

Beslut

efter kvalitetsgranskning av huvudmäns och
rektorers arbete för kvalitet i undervisning på
förskolor som ligger i socioekonomiskt svagare
områden vid Vretens förskola i
Sundsvalls kommun

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19-20 § skollagen (2010:800) genomfört en tematisk kvalitetsgranskning på Vretens förskola i Sundsvalls kommun avseende verksamhetens kvalitet inom huvudmäns och rektorers arbete för kvalitet i undervisning på förskolor som ligger i socioekonomiskt svagare områden, dvs. förskolor i socioekonomiskt utsatta områden.

I granskningen ingår två områden med följande frågeställningar:

1. I vilken utsträckning arbetar huvudmannen aktivt med adekvata insatser för att stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden?
2. I vilken utsträckning skapar rektorn reella förutsättningar så att förskollärare kan leda och genomföra undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden?

I granskningen ingår inte att bedöma kvaliteten i förskollärares, barnskötares eller annan personals arbete med undervisningen.

Granskningen omfattar 30 huvudmän med utvalda förskolor. I urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Samtliga förskolor har valts ut utifrån att de ligger i socioekonomiskt svagare områden¹. Detta beslut avser Vretens förskola i Sundsvalls kommun. Skolinspektionen har genomfört intervjuer med förskolans barnskötare, förskollärare, stödpersonal, rektor och representant för huvudmannen. Intervjuerna genomfördes den 1 mars 2023 av utredarna Jenny Bergman Westling, Fredrik Holmqvist och Emma Frankl. Intervjuerna har sammanställts i ett protokoll som kommunicerats med huvudmannen. Protokollet ligger, tillsammans med inkommen dokumentation, till grund för detta beslut. De samlade iakttagelserna från alla huvudmän som ingått i granskningen kommer att presenteras i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport. Rapporten är planerad att publiceras under hösten 2023.

Fakta om verksamheten

Vretens förskola är en kommunal förskola belägen i Sundsvalls kommun. För verksamhetsområdet förskola finns en verksamhetschef samt en biträdande verksamhetschef. Vid besökstillfället var tjänsten som biträdande verksamhetschef tillsatt men den anställde hade inte påbörjat sin tjänst.

Inom huvudmannens organisation finns 76 förskolor fördelade på sex geografiska områden samt 26 rektorer och 16 biträdande rektorer. Inom organisationen finns olika typer av stöd, till exempel en ekonom knuten till förskolorna samt HR-partner

¹ Avser områden som utifrån Delegationen mot segregations (Delmos) klassifikation har socioekonomiska utmaningar.

som exempelvis är ett stöd i personalärenden. Vidare finns det även en central barn- och elevhälsa med specialpedagoger, logoped, socionom och psykolog.

Vretens förskola leds av en rektor samt två biträdande rektorer. Vid besökstillfället hade förskolan 125 barn inskrivna. Antal pedagogisk personal på förskolan är 21 varav 8 är legitimerade förskollärare. Vretens förskola ingår i ett projekt kallat förskollärare med särskilt undervisningsansvar (FSU). På Vretens förskola har tre förskollärare anställts i projektet. De har ett övergripande ansvar för att höja undervisningsnivån både för förskollärare och för barnskötare.

Läsanvisning

Bedömningen görs i förhållande till de kvalitetskriterier Skolinspektionen satt upp i granskningen inom de granskade områdena. Granskningens författningsstöd återfinns i bilaga 1. På varje område bedöms om huvudmannen uppfyller framtagna kvalitetskriterier i hög utsträckning, i flera delar eller i låg utsträckning. Om huvudmannen bedöms uppfylla kvalitetskriterierna i låg utsträckning eller i flera delar anger Skolinspektionen att utvecklingsarbeten behöver inledas och anger inom vilka delar. En skriftlig redovisning av åtgärder begärs också av huvudmannen. Om en huvudman bedöms uppfylla kriterierna med hög kvalitet begär inte Skolinspektionen motsvarande redovisning men kan lämna framåtsyftande kommentarer.

Beslut:

Huvudmannens aktiva arbete med adekvata insatser för att stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i flera delar arbetar aktivt med adekvata insatser för att stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden.

Sundsvalls kommun behöver inleda ett utvecklingsarbete inom följande:

- Huvudmannen behöver utveckla arbetet med uppföljning och analys av undervisningens kvalitet på de enskilda förskolorna, för att kunna genomföra adekvata insatser för respektive förskola och stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet.

