

# Slutrapport med handlingsplan

För förbättrad arbetssituation för  
förskollärare och barnskötare

Maj, 2019

**Susanne Edner, projektledare**

**Maj, 2019**  
**Förskoleavdelningen, Utbildningsförvaltningen**

# Sammanfattning

2017 fick utbildningsnämnden i uppdrag av kommunfullmäktige att i samråd med stadsdelsnämnderna ta fram en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare. I maj 2018 anställdes en projektledare och arbetet med att formulera projektdirektiv och projektplan inleddes. Målet med projektet var att formulera en handlingsplan i samarbete med stadsdelsförvaltningarna utifrån två specifika fokusfrågor.

1. Hur kan arbetssituationen förbättras för förskollärare och barnskötare?
2. Hur förskolan kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande och pedagogiska ledarskapet?

I september 2018 påbörjades kartläggningen av nuläget i staden. Intervjuer och fokusgrupper med fem olika yrkesgrupper har genomförts i stadens 14 stadsdelsförvaltningar. Detta för att undersöka professionens upplevelse av sin eller av förskollärares och barnskötarnas arbetssituation samt av ledningen och styrningen av förskolan. Totalt har 42 fokusgrupper och 28 enskilda intervjuer genomförts.

Den här slutrapporten beskriver 10 fokusområden som i intervjuerna återkommande beskrivits som dilemman i förskolepersonalens vardag. Förhoppningen är att både slutrapporten och handlingsplanen ska bidra till att långsiktigt skapa de förutsättningar som förskolans medarbetare behöver för att kunna fokusera på sitt uppdrag och att både förskollärare och barnskötare upplever att de har en god arbetssituation. Handlingsplanen kan ses som en sammanfattning av de viktigaste förslag på åtgärder som framkommit i kartläggningen och som sedan måste anpassas efter den lokala kontexten på varje stadsdelsförvaltning eller på varje enhet eller förskola. Dessa fokusområden är:

1. Grundläggande förutsättningar
2. Närvarande ledarskap
3. Tydliga roller och ansvar
4. Minska på praktiska arbetsuppgifter
5. Chefsutbildningar & mentorskap
6. Frånvarohantering
7. Inskolningar
8. Introduktion av nyanställda
9. Verksamhetsutveckling
10. Hälsa

De 10 områdena går i varandra och en åtgärd kan förbättra arbetssituationen för medarbetarna inom flera områden. Förskolan är en komplex verksamhet där interaktionen mellan olika områdena i handlingsplanen blir avgörande för kvaliteten i helheten. Handlingsplanen ska ses som en del i stadsdelsförvaltningens, enheternas och förskolornas systematiska kvalitetsarbete och arbetsmiljöarbete. Dialog och delaktighet är två centrala utgångspunkter i arbetet med handlingsplanens fokusområden. För att förstå orsaker och samband inom och mellan områdena så behöver det skapas utrymme för dialog mellan barnskötare, förskollärare, biträdande förskolechefer, förskolechefer samt annan personal och mellan verksamheterna och stadsdelsförvaltningen.

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Förord .....</b>	<b>5</b>
<b>Inledning.....</b>	<b>5</b>
Kartläggningen .....	5
Nyckelfaktorer.....	6
Workshops.....	6
Återkoppling.....	6
Barnrättsperspektivet.....	7
Avgränsningar.....	7
Projekt mål.....	7
<b>Bakgrund .....</b>	<b>8</b>
Förskolans nationella uppdrag .....	8
Aktuell forskning och rapporter på området .....	8
Stockholms stad .....	9
<b>Handlingsplan .....</b>	<b>12</b>
För förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare .....	12
Fokusområde 1: Grundläggande förutsättningar.....	12
Fokusområde 2: Närvarande ledarskap .....	13
Fokusområde 3: Tydliga roller och ansvar .....	14
Fokusområde 4: Minska på praktiska arbetsuppgifter .....	15
Fokusområde 5: Chefsutbildningar & mentorskap .....	15
Fokusområde 6: Frånvarohantering .....	16
Fokusområde 7: Inskolning .....	17
Fokusområde 8: Introduktion av nyanställda.....	17
Fokusområde 9: Verksamhetsutveckling .....	18
Fokusområde 10: Hälsa .....	19
<b>Det fortsatta arbetet med handlingsplanen .....</b>	<b>19</b>
<b>Slutord .....</b>	<b>21</b>
Förskolans generella problematik.....	21
<b>Referenslista .....</b>	<b>23</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>25</b>

## Förord

Inledningsvis vill projektet rikta ett tack till de avdelningschefer, HR- personal, förskollärare, barnskötare och förskolechefer som deltagit i kartläggningsarbetet. Varmt tack för att ni tog er tid att delta i intervjuerna och för att ni bidragit med era upplevelser och erfarenheter till handlingsplanen. Även tack till er som deltog i workshops och tack till både den fackliga referensgruppen och referensgruppen med avdelningschefer och HR som stöttat projektet i att ta fram denna handlingsplan.

## Inledning

2017 fick utbildningsnämnden i uppdrag av kommunfullmäktige att i samråd med stadsdelsnämnderna ta fram en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare. I maj 2018 anställdes en projektledare och arbetet med att formulera projektdirektiv och projektplan inleddes. Målet med projektet var att formulera en handlingsplan i samarbete med stadsdelsförvaltningarna utifrån två specifika fokusfrågor.

1. Hur kan arbetssituationen förbättras för förskollärare och barnskötare?
2. Hur förskolan kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande och pedagogiska ledarskapet?

## Kartläggningen

I september 2018 påbörjades kartläggningen av nuläget i staden. Enskilda intervjuer och fokusgruppsintervjuer med fem olika yrkesgrupper har genomförts i stadens 14 stadsdelsförvaltningar. Detta för att undersöka professionens upplevelse av sin eller förskollärarnas och barnskötarnas arbetssituation samt av ledningen och styrningen av förskolan. Totalt har 42 fokusgrupper och 28 enskilda intervjuer genomförts:

- 14 fokusgrupper med barnskötare,
- 14 fokusgrupper med förskollärare
- 14 fokusgrupper med förskolechefer
- 14 intervjuer med avdelningschefer för förskolan
- 14 intervjuer med HR personal

Kartläggningen bygger på upplevelser och åtgärdsförslag från 70 intervjuer med 282 representanter från fem olika yrkesgrupper. Intervjuerna och samtalen omfattar totalt ca 98 timmars intervjuetid.

Den här slutrapportens fokusområden har i intervjuerna beskrivits som återkommande dilemman i förskolepersonalens vardag. Förhoppningen är att handlingsplanen ska bidra till att långsiktigt skapa de förutsättningar som förskolans medarbetare behöver för att kunna fokusera på sitt uppdrag och att både förskollärare och barnskötare upplever att de har en god arbetssituation. Handlingsplanen kan ses som en sammanfattning av de viktigaste åtgärderna

## Slutrapport med handlingsplan

6 (31)

som framkommit i kartläggningen och som sedan måste anpassas efter den lokala kontexten på varje stadsdelsförvaltning eller på varje enhet eller förskola.

## Nyckelfaktorer

Projektet har identifierat några nyckelfaktorer som lyfts fram av professionen som framgångsfaktorer för att förskollärare och barnskötare ska få uppleva mindre stress och mer arbetsglädje. Dessa är:

- Stabila arbetslag
- Goda rutiner och lugn arbetsmiljö
- Låg sjukfrånvaro
- Planeringstid/ reflektionstid
- Samarbetet i arbetslaget
- Närvarande och stöttande chefer

Förslag på fokusområden i handlingsplanen har under våren 2019 bearbetas i olika samverkansgrupper:

- Styrgruppen
- Referensgruppen med avdelningschefer för Förskola och HR
- Den fackliga referensgruppen
- Workshops erbjuds i samtliga stadsdelsförvaltningar.

