

Beslut

efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet i Tranemo kommun

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. Tranemo kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen besökte Tranemo kommun den 11 april 2017. Besöket genomfördes av Bo Jersenius och Monica Axelsson. Intervjuer med förskolechefer, representanter för förvaltningen, representanter för kommunstyrelsens bildnings- och kulturutskott samt representanter för kommunstyrelsen har genomförts.

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

Beskrivning av huvudmannen

Tranemo kommun har omkring 12 000 invånare. Enligt statistik från Skolverket var 87 procent av barnen i åldrarna 1 – 5 år inskrivna i förskolan år 2015. Andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning i verksamheten var vid samma tidpunkt 54 procent.

I kommunen finns 12 kommunala förskolor med mellan en och åtta avdelningar. Förskolorna leds av fyra förskolechefer som var och en har ansvar för ett antal förskolor. Inom förvaltningen finns en lärandesektion som leds av en sektionschef. Ansvarig nämnd för förskolan i Tranemo kommun är kommunstyrelsen. Inom kommunstyrelsen finns ett bildnings- och kulturutskott som bereder ärenden inför behandling i kommunstyrelsen.

Redovisning av måluppfyllelse görs av respektive verksamhetsnivå (förskolenivå och sektionsnivå) i kommunens gemensamma system enligt en fastlagd struktur. Såväl sektionsnivån som politiska nivåer (utskott och KS) har tillgång till samtliga verksamheters redovisningar och analyser.

Sammanfattande bedömning

Skolinspektionens granskning visar att huvudmannen, Tranemo kommun, har system för att styra och leda arbetet med förskolans kvalitet. Huvudmannen har tydliggjort mål som gäller för förskolan och genomför ett systematiskt arbete. I så kallade kvalitetsanalyser redogör förskolorna för verksamhetens resultat och värderar dess påverkan på barnens utveckling och lärande inom ett antal förutbestämda områden. Huvudmannen samlar in, analyserar och sammanställer förskolornas kvalitetsanalyser till en gemensam kvalitetsanalys av förskolan i kommunen. Sammanställningen används bland annat som underlag för dialog och samverkan mellan huvudmannen och förskolorna.

Granskningen visar vidare att huvudmannen bör försäkra sig om att den resursfördelningsmodell som tillämpas ger barn i kommunens förskolor likvärdiga förutsättningar till utveckling och lärande i linje med läroplanen.

Huvudmannen begär i sin uppföljning in information om och analyserar förskolornas måluppfyllelse avseende att erbjuda en verksamhet där alla barn känner att de har ett lika värde oberoende av bland annat kön.

2017-06-15

3 (8)

Dnr 400-2016:6997

Identifierade utvecklingsområden

- Huvudmannen bör följa upp och utvärdera resursfördelningssystemets träffsäkerhet och säkerställa att förskolorna får så likvärdiga förutsättningar som möjligt.

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 huvudmannen tydliggör mål för uppföljning av verksamheten.

Skolinspektionens utredning

Av insänd dokumentation och genomförda intervjuer framgår att huvudmannen beslutat att fyra mål ska prioriteras inom huvudmannens förskolor och grundskolor. Dessa mål, som kallas "fokusområden" och antagits av kommunstyrelsen, är elevhälsa, informations- och kommunikationsteknik, barns och elevers språk samt matematikutveckling. Enligt de intervjuade förskolecheferna och de intervjuade företrädarna för förvaltningen har målen sin bakgrund i en analys av måluppfyllelsen för elever i grundskolans senare årskurser, men målen bryts ner till aktiviteter och åtgärder inom hela lärandesektionen. Förskolecheferna berättar att från början omfattades inte förskolan av "fokusområdena" men att den numer gör det. Enligt de intervjuade företrädarna för förvaltningen har "fokusområdena" inneburit en tydlig utveckling av verksamheten inom dessa områden.

Huvudmannen har, efter en analys av förskolornas måluppfyllelse, beslutat att inte tydliggöra eller prioritera några mål utöver de som framgår av de övergripande planeringsmålen, uppger förskolecheferna. Respektive förskolas åtgärder bestäms istället lokalt utifrån verksamhetens egen analys av förbättringsbehov säger de. Företrädarna för förvaltningen uppger i intervju att, utöver de utvalda "fokusområdena", är strukturen på och innehållet i det systematiska kvalitetsarbetet styrande för vilka mål som uppföljningen av verksamheten ska in-

2017-06-15

4 (8)

Dnr 400-2016:6997

riktas mot. Dessa mål har sin utgångspunkt i förskolans läroplan säger de intervjuade företrädarna. Även förskolecheferna uppger att struktur och innehåll i det systematiska kvalitetsarbetet är styrande för arbetet och säger bland annat att "huvudmannen är ganska tydlig med vilken väg vi ska gå och det ger en tydlig inriktning".