Rektorns arbete med att skapa reella förutsättningar så att förskollärare kan leda och genomföra undervisning av god kvalitet i den granskade förskolan, som ligger i ett socioekonomiskt svagare område

Skolinspektionen bedömer att rektorn i hög utsträckning skapar reella förutsättningar så att förskollärare kan leda och genomföra undervisning av god kvalitet i den granskade förskolan

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den **1 december 2023** redovisa till Skolinspektionen vilka förbättringsåtgärder som vidtagits utifrån det identifierade utvecklingsområdet och resultatet av dessa åtgärder. Som stöd för redovisningen bör bifogad mall användas.

Redogörelsen skickas via e-post, till skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se. Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 2022:4347) i de handlingar som sänds in.

Skolinspektionens bedömningar

Nedan redovisas Skolinspektionens bedömningar för respektive område

I vilken utsträckning arbetar huvudmannen aktivt med adekvata insatser för att stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden?

I detta område granskas om huvudmannen har en god kännedom om förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet på förskolan, vilket leder till att huvudmannen sätter in adekvata insatser för att höja kvaliteten i undervisningen. Här granskas också om rektorn får adekvat stöd och ledning från huvudmannen och om huvudmannen har en planering och ett aktivt arbete för kompetensförsörjning.

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen i flera delar arbetar aktivt med adekvata insatser för att stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden.

Den sammanfattande motiveringen till bedömningen är följande: Granskningen visar att huvudmannens styrning och ledning av förskolan kännetecknas av långsiktighet och helhetssyn på förskolans uppdrag på övergripande nivå. Dock har huvudmannen begränsad insikt i de olika förskolornas pedagogiska kvalitet vilket gör huvudmannens styrning och ledning är svag utifrån uppföljning av respektive förskola. Även huvudmannens kännedom om vilka utmaningar de olika förskolorna har och orsaken till dessa är svag, vilket får till följd att prioriteringar och insatser inte bygger på analys av respektive förskolas behov av att höja kvaliteten i undervisningen. Vidare visar granskningen att det finns strukturer för kontinuerlig dialog och samverkan mellan huvudmannen och rektorn samt att rektorn, utifrån behov, får stöd i sitt arbete med den pedagogiska ledningen av förskolan samt att rektorns och verksamhetschefens samarbete präglas av förståelse för varandras uppdrag och olika roller. Slutligen visar granskningen att huvudmannen arbetar strategiskt och långsiktigt med breda och uthålliga insatser för att behålla och rekrytera legitimerade och behöriga förskollärare.

1.1 Helhetssyn och prioriteringar

Granskningen visar att huvudmannens styrning och ledning av förskolan kännetecknas av långsiktighet och helhetssyn på förskolans uppdrag på övergripande nivå. Dock har huvudmannen begränsad insikt i de olika förskolornas pedagogiska kvalitet vilket gör huvudmannens styrning och ledning är svag utifrån uppföljning av respektive förskola. Av intervjuer med representanten för huvudmannen och rektorn samt av de dokument som Skolinspektionen tagit del av framgår att huvudmannen har ett systematiskt kvalitetsarbete i vilket delar av förskolans verksamhet följs upp på förvaltnings- och rektorsnivå. Huvudmannen följer upp verksamheten genom att samla in underlag som omfattar både process-

och resultatkvaliteter. Exempelvis samlar huvudmannen in uppgifter rörande andel förskollärare, personalomsättning, barngruppsstorlek och vårdnadshavares uppfattningar genom nöjdhetsundersökningar. När det kommer till förskolans undervisningsuppdrag samlar huvudmannen in underlag från rektorn genom de så kallade ledarplanerna där rektorerna bland annat skriver in mål, organisation och uppföljning. I ledarplanen ska även de övergripande mönstren i föregående läsårs analys finnas med så att kopplingen mellan de kortsiktiga målen och föregående års analys av de faktiska resultaten framgår. Detta saknas dock i den ledarplan Skolinspektionen tagit del av, vilket också framkommer i intervju med verksamhetschefen. Enligt verksamhetschefen ska de i kommunen börja arbeta med ett digitalt kvalitetssystem för att kunna samla det systematiska kvalitetsarbetet på ett och samma ställe och för att få med alla delar, till exempel analysen. Vidare framkommer det att verksamhetschefen har dialog med rektorerna var femte vecka och att hen då dokumenterar och tar anteckningar. Då fokuserar de dels på det systematiska kvalitetsarbetet utifrån huvudmannens årshjul, dels på mer verksamhetsnära frågor rektorerna vill ta upp. I slutet av året har de kvalitetsdagar då verksamhetschefen presenterar vad som framkommit och de gör en övergripande analys tillsammans. Detta ska sedan ligga till grund för rektorernas ledarplaner.