## Workshops

Under våren 2019 genomfördes en workshop i varje stadsdelsförvaltning. Syftet med workshopen var att påbörja en dialog om NULÄGET och önskat NYLÄGE i varje stadsdelsförvaltning, om de förslag på områden som lagt fram i kartläggningen. Avdelningscheferna för förskolan på stadsdelsförvaltningarna bjöd in barnskötare, förskollärare, förskolechefer, HR och fackliga företrädare för samtal i tvärgrupper. Även andra intressenter kunde bjudas in. Deltagarna valde utifrån intresse vilket område som de ville diskutera i mindre grupper. Alla reflektioner samlas in inför en kommande återkoppling till avdelningscheferna för förskola.

### Samtalsfrågorna:

Vad är er bild av Nuläget?

Vad är ert önskemål på Nyläget?

Vad behövs för att vi ska röra oss mot Nyläget?

Era förslag på aktiviteter?

## Återkoppling

Alla avdelningschefer för förskolan erbjöds en återkoppling om sammanställning av reflektioner från deras workshop och tidigare genomförd kartläggning på stadsdelsförvaltningen innan projektet avslutades 190630. Återkopplingen gavs till den arbetsgrupp på varje stadsdelsförvaltning som ansvarar för arbetet med handlingsplanen lokalt.

## Barnrättsperspektivet

Barnkonventionen blir svensk lag den 1 januari 2020. Det är alltid viktigt att beakta barnperspektivet när förändringar i organisationen planeras och genomförs. Därför bör alla verksamheter genomföra en barnkonsekvensanalys för att säkerställa att barns rättigheter finns med i beslutsfattandet inom en verksamhet. En barnkonsekvensanalys måste anpassas utifrån lokala förutsättningar. Alla områden i handlingsplanen bedöms gynna barnen i de kommunala förskolorna då de ska leda till högre kvalitet i verksamheterna. Projektets bedömning är också att en bättre arbetssituation för förskollärare och barnskötare gynnar barnen.

## Avgränsningar

Inom ramen för projektet har några avgränsningar gjorts i handlingsplanen. Dessa avgränsningar är:

1. Lönebildning
2. Barngruppernas storlek
3. Kompetensutvecklingsinsatser på högskola och universitet

Handlingsplanen ska ses som ett komplement till andra insatser, planer och riktlinjer som redan formulerats för förskolan.

Löner tas upp i kartläggningen men inte som avgörande för hur barnskötare och förskollärare mår på arbetet. Däremot önskas högre löner för barnskötare och bättre löneutveckling för förskollärare som arbetat i många år. Främst önskar man kunna få högre lön utan att behöva byta arbetsplats, stadsdelsförvaltning eller kommun.

När det gäller att minska barngruppernas storlek så lyfts detta ofta fram i kartläggningen som en önskvärd åtgärd för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare. Skolverket beslutade 2016 om nya riktmärken för barngruppernas storlek i förskolan och det finns stadsbidrag att söka för detta. Det finns kompetensutvecklingsplaner för förskolans yrkesgrupper utarbetat på varje stadsdelsförvaltning. Dessa områden finns därför inte med i handlingsplanens fokusområden.

## Projektmål

### De långsiktiga effekterna av arbetet med handlingsplanen

- Fler barnskötare och förskollärare upplever att de har en bra arbetssituation
- Personalomsättningen minskar genom att fler barnskötare och förskollärare stannar längre på sina arbetsplatser och i staden
- Minskad sjukfrånvaro bland förskollärare och barnskötare
- Ökad andel legitimerade förskollärare i staden

### Målet med handlingsplanen

- Åtgärder för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare.

- Hur förskolan kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande samt pedagogiska ledarskapet.

## **Bakgrund**

Innan projektplanen formulerades i juni 2018 tog projektet del av statistik och andra relevanta rapporter om förskolan. Detta för att skapa en bild av de dilemman och utmaningar som beskrevs kring förskolan och om förskollärare och barnskötares arbetssituation. En del av det underlaget beskrivs här under bakgrund.

### **Förskolans nationella uppdrag**

Under de senaste åren har förskolan genomgått flertalet reformer. 2011 blev förskolan en egen skolform och regleras av skollagen (2010:800). 2016 reviderades läroplanen och förskolan och förskolläraernas pedagogiska uppdrag förstärktes. 2018 reviderades läroplanen igen (SKOLFS 2018:50) med ytterligare betoning på förskollärares ansvar för det pedagogiska innehållet i undervisningen som arbetslaget gemensamt genomför. Det förstärkta pedagogiska uppdraget har inte medfört några stora nationella satsningar på förskolan utan tvärtom råder det brist på förskollärare och fler utbildade arbetar idag inom förskolans verksamhet än tidigare.

Ambitionerna, reformerna och förväntningarna på förskolan är stora. Förskolan ska lägga grunden för det livslånga lärandet och vikten av tidig utbildning och tidiga insatser beskrivs ofta av både internationella och nationella myndigheter och organisationer som OECD och i SKOLFS 2018:50. Skolinspektionen (2018) beskriver i sin rapport ökade kvalitetskillnader i förskolan och påtagliga svårigheter för förskolans personal att omsätta förskolans komplexa uppdrag i verksamheten. Förskolans organisation behöver professionaliseras för att kunna möta de ökade förväntningarna i förskolans uppdrag.

### **Aktuell forskning och rapporter på området**

Vallberg Roth och Tallberg Broman (2018) belyser i sin forskning vikten av att ha utbildade förskollärare i förskolans verksamhet, då undervisningen i förskolan är av central betydelse. Parallellt med att förskolans läroplan förtydligar det pedagogiska uppdraget med ökade krav på kunskap och kompetens inom en rad områden, har tillgången på förskollärare minskat de senaste åren. Den otakt som författarna belyser i rapporten grundar sig i att förutsättningar för utförandet av uppdraget och de ökade kraven, inte motsvarar varandra.

Skolinspektionen (2016) har genomfört flera kvalitetsgranskningar av svensk förskola. De belyser att förskolans utbildning och verksamheten ska lägga grunden till ett livslångt lärande och förstärker vikten av att förskollärare ges förutsättningar för att kunna ta det ansvar för undervisningen som skollag och läroplan anger. Förskolechefen har ett övergripande ansvar för att verksamheten bedrivs i enlighet med målen i läroplanen. Detta innebär att förskolechefen har det yttersta ansvaret för att skapa förutsättningar för förskollärare att ta särskilt ansvar för att arbetet planeras och genomförs utifrån de riktlinjer för förskollärare och arbetslag som anges i läroplanen. Skolinspektionen belyste också att förskollärares roll och



ansvar för undervisningen behöver förtydligas. Förskolechefens pedagogiska ledarskap blir en angelägen fråga när tillgången på förskollärare är varierande. Både aktuell forskning och rapporter fokuserar mot förskollärarens roll i förskolan medan motsvarande forskning och rapporter som rör barnskötarnas roll i förskolan saknas.

### **Ohälsa hos förskollärare nationellt**

Enligt försäkringskassan (2015) och AFA försäkring (2017) är förskollärare och fritidspedagoger kraftigt överrepresenterade i försäkringskassans sjukskrivningsstatistik nationellt, där den psykiska ohälsan kan ses som en hot mot tillgången på kompetenta lärare i förskolan. Mot bakgrund av detta fick Sven Persson, professor på Malmö Universitet, i uppdrag att forska på *”Dilemman i förskollärares uppdrag- en studie mot bakgrund av ökad psykisk ohälsa hos förskollärare”*. Studien pågick till 2018-12-31.

