



**Handläggare**  
Kommunrevisionen

**Datum**  
2014-09-18

**Beteckning**  
MISSIVSKRIVELSE

Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktige (f.k.)

### **Uppföljning av granskningar kring förskolans pedagogiska arbete**

---

Kommunrevisionen har i sin granskning konstaterat att kommunstyrelsen infört ett systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan som ger en god grund för kontinuerlig utveckling av kvaliteten inom verksamheten.

Då systemet endast använts i c:a 1½ år går det ännu inte att dra några konkreta slutsatser om hur kvaliteten i verksamheten långsiktigt kommer att påverkas.

Vi gör följande bedömning:

- Kommunstyrelsen har infört ett system för systematiskt kvalitetsarbete utifrån den nya läroplanen för förskolan som omfattar både huvudmanna- och enhetsnivån. Det är dock viktigt att fortlöpande ge personalen fortbildning kring kvalitetsarbetet i vid mening så man inte efter några år så att säga tappar fart i arbetet.
- Det finns styrdokument och väl definierade rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas genom den valda kvalitetsmodellen Qualis.
- Kommunstyrelsen och dess förvaltning vidtar åtgärder för att utveckla verksamheten med stöd av det systematiska kvalitetsarbetet genom att varje enhet upprättar handlingsplaner och prioriterar åtgärder inom områden som man anser bör förbättras.

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen bör säkerställa att samtliga förskolenheter arbetar i systemet genom att efterfråga återrapportering och redovisning av relevanta nyckeltal.

Kommunrevisionen begär svar från kommunstyrelsen hur den planerar för att säkerställa att berörd personal har rätt förutsättningar att driva det systematiska kvalitetsarbetet framåt. Kommunrevisionen begär även svar från kommunstyrelsen kring tidplan när samtliga förskolenheter rapporterar enligt systemet Qualis samt vilken handlingsplan som finns i de fall förskoleenheter inte förmår att komma igång med systemet.

Svar önskas senast 2014-12-08



FINSPÅNG

Sid 2 (2)

## **Kommunrevisionen**

Hakon Fältström  
Ordförande Revisionen

Anita Mattisson  
Ledamot

**Bilagor:** Revisionsrapport: Pedagogiskt kvalitetsarbete i förskolan

# Revisionsrapport

## *Pedagogiskt kvalitetsarbete i förskolan*

Finspångs kommun

Johan Cöster  
Håkan Lindahl

Maj 2014

# *Innehållsförteckning*

<b>1.</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Syfte, revisionsfråga, revisionskriterier .....	1
1.2.	Avgränsning och metod .....	2
<b>2.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Organisation .....	3
2.1.1.	Central utvecklingsgrupp .....	4
2.1.2.	Lokala utvecklingsgrupper .....	4
2.1.3.	Arbetsplatsträffar.....	4
2.2.	Styrdokument, rutiner och utveckling av verksamheten.....	4
2.2.1.	Arbetsätt.....	5
2.2.2.	Återkoppling till huvudman.....	6
<b>3.</b>	<b>Revisionell bedömning.....</b>	<b>8</b>

# 1. *Inledning*

Skollagen kräver att det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete både på huvudmanna- och enhetsnivå. Det innebär att huvudmannen ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla förskoleverksamheten. Det samma gäller även på förskolans enhetsnivå.

I läroplanen för förskolan betonas att förskolan ska lägga grunden för ett livslångt lärande och erbjuda barnen en god pedagogisk verksamhet, där omsorg, fostran och lärande bildar en helhet.

Enligt läroplanen ska förskolans verksamhet anpassas till att alla barn är olika. Detta kräver att personalen omprövar och förändrar verksamheten utifrån de barn som deltar och fortlöpande diskuterar och reflekterar kring verksamhetens organisation, innehåll och arbetssätt.

