

Beslut

efter kvalitetsgranskning av huvudmannens
styrning och ledning av förskolans kvalitet i Åtvi-
dabergs kommun

2017-06-14

1 (9)

Dnr 400-2016:6997

Inledning

Skolinspektionen har med stöd i 26 kap. 19 § skollagen (2010:800) genomfört en kvalitetsgranskning av Huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet.

Syftet är att granska hur huvudmannen styr och stödjer förskolan mot måluppfyllelse enligt de nationella målen, främst förskolans läroplan. Granskningen tar därför utgångspunkt i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete.

Följande frågeställningar ska besvaras:

- På vilket sätt tydliggör huvudmannen mål för uppföljning av förskolans verksamhet?
- På vilket sätt genomför huvudmannen uppföljning av förskolans måluppfyllelse som kan ligga till grund för analyser och förbättringsåtgärder?
- Hur genomför huvudmannen uppföljning av resursfördelningen till förskolan som utgår från barnens olika förutsättningar och behov?
- I vilken grad genomför huvudmannen förbättringsåtgärder med utgångspunkt i analyser av förskolans verksamhet?

Inom ramen för utvecklingsprogrammet *Jämställdhetsintegrering i myndigheter*, ska också jämställdhetsperspektivet integreras i denna kvalitetsgranskning. Detta innebär att huvudmannens arbete med jämställdhet i förskolan också bedöms i denna kvalitetsgranskning.

Granskningen genomförs hos 29 huvudmän, i urvalet ingår såväl enskilda som kommunala huvudmän. Åtvidabergs kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen besökte Åtvidabergs kommun den 11 maj 2017. Besöket genomfördes av utredare Annika Welinder och utredare Agneta Ericsson. Intervjuer med förskolechefer, representanter för förvaltning, utskott och nämnd har genomförts.

När kvalitetsgranskningen är avslutad i dess helhet redovisas de samlade resultaten i en övergripande kvalitetsgranskningsrapport.

I detta beslut ger Skolinspektionen sin bedömning av huvudmannens ansvarstagande inom det granskade området. Därefter följer en motivering till de utvecklingsområden som Skolinspektionen har identifierat inom ramen för granskningen.

2017-06-14

2 (9)

Dnr 400-2016:6997

Beskrivning av huvudmannen

Åtvidabergs kommun har drygt 11 000 invånare. I kommunen finns 6 förskolor som har kommunen som huvudman och 3 som drivs av enskild huvudman. I kommunen finns två förskolechefer och en biträdande förskolechef.

Åtvidabergs kommun leds av en kommunstyrelse med tillhörande utskott, Barn- och utbildningsutskottet är ansvarigt utskott för förskolorna. På barn- och utbildningsförvaltningen finns en barn- och utbildningschef med ansvar för bland annat förskola, grundskola och gymnasieskola. På barn- och utbildningsförvaltningen finns också en skolstrateg samt andra stödfunktioner, bland annat en ekonom.

Under maj och juni 2015 genomförde Barn - utbildningsförvaltningen en brukarenkät för att ta del av vårdnadshavares uppfattningar om kommunens förskolor.

Enligt nationell statistik som avser läget den 15 oktober 2016 finns det i genomsnitt 15,7 barn per avdelning i kommunens förskolor, personaltätheten är 5,2 barn per årsarbetare och 42 procent av personalen i barngrupperna har pedagogisk högskoleutbildning.

Sammanfattande bedömning

Åtvidabergs kommun har kommunala mål som benämns Utbildningsförvaltningens strategiska mål men målen saknar i huvudsak anknytning till de nationella målen för förskolan och är inte heller valda efter en analys av förskolornas måluppfyllelse. Målen har i stället fokus på vårdnadshavarnas nöjdhet med verksamheten i förskolan och på att förbättra elevernas resultat i grundskolan.

I förskolorna pågår ett kontinuerligt arbete för att följa upp verksamhetens måluppfyllelse utifrån de nationella målen. Förskolecheferna har tillsammans med representanter från förvaltningen påbörjat ett arbete med att identifiera fokusområden för förskolan. Det saknas dock idag ett gemensamt system för hur uppföljningarna ska göras och hur måluppfyllelsen i form av hur verksamheten bidragit till barnens förändrade kunnande ska bedömas. I ledningsgruppen, där förskolecheferna tillsammans med representanterna från förvaltningen ingår, för förskolan har man tagit beslut om att arbeta med materialet BRUK, som ett steg mot att få en ökad likvärdighet i uppföljningarna.

