

Beslut

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

2017-08-28

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. Sundbybergs kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen besökte Sundbybergs kommun den 23 maj 2017. Besöket genomfördes av utredare Lotta Andersson Damberg och Kristine Brosjö. Intervjuer har genomförts med förskolechefer, förvaltningsledning, ledamöter från ansvarig nämnd och representanter från kommunstyrelsen.

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.

2017-08-28

2 (9)

Dnr 400-2016:6997

Beskrivning av huvudmannen

Sundbybergs kommun har drygt 48 000 invånare. I kommunen finns 29 förskolor med kommunen som huvudman, varav en med heldygnsomsorg och en förskola med en tvåspråkig avdelning för finskspråkiga barn. Förskolorna är uppdelade i 9 förskoleenheter. I kommunen finns dessutom 11 förskolor som drivs av enskilda huvudmän.

Förskolenämnden är ansvarig för kommunens förskolor. Barn- och utbildningsförvaltningen leds av en förvaltningschef som ansvarar för bland annat förskola, grundskola och gymnasieskola. Verksamhetschefen för förskolan har ett övergripande ansvar för kommunens förskolor med stöd av en verksamhetsstrateg och ett barnhälsoteam. Förskolorna leds av förskolechefer som alla ingår i förskolans ledningsgrupp. På förvaltningen finns också en kösamordnare för förskoleplaceringar och en controller för ekonomi.

Enligt nationell statistik som avser läget den 15 oktober 2016 finns det i genomsnitt 17,4 inskrivna barn per avdelning i kommunens förskolor, personaltätheten är 5,3 barn per årsarbetare och 30 procent av personalen i förskolan har pedagogisk högskoleexamen.

Sammanfattande bedömning

Skolinspektionen bedömer att Sundbybergs kommun har system för att styra och leda arbetet med förskolans kvalitet. Huvudmannen har tydliggjort kommunala mål som har sin utgångspunkt i förskolans läroplan. Förskolenämnden följer upp förskolans måluppfyllelse vid tre tillfällen under året genom tertiärrapporter och årsbokslut. Uppföljningen bygger på förvaltningens redovisning av förskolans resultat samt genom brukarundersökning till vårdnadshavare. Förvaltningens redovisning i sin tur bygger på att varje arbetslag, förskola och förskoleenhet sammanställer sitt systematiska arbete i en resultatrapport med redovisning av resultat på respektive nivå. Resultatrapporten består av två delar, en uppföljningsdel med analys och en utvecklingsdel med förbättringsplan. I resultatrapporten redovisas resultatet av arbetet med två kommungemensamma förbättringsområden, förskolans egna förbättringsområden samt resultatet av personalens självskattning av arbetet med utveckling och lärande. Förskolans personal har tillgång till ett stödmaterial för dokumentation och reflektion samt för att analysera resultatet av det pedagogiska arbetet med frågeställningar att utgå ifrån för att reflektera över vilka lärprocesser barnen är inne i och vad det är barnen försöker förstå.

2017-08-28

3 (9)

Dnr 400-2016:6997

Förskolenämnden har prioriterat ett mål för att öka medvetenheten om HBTQ-relaterade frågor utifrån ett inkluderande arbetssätt. Målet ska följas upp via enkäter och observationer i verksamheten och genom personalens självskattningar.

Huvudmannen har en resursfördelning utifrån socioekonomiska faktorer. Dock visar granskningen att förskolenämnden inte följer upp vilka effekter den socioekonomiska resursfördelningen får för verksamheternas likvärdiga förutsättningar för måluppfyllelse.

Identifierade utvecklingsområden

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

- Huvudmannen behöver följa upp och utvärdera resursfördelningssystemets effekt för att säkerställa att alla förskolor får likvärdiga förutsättningar för måluppfyllelse.

2017-08-28

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 huvudmannen tydliggör mål för uppföljning av verksamheten som tar sin utgångspunkt i läroplanen.

