

Uppföljning och fortsatt granskning av utbildnings- nämndens styrning

Botkyrka kommun

Maj 2020

Jenny Nordqvist

Ellen Röllgårdh



Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1.	Bakgrund	7
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	7
1.3.	Revisionskriterier	8
1.4.	Avgränsning	8
1.5.	Metod	8
2.	Förskolan i Botkyrka kommun	10
3.	lakttagelser och bedömningar	11
3.1.	Revisionsfråga 1: Har nämnden vidtagit relevanta åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?	11
3.1.1.	lakttagelser	11
3.1.2.	Bedömning	15
3.2.	Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att åtgärderna har implementerats i hela grundskolan?	15
3.2.1.	lakttagelser	15
3.2.2.	Bedömning	17
3.3.	Revisionsfråga 3: Finns det en planering för hur effekter av vidtagna åtgärder ska analyseras för att säkerställa att faktiska förbättringar sker?	17
3.3.1.	lakttagelser	17
3.3.2.	Bedömning	18
	<i>Förskolan</i>	18
3.4.	Revisionsfråga 4: Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?	18
3.4.1.	lakttagelser	18
3.4.2.	Bedömning	21
3.5.	Revisionsfråga 5: Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?	22
3.5.1.	lakttagelser	22
3.5.2.	Bedömning	24
3.6.	Revisionsfråga 6: Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen? 24	
3.6.1.	lakttagelser	24

3.6.2.	Bedömning	25
3.7.	Revisionsfråga 7: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå? Revisionsfråga 8: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?	25
3.7.1.	lakttagelser	25
3.7.2.	Bedömning	28
4.	Revisionell bedömning	29
5.	Bilagor	34
5.1.	Bilaga 1 Revisionskriterier	34
5.2.	Bilaga 2. Granskad dokumentation	36
5.3.	Bilaga 3. Barn- och personalstatistik	37
5.4.	Bilaga 4. Årshjul systematiskt kvalitetsarbete	39

Sammanfattning



PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av utbildningsnämndens styrning av för- och grundskoleverksamheten.

Granskningens syfte är att bedöma om nämnden säkerställer ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan och att detta sker med tillräcklig intern kontroll. Granskningen syftar även till att bedöma om utbildningsnämnden säkerställer en utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan på huvudmannanivå samt vidtar åtgärder avseende identifierade brister.

Vår samlade bedömning är att utbildningsnämnden delvis har säkerställt ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan och att detta delvis sker med tillräcklig intern kontroll.

Vår samlade bedömning är att utbildningsnämnden till stor del har säkerställt en utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan på huvudmannanivå samt vidtagit åtgärder avseende identifierade brister.

Bedömningen baseras på en sammanvägning av revisionsfrågorna i granskningen, vilka framgår nedan. Bedömningen görs på en tregradig skala (uppfyllt, delvis uppfyllt, eller ej uppfyllt).

Revisionsfråga	Kommentar	
<i>Grundskolan</i>		
Revisionsfråga 1: Har nämnden vidtagit relevanta åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?	Uppfyllt Nämnden har vidtagit och planerar att vidta åtgärder som på ett tydligt sätt svarar mot de brister som har identifierats av Skolinspektionen och av den kommunala revisionen. Även om enstaka åtgärder (till exempel utvecklingen av delårsrapporter) ännu inte har genomförts vid tiden för granskningen, bedömer vi att nämndens åtgärder innebär ett samlat grepp för att skapa förutsättningar för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på kort och lång sikt. De brister som har identifierats handlar bland annat om analys och dokumentation och i ett systematiskt kvalitetsarbete hänger enhetsnivån och huvudmannanivån tätt ihop. Granskningen har omfattat huvudmannanivån och nämnd och förvaltning har intervjuats avseende vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med rektorer som har fått ge sin bild av huruvida dessa åtgärder, till exempel kvalitetsuppföljningen, är ändamålsenliga utifrån de brister som har identifierats, det vill säga utvecklar kvalitetsarbetet på enhetsnivå.	
Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att åtgärderna har implementerats i hela grundskolan?	Uppfyllt Vi bedömer att nämnden har säkerställt att vidtagna åtgärder har implementerats genom till exempel grundskoleutvärderarens arbete, nämndens internkontrollplan och rapportering av upprättade handlingsplaner till nämnden. Som nämns i bedömningen av revisionsfråga 1, har granskningen omfattat huvudmannanivån och nämnd	

och förvaltning har intervjuats avseende implementeringen av vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med rektorer som har fått beskriva implementeringen av dessa åtgärder på enhetsnivå.

Revisionsfråga 3:
Finns det en planering för hur effekter av vidtagna åtgärder ska analyseras för att säkerställa att faktiska förbättringar sker?

Delvis uppfyllt

Genom uppföljning av ett nämndmål som har direkt bäring på det systematiska kvalitetsarbetet planerar nämnden att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt. Detta ser vi som positivt. Vi anser dock att det är en brist att det inte finns indikatorer (målsatta mått eller annat) som definierar vilken faktisk effekt åtgärderna - var för sig och/eller på aggregerad nivå - förväntas ha samt tydliggör hur effekten ska mätas på kort respektive lång sikt. Genom tydliga och relevanta indikatorer kan nämnden säkerställa att samtliga identifierade brister har avhjälpats genom de åtgärder som vidtas.



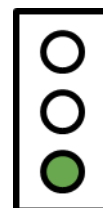
Förskolan

Revisionsfråga 4:
Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?

Uppfyllt

Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete omfattar insamling och sammanställning av resultat och centrala förutsättningar på enhetsnivå, på verksamhetsområdesnivå samt på nämndnivå. Vi ser det som positivt att det har gjorts kartläggningar på huvudmannanivå avseende tillgång till behöriga förskollärare och att motsvarande kartläggning planeras för barnskötare samt att strukturen för uppföljning omfattar tillfällen för nämnden att få en bild av enheternas arbete och förutsättningar.

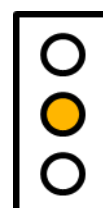
Läroplanens områden har delats in i tre teman och genom att följa upp dessa teman kan nämnden få en samlad bild av utbildningen i förskolan. Strukturen innebär att dessa tre teman sammanställs och redovisas vid separata tillfällen under året och att samtliga teman redovisas på ett samlat sätt en gång per år på respektive nivå: i enhetens årliga kvalitetsrapport, i verksamhetsområdets årliga kvalitetsrapport samt i nämndens kvalitetsrapport. I vår bedömning har vi tagit hänsyn till intentionen att resultat ska analyseras utifrån flera perspektiv. Vi anser dock att befintlig struktur medför en risk att läroplansområden analyseras separat och att analysen därmed inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.



Revisionsfråga 5:
Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?

Delvis uppfyllt

Nämnden har identifierat en mängd utvecklingsområden inom förskolan. Utvecklingsområdena återfinns i upprättad dokumentation samt beskrivs vid intervjuer. Nämnden har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena likvärdighet och kompetensförsörjning. Om hänsyn även tas till de

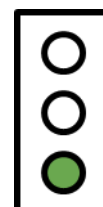


åtgärder som beskrivs i revisionsfråga 1, bedömer vi att nämnden även har beslutat om insatser som svarar mot utvecklingsområdet systematiskt kvalitetsarbete. Samtidigt kan vi konstatera nämnden inte har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena avseende exempelvis normer och värden, delaktighet och inflytande samt kompetensutveckling i matematik, naturvetenskap och teknik.

Revisionsfråga 6:
Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen?

Uppfyllt

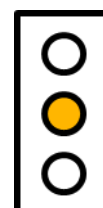
Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete anger att planering av utbildningen på ett tydligt sätt ska bygga på analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. Detta framgår dock inte på samma tydliga sätt av strukturen för de planeringsdokument som ska upprättas. Vi ser det därför som positivt att det finns detaljerade anvisningar i Stratsys avseende dokumentens innehåll, till exempel att det ska framgå vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till. Slutligen är vår bild att huvudmannen säkerställer att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen genom de insatser som beskrivs i revisionsfråga 1.



Revisionsfråga 7:
Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå?

Delvis uppfyllt

Den nya strukturen för kvalitetsarbetet omfattar rutiner och former för dokumentation avseende uppföljning/analys, utveckling och planering. Som framgår av bedömningen av revisionsfråga 4, innebär strukturen för kvalitetsarbetet att läroplansområden riskerar att analyseras separat, vilket i nästa steg innebär en risk att analysen inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.



Revisionsfråga 8:
Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

2020 års dokument avseende utbildningens kvalitet är av naturliga skäl inte färdigställda vid tiden för granskningen. Dokumenten på dokument på enhets- och verksamhetsområdesnivå är dock påbörjade och vi kan se att de är upprättade i enlighet med den nya strukturen för kvalitetsarbete. Det är dock för tidigt att bedöma huruvida de slutliga dokumenten kommer att vara ändamålsenliga, det vill säga ge en samlad bild av utbildningens kvalitet som kan ligga till grund för analys och beslut om insatser.

I 2020 års planeringsdokument anges vad insatser ska leda till samt vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen/insatserna ska kunna genomföras. Vår bedömning är att planeringsdokumenten i stort sett är ändamålsenliga. Det som skulle behöva framgå tydligare är att planeringen på verksamhetsområdes- och på enhetsnivå bygger på en analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. I huvudmannens (nämndens) planeringsdokument framgår detta på ett tydligt sätt.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till utbildningsnämnden:

- Nämnden planerar att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av/brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt genom uppföljning av ett nämndmål. Detta mål saknar indikatorer (målsatta mått) som tydliggör hur den faktiska effekten ska mätas. Vi rekommenderar därför nämnden att ta fram tydliga och relevanta indikatorer som ger nämnden möjlighet att säkerställa att identifierade brister har avhjälpats genom de åtgärder som har vidtagits.
- Eftersom det saknas beslutade insatser som matchar samtliga identifierade utvecklingsområden inom förskolan, rekommenderar vi nämnden att säkerställa att dessa utvecklingsområden antingen adresseras i form av nämndbeslut eller i form av andra åtgärder på huvudmannanivå.
- I strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet riskerar förskolans läroplansområden att sammanställas och analyseras separat, vilket kan innebära en risk att analysen inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/påverkas av. Denna förståelse är avgörande för att kunna fatta välgrundade beslut om insatser. Vi rekommenderar därför nämnden att säkerställa att läroplansområden – tillsammans med centrala förutsättningar – följs upp och analyseras utifrån flera perspektiv i samband med de analystillfällen som strukturen omfattar. I detta har dokumentstrukturen och tillhörande anvisningar, för till exempel kvalitetsrapporterna på enhetsnivå, en viktig roll. Genom dessa kan nämnden säkerställa att läroplansområden analyseras på ett ändamålsenligt sätt.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Utbildningsnämnden har, i egenskap av huvudman, det övergripande ansvaret för att verksamheten i förskolan och grundskolan uppfyller gällande lagar, förordningar och föreskrifter.

Huvudmannen ska arbeta kontinuerligt och långsiktigt för att utveckla och förbättra utbildningen inom väsentliga områden, i syfte att säkerställa likvärdighet och kvalitet. Likvärdighet innebär att verksamhet och innehåll kvalitativt ska vara likvärdigt såväl mellan som inom enheter. Likvärdighet handlar även om lika kvalitet och att läroplanens alla delar följs. Detta ska ske inom ramen för ett systematiskt kvalitetsarbete. Systematiskt kvalitetsarbete regleras i skollagens fjärde kapitel. I Skolverkets allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete finns rekommendationer för skollagens bestämmelser bör tillämpas.

