk mjölk och andra ekologiska varor när det är möjligt. Vi har som ambition att hitta närproducerade varor för inköp.
- Vi har en miljöansvarig på varje förskola som ansvarar för återvinning och minskad elförbrukning.
- Vi källsorterar tillsammans med barnen och har återvinningskärl för wellpapp, mjölkkartonger, plast, glas, metall samt papper.
- Vi köper miljövänliga produkter t.ex. toalettpapper och rengöringsmedel.
- Torkskåp, diskmaskiner och tvättmaskiner ska i möjligaste mån bara användas när de är fyllda.
- Torkskåp och datorer ska stängas av efter användandet.
- Lampor och lysrör ska släckas när vi går ut.
- Lysrör och glimtändare byts ut vart tredje år på våra förskolor. Detta sker nästa gång under 2009.

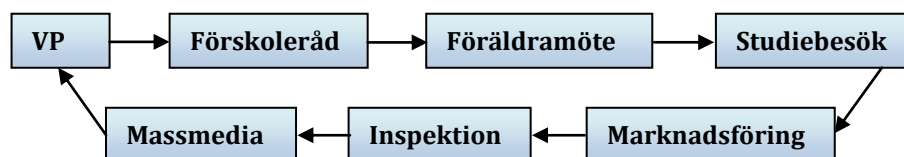
10 Resursanvändning

Vi nyttjar verksamhetens resurser så effektivt som möjligt genom följande:

- Vår platta organisation möjliggör korta beslutsvägar och en effektiv uppföljning där vi genomför en analys av vad som ska åtgärdas. Organisationen gör också att vi lätt fångar upp idéer och genomför dem.
- Verksamhetsplanen tydliggör samt förankrar våra mål och verksamhetsförbättringar hos personal och föräldrar, som vi vill genomföra under det kommande året.
- Vi synliggör medarbetarna för varandra genom intranätet. Alla är presenterade i ett fotocollage där ansvarsområden och specialkompetenser tydliggörs. Det bidrar till att vi lättare kan ta hjälp av varandra.
- Vi har individuella utvecklingsplaner för personalen som synliggör allas kompetenser och utvecklingsbehov. Dessa går igenom på utvecklingssamtalet i grupp och ligger till grund för företagets utbildningsplan.
- Vi har en sammanställning över alla medarbetares kompetensprofiler för att tydliggöra vilka kompetenser som finns i företaget samt synliggöra utbildningsbehovet.
- På studiedagar tar vi tillvara varandras kompetenser genom att t.ex. ha "roundtable" med olika teman och göra studiebesök hos varandra.
- På varje avdelning finns en organisationspärm med riktlinjer och företagets gemensamma uppföljningsunderlag. Samma organisationsstruktur finns på intranätet. Detta säkerställer en jämn

kvalitet och sparar tid genom att företagets arbetsätt blir tydligt för all personal vilket underlättar exempelvis vid arbetsplatsbyte eller om förskolorna behöver låna personal av varandra.

- På pedagogiskt forum bidrar all personal till utveckling av det pedagogiska arbetet genom att inspirera varandra. Vi använder oss av den samlade kompetensen i företaget för fortbildning, t.ex. har vi en bildpedagog som har hållit kurs i olika målartekniker. Rektorerna har bidragit med föreläsningar om Reggio Emilia-filosofin efter att ha varit på studiebesök i Reggio, Italien. Här ges också utrymme till förankring av nya gemensamma organisationsunderlag.
- På förskollärarforum reflekterar förskollärarna tillsammans utifrån det pedagogiska året, t.ex. om föräldrabreven, utvärderingar, observationer och föräldramöten. Dessa diskussioner leder till vidareutveckling.
- Vi tar emot studiebesök på våra förskolor och håller föreläsningar. Vi ser det som en möjlighet till utveckling att konkret beskriva vår egen verksamhet. Genom EU-projektet har vi även tagit emot flera internationella studiebesök.
- Vi genomför enkäter av olika slag som bidrar till utveckling, t.ex. medarbetarenkäter, föräldraenkäter och enkäter till personal som slutar.
- Vi gör utvärderingar som leder till åtgärder som i sin tur leder till utveckling.
- Vi har nedskrivna rutiner för att underlätta vid nyrekrytering och en anställningsmapp som alla nyanställda får innehållande policyregler, sekretesspapper, NVC-bok osv.
- Vi möjliggör arbetsplatsbyte som innebär att två ur personalen byter arbetsplats med varandra under två dagar. Syftet är att byta erfarenheter och inspirera varandra.
- Vi har en gemensam matsal på flera förskolor. Samarbetet mellan avdelningarna frigör personaltimmar, vilket ger ytterligare planeringstid. Dessutom är lokalyta ledig för annan pedagogisk verksamhet.
- Vi tar tillvara återkoppling från inspektioner och Stockholms stads kvalitetsutmärkelse, vilket hjälper oss att utveckla vår organisation. Exempelvis har vi blivit bättre på uppföljning och att beskriva hur vi arbetar.
- Vårt ekonomi- och redovisningssystem möjliggör samordning mellan vårt kösystem och faktureringen till våra kunder. När föräldrarna får plats för sina barn skrivs ett avtal med alla kunduppgifter direkt in i systemet. Detta effektiviserar och sparar tid.
- Samtliga förskolor är fullt IT-utrustade. IT-gruppen ansvarar för att internutbilda personalen.
- Hemsidan bidrar till ett effektivare kösystem, då föräldrarna kan ansöka om plats där.
- Hemsidan marknadsför företaget genom information om vår verksamhet och våra förskolor.