2017-06-14

3 (9)

Dnr 400-2016:6997

De resultat som barn- och utbildningsutskottet efterfrågar när det gäller förskolornas måluppfyllelse är svaren från vårdnadshavarenkäter och information från de verksamhetsbesök som ledamöter i utskottet gör på några av kommunens förskolor. Verksamhetsbesöken sker inte utifrån någon systematik utan kan ske om det exempelvis dyker upp en speciellt angelägen fråga som rör förskolan, som till exempel när en ny förskola öppnades. Det pågår ett arbete på förvaltningen för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på analys och dokumentation. I dagsläget saknas det en sammanställning av förskolornas egna analyser vilket innebär att huvudmannens underlag för att analysera måluppfyllelsen och fatta beslut om förbättringsåtgärder blir bristfälligt.

Det system som huvudmannen har för att fördela resurser till förskolan tar delvis hänsyn till barnens behov och förutsättningar. Förskolecheferna har frihet att omfördela resurser inom sitt område, vilket i stort uppges fungera tillfredställande.

Vad gäller huvudmannens arbete inom förskolans jämställdhetsuppdrag framkommer i granskningen att inga särskilda mål avseende förskolans jämställdhetsuppdrag har tydliggjorts av huvudmannen. Det framkommer vidare att huvudmannen inte följer upp några mål inom förskolans jämställdhetsuppdrag. Huvudmannen har därför inget underlag för en analys av måluppfyllelsen och kan därför inte fatta beslut om de förbättringsåtgärder en sådan analys skulle kunna visa behov av.

Identifierade utvecklingsområden

I syfte att höja verksamhetens kvalitet bedömer Skolinspektionen att ett utvecklingsarbete i första hand behöver inledas inom följande områden:

- Huvudmannen behöver säkerställa att de mål man tydliggör för uppföljning av förskolans kvalitet tar sin utgångspunkt i läroplanen för förskolan samt i en analys av verksamheternas måluppfyllelse
- Huvudmannen behöver utveckla arbetet med att följa upp förskolans måluppfyllelse
- Huvudmannen behöver utveckla det systematiska kvalitetsarbetet så att förbättringsåtgärder i större utsträckning tar sin utgångspunkt i analyser av förskolans verksamhet

2017-06-14

4 (9)

Dnr 400-2016:6997

Skolinspektionens bedömningar

Nedan redogör Skolinspektionen mer utförligt för sina bedömningar kring frågeställningarna.

1. På vilket sätt tydliggör huvudmannen mål för uppföljning av förskolans verksamhet?

Skolinspektionen bedömer att de mål som huvudmannen förtydligar och prioriterar i sitt systematiska kvalitetsarbete, delvis saknar anknytning till de nationella målen för förskolan och inte heller är valda efter en analys av verksamheternas måluppfyllelse.

Skolinspektionens utredning

I Åtvidabergs *Verksamhetsberättelse för förskolan 2016* redovisas utbildningsförvaltningens tre mål, där ett av målen kan relateras till förskolans nationella mål, nämligen *Våra barn ska erbjudas en god miljö för utveckling och lärande*. De två övriga målen är *Förskola och skolbarnomsorg ska bedrivas mer kostnadseffektivt* och *Skolans attityder till företagande ska vara bland de bästa i landet*. Intervjuade representanter för barn- och utbildningsutskottet säger att målet lyfts fram för att arbeta långsiktigt med att uppnå en hundra procentig måluppfyllelse i grundskolan. De säger vidare i intervjun att målen vanligtvis brukar gälla under en mandatperiod och att man som underlag för att få reda på förskolans kvalitet använder sig av en enkät till vårdnadshavare.

I intervjun framför förskolecheferna att huvudmannen inte tydliggör eller prioriterar några av de nationella målen för förskolan förutom det övergripande målet att *Våra barn ska erbjudas en god miljö för utveckling och lärande*. Detta innebär, enligt förskolecheferna, att förskolorna arbetar med att tolka om och överätta de kommunala målen till förskolans verksamhet.