I det systematiska kvalitetsarbetet ingår att huvudmannen skaffar sig kunskap om nuläget vid enheterna. Denna nulägesbild ska bland annat innefatta måluppfyllelse vid enheterna. I arbetet ingår också att följa upp de centrala förutsättningar som huvudmannen ger enheterna, för att de ska kunna ge barn och elever en god utbildning. Huvudmannen analyserar sedan orsakerna till bristande måluppfyllelse, resultat och förutsättningar. Analysen behöver ske så att huvudmannen kan identifiera hur det går för olika grupper av barn/elever, exempelvis gruppen flickor och gruppen pojkar. Utifrån analysen identifierar huvudmannen vilka förbättringsåtgärder som är nödvändiga samt vidtar dessa åtgärder. När huvudmannen formulerar nulägesbilden ska denna bygga på uppgifter som rektorer har tagit fram i sitt eget kvalitetsarbete vid enheterna, men även på uppgifter huvudmannen själv samlat in (till exempel nationell statistik, tillsyns- och granskningsrapporter och anmälningar om kränkande behandling). Det ska därför finnas en koppling mellan huvudmannens kvalitetsarbete och det kvalitetsarbete som rektor tillsammans med lärare, övrig personal och barn/elever genomför vid enheterna.

Av nationell statistik framkommer att andelen heltidstjänster med pedagogisk högskoleexamen varierar stort mellan förskoleenheterna i Botkyrka kommun: från 7,8 till 46,5 procent. Det finns även stora skillnader vad gäller personaltäthet mellan enheterna: från 4,5 till 8,2 inskrivna barn per heltidstjänst.

Efter Skolinspektionens tillsyn och beslut om åtgärder under år 2018 och 2019 finns anledning att närmare följa utbildningsnämndens arbete med att stärka styrningen av grundskolan. Revisionens granskning under år 2019 visade på fortsatta brister i det systematiska kvalitetsarbetet.

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom ovan rubricerat område.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om nämnden säkerställer ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan och att detta sker med tillräcklig intern kontroll. Granskningen syftar

därtill att bedöma om utbildningsnämnden säkerställer en utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan på huvudmannanivå samt vidtar åtgärder avseende identifierade brister.

Revisionsfrågor avseende kvalitetsarbete i *grundskolan*:

1. Har nämnden vidtagit relevanta åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?
2. Har nämnden säkerställt att åtgärderna har implementerats i hela grundskolan?
3. Finns det en planering för hur effekter av vidtagna åtgärder ska analyseras för att säkerställa att faktiska förbättringar sker?

Revisionsfrågor avseende kvalitetsarbete i *förskolan*:

4. Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?
5. Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?
6. Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen?
7. Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå?
8. Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

1.3. Revisionskriterier

lakttagelser bedöms gentemot följande revisionskriterier:

För samtliga revisionsfrågor:

6 kap. 6 § Kommunallagen

Kommunens beslut, riktlinjer och rutiner inom rubricerat område

Revisionsfråga 1-3 besvaras och bedömning sker utifrån de brister som har identifierats av Skolinspektionen år 2016 och 2019 samt av den fördjupade revisionsgranskningen år 2019, se sida 8.

För revisionsfråga 4-6: 4 kap. 3 § Skollagen

För revisionsfråga 7 och 8: 4 kap. 6 § Skollagen

För revisionsfråga 4-8 utgör därtill *Skolverkets allmänna råd med kommentarer: Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet* revisionskriterier. Dessa redovisas i Bilaga 1. Revisionskriterier.

1.4. Avgränsning

Granskningen omfattar utbildningsnämnden med fokus på den kommunala förskolan och grundskolan. Granskningen ingår i 2020 års revisionsplan.

1.5. Metod

Metod avseende *grundskolan*:

Granskningen har genomförts genom granskning av dokument med bäring på utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan. Intervjuer har hållits med nämndens presidium samt förvaltningsledning inom grundskolan.

Rapporten och dess iakttagelser och preliminära bedömningar har sakgranskats av samtliga intervjuade.

Metod avseende förskolan:

Granskningen har genomförts genom sammanställning av nationell statistik avseende förutsättningar för verksamhetens genomförande i förskolan på huvudmanna- och enhetsnivå. Dokumentgranskning av styrande och stödjande dokument för systematiskt kvalitetsarbete i förskolan på huvudmannanivå, till exempel verksamhetsplaner och dokumenterade uppföljningar och analyser genomförts.

Därtill har intervjuer hållits med nämndens presidium samt förvaltningsledning inom förskolan.

2. Förskolan i Botkyrka kommun

Utbildningsnämnden är huvudman för förskolan, fritidshemmet, förskoleklassen, grundskolan, gymnasieskolan, särskolan på grundskolenivå och gymnasienivå och fattar de politiska besluten inom utbildningsförvaltningens ansvarsområde.

En omfattande omorganisation i genomfördes sommaren 2019 i Botkyrkas kommunala förskolor. Omorganisationen medförde att 47 förskoleenheter omvandlades till tolv förskoleenheter. Se vidare revisionsfråga 5 för orsak till och syfte med den förändrade lednings- och enhetsorganisationen.

I bilaga 2 framkommer nationell statistik (Skolverket) för Botkyrka kommun per den 15 oktober 2019. Av statistiken framkommer bland annat att

- Andelen heltidstjänster med förskolläraryxamen varierar stort mellan förskoleenheterna: från 9,9 procent till 50,0 procent.
- Genomsnittet för andel heltidstjänster med förskolläraryxamen ligger 17 procentenheter lägre än rikets genomsnitt.
- Personaltätheten varierar mellan 4,0 och 7,9 inskrivna barn per heltidstjänst.
- Genomsnittet vad gäller antal inskrivna barn per heltidstjänst är 5,4 i Botkyrka kommun, vilket kan jämföras med 5,2 som är rikets genomsnitt.

3. Iakttagelser och bedömningar

Grundskola

3.1. Revisionsfråga 1: Har nämnden vidtagit relevanta åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

Skolinspektionens tillsyn år 2016 och 2019

Under hösten 2016 genomförde Skolinspektionen tillsyn av förskoleklass och grundskola i Botkyrka kommun. Skolinspektionen bedömde att det fanns brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Tillsynen visade att uppföljning av grundskolans resultat avseende kunskaper, trygghet och studiero skedde på huvudmannanivå, men att resultaten inte analyserades och att de åtgärder som huvudmannen vidtagit därmed inte utgick från en analys av resultaten och måluppfyllelsen.

Uppföljning av ovan nämnda beslut genomfördes under våren och hösten 2019. Utifrån uppföljningen fattade Skolinspektionen ett nytt beslut den 23 oktober 2019. Skolinspektionen påtalade att huvudmannen inte avhjälpit samtliga påtalade brister. Av beslutet framgår att:

Skolinspektionen bedömer att det fortfarande finns brister i Botkyrka kommuns systematiska kvalitetsarbete för grundskolan. Utredningen visar att kommunen inte analyserar relevanta resultat avseende elevernas kunskaper samt elevernas upplevelse av trygghet på huvudmannanivå. Skolinspektionen anser att det som Botkyrka kommun beskriver som sin analys snarare utgör generella konstateranden än bakomliggande orsaker till de uppföljda resultaten. Visserligen genomförs åtgärder för att utveckla grundskolans verksamhet, men dessa utgår följaktligen inte från en analys av resultaten och följs inte heller alltid upp och utvärderas. Bristande koppling mellan analys och åtgärder kan innebära att de insatser som genomförs inte är effektiva och ändamålsenliga.

Skolinspektionen förelade Botkyrka kommun att senast den 3 mars 2020 vidta åtgärder för att avhjälpa de brister som kvarstod vid uppföljningstillfället.

Revisionens fördjupade granskning år 2019

År 2019 genomförde de förtroendevalda revisorerna en granskning av utbildningsnämnden utifrån revisionsfrågan: *Säkerställer utbildningsnämnden att utbildningen i grundskolan motsvarar skollagens krav på likvärdighet?*

Granskningen omfattade bland annat systematiskt kvalitetsarbete och revisionen konstaterade att det systematiska kvalitetsarbetet var under utveckling vid tiden för granskningen. Brister avseende systematiskt kvalitetsarbete identifierades, bland annat dokumentation på enhetsnivå, dialog mellan förvaltning och enheterna, rapportering till nämnden samt åtgärder för att implementera den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete.

3.1.1. Iakttagelser

Åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet framgår av inkommen dokumentation samt beskrivs vid intervjuer. Inkommen dokumentation omfattar kommunens redovisning av vidtagna åtgärder till Skolinspektionen, inklusive en framtagna plan för systematiskt kvalitetsarbete, samt utbildningsnämndens svar på revisionskravet.

Redovisning av vidtagna åtgärder efter Skolinspektionens uppföljningsbeslut för förskoleklass och grundskola

I kommunens svar till Skolinspektionen, daterat den 22 januari 2020, beskrivs att följande åtgärder har genomförts under år 2019:

Åtgärder avseende analys

Här framgår bland annat att huvudmannens kvalitetsrapport har utvecklats för att tydligare lyfta fram grundskolans resultat och analys på såväl enhets- som verksamhetsnivå. Huvudmannens kvalitetsrapport har tidigare innehållit en aggregerad sammanställning av resultat och analys för samtliga verksamhetsområden (förskola, förskoleklass, grundskola, fritidshem, grundsärskola, gymnasieskola samt gymnasiesärskola) vilket har medfört alltför generella konstateranden.

Åtgärder avseende planering

Här framgår att processen för att ta fram grundskolans verksamhetsplan har utvecklats; grundskolans Verksamhetsplan 2020 baseras på ett tydligt sätt på grundskolans kvalitetsredovisning (innehållande analys av resultat). Verksamhetsplanen innehåller bland annat planering av insatser och åtgärder samt indikatorer som ska markera förflyttningar mot målet, hur detta ska mätas och vem som ansvarar för uppföljningen.

Av svaret till Skolinspektionen framgår även att enheternas arbete med sina respektive arbetsplaner har förändrats. I och med att verksamhetsplanen för verksamhetsområde grundskola färdigställdes den 15 januari 2020 pågick enheternas arbete med arbetsplanen i en efterföljande period fram till den 28 februari 2020. Enheternas arbetsplan utgår därmed från såväl enhetsspecifika utvecklingsområden som mer övergripande utvecklingsområden vilka har identifierats av verksamhetschefen för grundskolan.

I redovisningen till Skolinspektionen förmedlas följande bild för att beskriva flödet/strukturen för systematiska kvalitetsarbetet inom förvaltningen:



Åtgärder avseende huvudmannens systematiska kvalitetsarbete

Det beskrivs att styrkedjan har stärkts genom förbättrad dialog mellan utbildningsnämnd och förvaltningsledning, mellan förvaltningsledning och verksamhetsområden liksom mellan verksamhetsområden och enheter.

Därtill beskrivs att årshjulet för det systematiska kvalitetsarbetet har utvecklats under hela 2019. Utvecklingen innebär att kommundemensamma uppföljningar fördelas över tre perioder under ett år och att en förväntad effekt av förändringen är att analys- och planeringsarbetet länkas samman och ger utrymme för ökad delaktighet i alla led. Årshjulet återfinns i bilaga 4. I årshjulet visas översiktligt gemensamma delar/aktiviteter i det systematiska kvalitetsarbetet på enhets-, verksamhets- och nämndsnivå. Enligt uppgift finns ett detaljerat årshjul för gemensamma aktiviteter i verksamhetsområdenas och enheternas kvalitetsarbete i Stratsys.