Hur vi kommunicerar ut vårt uppdrag

Nedan följer en redogörelse för hur vi använder våra resurser så effektivt som möjligt för att uppnå våra åtaganden och mål.

10.1 Vi åtar oss att utveckla barnens delaktighet och inflytande i förskolan

- Vi ser den pedagogiska miljön som den ”tredje pedagogen”. Både inne- och uterummen är utformade så att de utmanar samt lockar till lek och aktivitet.
- Vi tar tillvara barnens kompetens genom att de är delaktiga i sin egen vardag. Miljön formas efter deras behov och önskemål, vilket gör det möjligt att göra egna val.

10.2 Vi åtar oss att utforma en verksamhet som strävar efter att varje barn utvecklar öppenhet, respekt, solidaritet och ansvar

- NVC som förhållningssätt ger oss verktyg att nå vår vision, dvs. att stärka barnens självkänsla.
- För att stödja arbetet med NVC finns en dramapedagog i företaget. Pedagogerna arbetar både med handledning i personalgruppen och med praktiskt arbete i barngruppen. Ett dramarum finns på en av förskolorna. Detta är tillgängligt för alla förskolor.
- Vi har internutbildningar i NVC.

10.3 Vi åtar oss att ha en verksamhet som stimulerar och utmanar varje barns utveckling utifrån deras individuella förutsättningar och behov

- Vi har individuella utvecklingsplaner för barnen där vi dokumenterar och följer upp varje enskilt barns utveckling.
- Pedagoghandledare stödjer arbetslagen på våra förskolor. De formulerar själva sina behov och gör tillsammans med handledaren upp en plan för handledningen. Syftet är att utveckla organisationen och strukturen samt den pedagogiska miljön, så att den blir tydlig och utmanande för våra barn på förskolan.

10.4 Vi åtar oss att ha en dialog med föräldrarna angående barnens vistelse i förskolan

- Genom bildspel på monitorer förmedlar vi information om verksamheten till föräldrarna.
- Via förskoleråd och den dagliga kontakten tillvaratar vi föräldrars synpunkter och kompetenser, t.ex. genom feedback angående hemsidan eller verksamhetsplanen.
- Föräldramötet är ett forum där vi möter föräldrarna och berättar om vår pedagogiska verksamhet. Vi vill skapa dialog och delaktighet om barnens vardag på förskolan då detta underlättar vårt samarbete.
- Genom e-mail kan vi ha en vardaglig kommunikation med föräldrar.

10.5 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre säkerhet

- Vi har nedskrivna säkerhetsrutiner vilket tydliggör när t.ex. brandövningen och skyddsronden ska genomföras.
- Vi har färdiga underlag som fylls i vid skyddsronde som bidrar till tidseffektivitet.
- Kalendariet tydliggör när uppföljningen ska ske.

10.6 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre miljö

- Alla ekologiska inköp redovisas i ekonomisystemet genom ett specifikt konto, vilket gör det lätt att följa upp.
- Vi har specificerade elräkningar för att kunna mäta kilowattimmar per förskola.

11 Uppföljning av åtaganden och arbetssätt

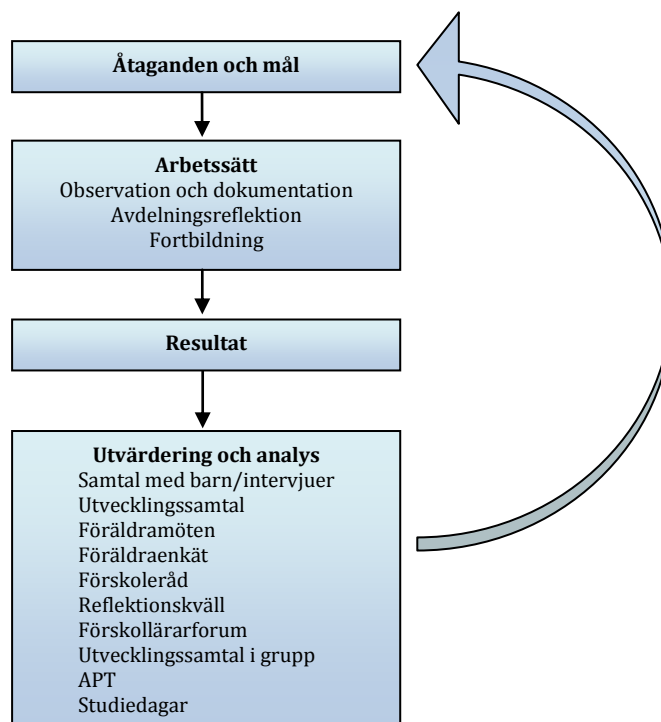
Uppföljning av våra pedagogiska åtaganden

Vi följer upp alla våra pedagogiska åtaganden på likvärdigt sätt. Vårt gemensamma kalendarium tydliggör när uppföljning av verksamheten ska ske. Kalendariet följs upp på varje ledningsgrupps- och kvällsmöte. Organisationspärmen tydliggör hur uppföljningen ska ske.

För att kunna se uppnått resultat av våra åtaganden och mål använder vi oss av observationer, dokumentationer, intervjufrågor till barnen, utvecklingssamtal och föräldraenkäter. Dessa ligger till grund för uppföljningen som sker genom sammanfattning och utvärdering.

Sammanfattning sker vecka 11 och 40 utifrån ett gemensamt underlag. Vi analyserar kring frågorna: Vilka åtaganden och mål har vi? Har vi redan uppnått satta mål? Har förutsättningarna förändrats? Har vi rätt arbetssätt för att uppnå målen? Under vecka 11 sammanfattar vi resultaten av alla barns utvecklingssamtal och utvecklingsplaner. Dessa ligger till grund för den fortsatta planeringen, som följs upp på avdelningsreflektionen.

