Skolinspektionen

Beslut

2017-09-01

Dnr 400-2016:6997

Krokoms kommun
krokoms.kommun@krokom.se

Beslut

efter kvalitetsgranskning av huvudmannens styrning och ledning av förskolans kvalitet i Krokoms 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. Krokoms kommun ingår i denna granskning.

Skolinspektionen besökte Krokoms kommun den 27 juni 2017. Besöket genomfördes av utredare Lotta Andersson Damberg och Kerstin Haster. Intervjuer med förskolechefer, förvaltningsledning, ledamöter från ansvarig nämnd och representanter från kommunstyrelsen 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.

Beskrivning av huvudmannen

Krokoms kommun har drygt 14 800 invånare och är samiskt förvaltningsområde. I kommunen finns 23 förskolor som leds av sex förskolechefer. Två av förskolorna har inriktning på samiska språk och kultur. I kommunen finns dessutom fem förskolor som drivs av enskilda huvudmän.

Barn- och utbildningsnämnden är ansvarig för kommunens förskolor. Barn- och utbildningsförvaltningen leds av en förvaltningschef som ansvarar för kommunens utbildningar från förskola till grundskola. Verksamhetschefen för förskolan har ett övergripande ansvar för kommunens förskolor. På förvaltningen finns administrativa stödfunktioner, ekonom och kvalitetscontroller. Det finns även specialpedagogiskt stöd som ligger direkt under förskolechef.

Enligt nationell statistik som avser läget den 15 oktober 2016 finns det i genomsnitt 14,1 inskrivna barn per avdelning i kommunens förskolor, personaltätheten är 4,9 barn per årsarbetare och 36 procent av personalen i förskolan har pedagogisk högskoleexamen.

Sammanfattande bedömning

Skolinspektionen bedömer att barn- och utbildningsnämnden i Krokoms kommun har tydliggjort mål för förskolan som delvis har en koppling till läroplanen. Barn- och utbildningsnämndens mål formuleras i samarbete med förvaltningen med utgångspunkt från kommunens övergripande mål för samtliga verksamheter i kommunen. Nämnden har inte har formulerat några mål för jämställdhet. Vidare visar granskningen att förvaltningen formulerar verksamhetsgemensamma mål för förskolan utifrån förskolornas kvalitetsrapporter och behov i verksamheten. Därefter formulerar förskolecheferna egna mål för sina respektive förskolor som redovisas i två delrapporter under året, en med fokus på demokrati- och fostransuppdraget och en med fokus på kunskapsuppdraget. Delårsrapporterna sammanställs i en avslutande rapport för varje förskola.

Barn- och utbildningsnämnden följer upp förskolans måluppfyllelse genom studiebesök på förskolor, genom workshops samt genom en kvalitetsrapport som innehåller en sammanställning av måluppfyllelsen för samtliga verksamheter inom förvaltningen. Kvalitetsrapporten innehåller dock ingen samlad nulägesbild av förskolornas måluppfyllelse i relation till de nationella målen. Den innehåller heller ingen sammanställning av förskolornas egna analyser eller förslag på förbättringsåtgärder. Vidare bedömer Skolinspektionen att barn- och

utbildningsnämnden genomför vissa förbättringsåtgärder men att de inte alltid har en utgångspunkt i någon analys av förskolans måluppfyllelse. Det saknas en analys av likvärdigheten i undervisningen för de verksamheter som saknar förskollärare. Slutligen visar granskningen att barn- och utbildningsnämnden inte gör någon resursfördelning utifrån socioekonomiska faktorer, personalens utbildning och kompetens eller barngruppernas sammansättning och storlek.

Identifierade utvecklingsområden

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

- Huvudmannen behöver utveckla arbetet med att följa upp och sammanställa förskolans måluppfyllelse utifrån styrdokumenten för att säkerställa likvärdighet i undervisningen.

- Huvudmannen behöver utveckla arbetet med att analysera förskolans måluppfyllelse för att kunna planera och genomföra förbättringsåtgärder som tar sin utgångspunkt i förskolans verksamhet.

- Huvudmannen behöver fördela resurser till förskolorna utifrån barnens olika förutsättningar och behov samt följa upp effekten av resursfördelningen. Detta för att säkerställa att alla förskolor får likvärdiga förutsättningar för måluppfyllelse.

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 har tydliggjort mål för förskolan som delvis har en koppling till läroplanen.