Process för avvikelshantering

För att komma till rätta med de brister som har konstaterats i samband med Skolinspektionens tillsyn och för att säkerställa att nya inte uppstår i verksamheten har förvaltningen infört en process för avvikelshantering. Systemet innebär att grundskolevärderaren, utifrån uppgifter från inrapporterande kanaler på central förvaltning (verksamhetschef, chef för verksamhetsområdets verksamhetsstöd, ekonomichef, chef för kvalitetsstöd, HR-chef och lokal barnombudsman), månadsvis fyller i en matris. Matrisen fylls i för varje enskild enhet utifrån redan angivna indikatorer i form av kvalitativa och kvantitativa processer och resultat för enheten, exempelvis Kompetensbrist, Elevavhopp och Obalanser/underskott.

En bedömning av avvikelens karaktär sker och avvikelser färgsätts med gul - avvikelserna kräver uppföljning eller röd – avvikelserna kräver åtgärd. Genomgång av nulägesmatrisen sker i förvaltningens ledningsgrupp en gång i månaden. Utbildningsdirektören är sammankallande och utvärderare för respektive skolform leder genomgången.

Förvaltningens ledningsgrupp bedömer om avvikelser är av den karaktär att avvikelshantering startar. Avvikelshantering följer en åtgärdsstrappa med tre steg. Första steget innebär att rektor ansvarar för att enheten formulerar, genomför och utvärderar handlingsplan. Om uppföljningen påvisar brister av sådan karaktär att vidare åtgärder behövs övergår avvikelshantering till steg två. I steg två är det verksamhetschefen som ansvarar för att styrgruppen formulerar, genomför och utvärderar en handlingsplan. Om inte detta är tillräckligt övergår avvikelshantering till steg tre där förvaltningschefen ansvarar för formulering, genomförande och utvärdering av handlingsplanen. I alla tre steg tar nämnden del av handlingsplanen när den formulerats, genomförts och utvärderats. Uppföljningarna redovisas löpande för utbildningsnämnden.

Plan för systematiskt kvalitetsarbete

I svaret till Skolinspektionen bifogas dokumentet *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*, som redovisades för nämnden i december 2019. Utöver det årshjul som beskrivs ovan, innehåller planen en beskrivning av hur processen för planering, uppföljning och analys ser ut. Detta beskrivs mer ingående under revisionsfråga 4 och 6. I korthet framgår följande:

- Varje förskole- och skolenhet har en plan för sitt systematiska kvalitetsarbete, dokumenterad i ett årshjul.
- Uppföljningen av måluppfyllelse sker kontinuerligt samt vid tre särskilda tillfällen under året, då utfallet i olika delar (teman) följs upp. Läroplanernas övergripande mål och riktlinjer inom respektive tema samt verksamhetsområdets och enhetens egna mål följs upp och analyseras. Uppföljningarna sammanställs och dokumenteras i enhetens kvalitetsrapport. I oktober, då samtliga tre teman följts upp, gör enheten en sammanfattande analys av hela uppdraget och klarmarkeringar kvalitetsrapporten i Stratsys.
- Enhetens kvalitetsrapport utgör, tillsammans med utbildningsnämndens mål och verksamhetsområdets verksamhetsplan, underlag för enhetens nya/reviderade arbetsplan. Den är också en del av underlaget för verksamhetsområdets kvalitetsrapport och för kvalitetsdialogen.
- Varje verksamhetsområde gör, på grundval av enheternas kvalitetsrapporter och arbetsplaner, kvalitetsdialogerna samt övriga uppföljningar, en årlig kvalitetsrapport för hela verksamhetsområdet.
- Samtliga enheter och verksamhetsområden dokumenterar sitt systematiska kvalitetsarbete i Stratsys.
- Slutdatum för kvalitetsrapport är 15 oktober för enheterna och 15 december för verksamhetsområdena. Verksamhetsområdenas kvalitetsrapporter redovisas till utbildningsnämnden tillsammans med verksamhetsplanerna vid utbildningsnämndens möte i mars.

- Förvaltningen genomför kvalitetsuppföljning med två inriktningar: regelbunden uppföljning och riktad uppföljning. Den regelbundna uppföljningen är en del av utbildningsförvaltningens genomgång av samtliga skolenheter. Denna uppföljning är under planering och kommer framgent att göras i treårscykler. Den riktade uppföljningen genomförs vid konstaterade avvikelser som leder till att ledningsgruppen fattar beslut om att riktad uppföljning ska genomföras. Den riktade kvalitetsuppföljningen hänger på så sätt ihop med processen för avvikelsehantering (genom uppföljning av den upprättade handlingsplanen).
- Vid intervjuer framkommer att grundskolan har initierat ett ärende för riktad uppföljning under år 2019. Förskolan går in i processen i mars 2020 och gymnasieskolan planeras gå in i processen i augusti 2020. Enligt intervjuer genomförs uppföljningen med samma utgångspunkter som Skolinspektionen.

Planerade åtgärder enligt utbildningsnämndens svar till revisionen

Av utbildningsnämndens svar på revisionsskrivelsen (daterat 2020-01-27) framgår att följande åtgärder ska vidtas avseende det systematiska kvalitetsarbetet:

Revisionens rekommendationer	Åtgärder
<i>Säkerställa att det systematiska kvalitetsarbetet utvecklas på enhetsnivå och på huvudmannanivå för att nämnden ska få en samlad och tydlig bild av enheternas behov. I detta är det angeläget att nulägesbilden omfattar samtliga årskurser, att det finns en fungerande dialog mellan förvaltningen och skolenheterna samt att grundskolornas kvalitetsarbete redovisas i högre grad till nämnden.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mer strukturerad regelbunden rapportering till nämnden av måluppfyllelse på olika målområden. • Krav på chefer avseende bättre och mer genomarbetade beslutsunderlag och med tydliga krav på att fattade beslut följs.
<i>Säkerställa att utvecklingsarbetet och de åtgärder som vidtas, implementeras fullt ut och att effekterna av vidtagna åtgärder analyseras noggrant. Den generella bilden PwC har fått under granskningen är att förvaltning och nämnd är mitt uppe i förändringsarbete.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Att få till en beteendeförändring, vilket bland annat omfattar insatser med att utveckla analys och analysförmåga på alla nivåer

De åtgärder som redovisas avseende dokumentation/underlag samt beslutsefterlevnad återfinns i svaret till Skolinspektionen. Åtgärden avseende rapportering till nämnden återfinns inte i svaret till Skolinspektionen. Denna åtgärd omfattar enligt uppgift att rapporteringen har strukturerats/planerats avseende innehåll och tid. I *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* framgår vilken typ av rapportering som ska ske och när. Till skillnad från tidigare, då formerna för rapporteringen har varierat mellan att vara muntliga dragningar och skriftlig information, sker rapporteringen numera i form av skriftlig information som utbildningsnämnden tar del av och kan lägga till handlingarna.

Övriga åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå under 2019

Utöver de åtgärder som framkommer av svaret till Skolinspektionen och revisionen, beskrivs vid intervjuer att andra åtgärder har vidtagits avseende det systematiska kvalitetsarbetet:

- **Omstrukturering inom förvaltningen** - Det har skett en omstrukturering inom förvaltningen där mer ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet har lagts på verksamhetsområdena, och att kvalitetsavdelningen (istället för att själv vara ansvarig) bistår med stöd i kvalitetsarbetet. Detta beskrivs bland annat bidra till en bättre styrning med kortare avstånd mellan förvaltning och verksamhet.
- **Utveckling av delårsrapporter** - Från och med nämndens delårsrapport 1 år 2020 ska nyckeltal på enhetsnivå finnas med i uppföljningen av grundskolans verksamhet. Delårsrapport 1 beskrivs vara en sammanfattande redogörelse och analys av måluppfyllelse avseende bland

annat elevers trygghet och studiero samt elev-och personalstatistik. I delårsrapport 2 görs motsvarande redogörelse och analys kring elevers kunskapsresultat.

3.1.2. *Bedömning*

Nämnden har vidtagit och planerar att vidta åtgärder som på ett tydligt sätt svarar mot de brister som har identifierats av Skolinspektionen och av den kommunala revisionen. Även om enstaka åtgärder (till exempel utvecklingen av delårsrapporter) ännu inte har genomförts vid tiden för granskningen, bedömer vi att nämndens åtgärder innebär ett samlat grepp för att skapa förutsättningar för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på kort och lång sikt.

De brister som har identifierats handlar bland annat om analys och dokumentation och i ett systematiskt kvalitetsarbete hänger enhetsnivån och huvudmannanivån tätt ihop. Granskningen har omfattat huvudmannanivån och nämnd och förvaltning har intervjuats avseende vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med rektorer som har fått ge sin bild av huruvida dessa åtgärder, till exempel kvalitetsuppföljningen, är ändamålsenliga utifrån de brister som har identifierats, det vill säga utvecklar kvalitetsarbetet på enhetsnivå.

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

3.2. **Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att åtgärderna har implementerats i hela grundskolan?**

I nedanstående avsnitt beskrivs på vilket sätt nämnden har säkerställt att vidtagna åtgärder har implementerats på enhetsnivå och/eller huvudmannanivå.

3.2.1. *lakttagelser*

Implementering av åtgärder avseende analys

Enligt svaret till Skolinspektionen omfattar åtgärder avseende analys utveckling av förvaltningens kvalitetsrapport.

Från att tidigare ha flätat samman de tre verksamhetsområdena förskola, grundskola (inkluderar även förskoleklass, fritidshem och grundsärskola) och gymnasieskola (inkluderar även gymnasiesärskolan) i förvaltningens kvalitetsrapport har de olika verksamhetsområdena fått ta tydligare plats i egna separata delar. Förändringen kan verifieras i förvaltningens kvalitetsrapport 2018/2019 som har redovisats för nämnden 2020-03-24.

Det framkommer vidare att det genomförs flera insatser från och med våren 2020 för att säkerställa att kvalitetsrapporterna på enhetsnivå utvecklas. Syftet är att förbättra analysen på enhetsnivå för att säkerställa att dokumentationen är jämförbar mellan enheter och att analysen därmed på ett bättre sätt kan utgöra underlag i planeringsarbetet. Enheternas kvalitetsrapporter redovisas inte för nämnden, men nämnden har delegerat till förvaltningen att sammanställa enheternas kvalitetsrapporter till en kvalitetsrapport per verksamhetsområde. En insats för att säkerställa en utveckling av kvalitetsrapporter på enhetsnivå är att grundskoleutvärderare kontrollerar förekomst och innehåll i samtliga enheters kvalitetsrapporter i Stratsys. Det beskrivs att samtliga grundskoleenheter har inkommit med underlag, inklusive analys, till den första delen av kvalitetsrapport för år 2020. En annan insats är att rektorer ska få såväl skriftlig som muntlig återkoppling på kvalitetsrapporten tre gånger per år, det vill säga i samband med att underlag tillförs i Stratsys. Återkopplingen har tidigare varit muntlig.

Implementering av åtgärder avseende planering

Inkommet underlag omfattar åtgärder avseende planeringsprocessen på enhets- och huvudmannanivå såsom framtagandet av enheternas arbetsplaner samt grundskolans verksamhetsplan.

Grundskolans verksamhetsplan 2020 antas av nämnden i mars eller april. Att nämnden antar verksamhetsplanen beskrivs som ett sätt för nämnden att säkerställa att förändringar avseende planeringsprocessen har implementerats.