Vidare framkommer att Sundsvalls kommun använder sig av så kallade kvalitetsindikatorer. Syftet är att stödja det systematiska kvalitetsarbetet och öka likvärdigheten i Sundsvalls kommunala förskolor. Kvalitetsindikatorerna ska också vara till för förskolornas egna utveckling samt ge möjlighet för verksamhetschefer att följa upp arbetet. Kvalitetsindikatorerna är ett självskattningsverktyg där personalen skattar sig själva utifrån olika målområden, till exempel kommunikation, språk och skapande eller matematik, naturvetenskap och teknik, samt som ett sätt att följa upp måluppfyllelse. I intervjuer med rektorn och personal framkommer att de på förskolan använder sig av kvalitetsindikatorerna i sitt systematiska kvalitetsarbete men enligt rektorn är det inte någon som efterfrågar hur de arbetar med dem. I intervju med representanten för huvudmannen framkommer att formen de har för att redovisa måluppfyllelsen inte överensstämmer med läroplansmålen. Detta är något som enligt verksamhetschefen behöver förbättras eftersom kvalitetsindikatorernas skrivningar har använts för att beskriva verksamheterna och att indikatorerna nästan varit viktigare än läroplansmålen. Enligt verksamhetschefen har de utmaningar med att få informationen om förskolornas arbete upp till huvudmannanivå. För att stämma av hur arbetet med läroplansmålen ser ut på förskolorna har hen tagit upp vissa mål och några av rektorerna har fått beskriva hur de arbetat med dem.

Granskningen visar att huvudmannens kännedom om vilka utmaningar de olika förskolorna har och orsaken till dessa är svag, vilket får till följd att prioriteringar och insatser inte bygger på analys av respektive förskolas behov av att höja kvaliteten i undervisningen. I intervjuer framkommer att huvudmannen har beslutat om långsiktiga generella insatser för samtliga förskolor gällande lärande för hållbar utveckling samt språk och kommunikation. Enligt representanten för huvudmannen har alla skolformer samma utvecklingsområden för att få en

enhetlighet. Insatsen kring hållbar utveckling startade när den nya läroplanen för förskolan kom i vilken hållbarhet lyfts fram.

Enligt representanten för huvudmannen var det något de hade arbetat väldigt lite med tidigare. När det gäller språk och kommunikation har de identifierat att de har ett bristande språkarbete inom kommunen inom kommunens alla skolformer.

I intervju med verksamhetschefen framkommer att huvudmannen tittar på hur de kan höja kvaliteten hos all personal. De satsar på bredden och genomför därför två stora gemensamma utbildningsinsatser inom hållbar utveckling två gånger per år. Några insatser för att utveckla kvaliteten i undervisningen utifrån identifierade behov på Vretens förskola kan verksamhetschefen inte ge exempel på.

1.2 Huvudmannens ledning och stöd till rektorn

Granskningen visar att det finns strukturer för kontinuerlig dialog och samverkan mellan huvudmannen och rektorn samt att rektorn, utifrån behov, får stöd i sitt arbete med den pedagogiska ledningen av förskolan. I intervju med verksamhetschefen och rektorn framgår att verksamhetschefen under läsåret har regelbundna möten med rektorn. Förutom utvecklingssamtal har de även ett uppdragssamtal där de går igenom de mål som finns i den ovan nämnda ledarplanen. Som nämnts ovan träffar verksamhetschefen även alla rektorer var femte vecka. I intervju med rektorn framgår att hen och verksamhetschefen även har planeringsmöten, bara de två, i början av varje termin. Utöver det tar rektorn kontakt med verksamhetschefen vid behov. I intervju med rektorn framkommer även att rektorerna har ledningsträffar varje vecka då de sitter i tvärgrupper. Enligt rektorn är verksamhetschefen inte med då men genom ledningsträffarna skapar huvudmannen förutsättningar för en likvärdighet i verksamheterna. I tvärgrupperna träffas rektorerna mellan de olika verksamhetsområdena. Rektorerna som ansvarar för förskolorna som ligger i socioekonomiskt svagare områden har en särskild grupp som även den träffas varannan vecka. Vidare framkommer i intervju med verksamhetschefen att de framöver även kommer ha kvalitetssamtal två gånger om året tillsammans med alla rektorer då de ska prata om kvalitet samt ekonomiska och personella förutsättningar. Enligt verksamhetschefen finns det nu en distans mellan hen och rektorerna, även om de träffas regelbundet, eftersom mycket av verksamhetschefens tid går åt till det arbetet mot nämnden. När den biträdande verksamhetschefen finns på plats kommer hen endast arbeta mot rektorerna för att överbrygga det avstånd som nu finns. Vid Skolinspektionens besök var tjänsten som biträdande verksamhetschef tillsatt men den anställda hade inte påbörjat sin tjänst.