Intervjuade förskolechefer säger att de tillsammans med representanter för utbildningsförvaltningen tagit fram ett fokusområde för förskolan, *Språk och kommunikation*, som ska gälla under 2017. Såväl intervjuade förskolechefer som förvaltningsledning säger i intervjuerna att man gemensamt i ledningsgruppen diskuterat fram detta fokusområde. Förskolecheferna säger dock att det inte grundar sig på en analys av förskolans behov utan bygger på att man i förlängningen ska få en ökad måluppfyllelse för eleverna som slutar årskurs nio.

I intervjun framför förvaltningsledningen att de övergripande kommunala målen delvis riktas mot förskolan, men att man måste mäta förskolans verksamhet

2017-06-14

5 (9)

Dnr 400-2016:6997

på ett annat sätt än grundskolans. Enligt den intervjuade förvaltningsledningen använder man vårdnadshavarenkäten till detta ändamål.

2. På vilket sätt genomför huvudmannen uppföljning av förskolans måluppfyllelse som kan ligga till grund för analyser och förbättringsåtgärder?

Skolinspektionen bedömer att den uppföljning som huvudmannen gör av förskolans verksamhet inte ger en samlad nulägesbild av förskolornas måluppfyllelse i relation till de nationella målen. Huvudmannen redovisar ingen sammanställning av förskolornas egna analyser eller förslag på förbättringsåtgärder som tar sin utgångspunkt i en sådan analys.

Skolinspektionens utredning

I intervjun framför förskolecheferna att förskolans måluppfyllelse diskuteras på avdelnings- och förskolenivå. De säger att man nu påbörjat liknande diskussioner med barn- och utbildningschef och skolstrateg vid de gemensamma ledningsgruppsmötena och att man då diskuterar årets fokusområde *Språk och kommunikation*. När det gäller förskolornas arbete med uppföljning har man tagit beslut om att varje förskola ska använda sig av BRUK och den del som rör årets fokusområde men för övrigt finns det inget gemensamt verktyg och ingen gemensam systematik för att följa upp måluppfyllelsen i kommunens förskolor. Eftersom arbetssättet med att använda BRUK är nytt har man ännu inte hunnit göra någon analys av det samlade resultatet och därmed inte heller kunnat ta fram några förbättringsområden. Intervjuad förvaltningsledning säger att de nulägesbilder man får från förskolorna i dagsläget är resultat från BRUK när det gäller språk och kommunikation samt svar från vårdnadshavarenkäter. De säger vidare att de är i uppstartsfasen för att hitta rutiner för att få en samlad bild av förskolornas måluppfyllelse och att man funderar på olika modeller, man har exempelvis diskuterat om man framöver ska begära in kvalitetsredovisningar från förskolorna. De säger också att de i dagsläget vid möten med ledningsgruppen diskuterar hur måluppfyllelsen i förskolan ska mätas men att det ännu inte är tydliggjort.

Förskolecheferna säger att de två system som man har nu, vårdnadshavarenkäten och BRUK, inte synliggör måluppfyllelsen i förskolans verksamhet i relation till de nationella målen. Förskolecheferna säger vidare att man från huvudmannens sida efterfrågar *något mätbart som till exempel staplar och skattnings-siffror*. Enligt intervjuer och inskickad dokumentation framgår att vårdnadsha-

2017-06-14

6 (9)

Dnr 400-2016:6997

varenkäten genomförs vartannat år och att resultaten i verksamhetsberättelsen bygger på svar från 2015. Vid Skolinspektionens besök hade man precis fått in svaren från enkäten för 2017.

På Skolinspektionens fråga vad som händer med den uppföljning förskolorna gör i övrigt utifrån läroplanen svarar förskolecheferna att den stannar hos dem och att det är svårt att tydliggöra förskolans måluppfyllelse. De säger vidare i intervjun att de måste bli bättre på att formulera barnens förändrade kunnande och att de egentligen har många exempel på detta men att det inte går att över-sätta till siffror. Förskolecheferna säger att de gör uppföljningar på respektive förskola men att de behöver bli bättre på att kommunicera dessa uppåt till huvudmannen.