Vid intervjuer beskrivs att det genomförs insatser från och med våren 2020 för att utveckla enheternas arbetsplaner. Grundskoleutvärderare kontrollerar förekomst och innehåll i samtliga enheters arbetsplaner i Stratsys. Enligt intervju färdigställde enheterna sina arbetsplaner för 2020 i slutet av februari 2020 och under mars månad ser grundskoleutvärderaren över innehållet i planerna för att säkerställa att planeringen bygger på enhetens tidigare analys. Vid behov av justering i arbetsplanen, återkopplar grundskoleutvärderaren detta till respektive skolenhets ledningsgrupp. Att samtliga enheters verksamhetsplaner finns dokumenterade i Stratsys ingår som ett moment i nämndens internkontrollplan 2020. Enligt uppgift genomfördes internkontroll av momenten i februari 2020 och ska avrapporteras i maj 2020.

Det framkommer i intervjuer att det pågår en kommungemensam översyn av mål- och budgetarbetet, och att en ny modell för målstyrning ska beslutas av kommunstyrelsen under våren 2020. Intervjuade nämndrepresentanter beskriver att nämndens planerings- och uppföljningsarbete kommer att vidareutvecklas utifrån den nya modellen.

Implementering av åtgärder avseende huvudmannens systematiska kvalitetsarbete

Enligt inkommet underlag omfattar åtgärder avseende huvudmannens systematiska kvalitetsarbete en förbättrad dialog på samtliga nivåer samt en förtydligad struktur för det systematiska kvalitetsarbetet på enhets- och huvudmannanivå.

Det beskrivs att nämnden har säkerställt att utveckling av dialog på samtliga nivåer samt en förtydligad struktur för kvalitetsarbetet har skett genom att det numera finns strukturer för dialog genom hela styrkedjan, att det har skapats forum där dialogen ska äga rum samt genom att Stratsys har implementerats i alla verksamheter.

Implementering av process för avvikelshantering och kvalitetsuppföljning

Enligt inkommet underlag framgår att förvaltningen har infört en process för avvikelshantering och kvalitetsuppföljning.

Att nämnden har säkerställt att dessa processer har implementerats kan verifieras i protokoll från nämndens sammanträden, i vilka det framgår att nämnden löpande tar del av rapporter avseende de handlingsplaner som avvikelshandlingen och kvalitetsuppföljningen genererar.

Implementering av åtgärder i svaret till revisionen

Svaret till revisionen omfattar åtgärder avseende rapportering till nämnden, krav på mer genomarbetade beslutsunderlag, krav på att fattade beslut följs samt åtgärder som syftar till att utveckla analys och analysförmåga.

Det beskrivs att nämnden har säkerställt att rapporteringen till nämnden blir mer strukturerad och regelbunden genom att den har tagit del av *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*, där innehåll och tid för rapportering framgår, samt medföljande årshjul. Därtill säkerställer nämndsekreterare att planerade rapporteringar återfinns i ärendelistan.

Avseende hur nämnden säkerställer implementering av resterande åtgärder, beskrivs detta i avsnitten *Implementering av åtgärder avseende analys och Implementering av åtgärder avseende planering*.

Implementering av övriga åtgärder

Avseende åtgärden som omfattar en omstrukturering inom förvaltningen har en oberoende utredning av förvaltningsorganisationen behandlats av nämnden på sammanträde 2019-10-15. Av utredningen framkommer bland annat att den centrala förvaltningen, inklusive kvalitetsstöd, ska utveckla rollen som samordnade och stödjande både mot politiken och mot verksamheten. På sammanträdet godkände utbildningsnämnden rapporten, gav förvaltningen i uppdrag att vidta åtgärder i enlighet med de rekommendationer som inte redan hade omhändertagits samt att åtgärderna skulle återrapporteras till utbildningsnämnden i december 2019. Återrapportering kan inte spåras i protokoll.

Avseende utvecklingen av delårsrapport 1 respektive 2 har nämnden indirekt säkerställt denna åtgärd i och med nämndens beslut kring *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Eftersom delårsrapport 1 inte har färdigställts vid granskningen, har nämnden därmed ännu inte haft möjlighet att säkerställa den faktiska utvecklingen av delårsrapporterna.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att nämnden har säkerställt att vidtagna åtgärder har implementerats genom till exempel grundskoleutvärderarens arbete, nämndens internkontrollplan och rapportering av upprättade handlingsplaner till nämnden.

Som nämns i bedömningen av revisionsfråga 1, har granskningen omfattat huvudmannanivån och nämnd och förvaltning har intervjuats avseende implementeringen av vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med rektorer som har fått beskriva implementeringen av dessa åtgärder på enhetsnivå.

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

3.3. Revisionsfråga 3: Finns det en planering för hur effekter av vidtagna åtgärder ska analyseras för att säkerställa att faktiska förbättringar sker?

I revisionsfråga 1 beskrivs vilka åtgärder som nämnden har vidtagit för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet och åtgärda de brister som har identifierats avseende detta. Vidtagna åtgärder framgår av kommunens svar till Skolinspektionen, av svaret på revisionskravet samt vid intervjuer.

I revisionsfråga 2 beskrivs huruvida nämnden har säkerställt att de vidtagna åtgärderna har implementerats på enhetsnivå och/eller huvudmannanivå.

Revisionsfråga 3 syftar till att granska på vilket sätt nämnden har planerat att säkerställa att de vidtagna åtgärderna har avsedd effekt, det vill säga att säkerställa att åtgärderna har utvecklat det systematiska kvalitetsarbetet och att identifierade brister har åtgärdats.

3.3.1. Iakttagelser

I utbildningsnämndens *Mål och budget 2020 med flerårsplan 2020-2023* återfinns följande nämndmål (2:2a): *För att skapa jämlika livschanser har utbildningen i Botkyrka ett systematiskt kvalitetsarbete som länkar samman alla led i styrkedjan*. Nämndmålet har saknat målsatta mått/indikatorer.

Vid sakgranskning beskrivs att nämnden har en dokumenterad och beslut planering i form av den planerings- och uppföljningsprocess som framgår i dokumentet *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Därtill beskrivs att nämnden kommer att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av/brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt genom uppföljning av ovanstående mål. Uppföljning kommer därmed att ske i samband med delår 2 och årsredovisning.

I intervjuer beskrivs att vidtagna åtgärder nyligen har implementerats och att det ännu är för tidigt att avgöra huruvida de har haft avsedd effekt. De initiala reflektionerna från nämnd och förvaltning uppges dock vara att avvikelshanteringsprocessen på ett effektivt sätt gör det möjligt att upptäcka och åtgärda brister innan de har fått alltför stora konsekvenser. Det uppges att arbetet med avvikelshantering mer formellt ska utvärderas i slutet av nuvarande läsår. Därtill är upplevelsen att den nya processen/strukturen för systematiskt kvalitetsarbete ger förutsättningar för ökad likvärdighet då förvaltningen genom Stratsys får en tydligare bild av hur analys och planering ser ut på de olika enheterna.

3.3.2. Bedömning

Genom uppföljning av ett nämndmål som har direkt bäring på det systematiska kvalitetsarbetet planerar nämnden att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av/brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt. Detta ser vi som positivt. Vi anser dock att det är en brist att det inte finns indikatorer (målsatta mått) som definierar vilken faktisk effekt åtgärderna - var för sig och/eller på aggregerad nivå - förväntas ha samt tydliggör hur effekten ska mätas på kort respektive lång sikt. Genom tydliga och relevanta indikatorer kan nämnden säkerställa att samtliga identifierade brister har avhjälpats genom de åtgärder som har vidtagits.

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Förskolan

All verksamhet inom utbildningsnämnden har samma struktur för systematiskt kvalitetsarbete. Det innebär kan föregående avsnitt om åtgärderna inom grundskolans systematiska kvalitetsarbete till stor del kan betraktas som en introduktion till förskolans systematiska kvalitetsarbete.

Med utgångspunkt i att utbildningsnämnden väljer att beskriva att analysprocessen föregår planeringsprocessen i det systematiska kvalitetsarbetet, redovisas revisionsfrågorna avseende förskolan i motsvarande ordning.



Eftersom strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet har förändrats under år 2019 och en del förändringar träder i kraft under våren 2020, har endast en del av de moment/aktiviteter/ dokument som beskrivs i revisionsfråga 4, 5 och 6 hunnit genomföras/tas fram. De moment/aktiviteter/dokument som ännu inte har hunnit genomföras/tas fram, beskrivs i rapporten i enlighet med vad som framkommer av inkommen dokumentation och/eller vid intervjuer.

3.4. Revisionsfråga 4: Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?

3.4.1. Iakttagelser

Under denna revisionsfråga beskrivs hur *strukturen* för uppföljning och analys ser ut vid tiden för granskningen, det vill säga vilka moment/aktiviteter/dokument som nya strukturen omfattar.

Under revisionsfråga 5 och 6 beskrivs och bedöms huruvida nämnden har säkerställt att dokumentationen på enhetsnivå och huvudmannanivå är ändamålsenlig.

Insamling av resultat och underlag kring centrala förutsättningar

Av inkommen dokumentation avseende den nya strukturen för kvalitetsarbete samt vid intervjuer framgår att insamling och sammanställning av resultat och underlag kring centrala förutsättningar sker vid följande tillfällen under ett läsår:

- September: Delårsrapport 2
- Oktober: Enheternas kvalitetsrapporter
- Oktober: Resultat- och indikatorspaletteer på enhetsnivå
- Oktober-december: Kvalitetsdialoger
- December: Verksamhetsområdets kvalitetsrapport
- Februari-mars: Enkät till vårdnadshavare i förskolan (genomförs vartannat år)
- Mars: Enkät till pedagogisk personal (genomförs årligen)
- Mars: Årsredovisning inklusive sammanfattande resultat- och indikatorspalette
- Mars: Kvalitetsdag
- April: Delårsrapport 1

Analys av resultat

Enligt *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* sker analyser kring vad som påverkar/orsakar resultat vid eller i anslutning till samtliga ovan nämnda tillfällen. Det framkommer dock inte att eller vid vilka tillfällen som nämnden gör eventuella ytterligare uppföljningar/utvärderingar för att förstå vad som påverkar/orsakar resultaten i förskolan.

Beskrivning av moment/aktiviteter/dokument som ingår i strukturen

Enheternas kvalitetsrapporter

Varje enhet analyserar utfall och resultat utifrån det nationella uppdraget och läroplanernas övergripande mål och riktlinjer samt verksamhetsområdets och enhetens egna mål vid tre tematiska uppföljningar under året:

- Tema "Samverkan och ansvar" (januari)
- Tema "Värden" (maj)
- Tema "Lärande" (september)

Uppföljningarna sammanställs och dokumenteras i enhetens kvalitetsrapport. Vid sakgranskning beskrivs att intentionen är att det inte ska vara vattentäta skott mellan dessa teman. Intentionen är att titta på hur de samspelar, vilket innebär att till exempel trygghet kan analyseras inom såväl temat Värden som temat Lärande.

I oktober, då samtliga tre teman har följts upp, gör enheten en sammanfattande analys av samtliga läroplansområden. Därefter klarmarkeras kvalitetsrapporten i Stratsys. Enheternas kvalitetsrapporter redovisas inte direkt till nämnden.

Kvalitetsdialoger

Kvalitetsdialoger hålls årligen med varje förskoleenhet under oktober-december. Vid kvalitetsdialogen diskuteras enhetens kvalitetsrapport och dess resultat och analys. Närvarande vid kvalitetsdialogerna är verksamhetschef, pedagogisk samordnare, kvalitetscontroller samt utbildningsdirektör (deltar på utvalda dialoger). Från och med år 2020 kommer även nämndens ordförande att delta vid utvalda kvalitetsdialoger.