Vidare framgår att det inom organisationen finns olika typer av stöd till rektorn. Exempelvis finns det en ekonom knuten till förskolorna samt två HR-partners som träffar rektorerna var femte vecka och som är ett stöd i personalärenden. Vidare finns det även en central barn- och elevhälsa med specialpedagoger, logoped, socionom och psykolog. Det finns också exempel på mer övergripande stöd, som

att huvudmannen erbjuder utbildningar i yrkesspråk för anställda som behöver utveckla sina kunskaper i svenska språket.

Granskningen visar även att rektorns och verksamhetschefens samarbete präglas av förståelse för varandras uppdrag och olika roller. Enligt verksamhetschefen får hen kunskap om rektorns förutsättningar att leda förskolans arbete och möjlighet att vara en pedagogisk ledare framförallt genom att följa upp rektorns arbetsmiljö. Exempelvis genom medarbetarenkäten där det finns frågor om balansen mellan vila och arbete. Enligt verksamhetschefen säger sig rektorn hinna med det pedagogiska uppdraget när verksamhetschefen stämmer av det med hen. I intervju med rektorn framkommer att hen tycker sig ha tillräckliga förutsättningar att vara en pedagogisk ledare. Dels utifrån sin arbetslivserfarenhet och dels utifrån de två biträdande rektorerna hen har. Ifråga om rektorns förutsättningar för att utveckla pedagogisk kvalitet i förskolan har hen nyligen efterfrågat att få anställa två verksamhetsnära specialpedagoger knuta till hens förskolor. Enligt rektorn är de centralt placerade specialpedagogerna mycket kompetenta men de kan inte följa upp och utveckla verksamheten på samma sätt som specialpedagoger knyta till en enskild förskola kan. Vid tidpunkten för Skolinspektionens besök hade rektorn fått anställa en verksamhetsnära specialpedagog.

1.3 Rekrytera och behålla förskollärare

Granskningen visar att huvudmannen arbetar strategiskt och långsiktigt med breda och uthålliga insatser för att behålla och rekrytera legitimerade och behöriga förskollärare. Av inkommen dokumentation samt intervjuer med verksamhetschefen och rektorn framkommer att det i Sundsvalls kommun finns en politisk viljeriktning att öka andelen förskollärare till 60 procent. I dokumentet *Systematiskt kvalitetsarbete i förskolan – huvudmannanivå 2021-2022* konstateras att antalet förskollärare har minskat och att det motsvarar 41 procent totalt i kommunen. En insats som nämns i intervju med verksamhetschefen är att om en förskola har till exempel 70 procent förskollärare får de anställa en barnskötare istället för att kunna omfördela förskollärarna internt mellan de olika områdena i kommunen. Vidare framgår att rekrytera förskollärare fortsatt är ett prioriterat område, särskilt då kommunen står inför stora pensionsavgångar de kommande åren.

Vidare framgår av inkommen dokumentation samt intervjuer med verksamhetschefen och rektorn flertalet strategier för att behålla och rekrytera förskollärare. Av huvudmannens handlingsplan för kompetensförsörjning framgår att kompetensförsörjningen ses som en stor utmaning och att handlingsplanen har upprättats i syfte att möta den utmaningen. I planen nämns exempelvis att detta ska göras genom att identifiera framgångsfaktorer inom olika områden som kan stödja kompetensförsörjningen, till exempel lönebildning och arbetsmiljö. Det framkommer även i både intervjuer samt inskickade dokument att de studenter som gör sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) ses som en viktig rekryteringsbas.

När det kommer till att rekrytera förskollärare till förskolor belägna i socioekonomiskt svagare områden framkommer i intervju med verksamhetschefen och rektorn att det gjorts en särskild satsning på karriärtjänster genom förskollärare med särskilt undervisningsansvar. Syftet är att höja likvärdigheten på förskolorna i dessa områden, men också att göra det kollegiala arbetet mer attraktivt för förskollärare. Enligt verksamhetschefen är även en verksamhetsnära och närvarande specialpedagog en framgångsfaktor för att få förskollärare att söka sig till förskolor belägna i socioekonomiskt svagare områden. Sammanlagt har det hittills anställts fem specialpedagoger till detta ändamål.