Eva Vingård, professor i arbets- och miljömedicin vid Uppsala universitet, har skrivit en kunskapsöversikt om *”sambanden mellan arbetsförhållanden, psykisk ohälsa och sjukskrivning”* (2015). Hon beskriver att psykiskt ansträngande arbete med höga krav och låg kontroll samt en obalans mellan belöning och ansträngning, är faktorer som kan knytas till psykisk ohälsa och sjukskrivning i olika kontaktyrken. Små möjligheter till utveckling, rollkonflikter och samarbetsproblem beskrivs i rapporten som bidragande orsaker till ohälsa på arbetsplatsen.

**Lyssna på förskollärarna! - en rapport om lärarbrist och gruppstorlekar i förskolan**  
Läraryrket rapport ”Lyssna på förskollärarna” beskriver en förskola under press. De menar att förskolläraryrket, barngruppsstorlekarna och ökade stressrelaterade sjukskrivningar bland förskollärare påverkar förskollärarnas arbete negativt, bland annat när det gäller möjlighet att planera och utveckla verksamheten. Trots bristen på förskollärare menar läraryrket att deras kompetens används till administration, städning, vaktmästaruppdrag m.m., istället för planering och utveckling. De menar att det behövs ett omtag och att det är hög tid att satsa på förskollärarna. Rapporten bygger på enkäter som svarats av 1294 förskollärare över hela landet under 2017.

### **Trygga famnar sökes!**

Även kommunal har skrivit en rapport om barnskötarnas roll i framtidens förskola. Den bygger på kommunals medlemsundersökning för 2017. Där de betonar vikten av att barnskötarnas yrkeskompetens och inte bara förskollärarnas. Den offentliga statistiken redovisar ofta endast antalet förskollärare per barngrupp, vilket de menar inte ger hela bilden. Därmed negligeras barnskötarens yrkeskompetens och barnskötarnas betydelse för verksamheten. För att skapa både kontinuitet och kvalitet i verksamheten belyser kommunal att barnskötarens yrkeskicklighet behöver lyftas fram. De menar att även förskolans läroplan behöver betona barnskötarens specifika yrkeskunskap och betydelsefulla del i arbetslaget.

## **Stockholms stad**

### **Rekryteringsbehov i staden**

Stockholms Stads statistik från Personalstrategiska avdelning (PAS) visar på att ca 300 förskollärare per år har valt att avslutade sin anställning på egen begäran mellan 2013-2016

## Slutrapport med handlingsplan

10 (31)

och att staden har ett rekryteringsbehov på cirka 1300 – 1400 barnskötare och förskollärare per år fram till 2027. Under samma period förväntas ca 500 förskollärare per år examineras från närliggande lärosäten. Ca 40 % av stadens förskolechefer kommer att gå i pension under de närmaste fem åren. Detta kan bidra till att färre förskollärare stannar i barngruppsarbete, då staden även satsar på karriärvägar för förskollärare, mot att bli förskolechefer. Enligt Skolverkets statistik i oktober 2016 var andelen förskollärare på de kommunala förskolorna i Stockholms Stad 30 %, jämfört med 45 % i kommunala förskolor i hela landet. Målet för staden är 2018 att andelen förskollärare ska vara 42 %. I Stadsdelsnämndernas kvalitetsredovisningar från 2017 framgår det att det finns barngrupper/ avdelningar på förskolor i Stockholm stad som inte har tillgång till utbildade förskollärare.

År	Antal förskollärare	Antal avgångar	Antal rekryteringar
2017	2 663	-	-
2018	3 169	320	825
2019	3 178	418	426
2020	3 290	410	522
2021	3 358	430	499
2022	3 524	435	601
2023	3 625	459	560
2024	3 800	470	645
2025	3 880	496	576
2026	4 033	499	652
2027	4 093	518	578

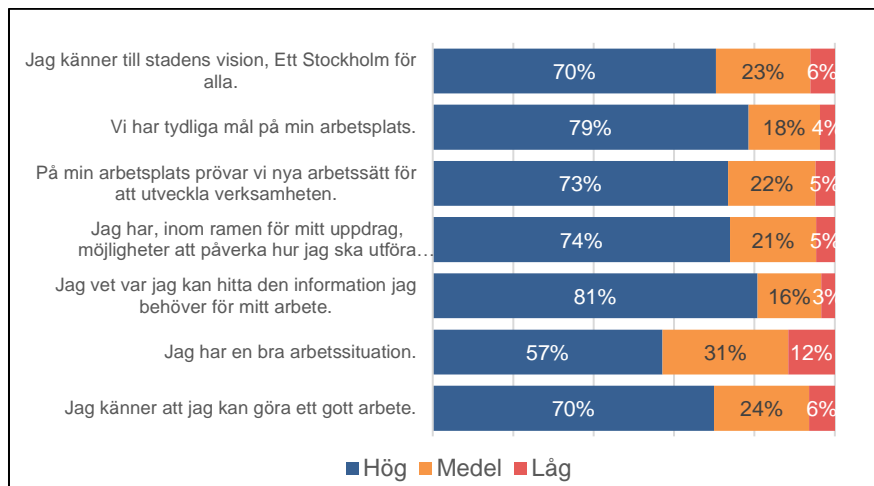
  

År	Antal barnskötare (kommunalt)	Antal avgångar (kommunalt)	Antal rekryteringar (kommunalt)
2017	4 919	-	-
2018	4 511	693	285
2019	4 520	622	631
2020	4 483	634	597
2021	4 570	624	710
2022	4 596	640	666
2023	4 718	641	763
2024	4 743	661	686
2025	4 839	662	757
2026	4 829	681	671
2027	4 898	678	746

SCB:s statistik och Stockholms Stads *Förskolerapport* (2017) visar att förskollärare kommer att fortsätta vara ett bristyrke, varpå Stockholm Stad står inför en rad utmaningar för att kunna tillhandahålla en kvalitativ förskola med fokus på likvärdighet och förutsättningar för genomförande av förskolans uppdrag.

## Resultat från medarbetarenkäten

Resultaten i medarbetarenkäten i förskolan ger bilden av en verksamhet med tydliga mål som följs upp på ett bra sätt. Medarbetarna upplever att cheferna ställer tydliga krav och att man vet vad som förväntas av en i arbetet. Vidare visar enkäten att förskolan präglas av utvecklingsfokus, att man bidrar med och tar tillvara idéer om utveckling och förbättring. Medarbetarenkätens resultat för frågan om arbetssituationen visar på vikten av att fördjupa oss i vad som påverkar arbetssituationen negativt.



## Kommission för ett socialt hållbart Stockholm

Staden tillsatte 2015 en kommission för ett socialt hållbart Stockholm. Uppdraget var att analysera skillnader i livsvillkor i Stockholm och föreslå åtgärder för en jämlik och socialt hållbar stad. I delrapporten *Förskolan- En god investering i jämlika livsvillkor*, lyfts flera förslag på åtgärder fram.

- 6.2.2 Åtgärd:** *Säkerställ likvärdig kompetensförsörjning inom förskolan.* Där kommissionen belyser att staden behöver ta fram en strategi för långsiktigt rekrytera och behålla barnskötare, förskollärare och förskolechefer, med syfte att bidra till en likvärdig verksamhet. Därför behöver staden hitta strategier för att attrahera, behålla och utveckla personalen. Ett led i detta är att se över deras arbetssituation.
- 6.2.3 Åtgärd:** *Utveckla förskolans ledningsorganisation i syfte att främja det pedagogiska ledarskapet.* Kommissionen beskriver hur staden saknar en enhetlig ledningsorganisation i förskolan i Stockholms Stad och att det finns flera olika modeller lokalt. För att skapa goda förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet behöver ansvar och roller tydliggöras. De menar också att erfarenheter från andra städer och de lokala modellerna som redan finns, bör tas tillvara i arbetet.
- 6.2.4 Åtgärd:** *Säkerställ förskollärlädd undervisning.* Där kommissionen lyfter fram vikten av att staden behöver se över organisering och arbetssätt för att säkerställa en förskollärlädd undervisning utifrån de resurser som finns tillgängliga.