Verksamhetsområdets kvalitetsrapport

Varje verksamhetsområde sammanställer, baserat på enheternas kvalitetsrapporter och arbetsplaner, kvalitetsdialogerna samt övriga uppföljningar, en årlig kvalitetsrapport för hela verksamhetsområdet. Strukturen för verksamhetsområdets kvalitetsrapport är densamma som för enheternas kvalitetsrapport, vilket innebär att samtliga läroplansområden följs upp och analyseras.

Enligt *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* redovisas verksamhetsområdenas kvalitetsrapporter tillsammans med verksamhetsplanerna till utbildningsnämnden vid utbildningsnämndens möte i mars.

Delårsrapport 1 och 2 samt årsredovisning

Enligt den tidigare strukturen ska Delårsrapport 1 innehålla en avvikelserapportering i det fall utfallet bedöms avvika kraftigt mot uppsatta (nämnds)mål. Delårsrapport 1 ska därmed inte innehålla någon fullständig redovisning av måluppfyllelse. I Delårsrapport 2 ska däremot nämndens mål följs upp.

Som tidigare nämnts ska uppföljning och rapporteringen till nämnd från och med år 2020 göras enligt en ny struktur, till exempel ska delårsrapporterna innehålla fler nyckeltal. I tabellen nedan redovisas strukturen för dokumenten Delårsrapport 1 och 2 samt Årsredovisning såsom den beskrivs i *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Endast rubriker som berör förskolan redovisas i tabellen. Samtliga dokument ska innehålla utfall och analys avseende volymer samt uppföljning av internkontrollplan. Rubriker som berör ekonomi har exkluderats.

Delårsrapport 1	Delårsrapport 2	Årsredovisning
Avvikelser gällande mål, målsatta mått och uppdrag	Nämndens mål och uppdrag	Väsentliga områden Nämndens mål och uppdrag
Måluppfyllelse tema "Värden" Läroplansområden som ingår: <ul style="list-style-type: none">• Normer och värden• Barns delaktighet och inflytande Elev- och personalstatistik	Måluppfyllelse tema "Lärande" Läroplansområden som ingår: <ul style="list-style-type: none">• Omsorg, utveckling och lärande	Måluppfyllelse tema "Samverkan och ansvar" Läroplansområden som ingår: <ul style="list-style-type: none">• Förskola och hem• Övergång och samverkan• Uppföljning, utvärdering och utveckling• Rektors ansvar Till nämndens årsredovisning ska verksamhetsområdenas kvalitetsrapporter bifogas.

I nämndens *Mål och budget 2020* framgår därtill att förskolans måluppfyllelse när det gäller språkutveckling kommer att mätas när barnen börjar i förskoleklassen med hjälp av Skolverkets kartläggningmaterial för språklig medvetenhet.

Resultat- och indikatorpaletter

Enligt *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* tas en resultat- och indikatorpalett med presentation av utvalda resultat och statistik gällande enheten fram inför enhetens kvalitetsdialog i syfte att vara ett av underlagen för dialogen.

En sammanfattande resultat- och indikatorpalett för samtliga verksamhetsområden inom utbildningsnämndens område bifogas årsredovisningen till nämnden.

Enkäter till pedagogisk personal och vårdnadshavare

I utbildningsförvaltningens regi, med start vårterminen 2020, ska en årlig enkät riktad till pedagogisk personal inom samtliga verksamhetsområden genomföras. Syftet med enkäten är att få personalens åsikter inom flera områden (till exempel trivsel och trygghet, delaktighet och inflytande samt betyg och bedömning) samt om utbildningsförvaltningens och respektive verksamhetsområdes utvecklingsfrågor.

Vartannat år genomför utbildningsförvaltningen enkäter riktade till vårdnadshavare för samtliga barn i förskolan. Enkäterna innehåller huvudsakligen frågor om vårdnadshavarnas upplevelser av förskolans information och om möjligheter till delaktighet och inflytande. Dessutom ställs frågor om vårdnadshavarnas allmänna nöjdhet med förskolan. Enligt uppgift sammanställs och återförs resultatet till verksamhetsområdet samt till varje enhet för återkoppling till vårdnadshavarna och för analys.

Resultat av genomförda enkäter ska enligt uppgift analyseras och redovisas för nämnd i delårsrapport 2 och 3.

Utvärderingar inom särskilt identifierade områden

Vid intervjuer beskrivs att förvaltningen har kartlagt tillgång till behöriga förskollärare inom förskolan. Motsvarande kartläggning ska genomföras för personalgruppen barnskötare under våren 2020 och en sammanställning av kartläggningen beräknas vara klar i slutet av maj. Före år 2020 har nämnden inte tagit del av redovisningar avseende personalens behörighet på enhetsnivå i förskolan.

Utöver kartläggning av behörighet, har det inte framkommit att nämnden har gjort några utvärderingar inom särskilt identifierade områden.

Nämndens dialog med enheterna

Nämnden för en dialog med enheterna inom ramen för en årlig kvalitetsdag. Därtill genomförs verksamhetsbesök löpande under året.

- **Kvalitetsdag** - Utbildningsnämnden har varje år en kvalitetsdag med syfte att ge nämnden möjlighet till fördjupningar i delar av verksamheternas kvalitetsarbete. Innehållet i kvalitetsdagen beslutas av nämnden och förvaltningsledningen gemensamt. Kvalitetsdagen ska genomföras i samband med nämndens möte i mars.
- **Verksamhetsbesök** - Ordföranden för utbildningsnämnden beskrivs genomföra cirka 20 verksamhetsbesök per år på kommunens förskolor. Vid besöken träffar ordförande såväl enhetens ledning som enhetens personal vid två separata tillfällen. Även ledamöter i nämnden gör verksamhetsbesök, om än i mindre omfattning.

3.4.2. Bedömning

Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete omfattar insamling och sammanställning av resultat och centrala förutsättningar på enhetsnivå, på verksamhetsområdesnivå samt på nämndsnivå. Vi ser det som positivt att det har gjorts kartläggningar på huvudmannanivå avseende tillgång till behöriga förskollärare och att motsvarande kartläggning planeras för barnskötare samt att strukturen för uppföljning omfattar tillfällen för nämnden att få en bild av enheternas arbete och förutsättningar.

Läroplanens områden har delats in i tre teman och genom att följa upp dessa teman kan nämnden få en samlad bild av utbildningen i förskolan. Strukturen innebär att dessa tre teman sammanställs och redovisas vid separata tillfällen under året och att samtliga teman redovisas på ett samlat sätt en gång per år på respektive nivå: i enhetens årliga kvalitetsrapport, i verksamhetsområdets årliga kvalitetsrapport samt i nämndens kvalitetsrapport. I vår bedömning har vi tagit hänsyn till intentionen att resultat ska analyseras utifrån flera perspektiv. Vi anser dock att befintlig struktur medför en risk att läroplansområden analyseras separat och att analysen därmed inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

3.5. Revisionsfråga 5: Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?

3.5.1. Iakttagelser

Identifierade utvecklingsområden

Utvecklingsområden inom förskolan framkommer av inkommen dokumentation samt beskrivs vid intervjuer.

I huvudmannens *Kvalitetsrapport läsåret 2018/2019* finns en omfattande beskrivning av utvecklingsområden inom förskolan och i tabellen nedan ges ett par exempel. Tabellen innehåller därtill exempel på utvecklingsområden som återfinns i nämndens *Verksamhetsberättelse 2019*.

Kvalitetsrapport 2018/2019	Verksamhetsberättelse 2019
<p>Normer och värden – Det finns behov av att skapa metoder som gör det möjligt att följa trygghetsskapande insatserna över tid. Rektorer behöver stöd i att arbeta fram en dokumenterad gemensam norm i sina respektive rektorsområden. Därtill finns det behov av att ta fram riktlinjer för barn i behov av särskilt stöd.</p> <p>Omsorg, utveckling och lärande - Det råder en bristande likvärdighet, det vill säga skillnader mellan enheters förutsättningar (till exempel lärmiljöer) och resultat. Det finns behov av kompetensutveckling gällande personalens språkliga kompetens, inom kunskapsområdena matematik, naturvetenskap och teknik samt förskollärares ledarskap. Riktlinjerna <i>Flerspråkighet</i> behöver implementeras i samtliga rektorsområden.</p> <p>Samverkan och ansvar – Det finns behov av att skapa rutiner för övergång mellan förskola och förskoleklass.</p> <p>Barns inflytande – Det finns behov av strukturer/arbetsätt som gynnar barns inflytande och delaktighet.</p> <p>Systematiskt kvalitetsarbete - Det finns stora skillnader inom och mellan enheters systematiska kvalitetsarbete, till exempel kvalitetsskillnader vad gäller analys. Det beskrivs att det inte är tydligt för rektorer och verksamhetsområdets ledning hur mål, indikatorer och insatser ska sättas, planeras och följas upp. Förskolans läroplan är inte implementerad i samtliga delar och kunskapsområdena naturvetenskap, teknik och matematik ges som exempel.</p>	<p>Likvärdighet – Brister avseende likvärdigheten inom förskolan beskrivs, det vill säga att det finns stora skillnader mellan olika förskoleenheter vad gäller såväl förutsättningar som resultat.</p> <p>Kompetensförsörjning – Det beskrivs att flera förskolor har haft utmaningar i att rekrytera behörig personal.</p> <p>Kompetensutveckling – Kompetensen i svenska språket behöver höjas bland förskolans personal.</p> <p>Förskola och hem – Vårnadshavarenkäten har generellt sett en låg svarsfrekvens.</p> <p>Barns delaktighet och inflytande – Det beskrivs till exempel att det varierar mellan förskolor och avdelningar i vilken utsträckning barn får möjligheter till inflytande och utnyttjar dessa möjligheter.</p> <p>Fysiska lärmiljöer – Det finns behov av på en del förskoleenheter att utveckla den fysiska lärmiljön.</p>

Vid intervjuer beskrivs att de främsta utvecklingsområdena inom förskolan är:

- **Likvärdighet** – Den tidigare förskolestrukturen, som omfattade 49 förskoleenheter och 36 rektorer, innebar svårighet att åstadkomma till likvärdiga processer och underlag gällande uppföljning, analys och planering.

- **Kompetensförsörjning** – Det finns behov av att bli en mer attraktiv arbetsgivare och höja andelen behöriga förskollärare i socioekonomiskt svagare områden.
- **Språkutveckling** – Det finns behov av att stärka den språkliga kompetensen bland personal som inte behärskar det svenska språket. Därtill finns behov på samtliga förskolor att stärka den pedagogiska kompetensen vad gäller barns språkutveckling.