Identifierat utvecklingsområde

I syfte att ytterligare höja verksamhetens kvalitet inom området bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete behöver inledas inom följande:

- Huvudmannen behöver utveckla arbetet med uppföljning och analys av undervisningens kvalitet på de enskilda förskolorna, för att kunna genomföra adekvata insatser för respektive förskola och stärka förutsättningarna för en undervisning av god kvalitet.

Granskningen visar att huvudmannen visserligen har kunskap om förskolans uppdrag på övergripande nivå och genomför kommunövergripande insatser riktade mot hela förskoleverksamheten. Granskningen visar dock att huvudmannen inte underrättar sig om undervisningens kvalitet på de olika förskolorna, vilket inkluderar hur undervisningen har bidragit till barnens utveckling och lärande – både process- och resultatkvalitet. Detta leder till att de prioriteringar som görs och de insatser som genomförs inte utgår från de behov som identifierats på respektive förskola.

Skolinspektionen rekommenderar därför att huvudmannen inom sitt systematiska kvalitetsarbete följer upp och analyserar med vilken kvalitet undervisningen på de olika förskolorna genomförs samt identifierar orsaker till eventuella svårigheter och utmaningar på de olika förskolorna. Utifrån denna orsaksanalys kan huvudmannen göra prioriteringar och utvecklingsinsatser riktade till varje förskolas behov. Utifrån ett sådant underlag kan huvudmannen också identifiera vilket kompetensförsörjningsbehov som finns på de olika förskolorna. För att komma nära behoven rekommenderas att de mål som beslutas utgår från uppföljning och analys av de olika förskolornas undervisning.

I vilken utsträckning skapar rektorn reella förutsättningar så att förskollärare kan leda och genomföra undervisning av god kvalitet i förskolor i socioekonomiskt svagare områden?

I detta område granskas om rektorns pedagogiska ledning inbegriper inblick i måluppfyllelsen avseende undervisningen och är tydlig för all pedagogisk personal, samt om rektorn genomför utvecklingsinsatser med utgångspunkt i identifierade behov i syfte att stärka undervisningens kvalitet. Här bedöms också om rektorn på ett medvetet sätt arbetar för att höja personalens samlade kompetens och om rektorn organiserar verksamheten så att förskollärarna till så stor del som möjligt kan ägna sig åt undervisning eller uppgifter som hör till undervisning i samverkan med övrig pedagogisk personal.

Skolinspektionen bedömer att rektorn i hög utsträckning skapar reella förutsättningar så att förskollärare kan leda och genomföra undervisning av god kvalitet i den granskade förskolan, som ligger i ett socioekonomiskt svagare område.

Den sammanfattande motiveringen till bedömningen är följande: Granskningen visar att rektorn i sitt ledarskap har fokus på undervisningsuppdraget vilket är tydligt för personalen. Rektorn har god kännedom om måluppfyllelsen avseende undervisningen och sätter in insatser för att stärka kvaliteten med utgångspunkt i de behov som identifierats vid uppföljning och analys av verksamheten. Vidare visar granskningen att rektorn arbetar medvetet för att höja personalens samlade kompetens, utifrån de behov som rektorn identifierat. Detta genom att möjliggöra för personal att medverka vid kompetenshöjande insatser samt genom en organisation som ger förutsättningar för kollegialt lärande. Granskningen visar också att rektorn organiserar verksamheten så att förskollärares roll och ansvar är tydlig för all personal samt att förskollärare i stor utsträckning kan ägna sig åt undervisning och undervisningsrelaterade uppgifter. Rektorn skapar även goda möjligheter för samverkan kring arbetet med planering, genomförande och bedömning av undervisningen, vilket leder till att det finns en samsyn kring undervisningen.

2.1 Rektorns arbete med att leda undervisningsuppdraget

Granskningen visar att rektorns pedagogiska ledarskap är tydligt, har fokus på undervisningsuppdraget utifrån de nationella målen samt präglas av inblick i måluppfyllelsen avseende undervisningen. I intervju med rektorn, förskollärare och barnskötare framkommer att rektorn arbetar för att förankra läroplanen med all personal samt återkommer och anknyter till den. Detta görs till exempel genom det så kallade processverktyget som är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Rektorn har även försett all personal med ett eget exemplar av läroplanen. Av intervjuer med rektorn, förskollärare, barnskötare och stödpersonal framgår att rektorn skaffar sig inblick i förskolans måluppfyllelse genom exempelvis de arbetsgrupper som ses på onsdagar. Grupperna arbetar enligt ett årsschema och har olika inriktning, såsom exempelvis språk, hållbar utveckling och organisation. Rektorn sitter även med vid arbetslagens reflektionstid de har varje vecka, där de

diskuterar hur de arbetar med och ska arbeta med målen samt läser reflektionsprotokollen arbetslagen skriver. I intervju med rektorn framkommer även att hen skaffar sig inblick i förskolans måluppfyllelse genom arbetslagens arbete med de ovan nämnda kvalitetsindikatorerna.