Skolinspektionens utredning

Av insänd dokumentation och intervjuer framgår att förskolenämnden har utformat en övergripande vision för förskoleverksamheten med ett övergripande mål, *Alla barn i förskolan, oavsett bakgrund och behov, känner sig sedda och trygga. De stimuleras till fortsatt kunskapsutveckling och personlig utveckling.* Visionen är utformad utifrån kommunens övergripande vision, *Sundbyberg – växer med dig!* Vidare framkommer att förskolenämnden har formulerat fyra kvalitetsfaktorer och sex prioriterade mål som utgår från barn- och utbildningsförvaltningens utvecklingsplan som är sammanställd utifrån enheternas utvecklingsplaner med redovisning av förskolans resultat. Kvalitetsfaktorerna är, *barns språkutveckling, pedagogiska lärmiljöer, förskollärare och nöjda medarbetare samt budget i balans.* De prioriterade målen är, *minska antalet barn i barngrupperna, öka andelen förskollärare, öka andelen barn placerade i förskola, tydlig och jämförbar kvalitetsredovisning, stärka arbetet med språkutveckling samt öka medvetenheten om HBTQ frågor.* Varje prioriterat mål har en motivering samt formulerade strategier och åtgärder för att nå målet. Vision och mål är sammanställda i förskolenämndens verksamhetsplan för 2017. I förskolenämndens verksamhetsplan beskrivs även en särskild satsning för språkutvecklande arbetssätt och flerspråkighet samt mål avseende andel förskollärare och att minska barngrupperna till 15 barn per grupp.

Vidare framkommer av intervjuer och dokument att kommunfullmäktige har utformat ett övergripande mål för jämställdhet, *Stadens verksamheter arbetar för jämställdhet.* En övergripande jämställdhetsplan kommer att tas fram för att användas som utgångspunkt i nämndernas arbete. Förskolenämnden har i verksamhetsplanen för 2017 prioriterat ett mål för att öka medvetenheten om HBTQ-relaterade frågor utifrån ett inkluderande arbetssätt. I intervju med förvaltningen framkommer att målet ska följas upp via enkäter och observationer i verksamheten och genom personalens självskattningar.

2017-08-28

5 (9)

Dnr 400-2016:6997

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 måluppfyllelsen för kommunens förskolor.

Skolinspektionens utredning

Av insänd dokumentation och intervjuer framgår att Sundbybergs stad har en styrmodell med gemensam struktur och arbetssätt för styrning, planering och uppföljning av kommunens samtliga verksamheter. Förskolenämnden följer upp förskolans måluppfyllelse utifrån förvaltningens redovisning av förskolans resultat samt genom brukarundersökning till vårdnadshavare. Förskolans resultat redovisas i olika steg, först i arbetslagen, därefter förskolan och sedan per enhet och slutligen gör förvaltningen en sammanställning och analys av resultatet för kommunens samtliga förskoleenheter i en verksamhetsberättelse. Förskolornas redovisningar omfattar hela läroplansuppdraget. Förskolenämnden har i verksamhetsplan för 2017 formulerat fyra kvalitetsfaktorer med indikatorer och sex prioriterade mål som följs upp tre gånger per år genom tertiärrapporter och årsbokslut. Vidare framgår av insänd dokumentation och intervjuer att varje arbetslag, förskola och förskoleenhet sammanställer sitt systematiska arbete i en resultatrapport med redovisning av resultat på respektive nivå. Resultatrapporten består av två delar, en uppföljningsdel med analys och en utvecklingsdel med förbättringsplan. I resultatrapporten redovisas resultatet av arbetet med två kommungemensamma förbättringsområden, förskolans egna förbättringsområden samt resultatet av personalens självskattning av arbetet med utveckling och lärande. I intervjun uppger förskolecheferna att det systematiska kvalitetsarbetet, *inte bara är en pappersprodukt, utan pedagogerna får syn på sitt eget arbete och de blir tvungna att analysera.*