## **Förbättrad arbetssituation - För socialsekreterare och biståndshandläggare**

Stockholm stad har tagit ett omfattande helhetsgrepp i arbetet med att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Socialförvaltningen arbetade 2015 fram en handlingsplan för socialsekreterare och biståndshandläggare och implementeringsarbetet på stadsdelarna pågår även hela 2018. Arbetet har visat på flera goda resultat och numera känner alla medarbetare till arbetet med att förbättra deras arbetssituation. Handlingsplanen omfattar 13 områden som stadsdelsförvaltningarna kan implementera utifrån olika behov i förvaltningarna.

### **Stockholms stads budget för 2018**

I budgeten för 2018 lyfts både förskollärares och barnskötarens kompetens fram som avgörande för kvalitén i förskolans verksamhet. Förskollärare ska leda förskoleverksamheten och ha det pedagogiska ansvaret för att främja god arbetsledning, verksamhetskvalitet, pedagogisk utveckling och innovationer i förskolan. Barnskötare har likaså en mycket viktig roll att spela i förskolans verksamhet och ska ha goda möjligheter att utvecklas i sitt yrke. Förskolans chefer ska ha goda förutsättningar för att kunna utöva ett närvarande ledarskap. En handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för barnskötare och förskollärare ska tas fram. En viktig del i handlingsplanen är hur förskolan kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande samt pedagogiska ledarskapet.

## **Handlingsplan-**

### **För förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare**

I nedanstående kapitel kommer de 10 fokusområden presenteras som i samtal och intervjuer återkommande beskrivits som dilemman i barnskötarens och förskollärares vardag. Handlingsplanen kan ses som en sammanfattning av de viktigaste åtgärderna som framkommit i kartläggningen och som sedan måste anpassas efter den lokala kontexten på varje stadsdelsförvaltning eller på varje enhet eller förskola.

### **Fokusområde 1: Grundläggande förutsättningar**

Både barnskötare, förskollärare, förskolechefer, HR och avdelningschefer lyfter schemaläggning och bemanning som en av förskolans utmaningar. En tydligare organisationsstruktur beskrivs som en förutsättning för att förskolan som organisation ska kunna utvecklas och uppfylla läroplanens intentioner.

I intervjuer med barnskötare, förskollärare, förskolechefer och avdelningschefer för förskolan framkommer att tid för reflektion och planering för barnskötare och förskollärare inte är tillräcklig. Främst upplevs tid för planering begränsad då tiden som avsätts inte alltid kan tas ut, på grund av frånvarande kollegor. Främst lyfts behov av förskollärarnas planeringstid fram, då förskollärarna har ansvar för att leda och planera undervisningen i förskolan, men även vikten av tid för barnskötare beskrivs som en viktig förutsättning.

Planeringstiden skiljer sig åt mellan förskolor och mellan stadsdelsförvaltningar. I samtalen framkom det att tiden för planering är varierande och ungefär 1-5 timmar per

vecka för förskollärarna är avsatta. En del barnskötare beskriver att de inte har någon planeringstid alls. För att förbättra förutsättningarna för förskollärare och barnskötare att utföra läroplanens uppdrag beskrivs tiden för gemensam planering i arbetslaget prioriteras. Ofta konkurrerar den avsatta planeringstiden med andra arbetsuppgifter som behöver utföras på förskolan. Det framkom även att förskollärare och barnskötare upplever ökade krav i läroplanen, ökade krav från vårdnadshavare, ökade krav från chefer och kollegor som sammantaget skapar stress och en känsla av otillräcklighet, särskilt när de strukturella förutsättningarna är begränsade. I flertalet intervjuer lyfts önskemål om att planeringstiden ska vara samma för alla förskollärare och för alla barnskötare i Stockholms stad.

Flera yrkesgrupper lyfter behovet av att tydliggöra förskolans uppdrag och förskollärarnas ansvar för undervisningen på förskolorna. Förskollärarna upplever undervisningsuppdraget övermäktigt om den ska bedrivas 60 timmar i veckan. Jämförelser görs med förskoleklassens 15 timmar i veckan. I många intervjuer beskrivs det målstyrda undervisningsuppdraget genomförs mellan 9.00- 15.00, när de flesta barn är på förskolan. Förslag har lyfts om att prioritera den tiden som mötesfri med fokus på planerade målstyrda processer d.v.s. undervisning i förskolan. Då kan planeringstid och möten genomföras före 9.00 och efter 15.00.

### Åtgärdsförslag

- Tydliggöra förskollärarnas ansvar för undervisningen och när den bedrivs
- Avsätta och möjliggöra återkommande planeringstid för förskollärare
- Avsätta och möjliggöra tid för barnskötare efter uppdrag

### Mål

1. Förskollärare upplever att de har goda förutsättningar att leda undervisningen och ansvara för dess utformning.
2. Barnskötare upplever att de har goda förutsättningar att vara delaktig i och tillsammans med förskolläraren genomföra undervisningen i förskolan.

### Fokusområde 2: Närvarande ledarskap

Närvarande och stöttande chefer lyfts fram av både förskollärare och barnskötare som en av de viktigaste faktorerna för hur de upplever sin arbetssituation. I samtalen gör de ingen skillnad på förskolechefer och biträdande förskolechefer utan medarbetarna vill ha en chef som har tid för medarbetarna och som är synlig på förskolorna. De belyser att cheferna är viktiga för att ge återkoppling, uppmuntran och stöd, men också för att snabbt kunna agera vid konflikter och sjukfrånvaro på förskolan. En del upplever att cheferna är överbelastade och frånvarande. Både barnskötare och förskollärare uttrycker en oro för sina chefers arbetsbelastning och visar förståelse för att cheferna har ansvar för många medarbetare och flera förskolor. Samtidigt menar både förskollärare, barnskötare och HR att de tror att chefernas ledarskap är den viktigaste faktorn för att framgångsrikt kunna motverka sjukskrivning och psykisk ohälsa.

Alla yrkesgrupper belyser att chefer i förskolan behöver ha färre medarbetare för att kunna vara närvarande chefer. Förslag på cirka 20- 30 medarbetare per chef framfördes. I nuläget finns det förskolechefer som har 70-90 medarbetarsamtal per år vilket lyfts fram som orimligt. Barnskötare och förskollärare önskar att cheferna kan ta större ansvar för arbetsuppgifter som

## Slutrapport med handlingsplan

14 (31)

handlar om den vardagliga organiseringen av verksamheten som personalplanering, schemaläggning och kontakt med sjukskrivna kollegor m.m. Även kulturen på förskolan skulle gynnas av ett närmare ledarskap, menar barnskötare, förskollärare, förskolechefer och HR.

### Åtgärdsförslag

- Organisera för chefer att utöva ett närvarande och stöttande ledarskap för förskollärare och barnskötare

### Mål

1. Alla chefer inom förskolan upplever att de har möjlighet att utöva ett närvarande och stöttande ledarskap
2. Alla förskollärare och barnskötare upplever att deras närmaste chef är närvarande och stöttande

### Fokusområde 3: Tydliga roller och ansvar

Ett stabilt arbetslag lyfts fram som betydande för arbetsituationen för både förskollärare och barnskötare. Arbetslaget är navet i förskolans arbete. Det framkommer att både förskollärare och barnskötare känner till det förändrade uppdraget i läroplanen med förskollärarnas förtydligade uppdrag, men anser att det är oklart vad det innebär. Därför efterfrågas tydligare yrkesroller av professionen. I nuläget upplevs inte förskollärare få mandat och legitimitet att leda arbetslaget. Svårigheter kan uppstå när rutinerad barnskötare ska ledas av nyexaminerade förskollärare. I samtalen framkommer att otydliga yrkesroller bidrar till konflikter och oro i arbetslagen och försvårar arbetslagets gemensamma uppdrag i förskolan.