Utvärdering sker vecka 21 och 51 utifrån ett gemensamt underlag som utgår från frågorna: Har målen uppnåtts? Om inte, varför? Hur använde vi våra resurser? Kunde vi ha gjort på något annat sätt? Efter sammanfattnings- och utvärderingsveckorna revideras målen. Sammanfattningsarna och utvärderingarna diskuteras och analyseras i ledningsgruppen för att sedan återkopplas till personalen på APT och reflektionskvällar.



Föräldrarnas åsikter tas tillvara genom förskolerådet, den dagliga kontakten, föräldramöten, utvecklingssamtal och enkäter. Deras önskemål, synpunkter och åsikter följs upp i samband med reflektionskvällar, APT, förskoleråd, studiedagar och avdelningsreflektioner. Allt detta ligger också till grund för hur vi utformar vårt arbetssätt och vårt fortsatta utvecklingsarbete på avdelningen, förskolan och i företaget.

Varje medarbetare fyller i sin egen kompetensutvecklingsplan i syfte att se sitt utbildningsbehov kopplat till våra mål och arbetssätt. Utifrån detta läggs en utbildningsplan som stödjer våra åtaganden, bl.a. utbildning i NVC. Utbildningsplanen följs upp på utvecklingssamtalet i grupp. Personalen beskriver hur de har genomfört observationsperioden av barngruppen, vad de kom fram till i analysen, vilka mål de har satt, arbetssättet för att nå målet, analysen från sammanfattningsveckan och hur de utifrån analysen planerat verksamheten under resten av terminen.



Utifrån observation, dokumentation och reflektion sker den pedagogiska planeringen. Verksamheten dokumenteras, vi reflekterar och planerar osv.

Uppföljning av säkerhets- och miljöåtagande:

Uppföljning av företagets el- och gasförbrukning görs en gång per år av säkerhetsansvarig som även ansvarar för att allergi- och miljöronden genomförs, skriver protokoll på vad som ska åtgärdas och säkerställer att åtgärderna genomförs. Vi har brandövning på förskolorna vecka 8 och 38. Säkerhetsrutinerna utvärderas och uppdateras två gånger per år på studiedagar. Återvinningen och energiförbrukningen följs upp kontinuerligt av miljöansvarig på kvällsmöten genom att vi utvärderar uppsatta riktlinjer. Kastrullgruppen följer upp sina mål varje månad på sina gemensamma möten. Ekonomisystemet specificerar vilka inköp som är ekologiska vilket underlättar uppföljningen av att de inköpen ökar.

Uppföljningen av åtaganden finns med i vårt kalendarium

Januari	Feb	Mars	April
Mål & visionsarbete på studiedag resultater i verksamhetsplan och terminsplanering	Utvecklingssamtal barn	Skicka ut föräldraenkät	Analysera föräldraenkäten, göra handlingsplan
Inskolning	Planera föräldramöte	Sammanfattning v.11	Förbereda avslutningssamtal
Förbereda utvecklingssamtal	Uppföljningssamtal med föräldrar efter inskolning	Föräldramöte v.12	Fortbildningsplan inför hösten
Ge föräldrar uppsagningsblankett inför förskoleklass	Utvärdera inskolning	Visning av förskolorna v.12	Lägga ut tider för utvecklingssamtal i grupp
NVC för nyanställda	Brandövning	Lönesamtal	Ge semesterlappar till föräldrar
Maj	Juni	Augusti	September
Avslutningssamtal 6-åringar	Besök i förskoleklass	Studiedag. Planeringsdagar ledningsgrupp	Brandövning
Utvärdera och analysera våra mål v.21	Materialvård	Inskolning	Starta upp projekt
Planering inför hösten	Höstens schema	Observera barnens intressen. Sätta mål	Planera föräldramöte
Förbereda inskolningar	Visning av förskolorna v.23	Materialintroduktion	Föräldramöte hela företaget: vision och verksamhet
			NVC för nyanställda
Oktober	November	December	Januari
Ronder	Ge julledighetslappar till föräldrar	Utvärdera och analysera våra åtaganden v.51	Mål & visionsarbete på studiedag resultater i verksamhetsplan och terminsplanering
Bjuda in 6-åringarna som börjat förskoleklass	Vårens schema	Planera inför våren	Inskolning
Sammanfattning v.41	Kvalitetsredovisning	Förbereda inskolningar	Förbereda utvecklingssamtal
Föräldramöte v. 45	Börja med VP 2010	Studiedag	Ge föräldrar uppsagningsblanketter inför förskoleklass
	Visning av förskolorna v.46		NVC för nyanställda

12 Verksamhetsspecifika resultat som uppföljningsmetoderna påvisar

12.1 Vi åtar oss att utveckla barnens delaktighet och inflytande i förskolan

Genom observationer kan vi se att barnen gör egna val varje dag utifrån sina behov och förutsättningar, vilket bidrar till stärkt självkänsla. Utvärderingar har påvisat att det funnits utvecklingsmöjligheter angående barnens delaktighet och samordning av resurser på förskolorna. Därför har vi utvecklat matsituationen för barnen på förskolorna. När vi erbjuder barnen buffélunch ser vi följande vinster:

- Möjlighet att göra egna val, t.ex. bestämmer barnen själva vad och hur mycket de vill äta.
- Barnen sitter längre och lugnare under måltiden.
- Barnen äter mer.
- Vi slänger mindre mat.