Förvaltningen har tagit fram ett stödverktyg för förskolornas systematiska kvalitetsarbete. Stödverktyget innehåller bland annat ett stödmaterial för dokumentation och reflektion samt ett stödmaterial för att analysera resultatet av det pedagogiska arbetet med frågeställningar att utgå ifrån, bland annat att *reflektera över vilka lärprocesser barnen är inne i och vad det är barnen försöker förstå*. Det tydliggörs i stödverktygets anvisningar för analys av resultat att det inte är barnen som ska bedömas utan, *kvaliteten i det arbete ni [personalen] gör och hur ni ser det på barnen.*

I intervju med förvaltningen framkommer att målet, *öka medvetenheten om HBTQ-frågor*, ska följas upp via enkäter och observationer i verksamheten och personalens självskattningar.

2017-08-28

6 (9)

Dnr 400-2016:6997

Av intervjuer med förskolechefer och förvaltning framgår att det är en framgångsfaktor att kommunen har en förskolenämnd med fokus på förskolefrågor. Enligt förvaltningen är förskolenämnden mycket intresserad och insatt i förskolans verksamhet men kontakten mellan nämnd och förskolechefer kan utvecklas. Förskolecheferna uppger i intervjun att de får respons på självskattningar och enheternas utvecklingsplaner från verksamhetschefen men ingen direkt återkoppling från nämnden, *all kontakt med huvudmannen sker genom verksamhetschefen*. Vidare uppger förskolecheferna att nämnden tidigare var ute på besök på förskolorna men att det idag inte finns några utarbetade former för dialog och samverkan mellan nämnd och förskolorna. Förskolecheferna uttrycker att *det var positivt med besök av politikerna på förskolan och vi hoppas att det kan återupptas så att vi kan ha en kontinuerlig och direkt dialog med nämnden*. I intervju med representanter för förskolenämnden uppges att de får information genom att besöka förskolor och prata med vårdnadshavare i kön på Ica men att de inte har, *någon systematik i när vi besöker förskolor eftersom vi är fritidspolitiker*.

Vid en senare faktakontroll av Skolinspektionens underlag för beslut kompletterar huvudmannen med information att det från hösten 2017 finns en plan för kontinuerliga besök av ordförande i förskolenämnden till förskolechefernas ledningsgrupp, samt att uppföljning och återkoppling ska ske via det årliga systematiska kvalitetsarbetet. Från hösten 2017 finns även en utbildningsplan för nämnden.

Förskolecheferna uppger i intervju att rapport och resultat av självvärderingar som lämnas till nämnden är på aggregerad nivå och blir en beskrivning av hela kommunens verksamhet, där synliggörs inte variationer i förskolornas måluppfyllelse. I intervju med representanter för förskolenämnden bekräftas att skillnader i förskolornas måluppfyllelse inte framkommer i redovisning av resultat. Däremot uppger förskolenämnden att de genom brukarundersökningarna kan se vissa skillnader i resultaten mellan förskolorna.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen har en resursfördelning utifrån socioekonomiska faktorer. Dock visar granskningen att huvudmannen inte följer upp vilka effekter den socioekonomiska resursfördelningen får för verksamheternas måluppfyllelse.

2017-08-28

7 (9)

Dnr 400-2016:6997

Skolinspektionens utredning

Av insänd dokumentation och intervjuer framgår att huvudmannen gör en socioekonomisk resursfördelning samt fördelar ett modernmålsbidrag till vissa områden för att balansera skillnaderna i förskolornas förutsättningar att tillgoda barnens behov. I intervju med representanter för förskolenämnden framgår att det finns områden i kommunen med *tuffare villkor och där behövs extra medel*.

I samtliga intervjuer framkommer att huvudmannen inte gör någon uppföljning av varken den socioekonomiska resursfördelningen eller modersmålsbidraget. I intervju med representanter för förskolenämnden framgår att de inte vet hur resurserna används.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen genomför förbättringsåtgärder med utgångspunkt i analyser av förskolans verksamhet.