Även tydliggörande av ansvar och befogenhet mellan förskolechef och biträdande förskolechef lyfts fram som ett åtgärdsförslag. Både barnskötare och förskollärare upplever att de inte alltid vet vem man ska vända sig till av cheferna. Delegation av arbetsuppgifter ser olika ut mellan stadsdelsförvaltningarna. Förskolechefer, HR och avdelningschefer lyfter att man vill se över chefsrollernas befogenheter och ha samma förutsättningar för delegation i staden. Personalansvar, medarbetarsamtal och budget är exempel på arbetsuppgifter som man önskar mer likvärdighet om.

### Åtgärdsförslag

- Tydliggöra yrkesroller mellan barnskötare och förskollärare
- Klargöra hur delegationen av arbetsuppgifter ser ut mellan biträdande förskolechef och förskolechef

### Mål

Alla medarbetare i förskolan upplever att det är tydligt i organisationen vilken funktion som ansvarar för vilka arbetsuppgifter och vem man vänder sig till med olika frågor.

## Fokusområde 4: Minska på praktiska arbetsuppgifter

Barnskötare och förskollärare beskriver en stress kring de arbetsuppgifter som ska utföras på förskolan, som inte är kopplat till kärnuppdraget. Det kan vara arbetsuppgifter kring sjukfrånvaro, semester, vikarieanskaffning, schemaläggning, tidsrapportering, felanmälningar, sophantering, mottagande av nya föräldrar på huset och introduktion av nya medarbetare m.m. Det framgår i intervjuerna att tid för dessa uppdrag ibland måste prioriteras av barnskötare och förskollärare framför tid för planering av den pedagogiska verksamheten. Många barnskötare och förskollärare beskriver att man tar med sig arbetsuppgifter hem eller tar lunchrastens tid för övriga arbetsuppgifter. Andra tidskrävande arbetsuppgifter kan vara lagning av trasiga möbler, kök, disk, tvätt, beställning av t.ex. grönsaker, toalettpapper och blöjor. Tid för dessa kringuppgifter avsätts oftast inte och bidrar till att personal behöver gå från barngruppen under schemalagd tid. Av samtliga yrkesgrupper lyfts fram ett stort behov av att tillsätta funktioner som exempelvis administratörer och vaktmästare som kan ta hand om vikarieanskaffning, beställningar och fastighetsfrågor m.m. Detta beskrivs i samtalen av förskolechefer, förskollärare och HR som en professionalisering av förskolas organisation och uppdrag.

Fler stödfunktioner skulle frigöra tid även för chefer att kunna vara närvarande ledare för sina medarbetare. Exempel på funktioner som lyfts fram i chefernas stödkedja är vaktmästare, administratörer och intendenten. Framförallt nybyggnation av förskolor, byte av lokaler och andra fastighetsfrågor beskrivs som uppgifter som förskolecheferna ansvarar för utan att ha tillräcklig kompetens för. Tydligare strukturer och fler funktioner i arbetsorganisationen efterfrågas av samtliga yrkesgrupper. Det lyfts fram som rätt person på rätt funktion.

### Åtgärdsförslag

- Minska på arbetsuppgifter för förskolechefer, biträdande förskolechefer, förskollärare och barnskötare i syfte att förskolans medarbetare ska få mer tid för sina kärnuppdrag.

### Mål

Alla medarbetare i förskolans organisation upplever att de har möjlighet att genomföra sitt uppdrag.

## Fokusområde 5: Chefsutbildningar & mentorskap

I samtal med förskolechefer, HR och avdelningschefer lyfts flera åtgärder fram att rusta nya biträdande förskolechefer och förskolechefer i frågor kring:

- Organisation
- Arbetsrätt
- Kompetensbaserad rekrytering
- Bemanning och schemaläggning
- Arbetsmiljöarbete

I samtalen framgår det att förskolechefer upplevs mer rustade för det pedagogiska ledarskapet än det arbetsrättsliga chefskapet. Framförallt frågor om rehabilitering och förebyggande åtgärder lyfts fram som centrala delar i chefskapet idag. HR beskriver det som chefernas dubbla kompetenser. Flertalet förskolechefer har gått det statliga rektorsprogrammet och är därmed rustade i frågor om skoljuridik, målstyrning och ledarskap, men inte lika väl rustade i arbetsrätt och kunskap om organisation. Andra utvecklingsbehov som är identifierade är

## Slutrapport med handlingsplan

16 (31)

kompetensbaserad rekrytering för att minska antalet felrekryteringar samt kring bemanning och schemaläggning.

Flera yrkesgrupper belyser ett behov av att man tänker nytt om bemanning och schemaläggning och vill att förskolans organisation tar inspiration från andra verksamheter som t.ex. vården. Barnskötare och förskollärare upplever svårigheter att få personalen att schematekniskt täcka över dagen och vill skapa nya lösningar, framförallt för öppningar och stängningar.

Några stadsdelsförvaltningar har satsat på kompetensutvecklingsinsatser för sina chefer medan andra stadsdelsförvaltningar saknar dessa förutsättningar. Ett förslag till åtgärd är att skapa ett strukturerat chefsprogram som möter kompetensutvecklingsbehovet hos chefer i förskolan. HR vill gärna se ett samarbete mellan stadsdelsförvaltningarna eller att man utarbetar ett likvärdigt chefsprogram i staden.

I samtal med förskolechefer och HR- personal lyft ett behov fram om mentorskap för både nya förskolechefer och för nyexaminerade förskollärare.

### Åtgärdsförslag

- Likvärdig utbildning för chefer i förskolan i Stockholm stad
- Mentorskap för nyexaminerade förskollärare
- Mentorskap för nya chefer

### Mål

1. Alla chefer i förskolan upplever att de får kompetensutveckling för att professionellt hantera samtliga delar av sitt uppdrag.
2. Nyexaminerade förskollärare och nyanställda chefer i förskolan för stöd via mentorskap i sina uppdrag.

## Fokusområde 6: Frånvarohantering

I samtal med framförallt barnskötare och förskollärare men även i viss utsträckning förskolechefer, avdelningschefer och HR, lyfts frånvaro och behovet av vikarier fram som den främsta orsaken till stress, oro och konflikter. Barnskötare och förskollärare beskriver att de i vissa verksamheter saknar personal ibland på daglig basis. Det framkommer att både förskollärare och barnskötare i stor utsträckning får jobba över för att täcka upp frånvaro, vilket gör det svårt att planera sin fritid. Barnskötare och förskollärare beskriver att de ofta får lösa vikariefrågor på egen hand och omfördela personal inom enheten. Detta lyfts också fram som en stressfaktor redan i början av arbetsdagen. Ofta ställs planerade aktiviteter in när personal omfördelas på förskolan.

Både förskollärare och barnskötare ser ökad grundbemanning eller husvikarier som en framkomlig väg. Detta för att vikarien ska vara en kompetent och trygg vuxen som känner barnen, förskolans rutiner och föräldrarna. Det innebär att den fasta vikarien också kan säkerställa att övrig personal får återhämtning i form av rast och att planerad verksamhet kan genomföras och planeringstid tas ut. Förskolans personal beskriver att de behöver fler ordinarie personal som kan stötta upp, istället för att omfördela personal och att skapa en dominoeffekt någon annanstans. Även förslag på vikariepool lyfts fram av HR och



avdelningschefer som ett möjligt alternativ för att hantera frånvaro. Behovet av att skapa stabila organisationsstrukturer kring frånvaro och vikarieanskaffning lyfta av samtliga yrkesgrupper.

### Åtgärdsförslag

- Skapa en organisation för att hantera sjukfrånvaro, semester, VAB, samt inplanerade möten & reflektionstid.