Beslut om insatser inom förskolan

Följande insatser har lyfts fram som vidtagna åtgärder vid identifierade brister:

- **2019-02-13: Förändrad lednings- och enhetsorganisation**
Med bakgrund i att skapa mer likvärdiga förutsättningar i kommunens förskolor fattade nämnden beslut om förändrad lednings- och enhetsorganisation inom kommunens förskolor. Tidigare var verksamhetsområde förskola organiserat så att varje rektor ansvarade för en eller flera förskolor beroende på förskolans storlek. Det fanns då 49 förskolor och 36 rektorer. Dåvarande organisation medförde en hög arbetsbelastning för rektorerna som arbetade nära verksamheten och hade ansvar för ett stort antal medarbetare. I den nya organisationen finns förskoleenheter som består av flera förskolor. Varje förskoleenhet företräds av en rektor. Under varje rektor finns flera biträdande rektorer och dessa ansvarar i sin tur för en eller flera förskolor beroende på förskolans storlek. Den nya organisationen började gälla den 1 juli 2019.
- **2019-02-13: Kompetensförsörjningsplan år 2020-2023**
Kompetensförsörjningsplanen beskriver nuläge, omvärldsanalys med prognoser om förvärrad lärarbrist i framtiden och kommande kompetensbehov. Den identifierar också behov av satsningar på kompetens- och behörighetsgivande utbildningar samt lönebildning för år 2020-2023. I planen anges att det finns behov av extra medel för bland annat erfarenhetsbaserad utbildning till förskollärare, barnskötarutbildning samt språkutveckling för personal inom förskolan.
- **2019-04-11: Förskollärares planeringstid**
Beslutet innebar en satsning i form av att medel avsattes till att anställa ytterligare personal på förskolorna. Syftet uppgavs vara att ge förskollärare bättre möjligheter att ta ansvar för undervisningen med bakgrund i att det är huvudmannens, det vill säga utbildningsnämndens, ansvar att ge verksamheten nödvändiga förutsättningar för detta. Satsningen beskrevs i beslutet antas leda till ökad kvalitet i undervisningen i förskolan. Den utökade planeringstiden började gälla den 1 juli 2019.

Vid intervjuer beskrivs att initiativet är uppskattat i verksamheterna, men att det kvarstår arbete för att den utökade planeringstiden ska vara en självklar del av arbetet. Med bakgrund i personalbrist och vikariebrist beskrivs att planeringstiden ibland få stå tillbaka för att den ordinarie verksamheten ska gå ihop.

- **2019-12-10: Revidering av Riktlinjer för arbete med flerspråkighet**
Riktlinjerna innehåller inledning, vision, syfte, teoretiska utgångspunkter, strategiska mål utifrån styrdokument, utgångspunkter och ställningstaganden, förväntningar, uppföljningar, tidsplan och litteratur.

I intervjuer beskrivs att riktlinjerna innebär att nämnden har förtydligat hur den vill att arbetet med flerspråkighet ska bedrivas på kommunens förskolor.

- **2020-03-24: Uppdrag i mål och budget – Verktyg i syfte att säkerställa språkkompetensen för de som söker tjänst i förskola**
Utbildningsförvaltningen har i samarbete med förskolan tagit fram ett digitalt språktest som ett led i att förbättra kvaliteten på framtida rekryteringar inom förskolan. Språktestet syftar till att testa sakkunskaper inom arbetsområdet såväl som den språkliga kompetensen. Tillämpningen ska ske i samtliga enheter inom förskolan och gäller för samtliga slutkandidater i rekryteringsprocessen från och med 1 juli 2020.

- **Maj 2020 - Pedagogiska lärmiljöer**

Förskolornas lärmiljöer har enligt uppgift följts upp via en checklista under hösten 2019. Arbetet med att bereda nya riktlinjer för de pedagogiska lärmiljöerna uppges vara i slutfasen och kommer komma upp för beslut i utbildningsnämnden i maj 2020.

3.5.2. Bedömning

Nämnden har identifierat en mängd utvecklingsområden inom förskolan. Utvecklingsområdena återfinns i upprättad dokumentation samt beskrivs vid intervjuer. Nämnden har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena likvärdighet och kompetensförsörjning. Om hänsyn även tas till de åtgärder som beskrivs i revisionsfråga 1, bedömer vi att nämnden även har beslutat om insatser som svarar mot utvecklingsområdet systematiskt kvalitetsarbete. Samtidigt kan vi konstatera nämnden inte har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena avseende exempelvis normer och värden, delaktighet och inflytande samt kompetensutveckling i matematik, naturvetenskap och teknik.

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

3.6. Revisionsfråga 6: Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen?

3.6.1. Iakttagelser

Under denna revisionsfråga beskrivs hur *strukturen* för planering ser ut vid tiden för granskningen, det vill säga vilka moment/aktiviteter/dokument som den nya strukturen omfattar.

I *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* illustreras planeringsprocessen på följande sätt:



Av strukturen framkommer att planeringen utgår från kvalitetsredovisningar på enhetsnivå, på verksamhetsområdesnivå samt på nämndsnivå. Därtill beskrivs planeringen utgå från nationella mål/styrdokument, en omvärldsanalys samt lokala mål/styrdokument.

En planering tas fram och dokumenteras på nämndsnivå (*Mål och budget*), på verksamhetsområdesnivå (*Verksamhetsplan förskola*) samt på enhetsnivå (*Arbetsplan för enskild enhet*)

Vid intervjuer beskrivs att nämnden säkerställer att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen genom de insatser som beskrivs i revisionsfråga 1.

Dokumentation avseende planering

Strukturen för de dokument som tas fram inom ramen för ovan nämnda planeringsprocess är följande:

- **Mål och budget:** Dokumentets struktur omfattar en inledning, väsentliga områden (utvecklingsområden) för året, ekonomisk påverkan av satsningar samt nämndens mål och målsatta mått för året. De väsentliga områdena är sorterade under rubrikerna Lärande, Värden samt Ansvar och samverkan.
- **Verksamhetsplan förskola:** Verksamhetsplanens struktur omfattar en inledning samt ett avsnitt per läroplansområde där området beskrivs samt mål med tillhörande indikatorer.

- **Enheternas arbetsplaner:** Det finns en övergripande mall för hur enheternas arbetsplaner år 2020 ska se ut. Mallen följer samma struktur som verksamhetsplanen för förskolan.

I mallen finns anvisningar för ett fåtal avsnitt avseende vad de ska innehålla.

Enligt uppgift finns det, för upprättandet av verksamhetsplan förskola och enheternas arbetsplaner, detaljerade anvisningar i Stratsys. Till exempel ska en planerad insats i arbets/verksamhetsplanen innehålla en beskrivning av vad insatsen ska bidra till i relation till målet samt hur och när detta följs upp.

3.6.2. Bedömning

Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete anger att planering av utbildningen på ett tydligt sätt ska bygga på analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. Detta framgår dock inte på samma tydliga sätt av strukturen för de planeringsdokument som ska upprättas. Vi ser det därför som positivt att det finns detaljerade anvisningar i Stratsys avseende dokumentens innehåll, till exempel att det ska framgå vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till. Slutligen är vår bild att huvudmannen säkerställer att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen genom de insatser som beskrivs i revisionsfråga 1.

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

3.7. Revisionsfråga 7: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå?

Revisionsfråga 8: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

3.7.1. Iakttagelser

Rutiner och former för dokumentation

Enligt strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet ska följande dokument upprättas/fyllas i på enhetsnivå:

- Kvalitetsrapporter
- Arbetsplaner

På verksamhetsområdes- och nämndsnivå ska följande dokument upprättas/fyllas i:

- Delårsrapport 1 och 2
- Kvalitetsrapport för verksamhetsområdet
- Huvudmannens (nämndens) kvalitetsrapport
- Årsredovisning
- Huvudmannens Mål och budget
- Verksamhetsplan för verksamhetsområdet

Samtliga dokument ska upprättas i Stratsys.

Inkommen dokumentation avseende planering

I nedanstående text beskrivs innehållet i de dokument som tas fram inom ramen för planeringsprocessen.

Planering på nämnds nivå – Mål och budget 2020

Av *Mål och budget 2020* framgår att mål och vision utgår från identifierade utvecklingsområden under rubriken *Väsentliga områden 2020*. Utvecklingsområden är likvärdighet, lärmiljöer i förskolan, språkutvecklande undervisning och strategisk kompetensförsörjning. För varje identifierat väsentligt område beskrivs varför dessa områden är viktiga och hur de gynnar barn. De väsentliga områdena (satsningarna) analyseras översiktligt utifrån ekonomisk påverkan och vad som krävs för att lyckas med satsningarna. Därpå följer nämndens mål och mått satta mått 2020 utifrån kommunfullmäktiges målområden och utvecklingsmål.

Planering på verksamhetsområdesnivå – Verksamhetsplan förskola 2020

Verksamhetsplanens inleds med en beskrivning av den omorganisation som genomförts samt att verksamhetsplanen syftar till att definiera ett nuläge utifrån ett antal relevanta mål. Det framgår inte på ett tydligt sätt att verksamhetsplanen utgår ifrån en tidigare analys på enhets- och/eller huvudmannanivå av måluppfyllelse och utvecklingsområden.

Verksamhetsplanen innehåller därtill en genomgång av de områden som ingår i förskolans läroplan. Varje område innehåller kortare text gällande vad fokusområdena förväntas leda och vad som krävs för att lyckas. För varje område finns mål, indikatorer och tillhörande insatser.

Planering på enhetsnivå – Enheternas arbetsplaner

Vi har tagit del av fyra enheters arbetsplaner för 2020. Planerna följer den framtagna mallen, men skiljer sig åt vad gäller innehåll och omfattning. En del arbetsplaner har avsnitt där ett nuläge beskrivs, vilket kan tyda på att planeringen baseras på en tidigare analys och utvecklingsområden. Detta framgår dock inte på ett tydligt eller konsekvent sätt. Planerna innehåller beskrivningar av vad insatserna syftar till att uppnå och hur insatserna ska uppnås.

Dokumentation avseende utbildningens kvalitet

I de avsnitt som följer beskrivs de dokument som bör ge en samlad bild av utbildningens kvalitet samt ligga till grund för analys och beslut om insatser. Dessa dokument är:

- Enheternas kvalitetsrapporter
- Kvalitetsrapport för verksamhetsområdet
- Huvudmannens (nämndens) kvalitetsrapport
- Delårsrapport 1 och 2
- Årsredovisning

Enheternas kvalitetsrapporter

Vi har tagit del av kvalitetsrapporter för läsåret 2018/2019 från totalt 14 enheter. Dessa 14 enheter är, i och med omorganisationen, numera fyra enheter. De 14 kvalitetsrapporterna varierar i innehåll och omfattning.

Vi har även tagit del av fyra enheters kvalitetsrapporter för år 2020, så som de ser ut i mars 2020. Som framgår av tidigare avsnitt innebär strukturen att enheternas kvalitetsrapporter färdigställs i oktober 2020. Varje enhets kvalitetsrapport innehåller påbörjad uppföljning och vissa analyser för läroplanens områden, enligt tema "Samverkan och ansvar" som enligt årshjulet genomförs i

januari. Uppföljning och analyser har ännu inte gjorts för punkt 3. *Särskilda frågor för verksamhetsområdets uppföljning av utbildningsnämndens mål och budget (Nyanländas lärande, Vilka statliga satsningar har enheten deltagit i under läsåret? och Plan mot diskriminering och kränkande behandling)*. Uppföljning och analys görs inte heller för punkt 4. *Enhetens prioriterade utvecklingsområden inför revidering av arbetsplan.*

Kvalitetsrapport för verksamhetsområdet

Vi har inte erhållit verksamhetsområdets kvalitetsrapport för läsåret 2018/2019. Däremot finns ett separat kapitel om förskolan i huvudmannens kvalitetsrapport för samma läsår, se nästa avsnitt.