Ett sätt att öka medvetenheten om det egna arbetet är att i olika former dokumentera, synliggöra och reflektera över förskolans processer och på så sätt fånga i vilka situationer barn lär, utvecklas och mår bra. Det är viktigt att dokumentations- och reflektionsarbetet ses som en naturlig del i det dagliga arbetet tillsammans med barnen och inte som något som ligger vid sidan av.

På huvudmannanivå har sektorchefen huvudansvaret för att det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete i enlighet med lagstiftningen och på enhetsnivå har förskolecheferna detta ansvar.

I Finspångs kommun har kommunstyrelsen det politiska ansvaret för förskoleverksamheten.

## **1.1. *Syfte, revisionsfråga, revisionskriterier***

Revisorererna har utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att genomföra en granskning av det pedagogiska kvalitetsarbetet inom förskolan.

Revisionsfrågan som ska besvaras är följande:

- Finns ett välfungerande system för att säkerställa bästa möjliga kvalitet inom förskoleverksamheten?

### **Revisionskriterier**

- Finns det ett systematiskt kvalitetsarbete på både huvudmanna- och enhetsnivå?
- Finns det styrdokument och väl definierade rutiner för kvalitetsarbetet?
- Vidtar kommunstyrelsen och dess förvaltning åtgärder för att utveckla verksamheten med stöd av det systematiska kvalitetsarbetet?

## **1.2. Avgränsning och metod**

Granskningen omfattar den förskoleverksamhet som har kommunen som huvudman.

Underlaget till denna rapport har inhämtats genom intervjuer med:

- Sektorchef barn och ungdom
- Utvecklingsstrateg för förskolan
- Ateljérista med centralt uppdrag
- Fem av de sex förskolecheferna

Vi har dessutom tagit del av gällande statliga styrdokument såsom skollag och läroplan för förskolan samt kommunala styrdokument och övriga relevanta dokument som visar organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet på såväl huvudman- som enhetsnivå.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Organisation

Förskoleverksamheten i kommunen lyder politiskt under kommunstyrelsen. På tjänstemannasidan ingår förskoleverksamheten i sektor barn och ungdom som leds av en *sektorchef*.

Under sektorchefen arbetar centralt en *utvecklingsstrateg* som arbetar med verksamhetsutveckling kopplat till förskolan. Utvecklingsstrategen ansvarar för att driva övergripande utvecklingsfrågor och ser till att arbetet med prioriterade frågor utvecklas i rätt riktning. I organisationen finns även en så kallad *ateljerista* som arbetar centralt på uppdrag av förskolechefer med att handleda pedagoger och arbetslag. I samband med intervjuerna har det framkommit att stort fokus för närvarande ligger på att få ordning på det systematiska kvalitetsarbetet och se till så att samtliga förskolor och personal arbetar på ett så pass enhetligt sätt som möjligt.

Ateljeristan har en koordinerande funktion vilket innebär framtagande av underlag, deltagande i utvecklingsgruppen och rent praktiskt även handledning kring frågor som rör pedagogisk dokumentation och pedagogisk möblering. Under senare tid har mycket av tiden lagts på att stötta enheterna i att få en enhetlig pedagogisk dokumentation.

Förskoleverksamheten omfattar 20 enheter med 57 avdelningar och verksamheten är indelad i sex förskoleområden med en *förskolechef* för vart och ett av områdena.

Förskolechefens ledningsansvar har stärkts i den nya skollagen och ansvaret för den pedagogiska utvecklingen har blivit tydligare. Genom att delegera uppgifter kan förskolechefen få möjligheter att ägna mer tid åt övergripande och strategiska frågor.