Skolinspektionens utredning

I intervju beskriver förskolecheferna att kommunen har ett bra verktyg för det systematiska kvalitetsarbete som lägger en grund för nya mål som beslutas av förskolenämnden. Enligt förskolecheferna, har förskolenämnden beslutat om åtgärder för språkutveckling, i form av ett treårigt projekt med bland annat utbildningar för personalen, utifrån resultatet av Skolinspektionens kvalitetsgranskning 2010. Av intervju med representanter för förskolenämnden framgår att den senaste analysen visar att språksatsningen gett resultat, *den kommer alla barn till godo inför skolstarten genom att de kommer bättre förberedda till skolan*. Vidare framgår att den senaste analysen av förskoleverksamhetens resultat visar att det finns behov av att utveckla arbetet med matematiken och att informationen till vårdnadshavare kan bli bättre.

Av intervju med förskolecheferna framgår att förskolorna har fått extra resurser genom stadsbidrag för att kunna genomföra en satsning på utbildning inom HBTQ. Förskolorna har skrivit en rapport och handlingsplaner men inte fått någon återkoppling från nämnden. Enligt förskolecheferna har målet om HBTQ inte sin utgångspunkt från analys av förskolornas rapport. Vid en senare fakta-kontroll av Skolinspektionens underlag för beslut kompletterar huvudmannen med att rapporter och resultat från samtliga enheter var klara i juni och går till nämnd under hösten 2017, därför har ingen återkoppling skett.

2017-08-28

8 (9)

Dnr 400-2016:6997

Vidare framgår av intervju med förskolecheferna att förskolenämnden inte har beslutat om några åtgärder för att kunna nå målen för andel förskollärare och att minska barngrupperna till 15 barn per grupp. Enligt förskolecheferna är målet om 15 barn per grupp, *en pappersprodukt som inte går att genomföra och då blir föräldrarna upprörda på oss i verksamheten*. Enligt förskolecheferna hjälper det inte att ha fina mål om det inte görs några satsningar, *om vi inte kan locka hit förskollärare så kan vi inte uppfylla målen*. Vid en senare faktakontroll av Skolinspektionens underlag för beslut kompletterar huvudmannen med information att det finns ett uppdrag till förvaltningen som ännu inte är färdigställt samt ett beslut om en nyetablerad förskola med 15 barn per grupp.

Av verksamhetsplan för 2017 framgår att förskolenämnden har formulerat en framåtblick och riskanalys där de främsta utmaningarna är att säkerställa tillgången till förskoleplatser utifrån barnomsorgsgarantin samt att behålla och rekrytera behöriga förskollärare i den takt som krävs. I intervju med representanter från kommunstyrelsen bekräftas att kompetensförsörjningen är den största utmaningen framåt. Av intervju med förskolechefer framgår att IT och lokaler är områden med stora utmaningar som förskolecheferna har lyft men inte fått någon återkoppling på eller åtgärder från förskolenämnden. När det gäller IT så behövs utbildning för personalen och tekniken behöver utvecklas, *för att vara ett stöd och inte ett hinder*. Flera förskolor har slitna lokaler med stort renoveringsbehov och det finns ingen stödfunktion för lokalfrågor, *vilket tar tid och resulterar i mindre tid för pedagogiska frågor*. I intervju med representanter från kommunstyrelse och förskolenämnd bekräftas att IT och lokaler är viktiga frågor som det finns mycket kvar att arbeta med och utveckla. Vid en senare faktakontroll av Skolinspektionens underlag för beslut kompletterar huvudmannen med information att det finns en IKT-plan som innehåller utbildning för personalen samt utvecklande av hårdvara. I det ingår installation av accesspunkter för snabbare uppkoppling på förskolorna samt bättre stöd i support och återkoppling från IT avdelningen.

2017-08-28

9 (9)

Dnr 400-2016:6997

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den 29 februari 2018 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



Gabriel Brandström
Enhetschef



Lotta Andersson Damberg
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 könsmönster 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.