Genom att äta i gemensam matsal ser vi följande vinster:

- Endast ett rum tas i anspråk, vilket frigör lokalyta för annan pedagogisk verksamhet.
- Mer planerings- och reflektionstid då det behövs färre personal under lunchen.
- Barnens pågående aktivitet och lek kan fortgå över lunchen.
- Färre avbrott i leken.

Trenden är att vi genom diskussioner blir alltmer medvetna om vårt förhållningssätt och vikten av barnens delaktighet. Därför skapar vi ständigt fler förutsättningar för barnen att göra egna val.

12.2 Vi åtar oss att utforma en verksamhet som strävar efter att varje barn utvecklar öppenhet, respekt, solidaritet och ansvar

Utifrån sammanställningar av utvecklingssamtal med både personal och föräldrar samt dokumentationer såg vi ett ökat behov av utbildning i NVC för att nå vårt mål med detta åtagande. Två ledare som har fördjupat sig mer i NVC håller idag interna utbildningar i NVC för nyanställda, vilket möjliggör att alla har gått en grundkurs inom sex månader.

Resultatet av mer utbildning är att pedagogerna rent konkret förändrat sitt förhållningssätt genom att använda NVC i barngruppen, t.ex. ge konkreta observationer istället för bedömningar. Vi kan se genom dokumentationer att barnen har börjat utveckla ett språk för att kunna uttrycka sina behov, trösta varandra och visa empati. Det är en trend att barnen allt mer börjar leva enligt NVC. En annan trend är att personalen blir mer och mer medvetna om sitt förhållningssätt och att de ser vilken betydelse det har för barnens förhållningssätt gentemot varandra.

12.3 Vi åtar oss att ha en verksamhet som stimulerar och utmanar varje barns utveckling utifrån deras individuella förutsättningar och behov

Genom utvärderingar kan vi se att barnen har erbjudits utmaningar grov- och finmotoriskt, socialt, emotionellt, kognitivt och språkligt. Det har skett exempelvis genom att de har varit ute minst en gång per dag, använt pussel och byggmaterial, spelat spel och lekt grupp lekar, haft närvarande vuxna i deras lek för att stödja dem att utveckla sina ”lekkoder”, sjungit och berättat sagor samt löst problem i små och stora grupper. Resultatet är att det har skett en utveckling hos de flesta barn inom respektive område.

Vi kan se att barnen utvecklas särskilt positivt inom deras intresseområden. I planeringen av verksamheten utgår vi därför från barnens intressen och applicerar dem på andra områden. På så sätt lockar vi barnen till utveckling inom flera områden. Ett barn som tycker om att rita kan t.ex. utmanas genom att göra en ritning som barnet sedan bygger efter för att få in snickeri eller annan byggkonstruktion som t.ex. lego. Ett resultat och trend är att vi formar verksamheten utifrån barnens intressen för att stimulera deras utveckling inom alla områden. Se kapitel 9.3 Vi åtar oss att ha en verksamhet som stimulerar och utmanar varje barns utveckling utifrån deras individuella förutsättningar och behov.

Uppföljningen av utvecklingssamtalen med föräldrarna visar att alla barn har en egen utvecklingsplan som utgår från varje enskilt barns intressen. För att kunna säkerställa alla barns individuella behov och intressen gör vi observationer och dokumentationer.

Utifrån ett uttalat behov från personalen av uppdaterade dokumentationsverktyg har de IT-ansvariga hållit internutbildningar och workshops i bl.a. Powerpoint, bildhantering i Photoshop, scanner och MP3-spelare. Trenden är att förskolorna blir mer och mer IT-baserade och att IT ses som ett självklart verktyg för att förenkla arbetet med dokumentation. Resultatet är att alla förskolor har rätt förutsättningar för att kunna dokumentera och synliggöra alla barns lärande och utveckling.

Genom utvärderingar av verksamhetens mål kom det fram önskemål från personalen om fortbildning i skapande. Resultatet blev att vår bildpedagog hade workshops på pedagogiskt forum under en termin. Personalen har introducerat sina nya kunskaper i barngruppen. Resultatet av detta syns genom barnens skapande med de nya teknikerna och verktygen.

12.4 Vi åtar oss att ha en dialog med föräldrarna angående barnens vistelse i förskolan

För att kunna ha en dialog med föräldrarna kommunicerar vi på flera olika sätt. Vi kan utläsa ur våra enkäter att föräldrarna är särskilt nöjda med personalens kompetens. Utvecklingspotential från 2008 fanns främst inom området föräldradialog/information. Detta arbetade vi mycket med under 2008 och höjde därigenom resultatet från 3,6 till 4,0 2009. Vi förmedlar mycket information via e-mail, vilket många föräldrar har uttryckt uppskattning för genom bl.a. förskolerådet. Andra forum som föräldrarna har uttryckt önskemål om via enkäter och utvärderingar är gemensamma föräldramöten i företaget där vision och verksamhet presenteras. Detta har resulterat i ett föräldramöte i början av höstterminen som rektorerna håller i tillsammans med ledningsgruppen. Konkreta exempel på vad uppföljningen av förskolerådets åsikter har resulterat i är:

- Ett övergångsställe vid förskolan.
- En vägbom vid förskolan.
- Tydliga säkerhetsrutiner på förskolorna.
- Utbildning i första hjälpen för all personal.