### Mål

Alla medarbetare upplever att deras organisation är stabil och de kan genomföra planerad verksamhet med så få störningar som möjligt.

## Fokusområde 7: Inskolning

Både förskollärare och barnskötare och i viss utsträckning även förskolechefer och HR beskriver att löpande inskolningar av barn är ett stressmoment i verksamheterna. Platsgarantin kan innebära att barnen byter avdelningar eller förskola fler gånger än planerat under sin förskoletid, då nya inskolningar skapar en dominoeffekt i barngrupperna. Både förskollärare och barnskötare lyfter att inskolningarna tar mycket energi och kan påverka möjligheten att ta ut rast och få återhämtning under dagen. Förslag om att organisera inskolningar 4 gånger per år istället har lyfts av flera yrkesgrupper.

Flera stadsdelsförvaltningar har infört särskilda garantiförskolor för att organisatoriskt lösa problematiken om löpande inskolningar. Både förskollärare och barnskötare beskriver att det också påverkar grupprocesserna i barngruppen, i de barngrupper som ofta bryts upp. Önskemål har lyfts om att se över rutiner och strukturer kring inskolningar för att skapa större stabilitet i barngrupperna. De förskollärare som ensamt ansvarar för inskolningar i arbetslaget upplever en större arbetsbelastning när det blir många inskolningar efter varandra. Det gäller ofta förskollärare som arbetar tillsammans med utbildade kollegor eller vikarier som inte kan ta ansvar för en inskolning. Frågan om vilken yrkesgrupp, barnskötare eller förskollärare, som ska ansvara för inskolningar har lyfts i samtalen.

### Åtgärdsförslag

- Se över strukturer för löpande inskolningar och garantiplatser

### Mål

Att alla medarbetare upplever att det finns en organisation på stadsdelsförvaltningen och på förskolan för att hantera inskolningar över året.

## Fokusområde 8: Introduktion av nyanställda

Barnskötare och förskollärare beskriver i samtalen att introduktion av vikarier och nya medarbetare ofta inte hinns med, utan nya medarbetare och framförallt vikarier får direkt börja arbeta i barngrupp, utan introduktion. Flera yrkesgrupper lyfter fram vikten av att känna sig väl mottagen och välkommen till en ny arbetsplats. En dålig start kan bidra till frustration och påverka medarbetarens trivsel på arbetsplatsen. Barnskötare och förskollärare önskar att

## Slutrapport med handlingsplan

18 (31)

det fanns andra funktioner som kan ansvara för delar av introduktionen. Det kan t.ex. vara rundvandring i lokaler eller beskrivning av förskolans rutiner och arbetssätt.

Önskemål har också lyfts fram att formulera förhållningssätt och förväntningar för att underlätta introduktionen för nya medarbetare. En gemensam rutin för ”introduktion av nyanställda” har utarbetats på utbildningsförvaltningen men verkar inte fått genomslag i alla stadsdelsförvaltningarna eller på förskolorna. Staden har både en digital stadsövergripande introduktion och en checklista för introduktion på utbildningsförvaltningen. De finns att ta del av:

<https://utbildning.stockholm.se/course/view.php?id=223>

[Länk till Introduktion för nyanställda i förskolan](#)

### Åtgärdsförslag

- Implementering och tillämpning av den framtagna rutiner för ”introduktion av nyanställda”.

### Mål

Alla nyanställda medarbetare upplever att de fick en bra introduktion och kände sig väl mottagna på sin nya arbetsplats.

## Fokusområde 9: Verksamhetsutveckling

Både barnskötare, förskollärare och förskolechefer lyfter fram vikten av samsyn och gemensam förståelse för förskolans uppdrag på arbetslagnivå. Framförallt behovet av gemensam reflektion om barnsyn och synen på lärande lyfts fram som centralt, eftersom det formar förhållningssättet gentemot barnen och deras lärande. Flera barnskötare beskriver att de inte deltar i nätverk eller verksamhetsutvecklande träffar. Förskollärarna beskriver vikten av att träffa andra förskollärare i nätverk men beskriver svårigheter att genomföra planerad undervisning då kollegorna i arbetslaget inte känner sig delaktiga i planeringen.

Alla yrkesgrupper lyfter att de upplever att det blir fler och fler utbildade medarbetare i verksamheterna och att det påverkar kvalitén. Förskollärare beskriver att de känner ett stort ansvar i att leda arbetslaget, framförallt om de arbetar i arbetslag med utbildade kollegor. Arbetslagets tid för reflektion och gemensam planering lyfts fram som avgörande för att skapa samsyn i verksamheten. Förslag på flera gemensamma studiedagar har lyfts fram av fler yrkesgrupper. Framgångsrika försök med avlastningsteam har genomförts i staden för att hitta organisatoriska lösningar för halvdagsplanering i arbetslagen. Barnskötare, förskollärare, förskolechefer framhåller också vikten av att dra ner på antalet möten och kompetensutvecklingsinsatser och istället prioritera insatser som gynnar de kollegiala läroprocesserna i arbetslagen.

Även förslag på särskilda kompetensutvecklingsinsatser för utbildad personal har önskats som åtgärdsförslag för att höja förståelsen för förskolans uppdrag. Det finns även ett behov av att höja förståelsen för grundläggande begrepp och förhållningssätt i läroplanen, främst hos medarbetare med bristande språkkunskaper i svenska. Dessa insatser skulle underlätta och möjliggöra ett kvalitativt fortsatt arbete i arbetslaget utifrån läroplanen.

## Åtgärdsförslag

- Verksamhetsutvecklande insatser om förskolans uppdrag för hela arbetslaget. Skapa gemensam förståelse för läroplansuppdraget utifrån de olika yrkesrollerna

### Mål

Alla medarbetare på förskolan upplever att de i arbetslaget delar en gemensam syn på förskolans uppdrag.

## Fokusområde 10: Hälsa

Den tyngsta arbetsbelastningen upplever heltidsarbetande barnskötare och förskollärare. Fler barnskötare och förskollärare önskar kunna ta ut semester vid fler tillfällen än jul och sommar för att få jämnare återhämtning under året. Förslag har lyfts fram att de vill kunna välja på 30 minuter eller 1 timmes lunchrast, för att skapa bättre förutsättningar till återhämtning under dagen. Alternativt kunna ta ut 15- 30 minuters friskvård i anslutning till rasten. I samtalen framkommer det att en del barnskötare och förskollärare arbetar långa arbetsdagar, ofta i samband med möten och planering. Långa arbetsdagar upplevs som slitsamt från båda yrkesgrupperna. I samtalen framkommer att både förskollärare och barnskötare skulle vilja ges möjlighet att arbeta färre timmar när de blir äldre, för att orka arbeta fram till pension.

Samtliga yrkesgrupper lyfter att det behövs insatser både för att förebygga ohälsa men också för att stödja de medarbetare som är sjukskrivna eller har återkommande korttidsfrånvaro. Framförallt barnskötare, förskollärare och HR lyfter vikten av att skapa ”friska arbetsplatser” och tidigt fånga upp anställda som riskerar att bli sjukskrivna. Det framkommer också i intervjuer med barnskötare och förskollärare att man upplever att korttidsfrånvaro används för att få paus och återhämtning i vardagen. Barnskötare och förskollärare lyfter fram att sjukfrånvaron troligen skulle kunna minska om chefer var på plats och kunde följa upp sjukfrånvaron och om personal får stöd i tid. Flera yrkesgrupper lyfter att den viktigaste åtgärden för att skapa friskare arbetsplatser är att ha närvarande och stöttande chefer som kan ta tag i problem som uppstår i vardagsarbetet.

### Åtgärdsförslag:

- Förebyggande hälsoinsatser

### Mål

Alla medarbetare på förskolan upplever att de tillsammans med ledningen aktivt arbetar med att skapa friska arbetsplatser.