I intervjun med förskolecheferna beskrivs också de dialoger de har med såväl barn- och utbildningschef som politiker på respektive förskola. Barn- och utbildningschefen besöker förskolorna en gång per år och politikerna i utskottet besöker förskolorna vid enstaka tillfällen. Intervjuade representanter för utskottet säger att de besöker såväl förskolor som skolor med regelbundenhet, men eftersom det är många verksamheter som ska besökas hinner man inte med att besöka alla förskolor varje år. Vid besöken får personalen beskriva verksamheten men det finns ingen gemensam plan för vad som ska diskuteras vid besöken. Intervjuade representanter för utskottet säger att man sedan presenterar besöken för de övriga i utskottet men att dessa presentationer är personberoende och att var och en lyfter fram det som den personen upplever som viktigt.

3. Hur genomför huvudmannen uppföljning av resursfördelningen till förskolan som utgår från barnens olika förutsättningar och behov?

Skolinspektionen bedömer att det system som huvudmannen har för att fördela resurser till förskolan delvis tar hänsyn till barnens behov och förutsättningar samt att nödvändiga justeringar vidtas om uppföljningen påvisar ett behov av detta.

Skolinspektionens utredning

I dokument och intervjuer beskrivs att kommunens resurser till förskolorna, den så kallade barnpengen, fördelas lika, de enda faktorer som påverkar resursfördelningen är barnens ålder, yngre barn innebär mer pengar till förskolan än äldre, samt de barn som är inskrivna 15 timmar per vecka i förskolan.

Intervjuade förskolechefer säger att de kan omfördela resurserna inom såväl det egna området som mellan de båda områdena. När det gäller resurser till

2017-06-14

7 (9)

Dnr 400-2016:6997

barn i behov av särskilt stöd ligger de utanför resursfördelningen och förskolecheferna kan söka tilläggsbelopp om så behövs. De säger också att man inte väger in socioekonomiska faktorer i resursfördelningen men att det inte heller behövs eftersom kommunen är så liten och kontaktvägarna för dialog är korta.

De säger vidare i intervjun att det som är svårt i nuvarande resursfördelnings-system är att alla barn som har 15 timmars vistelsetid genererar samma ekonomiska resurs, oavsett ålder på barnen. Förskolecheferna säger också att de upplever att bemanningen styr ekonomin och att den inte går att anpassa fullt ut till barnens närvaro. Förskolecheferna säger att de följer upp ekonomin varje månad med kommunens ekonom och att de då kan informera om nuläget.

Barn- och utbildningschefen säger i intervjun att man i förskolechefernas ledningsgrupp resonerar kring resursfördelningen och att man utifrån dessa resonemang kan göra justeringar inom de två förskoleområdena. Barn- och utbildningschefen säger vidare i intervjun att man från förskolorna kan ansöka om extra tilläggsbelopp till barn i behov av särskilt stöd. Representanterna för förvaltningsledningen säger i intervjun att den lilla kommunen möjliggör träffsäkerhet i resursfördelningen eftersom man har nära till varandra och till dialog. De säger också att effekterna av resursfördelningen följs upp i dialog med respektive förskolechef och justeringar görs vid behov.

Representanter för kommunstyrelsens presidium säger att kommunens budgetar byggs underifrån. De säger att tjänstemännen äskar medel och att budgeten sedan bearbetas av respektive förvaltning. De säger också att det finns en pott för oförutsedda utgifter som kan användas om något särskilt händer och att man kan omfördelas

4. I vilken grad genomför huvudmannen förbättringsåtgärder med utgångspunkt i analyser av förskolans verksamhet?

Skolinspektionen bedömer att huvudmannens analyser på grund av den bristfälliga uppföljningen inte baseras på ett fullständigt underlag. Därmed tar inte heller huvudmannens beslut om förbättringsåtgärder sin utgångspunkt i en fullständig analys av förskolornas måluppfyllelse.

2017-06-14

8 (9)

Dnr 400-2016:6997

Skolinspektionens utredning

I intervjun framför förskolecheferna att de inte vet vad som når politiken av det som de dokumenterar i sitt kvalitetsarbete. De redovisar varje förskolas kvalitetsarbete till utbildningsförvaltningen som sedan lämnar vidare till politiken. De säger att det inte finns någon dialog från politiken vad gäller analysen.