Av dokumentation framgår att Tranemo kommun i sin vision och strategiska plan har jämställdhet som ett av målen i de övergripande planeringsdirektiven. Direktivet är sedan kopplat till sektionens och verksamheternas resultatmål om barns förståelse för alla människors lika värde. De intervjuade företrädarna för förvaltningen uppger att de bedömer att förskolorna arbetar med jämställdhet utifrån det uppdrag förskolan har enligt läroplanen, men att det kan vara "svårare att få syn på" jämfört med skolan där det finns könsuppdelad statistik att tillgå. I samband med sakgranskningen av underlaget till detta beslut uppger kommunen att utöver att jämställdhet är utpekad som ett viktigt och prioriterat område "så är utgångspunkten i förskolans planering Lpfö. Varje förskola ska utifrån uppdraget från kommunen och läroplanen samt det behov som barnen i respektive förskola har ligga till grund för varje förskolas planering. Bedömningen som gjorts är att jämställdhetsuppdraget inte blivit föremål för någon prioritering eftersom verksamheten inte 'skrivit fram' detta särskilt i sina analyser och att detta fungerar enligt den löpande uppföljningen."

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen genomför ett systematiskt arbete för att följa upp förskolans måluppfyllelse. Förskolorna följer inom ramen för sina kvalitetsanalyser upp arbetet mot läroplanens mål och värderar barnens utveckling och lärande. Analyserna ligger till grund för förbättringsåtgärder på respektive förskola.

Skolinspektionens utredning

Av den dokumentation som Skolinspektionen tagit del av inför granskningen framgår att huvudmannen samlar in och sammanställer information om respektive förskolas måluppfyllelse genom "kvalitetsanalyser". Kvalitetsanalyserna innehåller redogörelser om respektive förskolas måluppfyllelse inom ett antal på förhand bestämda områden. Kvalitetsanalyserna innehåller också en analys av måluppfyllelsen i förhållande till läroplanens mål och identifierade åtgärder för högre måluppfyllelse inom respektive förskola.

2017-06-15

5 (8)

Dnr 400-2016:6997

De intervjuade förskolecheferna berättar att kvalitetsanalyserna är grunden i huvudmannens gemensamma uppföljningssystem. Förskolornas personal har fått utbildning i att följa upp måluppfyllelsen och tid finns avsatt för att personalen ska ha möjlighet att delta i analyser och bedömning av måluppfyllelse. Personalen görs därmed delaktiga i arbetet med nuläge, analys och förbättringsåtgärder genom att direkt eller via förskolechefen bidra till sin förskolas kvalitetsanalys. Vid varje förskola finns personal som vid sidan av förskolechefen har ett särskilt ansvar för att dokumentera kvalitetsarbetet. Förskolecheferna framhåller att kvalitetsanalyserna har inneburit att fokus i analyserna kommit att förskjutas från vad man gör i verksamheten till att handla mer om barnens utveckling i förhållande till läroplanen. De intervjuade uppger att en svårighet har varit att utforma analyserna så att resultatet avser verksamheten och inte enskilda barn.

Förvaltningens företrädare berättar att förskolornas kvalitetsanalyser sammanställs och presenteras i en gemensam kvalitetsanalys för skolektorn, där förskolan utgör en del. Förvaltningens kvalitetsanalys innehåller en beskrivning av nuläge, måluppfyllelse och utvecklingsområden framförallt med utgångspunkt i förskolornas kvalitetsanalyser. Under analysfasen förs diskussioner i förskolechefgruppen tillsammans med företrädare för förvaltningen. Det framkommer också i intervjun med förvaltningens företrädare att vad som ska redovisas är styrt av huvudmannen.

I intervjuer framkommer att förskolecheferna, utöver att lämna skriftliga kvalitetsanalyser, träffar bildnings- och kulturutskottet något mindre än en gång per år för att redogöra för sin verksamhet, sin analys och för vilka förbättringsåtgärder man avser att vidta. I intervjuer med företrädare för utskottet och kommunstyrelsen framkommer att den fastlagda strukturen ökat möjligheterna att få en överblick, och att det därigenom är lättare att jämföra och följa upp verksamheterna.

Det framgår av dokument att ett av de resultatmål som ingår i förskolornas kvalitetsanalys är att utifrån läroplanen bedöma om förskolans verksamhet gör att alla barn känner att de har ett lika värde, bland annat oberoende av vilket kön det tillhör. Någon särskild redovisning som avser måluppfyllelse vad gäller förskolans jämställdhetsuppdrag har dock inte skett i kommunen.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen har ett resursfördelningssystem som i viss utsträckning tar hänsyn till barnens olika förutsättningar och behov.

2017-06-15

6 (8)

Dnr 400-2016:6997

Granskningen visar att resurser inte fördelas efter indikatorer som kan påverka en förskolas förutsättningar, såsom exempelvis antal barn i behov av särskilt stöd eller personalens utbildning. Huvudmannen bör försäkra sig om att den resursfördelningsmodell som tillämpas ger barn i kommunens förskolor likvärdiga förutsättningar till utveckling och lärande i linje med läroplanen. Huvudmannen bör därför följa upp och utvärdera resursfördelningssystemets träffsäkerhet och vid behov omfördela resurser i syfte att säkerställa att förskolorna får så likvärdiga förutsättningar som möjligt.