Förskolans chefer har tillsammans med utvecklingsstrategen beslutat att tillsätta så kallade *lagledare* på samtliga avdelningar. Tjänsterna har tillsatts genom urval av befintlig personal. På vissa större förskolor finns dessutom en samordnande lagledare. Lagledarens uppgift är främst att arbeta med kvalitetsutveckling på enheten och vara en länk till förskolechefen. Detta ansvar har lagledaren på delegation från förskolechefen. Lagledarens roll finns väl definierad i dokumentet *Lagledaruppdrag i förskolan*. Där klargörs lagledarens roll i relation till förskolechef liksom lagledarens ansvar och roll i den lokala utvecklingsgruppen på respektive förskola. Exempel på arbets- och ansvarsområden för lagledaren är:

- ❖ Arbeta med kvalitetsutveckling av förskoleenheten på en övergripande nivå.
- ❖ Representera arbetslaget i möten med ledningen och vara en länk mellan arbetslag och utvecklingsgrupp
- ❖ Driva och utveckla det pedagogiska arbetet på förskolan i samråd med hela utvecklingsgruppen.

### **2.1.1. Central utvecklingsgrupp**

Den centrala utvecklingsgruppen utgörs förskolechefer, ateljérista samt samordnande lagledare (utvecklingsstrategen är med vid behov). Gruppens främsta uppgift är att fungera som ett forum för informationsspridning där goda exempel liksom problem lyfts upp för diskussion. Gruppen utgör även en samlad resurs för planering och genomförande av olika utbildningsinsatser med mera. Förskolecheferna är processledare i centrala utvecklingsgruppen. De har till uppgift att bland annat återkoppla frågor till förskolans utvecklingsstrateg samt föra relevanta ärenden tillbaka till sektorsledning.

### **2.1.2. Lokala utvecklingsgrupper**

Varje förskola har en lokal utvecklingsgrupp som leds av förskolechefen. Den lokala utvecklingsgruppens (där lagledarna ingår) uppgifter handlar i mångt och mycket om att fånga upp de olika arbetslagens synpunkter och driva förskolans utvecklingsarbete men även att omsätta direktiv och riktlinjer från den centrala utvecklingsgruppen till praktiskt genomförande. Utifrån det årshjul som framarbetats av förskolechefer och ateljérista genomförs lokal planering av respektive förskola och arbetslag.

### **2.1.3. Arbetsplatsträffar**

En central fråga i arbetet med att förändra verksamheten från barnomsorg till förskola är att få samtliga pedagoger med på ett förändrat arbetssätt baserat på den nya läroplanen för förskolan. I det arbetet utgör även arbetsplatsträffar och pedagogisk timme viktiga fora där olika utvecklingsfrågor diskuteras.

## **2.2. Styrdokument, rutiner och utveckling av verksamheten**

Tidigare arbetade man med kvalitetsfrågorna utifrån modellen där man sammanställde en så kallad kvalitetsredovisning varje år. I denna beskrev man, utifrån en given mall, mycket av basfakta samt vilka åtgärder man vidtagit för att nå uppsatta mål, förutsättningarna för verksamheten, vilka resurser man förfogade över samt en analys och bedömning av måluppfyllelsen i förhållande till nationella mål.

För att skapa ett kvalitetsarbete som utgår mer tydligt från den nya läroplanen för förskolan har man sedan 2012 bland annat valt att använda sig av ett kvalitetssäkringssystem kallat Qualis. Detta är en modell för systematiskt kvalitetsarbete som utgörs av 11 olika kvalitetområden bestående av sex huvudprocesser och fem stödprocesser baserade på läroplanen för förskolan. Systemet består av självvärderingar som arbetsgrupper och ledning gör av verksamheten, av enkäter till medarbetarna, barnen och föräldrarna samt av en skriftlig redovisning som ledningen gör för att besvara hur kvalitetsområdena infrias.

De olika kvalitetsområdena är följande:

- Utveckling och lärande
- Trygghet och trivsel
- Barns delaktighet i lärprocessen



- Arbetssätt och pedagogroll
- Föräldrainflytande
- Organisation
- Styrning och ledarskap
- Kommunikation
- Kompetens
- Resursutnyttjande
- Image

Varje kvalitetsområde har sju steg och på varje steg finns beskrivet ett till tre kriterier. Hur väl förskolan uppfyller kriterierna avgör på vilket steg verksamheten befinner sig. Tanken med modellen är att förskolan själv ska använda materialet för att utveckla verksamheten.