Intervjuad förvaltningsledning säger att det pågår ett arbete att hitta former för analysen. Nu använder man vårdnadshavarenkäten som utgångspunkt för att se vad förskolorna behöver arbeta vidare med och sedan har man en dialog med förskolecheferna om vad man sett i enkäten. Det är också enkätresultat och reflektioner från verksamhetsbesöken som lämnas vidare till politiken. Framöver tänker man sig att utgå från de fokusområden man arbetar med och ha dessa som utgångspunkt för analysen. Förvaltningsledningen säger också i intervjun att de behöver ha en bättre systematik när det gäller att dokumentera det systematiska kvalitetsarbetet och att detta är ett utvecklingsområde.

I intervjun bekräftar representanter från barn- och utbildningsutskottet att de mäter kvaliteten på förskolan på annat sätt än i skolan men att förskolan har ett tydligt uppdrag. De säger att de får sin bild genom de samtal som de har med pedagoger vid verksamhetsbesök och genom vårdnadshavarenkäten. De säger dock att man inte riktigt kan säga vad enkäten egentligen säger om kvaliteten i kommunens förskolor men att de kan se vad det är förskolorna arbetat med.

2017-06-14

9 (9)

Dnr 400-2016:6997

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 18 december 2017 skriftligt redovisa till Skolinspektionen vidtagna åtgärder samt resultat av de vidtagna åtgärderna.

Redogörelser skickas per post till *Skolinspektionen, Box 156, 221 00 Lund* eller per e-post till *skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se* med en kopia till föredragande inspektör.

Hänvisa till Skolinspektionens diarienummer för granskningen (dnr 40-2016:6997) i de handlingar som sänds in.

På Skolinspektionens vägnar



Lotta Kårlind

Enhetschef



Annika Welinder

Utredare/Föredragande

Bilagor

Bilaga 1 Författningar och Allmänna råd

Relevanta författningar, allmänna råd och övriga styrdokument för kvalitetsgranskningen rörande huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet

Skollagen (2010:800)

2 kap. 8a § skollagen

Kommuner ska fördela resurser till utbildning inom skolväsendet efter barnens olika förutsättningar och behov.

4 kap. 3 § skollagen

Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

4 kap. 4 § skollagen

Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskolenivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av förskollärare och övrig personal.

Förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

4 kap. 5 § skollagen

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de nationella målen uppfylls.

4 kap. 6 § skollagen

Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras. Enligt förarbetena till skollagen (Prop. 2009/10: s. 303) och Skolinspektionens praxis bör måluppfyllelsen, analys av förbättringsområden samt beslut om och planering för förbättringsåtgärder dokumenteras på såväl huvudmanna- som enhetsnivå.

Förskola i utveckling – bakgrund till ändringar i förskolans läroplan, Utbildningsdepartementet 2010

I förskolan är det verksamhetens kvalitet som ska dokumenteras, följas upp och utvärderas. Kunskap om varje barns utveckling och lärande är därmed nödvändig för att utvärdera, upprätthålla och utveckla förskolans kvalitet.

Läroplanen innehåller inga mål för vad enskilda barn ska ha uppnått vid olika tidpunkter eller i olika åldrar. Det finns inte heller fastställda normer eller nivåer för barns förmågor eller kunskaper.

Varje barns utveckling och lärande ska kontinuerligt och systematiskt dokumenteras, följas upp och analyseras för att det ska vara möjligt att utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål och intentioner.

Läroplanen för förskolan

1.Förskolans värdegrund och uppdrag, Saklighet och allsidighet

Alla som verkar i förskolan ska hävda de grundläggande värden som anges i skollagen och i denna läroplan och klart ta avstånd från det som strider mot dessa värden. Förskolan ska motverka traditionella könsmonster och könsroller. Flickor och pojkar ska i förskolan ha samma möjligheter att pröva och utveckla förmågor och intressen utan begränsningar utifrån stereotypa könsroller.

2.6 Uppföljning, utvärdering och utveckling

För att utvärdera förskolans kvalitet och skapa goda villkor för lärande behöver barns utveckling och lärande följas, dokumenteras och analyseras. Det behövs också kunskap om hur barns utforskande, frågor, erfarenheter och engagemang tas till vara i verksamheten, hur deras kunnande förändras samt när de upplever verksamheten som intressant, rolig och meningsfull.