## Det fortsatta arbetet med handlingsplanen

Syftet med handlingsplanen var att få fram åtgärder för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare samt komma fram till hur förskolan kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande samt pedagogiska ledarskapet. Detta beskrivs i forskning som en avgörande faktor för att skapa goda förutsättningar för barnskötarens och förskollärares arbetssituation.

## Slutrapport med handlingsplan

20 (31)

Handlingsplanen omfattar 10 områden som alla kan bidra till förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare. 4 av de 10 områdena omfattar också biträdande förskolechefer och förskolechefer. Stadsdelsförvaltningarna organiserar sin ledning för förskolan på olika sätt. En del stadsdelsförvaltningar organiserar sig i mindre enheter med färre förskolor medan andra organiserar sig i större enheter. Handlingsplanen tar inte ställning till om större eller mindre enheter är att föredra utan påvisar mer vikten av att närmaste chef behöver få förutsättningar för att kunna utöva ett närvarande ledarskap för barnskötare och förskollärare. Organisationens utformning påverkar chefernas handlingsutrymme och möjligheter att inta en stöttande och utvecklande hållning. Så fokus riktas istället mot hur en organisation kan se ut som möjliggör en närvarande chef.

En slutsats i projektet är det finns ett tydligt samband mellan olika sätt att organisera och leda arbetet och hur personalen mår. Organisering handlar om vardagsstrukturerna. Samspelet mellan organisation, ledning, hälsa och verksamhetsutveckling är centrala för handlingsplanen. Cheferna har en central roll i att utveckla hållbara strukturer.

De 10 fokusområdena i handlingsplanen förutsätter varandra och en åtgärd kan förbättra arbetssituationen för medarbetarna inom flera områden. Förskolan ska ses som en komplex verksamhet där interaktionen mellan de olika områdena i handlingsplanen blir avgörande för kvalitén i helheten.

Handlingsplanen bör ses som en del i stadsdelsförvaltningens, enheternas och förskolornas systematiska kvalitetsarbete och arbetsmiljöarbete. Dialog och delaktighet är två centrala utgångspunkter i arbetet att omsätta handlingsplanens fokusområden. För att förstå orsaker och samband så behöver det skapas utrymme för dialog mellan barnskötare, förskollärare, biträdande förskolechefer, förskolechefer samt annan personal och mellan verksamheterna och stadsdelsförvaltningen.

Samtalsfrågorna som användes i stadsdelsförvaltningarnas workshop kan ses som ett exempel på hur man kan arbeta med områdena i handlingsplanen i en cyklisk process. Varje stadsdelsförvaltning måste själv fundera över hur frågeställningarna kan översättas och konkretiseras i just deras verksamhet.

### **Samtalsfrågorna:**

Vad är er bild av Nyläget?

Vad är ert önskemål på Nyläget?

Vad behövs för att vi ska röra oss mot Nyläget?

Era förslag på aktiviteter?

Frågorna kan användas på frukostmöten, avdelningsmöten, planeringsmöten, APT, workshoppar och andra tillfällen där dialog och delaktighet är centrala utgångspunkter.

Projektets uppdrag var att ta fram en handlingsplan för förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare och avslutas 190630. Därmed överlämnas ansvaret för utvecklingsarbetet för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare över till avdelningscheferna för förskolan på varje stadsdelsförvaltning. Som bilaga till

handlingsplanen finns dokument som kan vara ett stöd för stadsdelsförvaltningarna när de ska omsätta arbetet med handlingsplanen.

### **Förslag på hur man kan starta upp sitt utvecklingsarbete med handlingsplanens fokusområden**

1. Bilda en utvecklingsorganisation för arbetet med styrgrupp, utvecklingsgrupp och vid behov några lokala utvecklingsgrupper. se. Bilaga 1.
2. Skapa en mötesstruktur och ett flöde mellan träffarna med de olika grupperna. Utse vem som ansvarar för mötena och hur de ska dokumenteras. Se förslag bilaga 2.
3. Ta upp handlingsplanen på alla APT. Ni kan använda samma struktur som på vårens workshop.
4. Gör en kartläggning i er stadsdelsförvaltning. Vilka fokusområden viktas som viktigast i alla enheter eller förskolor.
5. Skriv en lokal handlingsplan för varje enhet eller för skola. Se bilaga 3.
6. Skriv en handlingsplan för varje stadsdelsförvaltning. Se bilaga 3.
7. Sätt upp mätbara aktiviteter och mål för varje område. Glöm inte att koppla målen till sjukskrivning, medarbetarenkäter, personalens omsättning och andra mätbara mål på enheten/ SDF. Ni kan även skapa andra mätbara mål och egna mätmetoder som enkäter m.m.
8. Gör utvecklingsarbetet som en del av ert systematiska kvalitetsarbete och arbetsmiljöarbete.
9. Beskriv också hur ni utvärdera och följa upp effekterna av ert arbete i VP, T1, T2 och VB.

En viktig utgångspunkt är att medarbetarna i stadens förskolor ska uppleva att det pågår ett arbete med att förbättra deras arbetssituation och att de tagit del av handlingsplanen.

## **Slutord**

### **Förskolans generella problematik**

Ett flertal andra kommuner i Sverige arbetar aktivt med att förbättra förskolans förutsättningar som delvis kan ses som en generell branschspecifik arbetsmiljöproblematik på nationella nivå. Detta bekräftas av att arbetsmiljöverket ska genomföra en stor granskning av förskolans arbetsmiljö under 2020. Vidare lyfter forskarna Person & Tallberg Broman i sin rapport (2019) *Hög sjukfrånvaro och ökad psykisk ohälsa* fram dilemman i förskollärarnas uppdrag. Studien har genomförts i samverkan mellan Malmö stad och Malmö Universitet. Likheter i resultat och slutsatser mellan stadens kartläggning och deras rapport bekräftar bilden av att landets kommuner brottas med liknande utmaningar. De beskriver i sin rapport att de dilemman som de identifierat kan relateras till att det finns en motsättning och ett glapp mellan medarbetarnas arbetsmiljömässiga förutsättningar och det uppdrag förskolan och förskollärarna har ålagts.

## Slutrapport med handlingsplan

22 (31)

Det är angeläget att Stockholm stad prioriterar implementeringen av handlingsplanens åtgärder de kommande åren för att komma tillrätta med förskolan generella problematik. Utbildningsförvaltningen behöver stötta stadsdelsförvaltningarna i detta arbete.

Förskolechefen har ett övergripande ansvar för att förskolans verksamhet. Det innebär att förutom ansvaret för att undervisningen bedrivs i enlighet med målen i läroplanen, så har de också ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö och förutsättningar. Det kräver goda kunskaper om styrning, ledning samt hur organisationen skapar förutsättningar och förmåga att skapa en stabil helhet. Fredrik Sjärdins forskning om arbetsrelaterad hälsa i förskolan, visar att förskolechefer som är närvarande och organiserar det vardagliga arbetet på ett bra sätt, är viktigare för personalens arbetsmiljö än förskolans pedagogiska inriktning. En närvarande chef har större kännedom om verksamheten, kan lösa situationer som uppstår samt ge personalen mer stöd vid behov. Härenstam & Östebo (2014) beskriver i sin rapport från CHEFIOS -projektet hur chefer inom förskolan i genomsnitt har fler medarbetare per chef jämfört med andra verksamheter. Chefer inom förskolan har dessutom ansvar för flera verksamheter som är geografiskt spridda. Detta försvårar möjligheterna för cheferna att vara närvarande och stöttande i det dagliga arbetet.