Granskningen visar även att all personal i stor utsträckning görs delaktiga i undervisningsuppdraget och att uppdraget är väl förankrat hos personalen. I samtliga intervjuer framkommer att rektorn har skapat en inre organisation som både förankrar undervisningsuppdraget samt gör personalen delaktig i det samma. Enligt personalen skapar rektorn delaktighet hos dem genom exempelvis de ovan nämnda onsdagsgrupperna. Den som är med i respektive grupp delger sedan arbetslaget vad som diskuterats på de olika mötena. Rektorn skapar även delaktighet genom de professionsgrupper de har där förskollärare och barnskötare ses var och en för sig. Detta genom att personalen får möjlighet att diskutera sina olika uppdrag.

Granskningen visar vidare att rektorns ledarskap kännetecknas av utvecklingsfokus i syfte att stärka undervisningens kvalitet i förskolan. De aktiviteter som genomförs har utgångspunkt i de behov som identifierats på förskolan. Av intervjuer med rektorn, förskollärare och barnskötare samt av inkomna dokument framgår att uppföljning av undervisningen genomförs och dokumenteras. Det framkommer även att uppföljningen analyseras och utvecklingsinsatser beslutas utifrån analysen. Ett exempel på ett behov som identifierats på förskolan i syfte att stärka undervisningens kvalitet är att utveckla arbetet med att göra analyser. Enligt rektorn har det varit en utmaning för personalen att skriva analyser och därför har rutan för reflektion och analys i personalens reflektionsprotokoll ofta varit tom. Med utgångspunkt i detta behov har en utvecklingsinsats initierats av rektorn. Tillsammans med personalen har rektorn exempelvis arbetat utifrån en bok om att reflektera och analysera. Även i intervju med förskollärare framkommer att de tidigare hoppade över analysen, men att fokus nu är på reflektion och analys och att fylla i allt i reflektionsprotokollet. Ett annat exempel på ett utvecklingsbehov som identifierats på förskolan är arbetet med språk, där insatser påbörjats. I intervju med rektorn, förskollärare och barnskötare framkommer att de på förskolan arbetar mycket med språk. Exempelvis har de en språkpedagog och den personal som ingår i den ovan nämnda onsdagsgruppen med språkinriktning har utarbetat en språkpolicy. I dokumentet *Nacksta förskolors* språkpolicy beskrivs inriktningen på arbetet med språk, genom till exempel olika ledord såsom lyssna, aktiv närvaro, ordförståelse och ordrikedom. I dokumentet finns även anvisningar till personalen, till exempel att de ska ställa sig frågan om hur de kan göra en situation mer språkutvecklande och att de ska ge barnen tid att uttrycka sig. Personalen genomför också kartläggande språksamtal med vårdnadshavarna där de bland annat diskuterar hur förskolan kan stödja barnets språkutveckling och hur vårdnadshavarna kan involveras i förskolans arbete med språk. Utifrån samtalet skriver personalen även en samarbetsplan där det framgår vad personalen och vårdnadshavarna kommit överens om och hur förskolan och vårdnadshavarna bidrar till detta. Kartläggningssamtalen genomförs vid inskolning, vid övergång till

syskonavdelning samt inför femårsgrupp innan förskoleklass. Som nämnts ovan är även språk något som initierats från huvudmannen.

2.2 Kompetenshöjande insatser

Granskningen visar att rektorn regelbundet skaffar sig en bild av behoven av kompetensutveckling i syfte att stärka kompetensen för undervisningsuppdraget hos personalen. I intervjuer med rektorn, förskollärare, barnskötare och stödpersonal framkommer att kompetenshöjande insatser genomförs, både på individ- och gruppnivå. Rektorn får information om vilka kompetensutvecklingsbehov som finns på förskolan på olika sätt, till exempel genomså kallade överenskommelser där både enskilda och arbetslagens utvecklingsområden skrivs in samt vid medarbetarsamtal där de går igenom vad respektive personal behöver stöd och hjälp med. Rektorn skaffar sig även kunskap om kompetensutvecklingsbehov genom avstämningar med till exempel specialpedagog, förskollärarna med särskilt undervisningsansvar samt genom egna besök i verksamheten. I intervju med rektorn framgår att kompetensutvecklingen genomförs utifrån egna önskemål från personalen men också utifrån identifierade utvecklingsbehov, som exempel nämns att rektorn kan bestämma att viss personal ska få riktad kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov. Enligt rektorn kommer den personal som behöver utveckla sina kunskaper i svenska att gå den utbildning i yrkesspråk som nämnts ovan.