Qualis är ett koncept som bland annat innebär att kommunen köper extern granskning av de egna förskolorna. Detta utförs då av utbildade granskare från andra kommuner. Förskolan har genom Qualis utbildat egna granskare som åker på granskaruppdrag i andra kommuner. De får genom detta kompetensutveckling vilket stärker det egna kvalitetsarbetet. All personal har fått utbildning i att använda verktyget och sedan ett och ett halvt år pågår kvalitetsarbete på samtliga förskolor utifrån Qualismodellen.

I samband med intervjuerna har det även framkommit att förskolecheferna satt fokus på pedagogisk dokumentation och barns inflytande. Under 2014 och kommande år ska samtliga förskolor arbeta med att förbättra den pedagogiska dokumentationen och barns inflytande.

### *2.2.1. Arbetssätt*

Steg ett i kvalitetsarbetet i Qualis börjar med att samtliga förskolor ska göra en självvärdering av på vilken av de sju stegen förskolan befinner sig inom vart och ett av de elva områdena. Detta sker genom ett flertal diskussioner på bland annat arbetsplatsträffar och i den lokala utvecklingsgruppen.

För detta arbete finns ett stödmaterial i form av Qualis underlag för självvärdering samt mall för skriftlig redovisning av Hur-frågorna.

Alla förskolor har genomfört självvärdering av verksamheten något som personalen upplevt som intressant men samtidigt tidskrävande och bitvis svårt. Nästa steg i processen är att förskolorna ska göra en handlingsplan. I handlingsplanerna har man utifrån sin självvärdering prioriterat vilka områden man upplever som viktigast att utveckla det kommande året. I verksamhetsdialog kvartal tre presenteras handlingsplanerna för sektorsledningen. Verksamheternas arbete med handlingsplanerna följs upp kvartal fyra och ett.

Enkäter till personal, barn och föräldrar har genomförts inom ramen för Qualis. Resultatet av enkäterna sparas i Qualis för att ingå i den samlade bedömningen av respektive förskola. Utvecklingsstrategen går igenom och analyserar enkätsvaren

för respektive förskola och diskuterar sedan resultatet med respektive förskolechef där i sin tur förskolechefen analyserar resultatet med sin personal. På en övergripande nivå diskuteras sedan samtliga förskolors resultat i vid verksamhetsdialoger en gång per kvartal.

I Finspång hade man vid granskningstillfället köpt och genomfört extern granskning av tre förskolor under 2013. Det finns en tidplan för externa granskningar som stäcker sig fram till juni 2015. Under 2014 planeras för extern granskning av ytterligare tre förskolor. Finspångs kommun har även ett antal medarbetare som genom Qualis-nätverket erhållit särskild utbildning för att kunna genomföra granskningar i andra kommuner. Den kunskapen och erfarenheten från att granska andra kommuner tillför verksamheten i Finspång nya idéer och tankar som kan bidra till kvalitetsutvecklingen inom förskolan.

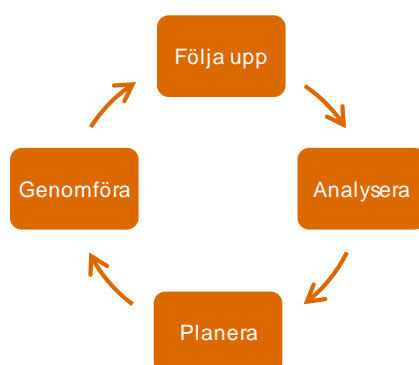
Utöver de samtal som sker inom ramen för varje förskola och förskoleområde sker samtal på sektorsnivå genom så kallade verksamhetsdialoger. Syftet med verksamhetsdialogerna är att kvalitetssäkra verksamhetens utveckling, ekonomiska prognoser och strategiska beslut. Dialogerna, som genomförs en gång per kvartal har fokus både på uppföljning och också planering av verksamhet.