En trend är att föräldrarnas engagemang i olika frågor rörande t.ex. säkerhet på förskolan har ökat. Ytterligare en trend är att informationsforumen har blivit mer IT-baserade, bl.a. genom hemsida, e-mail och bildspel via monitorer. Se kapitel 14 Resultat från kunddialogen.

12.5 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre säkerhet

Vi har en väl fungerande, ändamålsanpassad och säker arbetsmiljö. Ronder görs två gånger per år och följs upp av säkerhetsansvarig. Allergi- och miljöronden har ett tydligt uppföljningssystem som tryggar en säker arbetsmiljö för alla på förskolorna. Kalendarier tydliggör när ronderna och uppföljningen ska göras och av vem. Resultatet av att alla förskolor har nedskrivna säkerhetsrutiner, återkommande brandövningar och att all personal har utbildning i första hjälpen är att personal, barn och föräldrarna känner sig säkrare. Trenden är att både föräldrar och personal blir mer medvetna om säkerhet pga. av den hotbild som beskrivs i bl.a. media.

12.6 Vi åtar oss att systematiskt arbeta för en bättre miljö

Utifrån utvärderingar och analyser av våra kockars kompetensutvecklingsplaner tydliggjordes ett fortbildningsbehov inom näringslära. Det har lett till att kockarna genomgått utbildning och blivit allt mer medvetna om näringsinnehåll och ekologisk mat. Resultatet är utökade ekologiska matinköp samt fortbildning av övrig personal och föräldrar genom externa föreläsare. Vi ser en trend i att både föräldrar och personal blir alltmer medvetna och intresserade av miljö samt näringsriktig och ekologisk mat.

13 Redovisning av ökad/minskad tillströmning av kunder

Vi ser att tillströmningen av kunder fortsätter att öka. I dag består kön av 217 barn som vill ha plats till hösten 2009. För oss, som är ett privat alternativ, är det positivt med en ökad efterfrågan på våra tjänster. Ambitionen är att leverera en hög kvalitet på verksamheten. Detta möjliggörs genom att vi själva kan styra över intaget av barn. I praktiken innebär det att vi kan välja att ta in fler barn för att finansiera en satsning i verksamheten som direkt kommer barnen tillgodo eller välja att hålla ner barnantalet i grupper där det behövs av olika skäl, för att ge en högre verksamhetskvalité.

14 Resultat från kunddialogen

Kunddialogen förs via daglig kontakt, utvecklingssamtal, föräldramöten, förskoleråd och enkäter. Resultat från förskolerådet finns att läsa under 12.4 Vi åtar oss att ha en dialog med föräldrarna angående barnens vistelse i förskolan. 2008 startade vi en ny trend med en internetbaserad enkät. Syftet med den återkommande enkäten är att mäta föräldrarnas uppfattning om verksamheten över tid och att ta tillvara deras åsikter. 2008 svarade 68 procent på enkäten, som gjordes av en extern konsult, och 2009 svarade 66 procent på samma enkät. Detta anses vara höga deltagarantal. Vårt uppsatta mål för 2009 var ett sammanfattande värde på 4,0, vilket vi nådde upp till. Resultatet och analysen visar på att vi överlag har nöjda föräldrar. De är särskilt nöjda med personalens kompetens. Utvecklingspotential från 2008 fanns främst inom området föräldradialog/information. Detta arbetade vi mycket med under 2008 och höjde därigenom resultatet från 3,6 till 4,0 2009. Trenden är att vi har ökat och fortsätter att öka vårt resultat jämfört med föregående års enkäter i Stockholm stad och att vi ligger högt i jämförelse med andra förskolor i Bromma. Hela enkäten finns att tillgå vid platsbesöket.

	2008	2009
Sammanfattning	3,8	4,0
Bemötande	4,1	4,0
Kvalitet på omsorgen	3,8	3,8
Personalens kompetens	3,9	4,1
Barnets utveckling	3,8	4,0
Föräldradialog/information	3,6	4,0
Övergripande bedömning	3,9	4,1

15 Resultat från medarbetarundersökningar

Sedan 2008 har personalen besvarat samma enkät som föräldrarna i syfte att jämföra resultat och åsikter. 2009 svarade 80 procent av de tillfrågade på enkäten. Vi har som ambition att genomföra samma personalenkät en gång per år. Resultatet visar på ett högt deltagarantal och att personalen är nöjd med sitt arbete. De låga siffrorna i frågan Kvalitet på omsorgen handlar om inne- och utemiljön, där särskilt utemiljön har utvecklingspotential.

	2008	2009
Sammanfattning	4,0	4,3
Bemötande	4,5	4,3
Kvalitet på omsorgen	3,9	4,0
Personal	4,4	4,4
Barnets utveckling	4,3	4,5
Föräldrasamverkan	4,3	4,4
Övergripande bedömning	4,3	4,3

All personal har även genomfört en klimatanalys i augusti 2008 och april 2009. Vi har som ambition att genomföra klimatanalysen en gång per år. 2009 slog vi ihop båda enkäterna så att personalen svarade på alla frågor i samma enkät.

	2008	2009
Sammanfattning	4,0	4,3
Företagskultur	3,9	4,1
Ledarskap	3,9	4,3
Organisatorisk effektivitet	3,8	4,1
Samarbetsförmåga	4,4	4,3
Förändringskompetens	4,1	4,3
Motivation	4,3	4,4
Pedagogik och förhållningssätt	3,7	3,7
Utvecklingssamtal	4,1	4,4
Vision och mål	-	4,6

Resultatet 2009 visar på ett högt deltagarantal och att personalen har en positiv tro på framtiden, att nya förslag och idéer uppskattas av ledningen samt att vision och mål är väl förankrade i

arbetsgrupperna. Frågorna är ställda utifrån en femgradigskala där 1 betyder instämmer inte alls och 5 instämmer helt. På frågan om Ängbybarnens förskolor präglas av att det finns tydliga mål svarade 76 procent siffran 5, 17 procent svarade siffran 4 och 7 procent siffran 3. Undersökningsresultatet visar på en positiv trend. Samtliga områden har förbättrats förutom samarbetsförmåga, som tappade 0,1 procent. Kontentan är att företagets satsningar på bl.a. förankringsprocesser har gett resultat. Hela enkäten finns att tillgå vid platsbesöket.