Granskningen visar vidare att rektorn uppmuntrar och möjliggör för personalen att medverka vid kompetenshöjande insatser vilket bidrar till personalens professionsutveckling. Av intervjuer med rektorn, förskollärare och barnskötare framgår att rektorn uppmuntrar all personal att vidareutbilda sig. Information om olika utbildningsmöjligheter får personalen främst från rektorn. Vidare framkommer det att intresset och engagemanget för utbildning inom personalgruppen är stort och i intervju med personal nämns bland annat att de gått läsläsflytt och utbildningar rörande autism och tecken som stöd. Personalen ges också förutsättningar att delta i kompetenshöjande insatser, bland annat genom tidsmässiga förutsättningar. I intervju med personal framkommer även att rektorn också kan ta in vikarier eller omfördela personal mellan avdelningarna för att täcka upp för personal som deltar i kompetensutvecklingsinsatser. Rektorn köper även in litteratur om det behövs.

Granskningen visar även att rektorn skapar en organisation som präglas av kollegialt lärande där en vilja att dela med sig av sin kunskap samt att lära och utvecklas finns. I intervju med rektorn, förskollärare och barnskötare framkommer att kollegialt lärande sker bland annat varje vecka när arbetslagen träffas och vid de ovan nämnda arbetsgrupperna som ses varje vecka. Det framgår också att personalen delar med sig av sina kunskaper till varandra både när det gäller vad som skett i de olika onsdagsgrupperna och efter att de gått en kurs eller utbildning. Detta sker exempelvis vid arbetsplatsträffar. Den ovannämnda språkpedagogen nämns också som exempel när det kommer till kollegialt lärande. Personalen uttrycker att de utvecklas genom att hen delar med sig av sina kunskaper.

2.3 Rektorns organisering av utbildningen

Granskningen visar att rektorn bedriver ett medvetet arbete med att tydliggöra förskollärarnas roll och ansvar samt organiserar verksamheten så att förskollärarna ges förutsättningar att i stor utsträckning ägna sig åt undervisning och uppgifter som tillhör undervisningen. I intervju med barnskötare, förskollärare och rektorn framkommer att förskollärarnas och barnskötarnas ansvar och roller i undervisningen är tydliggjorda. Enligt rektorn framgår det även genom överenskommelserna och i mallen för utvecklingssamtalen vilka olika ansvar barnskötare respektive förskollärare har. I intervju med förskollärare och barnskötare framgår att förskollärarna har ett uttalat övergripande ansvar. Vidare framkommer att förskollärare och barnskötare har två olika typer av schema för att kunna utföra sina uppdrag. Rektorn har schemalagt så att förskollärarna arbetar under det så kallade mellanpasset, när flest barn är på plats, och barnskötarna öppnar och stänger förskolan. De förskollärare med särskilt undervisningsansvar har även mer reflektionstid till sitt förfogande. Det framkommer även att de har barnskötarträffar och förskollärarträffar separat en gång per termin då de utgår från kvalitetsindikatorerna och arbetar med dem. Enligt personalen har rektorn även medvetet satt samman arbetslagen på ett sätt som gör att deras olika erfarenheter och kunskaper kommer till sin rätt.

Granskningen visar vidare att rektorn skapar möjligheter för förskollärarna att tillsammans med andra förskollärare och annan personal samplanera, genomföra och sambedöma undervisningen så att det skapas samsyn i arbetslaget. I intervju med rektorn framkommer att hen skapar förutsättningar för personalen att utföra sina uppdrag genom exempelvis den pedagogiska utvecklingstiden och personalens egen reflektionstid. Det framgår även att de ovan nämnda arbetsgrupperna och överenskommelserna är viktiga i rektorns arbete med att skapa en samsyn kring undervisningsuppdraget. Även i intervju med personal framhålls överenskommelserna som ett viktigt inslag tillsammans med arbetslagens reflektionstid och deras arbete med processverktyget. Vidare framkommer i intervju med förskollärarna att rektorn tidigare identifierat att det saknades samsyn mellan avdelningarna. Enligt förskollärarna fanns det inte någon vi-känsla när de började arbeta på förskolan utan att det var fem avdelningar som arbetade var och en för sig. Enligt förskollärarna har det varit flera processer som har bidragit till att skapa en vi-känsla och för att få till en samsyn bland personalen. Detta uppnåddes bland annat genom att arbeta med processverktyget.