Skolinspektionens utredning
Av insänd dokumentation och intervjuer framgår att barn- och utbildningsnämnden har formulerat mål för förskolan som har sin utgångspunkt i kommunens övergripande mål. Kommunfullmäktige i Krokoms kommun har formulerat en vision, *Krokoms kommun gör plats för växtkraft,* med en verksamhetsidé och övergripande mål med resultatindikatorer. Nämndens mål, som formuleras i samarbete med förvaltningen, utgår från de övergripande målen och resultatindikatorerna. Barn- och utbildningsnämnden har formulerat mål till förskolan för 2017, där vissa mål har en koppling till förskolans läroplan. Två av målen är nämndens mål, *Identifiera och starta lokala processer för att utveckla lärande och respekt för hållbar utveckling, Barnkonventionen är en naturlig del i verksamheten.* Dessutom finns 14 mål utifrån resultatindikatorer, bland annat, *identifiera förekomst av gifter på förskolan, öka andel behörig personal, andel elever i åk 9 som uppnår målen, verksamheten ska präglas av entreprenöriellt lärande, bedriva en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet utifrån gällande nyckeltal.* Av intervjuer framgår vidare att förvaltningen formulerar verksamhetsgemensamma mål för förskolan utifrån förskolornas kvalitetsrapporter och behov i verksamheten. Därefter formulerar förskolecheferna egna mål för sina respektive förskolor. I intervju med förvaltningen framgår att, *det ska finnas en spårbarhet till de kommunala målen.*

Vidare framgår av dokumentation och intervjuer att nämnden inte har formulerat några mål för jämställdhet. Av intervju med förvaltning framgår att det vid några förskolor har inletts ett arbete med normkritik utifrån SKL:s *Jämställdhet i förskolan* och *Normkreativitet i förskolan* från Olika förlag.

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen samlar in information om förskolans verksamhet på olika sätt. Det sammanställs dock ingen nulägesbild av förskolornas måluppfyllelse i relation till de nationella målen.

Skolinspektionens utredning
Av insänd dokumentation och intervjuer framgår att nämnden följer upp förskolans måluppfyllelse utifrån ett årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet. Det systematiska kvalitetsarbetet som utgår från Skolverkets modell, beskrivs i *Handbok i målstyrning och systematisk kvalitetsarbete* och är tydliggjort i alla led från huvudman till pedagog. I handboken finns dokumentationsmallar för handlingsplan, uppföljning och utvärdering samt en modell för analys. Det framgår i handboken att förskolans undervisning dokumenteras i pedagogiska planeringar och pedagogisk dokumentation. Vidare framgår att förskolan dokumenterar även det enskilda barnets utveckling och lärande kopplat till läroplanens olika målområden. Av dokumentation och intervjuer framgår att förskolecheferna skriver två delrapporter under året för varje förskola, en med fokus på demokrati- och fostransuppdraget och en med fokus på kunskapsuppdraget. Delårsrapporterna sammanställs i en avslutande rapport för varje förskola där även de kommunala målen ingår samt viss statistik. Det görs en central sammanställning på förvaltningsnivå i form av en kvalitetsrapport som presenteras för nämnden. Kvalitetsrapporten är en sammanställning av måluppfyllelsen för samtliga verksamheter inom barn- och utbildningsförvaltningen. Vidare framgår av intervjuer att nämnden följer upp förskolans måluppfyllelse genom studiebesök på förskolor samt genom workshops. Vid workshops, som genomförs en gång per år, diskuterar nämnd och förvaltning verksamheten i ett 1-16 års perspektiv tillsammans med förskolechefer och rektorer. Enligt förvaltningen har studiebesöken ingen speciell agenda utan, *nämnden åker ut och lyssnar av.*

Skolinspektionen har vid granskningen tagit del av förskolechefernas kvalitetsrapporter för 2015-16. Kvalitetsrapporterna redovisar resultat och analys av arbetet med läroplanens olika strävansmål, bland annat, *barnen räknar, jämför och använder matematiska begrepp när de pratar med varandra, barnen ställer hypoteser hemma.* Som förbättringsområden nämns bland annat, *att utmana barnen i deras fortsatta lärande och utnyttja leken, utveckla systematiken i den pedagogiska dokumentationen.* I analys av resultat framgår att bristen på förskollärare försvårar

förskolans uppdrag. I förskolechefernas kvalitetsrapporter finns dock ingen redovisning av arbetet med nämndsmålen. Förskolecheferna uppger i intervju att kvalitetsrapporten inte innehåller all måluppfyllelse. I barn- och utbildningens kvalitetsrapport för 2016 redovisas resultatet av förvaltningens verksamhetsövergripande mål. Av kvalitetsrapporten framgår att det systematiska kvalitetsarbetet behöver utvecklas, bland annat framgår att det behövs en tydligare koppling mellan verksamheternas mål, resultat och styrdokument. Bland fortsatta åtgärder beskrivs digitalisering av det systematiska kvalitetsarbetet samt förbättring av återkoppling kring verksamheternas kvalitetsrapporter. Av intervjuer framgår att det behövs ett större fokus på uppföljning av barnens utveckling och lärande. Nämnden uppger att återkopplingen på förskolans arbete med läroplanen skulle kunna bli bättre och att nämnden behöver aktualisera tydligare mål. Vidare uppger nämnden att *Krokom är en liten kommun och man blir väldigt nära, vår upplevelse är att det fungerar annars skulle nämnden höra det.* Förskolecheferna uppger i intervjun att, *nämnden har mer inriktning på service än ett utbildningsperspektiv.* Av intervju med förvaltning framgår att det behövs mer fokus på utbildning och vad undervisning i förskolan innebär. Enligt förvaltningen *lever nämnden kvar i omsorgen och har en förenklad bild av förskolan.*

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen inte i tillräcklig grad fördelar resurser till förskolorna utifrån barns olika förutsättningar och behov.