16 Vårt ekonomiska resultat i förhållande till budget de senaste tre åren

År 2006/2007 präglades starkt av ett antal investeringar. Dessa möjliggjordes genom att den ingående fonden var på drygt en miljon kronor. Resultatet för 2007 blev 346 000 kr. Följande investeringar gjordes:

- Miljöinvesteringar: byte av samtliga torkskåp och en industridiskmaskin.
- Teknikinvesteringar: IT, datorer, kameror, filmkameror och OH-projektorer.
- Fortbildningsinvesteringar för personalen.
- Förstärkning av personaltäthet vid långtidssjukskrivning.

Resultatet för 2008 blev 2 215 000 kr. Följande investeringar gjordes:

- Ny server och datasystem. Nytt lönesystem samt ekonomi- och affärssystem.
- Nya internetuppkopplingar till alla förskolor och kontoret.
- Fortbildningsinvesteringar för personalen.

<i>Tkr</i>	2006		2007		2008		2009
	Budget	Utfall	Budget	Utfall	Budget	Utfall	Budget
Intäkter	25564	25564	24346	24346	26016	27597	25817
Kostnader	-25564	-24760	-24346	-25057	-25533	-25382	-25517
Netto	0	804	0	-711	182	2215	300
Ingående fond	253	253	1057	1057	346		2215
Resultat	253	1057	1057	346		2215	

För 2009 förväntas ett resultat på 300 000 kr. Att resultatet blir lägre under 2009 beror dels på ökade lönekostnader för personalen och dels på fortbildningsinvesteringar bl.a. ettårsutbildningar i NVC och en teambuildingresa till Italien.

Vi ser följande trender:

- Lönekostnaden ökar årligen, pga. ökad konkurrens vid rekrytering samt bristen på förskollärare.
- Lägre barnpeng procentuellt i relation till löneökning.
- Ökade kostnader för vikarier.
- Kostnadsökningar på livsmedel, el och andra produkter.
- Vi samordnar allt fler inköp i företaget för att sänka inköps- och transportkostnaderna.
- Vi byter leverantörer för att minska kostnaderna.

17 Personalomsättningen de senaste tre åren

2006 och 2007 låg personalomsättningen på 14,3 procent. Två ur personalen startade en egen förskola, några bytte till andra förskolor i Bromma och kranskommunerna samt en bytte yrke. Flera valde att stanna kvar i Stockholm stad när vi blev privata, eftersom de inte ville byta arbetsgivare av olika skäl, en gick i pension, några har börjat studera och andra bytte till nya förskolor. 2008 berodde personalomsättningen bl.a. på att flera bytte bostadsort och därmed arbetsplats.

<i>Personalomsättning</i>	
2006	14,3 %
2007	14,3 %
2008	11,3 %

Trenden visar att fler väljer att byta arbetsplats oftare. Vi tror att en delförklaring kan vara en ökad efterfrågan på utbildad personal, vilket resulterar i högre löner vid byte av arbetsplats.

18 Sjukfrånvaron de senaste tre åren

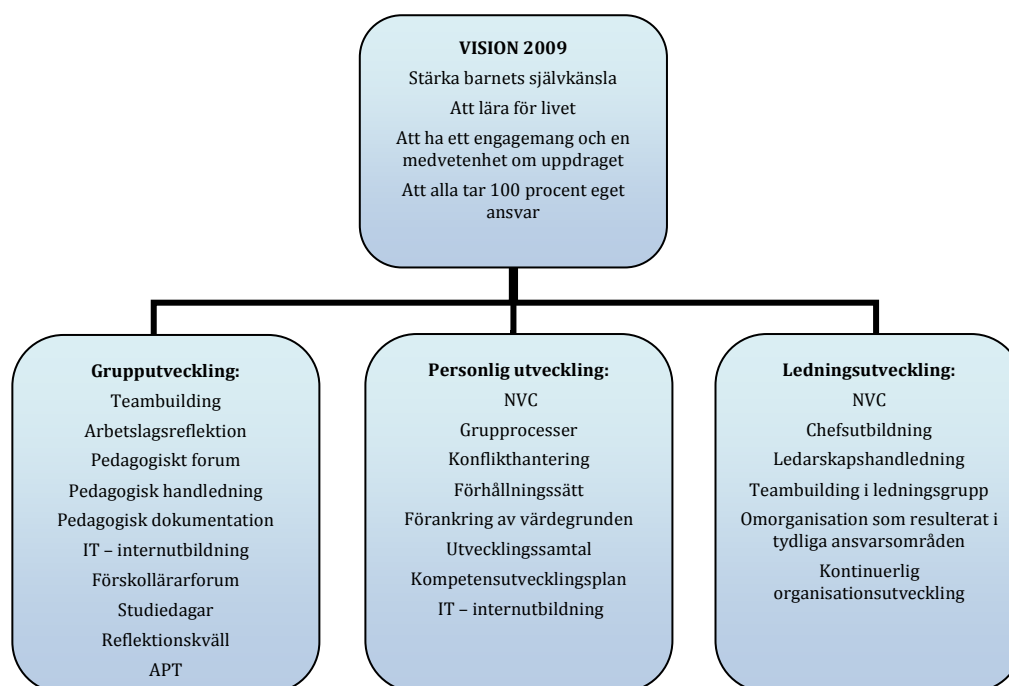
Under 2006-2007 var tre personer långtidssjukskrivna. Under 2008 hade vi 0 procent långtidssjukskrivna och 5,2 procent korttidssjukskrivna. Före privatiseringen 2008 finns det ingen procentuell uppdelning av lång- och korttidssjukskrivningar, eftersom Stockholms stad inte förde sådan statistik. Trenden är att flera gravida i företaget under flertalet år blivit sjukskrivna tidigt i graviditeten.