Syftet med utvärdering är att få kunskap om hur förskolans kvalitet, dvs. verksamhetens organisation, innehåll och genomförande kan utvecklas så att varje barn ges bästa möjliga förutsättningar för utveckling och lärande. Det handlar ytterst om att utveckla bättre arbetsprocesser, kunna bedöma om arbetet sker i enlighet med målen och undersöka vilka åtgärder som behöver vidtas för att förbättra förutsättningarna för barn att lära, utvecklas, känna sig trygga och ha roligt i förskolan.

Skolverkets Allmänna råd om Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet

Att styra och leda kvalitetsarbetet

Huvudmannen bör

- skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på huvudmannanivå och för hur enheternas kvalitetsarbete ska tas tillvara,
- se till att styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem stödjer kvalitetsarbetet på såväl huvudmannanivå som enhetsnivå, samt
- se till att förskolechefer, rektorer och annan berörd personal kan använda ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen.

Förskolechefen bör

- skapa rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas på enheten,
- se till att styrning, ledning, organisation och uppföljningssystem stödjer enhetens kvalitetsarbete, samt 6. Se till att personalen på enheten kan använda ändamålsenliga former för uppföljning och analys av utbildningen.

Att dokumentera kvalitetsarbetet

Huvudmannen bör

- se till att det finns dokumentation som är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på huvudmannanivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser,
- skapa rutiner och former för dokumentation som är effektiva och ändamålsenliga för huvudmannens kvalitetsarbete, samt
- sträva efter att dokumentationen ger en samlad bild av utbildningens kvalitet inom huvudmannens verksamhet.

Förskolechefen bör

- se till att dokumentationen är tillräcklig för att ligga till grund för analys och beslut på enhetsnivå om prioriteringar av utvecklingsinsatser,
- skapa rutiner och former för dokumentation som är effektiva och ändamålsenliga för enhetens kvalitetsarbete, samt

- sträva efter att dokumentationen ger en samlad bild av utbildningens kvalitet inom enheten.

Att följa upp måluppfyllelsen

Huvudmannen bör

- samla in och sammanställa resultaten för alla verksamheter tillsammans med underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen

Förskolechefen bör

- sammanställa enhetens resultat och se till att det finns underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen, samt
- se till att det utöver uppföljningen genomförs utvärderingar av särskilt identifierade områden inom enheten.

Att analysera och bedöma utvecklingsbehoven

Huvudmannen bör

- med utgångspunkt i uppföljningen analysera vad som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen för den samlade verksamheten,
- använda analysen som underlag för dialoger med enheterna om utvecklingsbehov, samt
- utifrån analysen identifiera utvecklingsområden och därefter besluta vilka insatser som ska prioriteras för att de nationella målen ska uppfyllas.

Att planera och genomföra utbildningen

Huvudmannen bör

- se till att planeringen av utbildningen utgår från analysen av måluppfyllelsen och de utvecklingsområden som ska prioriteras på respektive nivå,
- ange i planeringen vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till,
- ange i planeringen vilka förutsättningar som krävs på kort respektive lång sikt för att utbildningen och utvecklingsinsatserna ska kunna genomföras, samt
- se till att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen.

Förskolechefen bör

- se till att enhetens planering av utbildningen utgår från den gemensamma analysen av måluppfyllelsen och huvudmannens respektive enhetens beslut om prioriterade utvecklingsinsatser,
- se till att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen.

Skolverkets Allmänna råd om Måluppfyllelse i förskolan**Huvudmannen bör**

vid fördelning av resurserna beakta faktorerna:

- Personalens utbildning och kompetens samt personaltäthet
- Barngruppens storlek och sammansättning
- Miljöns utformning och
- Socioekonomiska förhållanden

Av Skolverkets kommentarer (s. 15) framgår bl a att det systematiska kvalitetsarbetet kan utgöra ett viktigt underlag för resursfördelningen. Vidare att en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet är dialog och återkoppling mellan huvudmannen och förskolechefen samt mellan förskolechefen och personalen.