Skolinspektionens utredning

Enligt de intervjuade förskolecheferna, företrädarna för förvaltningen samt företrädarna för utskottet och kommunstyrelsen sker fördelningen av resurser framförallt utifrån nyckeltal. Nyckeltalen utgår från barnens ålder och antalet barn i respektive barngrupp. En mindre del, cirka 600 tkr, av de tillgängliga resurserna utgår från barnens olika förutsättningar i form av antalet barn med utländsk bakgrund¹ och föräldrarnas utbildningsbakgrund. Som tidigare redovisats i denna rapport har förskolecheferna i Tranemo ansvar för fler än en förskola och de intervjuade förskolecheferna menar att detta gör att det "jämnar ut sig" mellan deras olika ansvarsområden avseende barn med utländsk bakgrund och föräldrars utbildningsbakgrund. Företrädarna för förvaltningen och kommunstyrelsens representanter uppger i intervju att man har diskuterat att använda andelen barn i behov av särskilt stöd som en faktor vid resursfördelning. Samtidigt uppger även de intervjuade företrädarna för förvaltningen att mycket av skillnaderna mellan förskolområdena tar ut varandra i resurshänseende. I samband med resursfördelningen sker en dialog mellan förvaltningen och förskolecheferna, enligt de intervjuade och det finns också möjlighet att äska medel för specifika behov innan budgeten låses.

Det underlag som används för att beräkna fördelningen av resurser utifrån barnens olika förutsättningar är framtaget år 2013 och har enligt de intervjuade inte uppdaterats sedan dess. I intervjun uppger förskolecheferna att det finns behov av att uppdatera underlaget utifrån dagens situation, medan förvaltningens företrädare säger att situationen förändrats "ganska lite" sedan underlaget togs fram. Enligt samtliga intervjugrupper sker ingen uppföljning av om och i så fall hur den tillämpade resursfördelningen inom förskolan påverkar verksamheternas måloppfyllelse och bidrar till mer likvärdiga förutsättningar. Däremot sker

¹ Fördelat på andel utrikes födda och andel födda i Sverige

2017-06-15

7 (8)

Dnr 400-2016:6997

en uppföljning av den totala ekonomin och dess påverkan på verksamhetens måluppfyllelse, enligt de intervjuade.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen beslutar om och vidtar åtgärder för att utveckla verksamheten med utgångspunkt i analyser av förskolans verksamhet.

Skolinspektionens utredning

Skolinspektionen har inför granskningen tagit del av den sammanställning och analys angående förskolan som framkommer i "Lärandesektionens kvalitetsanalys 15/16". I denna analyseras förskolornas måluppfyllelse med utgångspunkt i den dokumentation som inhämtats från respektive förskola. Analysen utgår från och anger åtgärder för högre måluppfyllelse inom förskolan i kommunen generellt. Däremot beaktas inte i den granskade kvalitetsanalysen till exempel variationer mellan förskolors måluppfyllelse eller hur organiseringen av förskolorna påverkar måluppfyllelsen. I intervjuer med förskolechefer och förvaltningens företrädare framkommer dock att kommunen nyligen förändrat organiseringen av förskolorna genom att antalet förskolechefer ökat och antalet förskolor som varje chef ansvarar för därmed minskat. Detta bedömer de intervjuade kommer att öka möjligheterna att fördjupa kvalitetsanalyserna.

I intervjuerna med utskottets och kommunstyrelsens representanter framkommer att en annan erfarenhet man gjort är att det är svårt att rekrytera utbildad personal till förskolan. Kommunstyrelsens företrädare uppger i intervju att detta tidigare resulterat i att kommunen erbjudit stöd till barnskötare som önskat utbilda sig till förskollärare. I intervjun med företrädare för kommunstyrelsen framkommer också att man diskuterat att barn i behov av särskilt stöd kan vara en "rimlig grund" för fördelning av resurser till respektive förskola.

Måluppfyllelsen avseende förskolans jämställdhetsuppdrag analyseras av respektive förskola utifrån kommunens strategiska plan samt uppdraget enligt förskolans läroplan. Huvudmannen har i sin övergripande analys konstaterat att måluppfyllelsen generellt är god och att inga förbättringsåtgärder behövdes utöver de som respektive förskola angett för sin egen utveckling.

2017-06-15

8 (8)

Dnr 400-2016:6997

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 15 december 2017 skriftligt redovisa till Skolinspektionen vidtagna åtgärder samt resultat av de vidtagna åtgärderna.

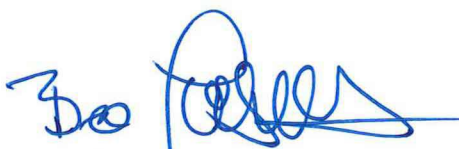
Redogörelser skickas per post till *Skolinspektionen, Box 156, 221 00 Lund* eller per e-post till *skolinspektionen.lund@skolinspektionen.se* med en kopia till föredragande inspektör.

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

På Skolinspektionens vägnar



Lena Dahlquist
Enhetschef



Bo Jersenius
Undervisningsråd/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 kunskaper 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.