År	2006		2007		2008	
	Korttid	Långtid	Korttid	Långtid	Korttid	Långtid
Totalt	8,4 %	Inga siffror	10,1 %	Inga siffror	5,2 %	0 %

Vi stödjer personalen vid svårigheter och sjukskrivning med samtal, massage eller annat stöd som bidrar till att få personalen arbetsför. En handlingsplan upprättas vid behov och följs upp kontinuerligt i dialog mellan chef och medarbetare. Vi satsar på fortbildning och erbjuder friskvård i form av ett bidrag på 3000 kr per år. Vi startar upp varje hösttermin med en kick-off. Våren 2009 åker hela företaget till Italien på en NVC- och teambuildingsresa.

19 Hur vi säkerställer att vi utvecklar rätt delar av verksamheten

God och relevant kompetens hos personalen, se personlig utveckling nedan, säkerställer att de kan bedöma vad som är rätt delar att prioritera och utveckla i verksamheten. Ett verktyg för personalen är dokumentation och reflektion. Det finns ett flertal forum för att stödja detta, se grupputveckling nedan. För att ge de bästa förutsättningarna krävs ett tydligt ledarskap, se ledningsutveckling nedan, kombinerat med delegerade befogenheter och klara ansvarsområden till personalen.



Företagets fortbildningsplan utifrån vision och värdegrundsarbete

Utvecklingsarbetet tar avstamp i uppföljningen av det pedagogiska året. Vi utvärderar systematiskt varje moment i kalendariet, som tydliggör det pedagogiska året. Detta gör vi på pedagogiska forum genom att utveckla gemensamma underlag för bl.a. föräldramöten, inskolning och pedagogisk dokumentation. Dessa ligger till grund för organisationspärmen som stödjer arbetet och säkerställer en jämn kvalitet. Pärmen finns på alla avdelningar samt på intranätet. Ledaren för respektive förskola ansvarar för att följa upp vilka områden som behöver stärkas och återkopplar till ledningsgruppen. Därefter planeras åtgärder som t.ex. en gemensam studiedag kring NVC eller nya fördjupningsämnen på pedagogiskt forum.

Medarbetar- och föräldraenkäter samt förskolerådet lyfter fram områden som behöver utvecklas. Dessa analyseras och läggs in i kalendariet och ingår på så sätt i den systematiska utvärderingen. Därmed ingår de också i vårt arbete kring vilka delar vi väljer att satsa på.

Idag driver vi projekt inom NVC, genus och IT, som vi har kommit fram till genom allas individuella kompetensutvecklingsplaner.

20 Hur vi säkerställer att medarbetarna kompetensutvecklas utifrån verksamhetens behov

Vår vision att stärka barnens självkänsla ligger till grund för val av kompetensutveckling, liksom våra åtaganden.

Under 2004 gjordes en kompetensanalys av personalen i företaget med hjälp av Växtkraft mål 3. Den har legat till grund för hela företagets fortsatta utvecklingsarbete. Vi startade teambuilding för all personal i företaget. Rektorerna har aktivt deltagit i samtliga grupputvecklingsdagar för att lära känna personalen och organisationen samt bli tydligare som ledare. Det har varit en processinriktad utbildning som gett oss kunskap att kunna definiera ledningsgruppens funktion samt kunskap kring moderna och vedertagna teorier om gruppprocesser, kommunikation, konflikthantering och ledarskap. Ledningsgruppens uppgift har varit att definiera sitt uppdrag med tonvikt på ledarskap. På studiedagar, reflektionskvällar och APT har vi tillsammans fortsatt arbetet med våra värderingar, visioner och mål. Vi har utmanat oss själva i våra värderingar genom förklaringsmodeller för grupputveckling såsom FIRO (fundamental interpersonal relationship orientation) och TA (transaktionsanalys). Våra mål har tydliggjorts genom metoden ”Förväntningar och farhågor”. Syftet har varit att medvetandegöra det gemensamma ansvaret och skapa en delaktighet och tydlighet i organisationen. Därför är det viktigt att alla är väl förtrogna med sitt uppdrag och att alla vill öka sin kunskap om den egna yrkesrollen i samspelet med barn och andra vuxna. Sedan 2004 har vi gjort flera återkommande kompetensanalyser. Resultaten från dessa har påverkat våra val av utvecklingsområden, därav IT- och NVC-projekten.

- Under våren 2009 åker hela företaget till Italien, där teambuilding och NVC är i fokus under fem dagar.
- Sex anställda går en ettårsutbildning i NVC under 2009.
- Två anställda utbildar sig till ateljéristor och blir färdiga under 2009.
- Vi har kontinuerlig internutbildning i NVC.
- All personal har gått en förstahjälp kurs. Nyanställda går kursen under 2009.
- Två anställda påbörjar en barnskötarutbildning under 2009.
- 12 anställda har gått en tvådagarskurs i Sociocraci.