Vi har tagit del av verksamhetsområdets kvalitetsrapport för år 2020, så som den ser ut i mars 2020. Som framgår av tidigare avsnitt innebär strukturen att verksamhetsområdets kvalitetsrapport färdigställs i december 2020. Kvalitetsrapporten innehåller än så länge uppföljning och vissa analyser för vissa av läroplanens områden, tema "Samverkan och ansvar". Uppföljning och analyser görs inte för punkt 3. *Särskilda frågor för verksamhetsområdets uppföljning av utbildningsnämndens mål och budget (Nyanländas lärande, Vilka statliga satsningar har enheten deltagit i under läsåret? och Plan mot diskriminering och kränkande behandling)*. Uppföljning och analys görs inte heller för punkt 4. *Enhetens prioriterade utvecklingsområden inför revidering av arbetsplan.*

Huvudmannens (nämndens) kvalitetsrapport

I huvudmannens kvalitetsrapport för läsåret 2018/2019 handlar ett kapitel om verksamhetsområde förskola. I kapitlet berörs läroplanens huvudområden med resultat, viss analys och identifierade utvecklingsområden. Därtill redovisas särskilda frågor för verksamhetsområdets uppföljning och för uppföljning av utbildningsnämndens mål och budget, bland annat gällande Samverkan för bästa skola. Slutligen sammanfattas verksamhetsområde förskolas prioriterade utvecklingsområden inför revidering av verksamhetsplan 2020.

Delårsrapport 1, Delårsrapport 2 och Årsredovisning

Vi har tagit del av Delårsrapport 1 2019 samt Delårsrapport 2 2019. Enligt den tidigare strukturen ska Delårsrapport 1 innehålla en avvikelserapportering i det fall utfallet bedöms avvika kraftigt mot uppsatta (nämnds)mål. Delårsrapport 1 innehåller inga avvikelser avseende förskolan. Enligt den tidigare strukturen ska nämndens mål följas upp i Delårsrapport 2. Förutom mål och mått avseende personal, finns det inte några måttsatta mål för förskolan utan redovisningen består av kvalitativa bedömningar. Redovisningen innehåller därtill en sammanvägd bedömning av verksamhetsområdet (förskolan) och uppgifter om enskilda enheters resultat saknas.

Vid tiden för granskningen är delårsrapporter för 2020 ännu ej framtagna. Som framgår av tidigare avsnitt kommer delårsrapporternas innehåll att utvecklas och därmed skilja sig från 2019 års rapporter avseende att resultat för verksamheten på enhetsnivå ska synas både i delårsrapport 1 och 2. Därtill kommer förskolans måluppfyllelse när det gäller språkutveckling att mätas när barnen börjar i förskoleklassen med hjälp av Skolverkets kartläggningmaterial för språklig medvetenhet. Detta kommer alltså att göras från och med år 2020.

Vi har även tagit del av nämndens årsredovisning för 2019 (*Verksamhetsberättelse 2019*). Avseende förskolan innehåller årsredovisningen till stor del beskrivningar av förskolans arbete, insatser och/eller utvecklingsområden. Utöver övergripande resultat från vårdnadshavarenkäten (samtliga vårdnadshavare) samt nyckeltal avseende personalomsättning och sjukfrånvaro (hela verksamhetsområdet), saknar årsredovisningen resultat avseende utbildningens kvalitet. Årsredovisningen innehåller inte någon redovisning av resultat på enhetsnivå.

3.7.2. Bedömning

Den nya strukturen för kvalitetsarbetet omfattar rutiner och former för dokumentation avseende uppföljning/analys, utveckling och planering. Som framgår av bedömningen av revisionsfråga 4, innebär strukturen för kvalitetsarbetet att läroplansområden riskerar att analyseras separat, vilket i nästa steg innebär en risk att analysen inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.

2020 års dokument avseende utbildningens kvalitet är av naturliga skäl inte färdigställda vid tiden för granskningen. Dokumenten på dokument på enhets- och verksamhetsområdesnivå är dock påbörjade och vi kan se att de är upprättade i enlighet med den nya strukturen för kvalitetsarbete. Det är dock för tidigt att bedöma huruvida de slutliga dokumenten kommer att vara ändamålsenliga, det vill säga ge en samlad bild av utbildningens kvalitet som kan ligga till grund för analys och beslut om insatser.

I 2020 års planeringsdokument anges vad insatser ska leda till samt vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen/insatserna ska kunna genomföras. Vår bedömning är att planeringsdokumenten i stort sett är ändamålsenliga. Det som skulle behöva framgå tydligare är att planeringen på verksamhetsområdes- och på enhetsnivå bygger på en analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. I huvudmannens (nämndens) planeringsdokument framgår detta på ett tydligt sätt.



Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

4. Revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att utbildningsnämnden delvis har säkerställt ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete inom förskolan och att detta delvis sker med tillräcklig intern kontroll.

Vår samlade bedömning är att utbildningsnämnden till stor del har säkerställt en utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet i grundskolan på huvudmannanivå samt vidtagit åtgärder avseende identifierade brister.

Bedömningen baseras på en sammanvägning av revisionsfrågorna i granskningen, vilka framgår nedan. Bedömningen görs på en tregradig skala (uppfyllt, delvis uppfyllt, eller ej uppfyllt).

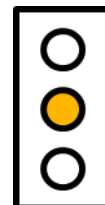
Revisionsfråga	Kommentar	
<i>Grundskolan</i>		
Revisionsfråga 1: Har nämnden vidtagit relevanta åtgärder avseende utveckling av och brister i det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?	Uppfyllt Nämnden har vidtagit och planerar att vidta åtgärder som på ett tydligt sätt svarar mot de brister som har identifierats av Skolinspektionen och av den kommunala revisionen. Även om enstaka åtgärder (till exempel utvecklingen av delårsrapporter) ännu inte har genomförts vid tiden för granskningen, bedömer vi att nämndens åtgärder innebär ett samlat grepp för att skapa förutsättningar för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på kort och lång sikt. De brister som har identifierats handlar bland annat om analys och dokumentation och i ett systematiskt kvalitetsarbete hänger enhetsnivån och huvudmannanivån tätt ihop. Granskningen har omfattat huvudmannanivån och nämnd och förvaltning har intervjuats avseende vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med rektorer som har fått ge sin bild av huruvida dessa åtgärder, till exempel kvalitetsuppföljningen, är ändamålsenliga utifrån de brister som har identifierats, det vill säga utvecklar kvalitetsarbetet på enhetsnivå.	
Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att åtgärderna har implementerats i hela grundskolan?	Uppfyllt Vi bedömer att nämnden har säkerställt att vidtagna åtgärder har implementerats genom till exempel grundskoleutvärderarens arbete, nämndens internkontrollplan och rapportering av upprättade handlingsplaner till nämnden. Som nämns i bedömningen av revisionsfråga 1, har granskningen omfattat huvudmannanivån och nämnd och förvaltning har intervjuats avseende implementeringen av vidtagna och planerade åtgärder. Granskningen har därmed inte omfattat intervjuer med	

rektorer som har fått beskriva implementeringen av dessa åtgärder på enhetsnivå.

Revisionsfråga 3:
Finns det en planering för hur effekter av vidtagna åtgärder ska analyseras för att säkerställa att faktiska förbättringar sker?

Delvis uppfyllt

Genom uppföljning av ett nämndmål som har direkt bäring på det systematiska kvalitetsarbetet planerar nämnden att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av/brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt. Detta ser vi som positivt. Vi anser dock att det är en brist att det inte finns indikatorer (målsatta mått) som definierar vilken faktisk effekt åtgärderna - var för sig och/eller på aggregerad nivå - förväntas ha samt tydliggör hur effekten ska mätas på kort respektive lång sikt. Genom tydliga och relevanta indikatorer kan nämnden säkerställa att samtliga identifierade brister har avhjälpats genom de åtgärder som har vidtagits.



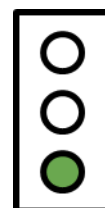
Förskolan

Revisionsfråga 4:
Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?

Uppfyllt

Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete omfattar insamling och sammanställning av resultat och centrala förutsättningar på enhetsnivå, på verksamhetsområdesnivå samt på nämndsnivå. Vi ser det som positivt att det har gjorts kartläggningar på huvudmannanivå avseende tillgång till behöriga förskollärare och att motsvarande kartläggning planeras för barnskötare samt att strukturen för uppföljning omfattar tillfällen för nämnden att få en bild av enheternas arbete och förutsättningar.

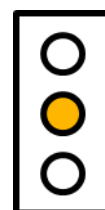
Läroplanens områden har delats in i tre teman och genom att följa upp dessa teman kan nämnden få en samlad bild av utbildningen i förskolan. Strukturen innebär att dessa tre teman sammanställs och redovisas vid separata tillfällen under året och att samtliga teman redovisas på ett samlat sätt en gång per år på respektive nivå: i enhetens årliga kvalitetsrapport, i verksamhetsområdets årliga kvalitetsrapport samt i nämndens kvalitetsrapport. I vår bedömning har vi tagit hänsyn till intentionen att resultat ska analyseras utifrån flera perspektiv. Vi anser dock att befintlig struktur medför en risk att läroplansområden analyseras separat och att analysen därmed inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.



Revisionsfråga 5:
Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?

Delvis uppfyllt

Nämnden har identifierat en mängd utvecklingsområden inom förskolan. Utvecklingsområdena återfinns i upprättad dokumentation samt beskrivs vid intervjuer. Nämnden har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena likvärdighet och kompetensförsörjning. Om hänsyn även tas till de åtgärder som beskrivs i revisionsfråga 1, bedömer vi att nämnden även har beslutat om insatser som svarar mot utvecklingsområdet systematiskt kvalitetsarbete.



Samtidigt kan vi konstatera nämnden inte har beslutat om insatser som på ett tydligt sätt svarar mot utvecklingsområdena avseende exempelvis normer och värden, delaktighet och inflytande samt kompetensutveckling i matematik, naturvetenskap och teknik.

Revisionsfråga 6:
Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen?

Uppfyllt

Den nya strukturen för systematiskt kvalitetsarbete anger att planering av utbildningen på ett tydligt sätt ska bygga på analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. Detta framgår dock inte på samma tydliga sätt av strukturen för de planeringsdokument som ska upprättas. Vi ser det därför som positivt att det finns detaljerade anvisningar i Stratsys avseende dokumentens innehåll, till exempel att det ska framgå vad utvecklingsinsatserna förväntas leda till. Slutligen är vår bild att huvudmannen säkerställer att verksamheten genomförs utifrån den gjorda planeringen genom de insatser som beskrivs i revisionsfråga 1.



Revisionsfråga 7:
Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå?

Delvis uppfyllt

Den nya strukturen för kvalitetsarbetet omfattar rutiner och former för dokumentation avseende uppföljning/analys, utveckling och planering. Som framgår av bedömningen av revisionsfråga 4, innebär strukturen för kvalitetsarbetet att läroplansområden riskerar att analyseras separat, vilket i nästa steg innebär en risk att analysen inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/orsakas av.

2020 års dokument avseende utbildningens kvalitet är av naturliga skäl inte färdigställda vid tiden för granskningen. Dokumenten på dokument på enhets- och verksamhetsområdesnivå är dock påbörjade och vi kan se att de är upprättade i enlighet med den nya strukturen för kvalitetsarbete. Det är dock för tidigt att bedöma huruvida de slutliga dokumenten kommer att vara ändamålsenliga, det vill säga ge en samlad bild av utbildningens kvalitet som kan ligga till grund för analys och beslut om insatser.

I 2020 års planeringsdokument anges vad insatser ska leda till samt vilka förutsättningar som krävs för att utbildningen/insatserna ska kunna genomföras. Vår bedömning är att planeringsdokumenten i stort sett är ändamålsenliga. Det som skulle behöva framgå tydligare är att planeringen på verksamhetsområdes- och på enhetsnivå bygger på en analys av måluppfyllelse och utvecklingsområden. I huvudmannens (nämndens) planeringsdokument framgår detta på ett tydligt sätt.