I dokumentet *Verksamhetsdialoger i förskola och grundskola 2014* redogörs för vad som ska tas upp på de olika dialogträffarna. Under kvartal ett tas exempelvis frågor kring Qualis upp och då specifikt kring de så kallade Hur-frågorna, självvärderingarna och redovisning av granskningsresultat på hemsidan. Kvartal två tas bland annat frågor om enkätsvar, självvärdering samt Hur-frågor. Förskolecheferna redogör även för poängresultat och matris.

I samband med intervjuerna redogörs för det gemensamma stödmaterial som tagits fram. Stödmaterial utgörs till exempel av verktyg för veckorefleksion, mall för elektronisk processdokumentation samt mål- och aktivitetsplan. Stödmaterial ska underlätta för personalen samt ge organisationen ökade möjligheter för en enhetlig bedömning av olika förskolors utveckling.

### 2.2.2. Återkoppling till huvudman

Det systematiska kvalitetsarbetet är centralt för arbetet med ständiga förbättringar och utveckling av verksamheten. Enligt skollagen ska varje *huvudman* inom skolväsendet systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. Sådan planering, uppföljning och utveckling av verksamheten ska även genomföras på enhetsnivå och förskolechefen ansvarar för detta. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i läroplaner och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.



Figur; Kvalitetshjul

Centrala delar i det systematiska kvalitetsarbetet är att det sker kontinuerligt, dokumenteras och slutligen analyseras för att kunna användas som underlag till förändringar.

Kommunstyrelsen får i egenskap av huvudman återkoppling genom den upprättade internkontrollplanen. I *Internkontrollplan Systematisk kvalitetsredovisning 2014 Barn- och ungdom* redovisas de kontroll- och rapporteringspunkter som är relevanta i sammanhanget. I januari sker deluppföljning av utvecklingsplanen som tas fram inom ramen för Qualis och i juni redovisas enkätresultaten. I september redovisas Qualis självutvärdering samt prioriterade utvecklingsområden och i november redovisas deluppföljning av utvecklingsplanen.

### **3.      *Revisionell bedömning***

Revisionsfrågan som ska besvaras är om det finns ett välfungerande system för att säkerställa bästa möjliga kvalitet inom förskoleverksamheten?

Granskningen visar att kommunstyrelsen har infört ett systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan som ger en god grund för kontinuerlig utveckling av kvaliteten inom verksamheten.

Då systemet endast använts i c:a 1 1/2 år går det ännu inte att dra några konkreta slutsatser om hur kvaliteten i verksamheten långsiktigt kommer att påverkas.

#### **Revisionskriterier**

- *Finns det ett systematiskt kvalitetsarbete på både huvudmanna- och enhetsnivå?*

Ja kommunstyrelsen har infört ett system för systematiskt kvalitetsarbete utifrån den nya läroplanen för förskolan som omfattar både huvudmanna- och enhetsnivån. Det är dock viktigt att fortlöpande ge personalen fortbildning kring kvalitetsarbetet i vid mening så man inte efter några år så att säga tappar fart i arbetet.

- *Finns det styrdokument och väl definierade rutiner för kvalitetsarbetet?*

Ja den valda kvalitetsmodellen Qualis har en tydlig struktur och väl definierade rutiner för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas.

- *Vidtar kommunstyrelsen och dess förvaltning åtgärder för att utveckla verksamheten med stöd av det systematiska kvalitetsarbetet?*

Modellen och rutinerna för kvalitetsarbetet är åtgärdsinriktade vilket bl.a. innebär att varje enhet upprättar handlingsplaner och prioriterar åtgärder inom områden som man anser bör förbättras. Inom sektorn har man också byggt upp ett arbetssätt som innebär att man från huvudmannanivån har god insyn i hur respektive enhet arbetar. Detta garanterar att ingen enhet kan undgå att arbeta med förbättringsåtgärder man beslutat om utan att huvudmannanivån upptäcker detta.

2014-05-28

***Johan Cöster***

---

*Projektledare*

***Lena Brönnert***

---

*Uppdragsledare*