Vi har utvecklingssamtal i grupp som syftar till att förtydliga arbetslagets gemensamma utvecklingsarbete utifrån varje enskild medarbetare. Detta för att stärka arbetslaget i:

- Målfokusering
- Förhållningssätt
- Värdegrundsarbete
- Kommunikation
- Fortbildningsbehov

Varje medarbetare fyller i sin egen kompetensutvecklingsplan i syfte att se sin egen roll kopplad till våra mål och arbetssätt. Uppföljning av planen sker på utvecklingssamtal och lönesamtal. Planen innehåller:

- Egna och gemensamma mål
- Strategier och arbetsinsatser
- Utvecklingsbehov
- Kompetensutveckling

Utifrån samtalen gör ledningen en gemensam fortbildningsplan och uppdaterar sammanställningen över alla medarbetares kompetensprofiler. Det här görs för att tydliggöra vilka kompetenser som finns i företaget samt synliggöra fortbildningsbehovet.

All personal fyller i en fortbildningsansökan inför varje utbildning, vilken tydliggör utbildningens syfte. Detta gör att varje enskild person får motivera vad utbildningen ska generera, för sig själv och företaget.

Även föräldraenkäterna ligger till grund för kompetensutveckling. Ett exempel på åtgärd är utbildning i första hjälpen för all personal.

21 Våra styrkor och svagheter, möjligheter och hot

21.1 Styrkor

1. En styrka är processerna som vi har gått igenom utifrån olika utvärderingar från inspektioner.
 - Hösten 2005 granskades förskolan Ängbygården av enheten för inspektion på utbildningsförvaltningen. Styrkorna som inspektionen lyft fram tydliggör hela företagets styrkor:
 - Personalens möjlighet till kompetensutveckling och en riktad kompetensutveckling som överensstämmer med förskolans åtaganden.
 - Pedagogisk dokumentation som integrerad arbetsmetod för kontinuerlig reflektion över lärande och utveckling.
 - Barnens delaktighet och ansvar i vardagen.
 - Vi ser personalens goda förhållningssätt som stödjer barnens empatiska och sociala förmåga som en styrka för förskolan.
 - Rapporten från Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2007 visade att:
 - Medarbetarna visar ett stort engagemang och en vilja till att utveckla och förbättra verksamheten.
 - Föräldrarna och barnen inbjuds till delaktighet genom brukardialog i flera former för att framföra förslag och synpunkter.
 - Ledningen visar en stark vilja till att utveckla verksamheten.
 - Rapporten från Stockholm stads kvalitetsutmärkelse 2008 visade att:
 - Arbetet är väl strukturerat utifrån målen. Det finns tydliga strategier för uppföljning.
 - Enheten har mycket tydliga metoder och strukturer för att säkerställa att rätt delar av verksamheten utvecklas.
 - Medarbetarna har tydliga ansvarsområden och ges möjlighet att växa.
2. Rektorerna ”knoppade av” enheten i januari 2008 och driver verksamheten i privat regi i form av ett aktiebolag. Som ett privat alternativ har vi kortare beslutsvägar och en större frihet gällande budget, val av leverantörer, barnkö, provanställning och organisation. Ett exempel på resultat av detta är att en utvecklingsgrupp har skapats bestående av två ledare med ansvar för utvecklingen i företaget. För att kvalitetssäkra verksamheten har vi arbetat fram en gemensam organisationspärm innehållande riktlinjer för hur och när det pedagogiska arbetet ska utföras och utvärderas.
3. För att förstå ledningsgruppens olikheter och därigenom bättre kunna använda vår kompetens utifrån verksamhetens behov har vi gjort en beteendestilsanalys på var och en i ledningsgruppen. Styrkan är att vi kompletterar varandra med olika egenskaper och kompetenser. Resultatet av analysen använder vi oss av när vi under 2009 planerar och utvecklar vår organisation.

21.2 Svagheter

1. Ytterligare handledning och förtydliganden av befogenheter krävs för att samtliga anställda ska fatta beslut som bättre överensstämmer med verksamhetens mål i sårbara lägen, t.ex. när någon ur personalgruppen är sjuk eller på kurs. Arbetet med detta utvecklingsområde har påbörjats.
2. Det finns rutiner på förskolorna som inte alltid följs. Strategin är att ha ett mer strukturerat uppföljningssystem för alla ansvarsområden, små som stora. Detta är ett av våra förbättringsområden under 2009.
3. Det finns brister i personalkompetensen gällande förmågan att hitta och skriva ut gemensamma dokument från intranätet. IT-ansvarig har tydliggjort strukturen för det gemensamma intranätet i en mall och IT-gruppen kommer under 2009 få i uppdrag att handleda all personal.

21.3 Möjligheter

1. Hålla externa kurser och nyttja den stora kompetens som finns i företaget, t.ex. inom organisationsutveckling. Det skulle skapa expensionsmöjligheter för företaget samt ge förutsättningar för personalen att utmana och vidareutveckla sig själva.
2. Söka EU-pengar till nya projekt vilket skulle ge oss större möjlighet till utveckling.
3. Vidareutveckla samarbetet med andra länder, vilket skulle ge oss nya infallsvinklar på vår egen organisation och vårt arbetssätt.

21.4 Hot

Vi ser följande hot:

1. Ökande kostnader för exempelvis lokaler, löner och livsmedel.
2. Ett eventuellt svikande barnunderlag.
3. Svårigheter att få tag på utbildad personal.