Skolinspektionen har inte identifierat något utvecklingsområde inom bedömningsområdet.

På Skolinspektionens vägnar

X Anna Sundman Marknäs

X Jenny Bergman Westling

Beslutsfattare

Signerat av: Anna Sundman Marknäs

Föredragande

Signerat av: Jenny Bergman Westling

I handläggningen av ärendet har även utredare Fredrik Holmqvist och Ulrika Bohlin deltagit.

Mer information om kvalitetsgranskningen finns på Skolinspektionens hemsida:

[Huvudmäns och rektors arbete för kvalitet i undervisning på förskolor i socioekonomiskt svagare områden \(skolinspektionen.se\)](https://www.skolinspektionen.se/om-skolinspektionen/huvudmans-och-rektorsarbete-for-kvalitet-i-undervisning-pa-forskolor-i-socioekonomiskt-svagare-omraden)

Bilaga 1: Författningsstöd

Skollagen

Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i skollagen, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar (2 kap. 8 § skollagen).

Kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov (2 kap. 8 b § skollagen).

Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorerna ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas (2 kap. 9 § skollagen).

Rektorerna beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorerna fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i skollagen eller andra författningar (2 kap. 10 § skollagen).

Endast den som har legitimation som lärare eller förskollärare och är behörig för viss undervisning får bedriva undervisningen (2 kap. 13 § skollagen).

En legitimerad lärare eller förskollärare har ansvar för den undervisning som han eller hon bedriver (2 kap. 15 § skollagen).

Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera och följa upp utbildningen, analysera orsakerna till uppföljningens resultat och utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen (4 kap. 3 § skollagen).

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls (4 kap. 5 § skollagen).

Läroplan för förskolan (Lpfö 18)²

Målen i läroplanen anger inriktningen på utbildningen i förskolan och därmed den förväntade kvalitetsutvecklingen i utbildningen samt hur denna bidrar till varje barns utveckling och lärande (Lpfö 18, 2 Mål och riktlinjer).

Som pedagogisk ledare och chef för förskollärare, barnskötare och övrig personal vid förskoleenheten har rektorn det övergripande ansvaret för att utbildningen som helhet inriktas mot de nationella målen. Rektorn har ansvar för förskolans kvalitet och har därvid, inom givna ramar, ett särskilt ansvar för att förskollärare ges förutsättningar att ansvara för undervisningen. Rektorn har också ett särskilt ansvar för att förskollärare, barnskötare och övrig personal får den kompetensutveckling som krävs för att de professionellt ska kunna utföra sina uppgifter och kontinuerligt ges möjligheter att dela med sig av sin kunskap och att lära av varandra för att utveckla utbildningen (Lpfö 18, 2.8 Rektorns ansvar).

Rektorns ledning samt förskollärares ansvar för att undervisningen bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och arbetslagets uppdrag att främja barns utveckling och lärande är förutsättningar för att utbildningen ska utvecklas och hålla hög kvalitet (Lpfö 18, 1 Förskolans uppdrag, Varje förskolas utveckling).

I utbildningen ingår undervisning. Undervisning innebär att stimulera och utmana barnen med läroplanens mål som utgångspunkt och riktning, och syftar till utveckling och lärande hos barnen. Undervisningen ska utgå från ett innehåll som är planerat eller uppstår spontant eftersom barns utveckling och lärande sker hela tiden. Förskollärare ska ansvara för det pedagogiska innehållet i undervisningen och för att det målinriktade arbetet främjar barns utveckling och lärande. Förskollärare har därmed ett särskilt ansvar i utbildningen som arbetslaget genomför gemensamt. I undervisningen medverkar även andra i arbetslaget, t.ex. barnskötare, till att främja barns utveckling och lärande (Lpfö 18, 1 Förskolans uppdrag, Helhetssyn).

Undervisningen i förskolan ska ske under ledning av förskollärare och syfta till barns utveckling och lärande genom inhämtande och utvecklande av kunskaper och värden. Förskollärare ska leda de målstyrda processerna (Lpfö 18, 2.7 Förskollärares ansvar i undervisningen).

Alla som ingår i arbetslaget ska utifrån sina roller genomföra utbildningen i enlighet med de nationella målen och undersöka vilka åtgärder som behöver vidtas för att förbättra utbildningen och därmed öka måluppfyllelsen (Lpfö 18, 2.6 Uppföljning, utvärdering och utveckling).

² Förordning (SKOLFS 2018:50) om läroplan för förskolan