Revisionsfråga 8:
Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till utbildningsnämnden:

- Nämnden planerar att säkerställa att de åtgärder som har vidtagits avseende utveckling av/brister i det systematiska kvalitetsarbetet har haft effekt genom uppföljning av ett nämndmål. Detta mål saknar indikatorer (målsatta mått) som tydliggör hur den faktiska effekten ska mätas. Vi rekommenderar därför nämnden att ta fram tydliga och relevanta indikatorer som ger nämnden möjlighet att säkerställa att identifierade brister har avhjälpas genom de åtgärder som har vidtagits.
- Eftersom det saknas beslutade insatser som matchar samtliga identifierade utvecklingsområden inom förskolan, rekommenderar vi nämnden att säkerställa att dessa utvecklingsområden antingen adresseras i form av nämndbeslut eller i form av andra åtgärder på huvudmannanivå.
- I strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet riskerar att förskolans läroplansområden att sammanställas och analyseras separat, vilket kan innebära en risk att analysen inte fullt ut bidrar till en förståelse kring vad resultat beror på/påverkas av. Denna förståelse är avgörande för att kunna fatta välgrundade beslut om insatser. Vi rekommenderar därför nämnden att säkerställa att läroplansområden – tillsammans med centrala förutsättningar – följs upp och analyseras utifrån flera perspektiv i samband med de analystillfällen som strukturen omfattar. I detta har dokumentstrukturen och tillhörande anvisningar, för till exempel kvalitetsrapporterna på enhetsnivå, en viktig roll. Genom dessa kan nämnden säkerställa att läroplansområden analyseras på ett ändamålsenligt sätt.

2020-05-11

Anders Hägg
Uppdragsledare

Jenny Nordqvist
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Botkyrka kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av antagen revisionsplan. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

5. Bilagor

5.1. Bilaga 1 Revisionskriterier

Nedan redovisas revisionskriterier för revisionsfråga 4-8.

Revisionsfråga 4: Följer nämnden upp utbildningen systematiskt och kontinuerligt?

Revisionskriterier

Enligt Skollagen 4 kap. 3 § ska huvudmannen på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. I Skolverkets Allmänna råd med kommentarer Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet konkretiseras skollagen och följande två råd avser uppföljning av utbildningen:

Huvudmannen bör

1. *samla in och sammanställa resultaten för alla verksamheter tillsammans med underlag som visar hur förutsättningarna för och genomförandet av utbildningen påverkat måluppfyllelsen, samt*
2. *se till att det utöver den kontinuerliga uppföljningen även genomförs utvärderingar avseende huvudmannens samlade verksamhet inom särskilt identifierade områden.*

För att kunna utveckla utbildningen och vidta åtgärder, krävs att resultaten analyseras. Skolverkets Allmänna råd med kommentarer Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet innehåller följande tre råd avseende analys:

Huvudmannen bör

1. *med utgångspunkt i uppföljningen analysera vad som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen för den samlade verksamheten,*
2. *analysera om orsakerna framgår tydligt eller om ytterligare uppföljning eller utvärdering behöver genomföras,*
3. *använda analysen som underlag för dialoger med enheterna om utvecklingsbehov.*

Revisionsfråga 5: Vidtar nämnden åtgärder vid brister som har identifierats i det systematiska kvalitetsarbetet?

Revisionskriterier

Enligt Skollagen 4 kap. 3 § ska huvudmannen på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

I Skolverkets Allmänna råd med kommentarer Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet konkretiseras skollagen och följande råd avser utveckling av utbildningen:

Huvudmannen bör utifrån analysen identifiera utvecklingsområden och därefter besluta vilka insatser som ska prioriteras för att de nationella målen ska uppfyllas.

Revisionsfråga 6: Har nämnden systematiskt och kontinuerligt planerat utbildningen?

Revisionskriterier

Enligt Skollagen 4 kap. 3 § ska huvudmannen på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen. I Skolverkets Allmänna råd med kommentarer Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet konkretiseras skollagen och följande fyra råd avser planeringen av utbildningen:

Huvudmannen bör

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

Revisionsfråga 7: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå?

Revisionsfråga 8: Säkerställer nämnden att det finns en ändamålsenlig dokumentation av det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå?

Revisionskriterier

Enligt Skollagen 4 kap. 6 § ska det systematiska kvalitetsarbetet dokumenteras. I Skolverkets *Allmänna råd med kommentarer Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet* konkretiseras skollagen och följande tre råd avser dokumentation av kvalitetsarbetet:

Huvudmannen bör

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

5.2. Bilaga 2. Granskad dokumentation

Granskningen har omfattat följande dokument från kommunen:

- Huvudmannens kvalitetsrapport (Utbildningsnämnden) 2018/2919
- Verksamhetsplan 2020 Verksamhetsområde Förskola
- Kvalitetsrapport 2020 (mall) Förskola Enhetsnivå och Huvudmannanivå
- Plan för systematiskt kvalitetsarbete, 2019-12-10.
- Kvalitetsrapport 2020 (mall) Förskola Enhetsnivå och Huvudmannanivå
- Uppföljning insatser Verksamhetsområde Förskola
- Uppföljning insatser FU Fittja
- Uppföljning insatser FE Tullinge Södra
- Uppföljning insatser FE Tullinge Norra
- Uppföljning insatser FE Norsborg Centrala
- Kvalitetsrapport 2020 Verksamhetsområde Förskola
- Kvalitetsrapport 2020 FE Fittja
- Kvalitetsrapport 2020 FE Tullinge Södra
- Kvalitetsrapport 2020 FE Tullinge Norra
- Kvalitetsrapport 2020 FE Norsborg Centrala
- Riktlinjer för arbete med flerspråkighet
- Tjänsteskrivelse samt protokollsutdrag gällande Förändrad lednings- och enhetsorganisation förskola
- Tjänsteskrivelse samt protokollsutdrag gällande Planeringstid för förskollärare i förskolan
- Tjänsteskrivelse samt protokollsutdrag gällande Kompetensförsörjningsplan UF
- System för kvalitetssäkring och process för avvikelshantering
- Internkontrollplan 2020
- Yttrande till Mål och Budget 20190826
- Delårsrapport 1 och 2 2019
- Verksamhetsberättelse 2019
- Vårdnadshavareenkät 2019
- KPMG rapport Central förvaltning 2018-06-14
- Tjänsteskrivelse samt protokollsutdrag gällande Riktlinjer för arbetskläder i Botkyrka kommuns förskolor
- Tjänsteskrivelse samt protokollsutdrag gällande Uppdrag i mål och budget – Verktyg i syfte att säkerställa språkkompetensen för de som söker tjänst i förskola
- Underlag gällande Samverkan för bästa skola och samverkan med Uppsala universitet

5.3. Bilaga 3. Barn- och personalstatistik

I tabellen redovisas nationell statistik över barn och personal i den kommunala förskolan i Botkyrka kommun per den 15 oktober 2019. Uppgifter där antalet barn understiger fem (5) redovisas inte av sekretesskäl och är markerade med "...".

Enhet	Antal barn	Genomsnittligt antal barn per barngrupp	Andel (%) heltidstjänster med förskolläraryrket	Personal-täthet ¹
FÖRSKOLAN AMETISTEN	144	18	29,5	5,9
FÖRSKOLAN ANEMONEN	141	17,6	36,1	4,4
FÖRSKOLAN ASPEN	108	18	17,9	5,3
FÖRSKOLAN BIKUPAN	33	16,5	50	5,5
FÖRSKOLAN BJÖRKBACKEN	60	20	27,9	5,6
FÖRSKOLAN BJÖRKSTUGAN	87	10,9	16,9	4,9
FÖRSKOLAN BLÅSIPPAN	51	12,8	37,5	4,6
FÖRSKOLAN BÄVERHYDDAN	74	18,5	22,1	5,5
FÖRSKOLAN DIAMANTEN, SKOGSBACKSSKOLANS FÖRSKOLA	104	17,3	25	5,6
FÖRSKOLAN DUVAN	54	18	32,8	5,8
FÖRSKOLAN FRÖHUSET	87	17,4	17,6	5,4
FÖRSKOLAN GRANEN	116	19,3	15,7	6,1
FÖRSKOLAN GRINDSTUGAN	99	33	26,8	6,6
FÖRSKOLAN GULLVIVAN, RINGBLOMMAN	127	15,9	16,5	5,2
FÖRSKOLAN HJORTEN	60	15	23,4	7
FÖRSKOLAN HUMLAN	131	16,4	25,7	4,3
FÖRSKOLAN KARLAVAGNEN	106	17,7	41,6	5,5
FÖRSKOLAN KOMETEN	98	24,5	30,6	5
FÖRSKOLAN KUNGSTÄPPAN	74	18,5	14,1	4,9
FÖRSKOLAN KÄRRSPIRAN	180	18	24,6	5,1
FÖRSKOLAN LUNA	86	14,3	20,2	5,6
FÖRSKOLAN LYSMASKEN	53	10,6	27,2	5,4
FÖRSKOLAN LÖVHOLMEN	41	10,3	32,4	4,4
FÖRSKOLAN MYRAN	124	17,7	21,8	4,7
FÖRSKOLAN MYRSTACKEN	59	14,8	27,6	5,9
FÖRSKOLAN NACKDALA	109	18,2	43,4	5,1
FÖRSKOLAN NOVA	87	14,5	13,6	5,5
FÖRSKOLAN NYÄNGSGÅRDEN	129	16,1	38,7	7,1
FÖRSKOLAN OPALEN, DIAMANTEN	107	21,4	24	6,5
FÖRSKOLAN PRÄSTKRAGEN	110	18,3	14,5	5,4
FÖRSKOLAN RODRET	40	40	40,7	7,9
FÖRSKOLAN RYMDEN	16,9	..
FÖRSKOLAN RÖMOSSAN	72	18	24,7	5,9
FÖRSKOLAN SKÄCKLINGE GÅRD	43	14,3	25	5,4
FÖRSKOLAN SOLEN	20	..
FÖRSKOLAN SOLLIDEN	51	17	9,9	5

¹ Antal barn per heltidstjänst

FÖRSKOLAN STAREN	130	16,3	24	5,2
FÖRSKOLAN SVALAN	163	18,1	17,9	5,8
FÖRSKOLAN SÖRGÅRDEN	139	17,4	29,2	5,8
FÖRSKOLAN TRANAN	188	17,1	23,8	5,8
FÖRSKOLAN TROLLET	51	12,8	28,3	4,8
FÖRSKOLAN TUNNLANDSGÅRDEN	79	19,8	14,3	5,6
FÖRSKOLAN UGGLAN	141	17,6	28,3	5,7
FÖRSKOLAN VALLMON, VITSIPPAN	147	14,7	22,6	5,5
FÖRSKOLAN VIOLEN	108	18	23,6	5,2
FÖRSKOLAN ÄLVAN	109	18,2	16,8	6,1
FÖRSKOLAN ÄNGSGÅRDEN	90	22,5	25,2	5,7
FÖRSKOLAN ÖRTAGÅRDEN	106	17,7	11,6	5,5
STORVRETENS SPECIALFÖRSKOLA	21,1	..
TAL OCH SPRÅKGRUPP	8	8	100	4
VRETA FÖRSKOLA	95	31,7	21,4	6,8
GENOMSNIITT BOTKYRKA²			25	5,4
GENOMSNIITT RIKET			42	5,2

² Förskoleenheter i kommunal regi

5.4. Bilaga 4. Årshjul systematiskt kvalitetsarbete

I årshjulet visas översiktligt gemensamma delar/aktiviteter i utbildningsförvaltningens systematiska kvalitetsarbete på enhets-, verksamhetsområdes- och nämndnivå.