Skolinspektionens utredning
Av intervjuer framgår att nämnden fördelar resurser utifrån nyckeltal för antalet barn och respektive förskola. Nämnden gör ingen resursfördelning utifrån socioekonomiska faktorer, personalens utbildning och kompetens eller barngruppernas sammansättning. I barn- och utbildningsförvaltningens kvalitetsrapport för 2016 beskrivs under området ledning och styrning av utbildningen att det behövs åtgärder för att förändra resursfördelningen så att det tas hänsyn till socioekonomiska faktorer. I kvalitetsrapportens sammanfattande slutsatser under rubriken förskolestruktur beskrivs att socioekonomiska faktorer är en bidragande orsak till, *att kommunens förskoleverksamhet inte utvecklar barnens förmågor så långt det är möjligt.* I kvalitetsrapporten dras dessutom slutsatsen att ekonomiska resurser används för att klara av öppethållandet på många förskolor med en avdelning istället för att, *nyttja resurserna till innehåll i förskolans undervisning.* Av intervju med förvaltningen framgår att kommunen har många förskolor med en avdelning och att *närheten är viktigare för nämnden än kvalitet.*

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

Skolinspektionen bedömer att huvudmannen genomför vissa förbättringsåtgärder men dessa åtgärder har inte alltid en utgångspunkt i analyser av förskolans måluppfyllelse.

Skolinspektionens utredning
Av intervju med nämnden framgår att de inte genomför någon analys av förskolans måluppfyllelse, *där har nämnden ett arbete att utveckla. Men det fungerar säkert eftersom ingen säger något annat.* Nämnden genomför heller ingen analys av de tillbudsrapporter av kränkande behandling som rapporteras till nämnden. Av intervjun framgår vidare att nämnden har genomfört vissa förbättringsåtgärder bland annat ett arbete mot diskriminerande behandling. Dessutom anställdes en samordnare för modersmål och en integrationspedagog men vid en senare faktakontroll uppger verksamhetschef att tjänsterna drogs in inför hösten 2017 för att klara budget. Av intervju med förvaltningen framgår att det behöver ske ett djupare analysarbete på flera plan för att kommunicera förskolans kvalitet. Enligt förvaltningen är det svårt att analysera en kvalitativ verksamhet, *där behöver vi bli bättre.* Vidare framgår att det blir mycket diskussioner när förvaltningen redovisar kvalitetsresultaten för nämnden men det sker ingen återkoppling i form av förbättringsåtgärder från nämnden, *man lyssnar men sedan händer inte så mycket.* I intervju med förvaltning bekräftas nämndens utsaga att det har genomförts åtgärder för att förbättra arbetet mot diskriminerande behandling samt att en regional *Barnhälsoplan* har utarbetats utifrån ett tillgänglighetsprogram. Barnhälsoplanen ska beslutas under hösten 2017.

Vidare framgår av intervju med förvaltning att Skolinspektionens kvalitetsgranskning av förskolans arbete med flerspråkighet legat till grund för förbättringsåtgärder, bland annat kompetensutveckling kring språkligt förhållningssätt. Förskolornas kvalitetsredovisningar visar exempel på att åtgärderna gett resultat, bland annat avseende modersmålsundervisning och språkbadsmetodik i det samiska språket. Kompetensutvecklingsinsatsen har nu stoppats av nämnden på grund av en omfördelning i budget. Enligt förvaltningen är det, *inte bra utifrån ett likvärdighetsperspektiv eftersom 150 av personalen saknar utbildningen som behövs för att kunna möta barn i behov av språkstöd.*

I barn- och utbildningsförvaltningens kvalitetsrapport för 2016 framgår av de sammanfattande slutsatserna att det behövs fler specialpedagoger och förskollärare för att kunna handleda personalgruppen och tillgodose barns behov av särskilt stöd. Vidare framgår av intervjuer och dokumentation att det viktigaste utvecklingsområdet för kommunen är att rekrytera utbildade förskollärare.

Detta för att säkerställa likvärdigheten i undervisningen och ge alla barn likvärdiga förutsättningar att utvecklas och lära. Av intervjuer framgår att förskolechefer och förvaltning har redovisat för nämnden att flera förskolor saknar förskollärare men att nämnden inte har gjort någon konsekvensanalys av bristen på förskollärare. Vidare framgår att förskolechefer och förvaltning har tydliggjort för nämnden att förskolor utan undervisande förskollärare inte kan benämnas förskola men att nämnden inte vill använda begreppet pedagogisk omsorg. Av intervju med nämnden framgår att deras politiska vilja är att det ska vara förskola annars finns risken att verksamheten sänker sin ambition och att, *förskolecheferna måste ha pressen att anställa förskollärare*. Enligt nämnden är det en ohållbar situation och *visst är det säkert skillnad med eller utan förskollärare på förskolorna.* Nämnden har tagit fram en plan för rekrytering, en förskollärarutbildning startar i Östersund och det finns övningsförskolor i Krokoms kommun.

Uppföljning

Huvudmannen ska senast den **2 mars 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

Skolinspektionen

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.