Chefer i förskolan behöver ges förutsättningar att utöva ett närvarande ledarskap för att kunna hantera personalkonflikter i arbetslaget, arbeta systematiska med hälsofrämjande insatser för att minska både sjukskrivningar och motverka rörligheten bland både barnskötare och förskollärare. Det förändrade uppdraget i förskolan kräver chefer som ges förutsättningar och kunskap om hur stabila organisationsstrukturer skapas som är anpassade efter de ökade kraven och förväntningarna på förskolan som utbildningsform.

# Referenslista

AFA försäkring (2017). *Psykiska diagnoser i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg*. Stockholm: AFA.

AFA. Andersson & Sandberg (2017) *förskolan en god investering i jämlika livsvillkor* - Hållbarhetskommisionen, Stockholms stad.

Kommunal (2017) *Trygga famnar sökes*. [https://www.kommunal.se/sites/default/files/trygga\\_famnar\\_sokes\\_-\\_en\\_rapport\\_om\\_barnskotarnas\\_roll\\_i\\_framtidens\\_forskola\\_webb\\_.pdf](https://www.kommunal.se/sites/default/files/trygga_famnar_sokes_-_en_rapport_om_barnskotarnas_roll_i_framtidens_forskola_webb_.pdf)

Förskolan (2015). *Allt fler blir sjuka av stress*. <https://forskolan.se/allt-fler-blir-sjuka-av-stress/>

Förskoleavdelningen (2017) *Förskolerapport- Förskola i Stockholms stad*- Utbildningsförvaltningen Stockholm.

Försäkringskassan (2015). *Korta analyser*. Stockholm: Försäkringskassan 2015:1.

Härenstam A & Östebo A (red) (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från Chefiosprojektet – Slutrapport del I. ISM-rapport 14:1*. Västra Götalandsregionen [www.vgregion.se/stressmedicin](http://www.vgregion.se/stressmedicin)

Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm (2017), *Förskolan – En god investering i jämlika villkor*.

Läraryrket (2017a). *Lyssna på förskollärarna. En rapport om läraryrket och gruppstorlekar i förskolan*. Stockholm: Läraryrket.

Sjödén, F. (2018). *Nära till chefen viktigt i förskolan. Sunt Arbetsliv* <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/nara-till-chefen-viktigt-i-forskolan>

SKOLFÖ (2018:50). *Förordning om läroplan för förskolan* Stockholm: Skolverket.

SKOLFÖ, Skolverkets författningssamling (1998:16). *Läroplan för förskolan Lpfö 98: Reviderad 2016*. Stockholm: Skolverket.

SFS 2010: 800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Skolinspektionen (2015). *En vanlig dag i förskolan: Gruppstorlek, personaltäthet och trygghet*. Stockholm: Skolinspektionen. Dnr. 2014: 6460.

Skolinspektionen (2016) *Förskolans pedagogiska uppdrag – Om undervisning, lärande och förskollärares ansvar*.

Skolinspektionen (2018). *Slutrapport. Förskolans kvalitet och måluppfyllelse. Ett treårigt uppdrag att granska förskola*. Stockholm: Skolinspektionen.

Skolverket (2018a) <https://www.skolverket.se/skolutveckling/statistik/sok-statistik-om-forskola-skola-och-vuxenutbildning> hämtad 190110

Skolverket (2018b). PM: *Barn och personal i förskolan hösten 2017*. Stockholm: Skolverket. Dnr: 5.1.1 2017:671.

## Slutrapport med handlingsplan

24 (31)

Skolverket (2016). *Nya riktmärken ska bidra till mindre barngrupper*. Stockholm: Skolverket.

[http://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2016/pressmeddelanden-2016-1.244816/ nya-riktmarken-ska-bidra-till-mindre-barngrupper-1.2459](http://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2016/pressmeddelanden-2016-1.244816/nya-riktmarken-ska-bidra-till-mindre-barngrupper-1.2459)

Stockholms stad (2017) *Stockholms stads budget 2018- Ett Stockholm för alla*.

<https://stad.stockholm/globalassets/om-stockholms-stad/sa-anvands-dina-skattepengar/stadens-budget-ar-fran-ar/stockholms-stads-budget-2018.pdf>

Stockholm Stad (2019) *Stockholms stads handlingsplan för förbättrad arbetssituation 2015-2018*.

<https://insynsverige.se/documentHandler.ashx?did=1962676>

Tallberg Broman, I. & Persson, S. (2018a). *Nationellt uppdrag – lokala förutsättningar. Rapport 1 i projektet: Dilemma i förskollärares uppdrag: en studie mot bakgrund av ökad psykisk ohälsa bland förskollärare*. Malmö: Malmö universitet.

Tallberg Broman, I. & Persson, S. (2019). *Hög sjukfrånvaro och ökad psykisk ohälsa*.

<https://malmo.se/download/18.5661e410168deac7410a2ab/1550504398739/Rapport+-+Hög+sjukfrånvaro+och+ökad+psykisk+ohälsa.pdf>

Vallberg Roth & Tallberg Broman (2018), *(O) takt mellan styrdokument i förskolan och dess förutsättningar – Malmö Universitet*.

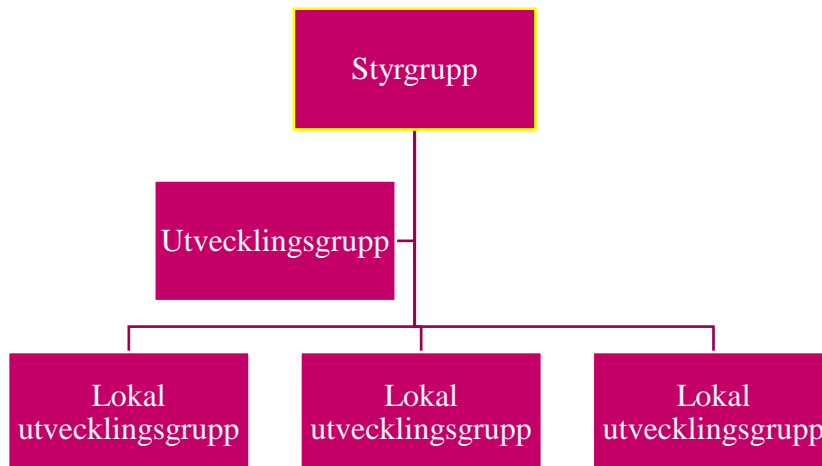
Vingård, E. (2015). *Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro: En kunskapsöversikt*. Stockholm: FORTE.



# Bilagor

## Bilaga 1

### Förslag på organisation kring arbetet med handlingsplanen



#### **Styrgruppen:**

Avdelningschef för förskola, stadsdelsdirektör, HR, fackliga representanter och andra nyckelpersoner på stadsdelsförvaltningen.

#### **Utvecklingsgruppen:**

Avdelningschef för förskola, förskolechefer och övriga nyckelpersoner (ej samma som i styrgruppen).

#### **Lokal utvecklingsgrupp:**

Förskolechef, biträdande förskolechef, förskollärare, barnskötare.

#### **Arbetsätt:**

Förslag max 5-7 personer i varje arbetsgrupp. Det behöver finnas ett bra flöde mellan de olika grupperna för att underlätta arbetsprocessen.

## Bilaga 2

### Förslag på mötesstruktur

Möten i projektet ht 2019	Datum & Tid
<b>Augusti</b>	
Styrgruppsmöte	
<b>September</b>	
Utvecklingsgrupp	
Lokal utvecklingsgrupp	
APT- Workshop	
<b>Oktober</b>	
Lokal utvecklingsgrupp	
APT- Återkoppling	
<b>November</b>	
Utvecklingsgrupp	
Lokal utvecklingsgrupp	
APT- Uppföljning	
Styrgruppsmöte	
<b>December</b>	
Lokal utvecklingsgrupp	



## Bilaga 4

### Informationsbrev till dig som ska delta i en fokusgrupp

Du får det här brevet då du valt att medverka i en fokusgrupp i projektet:

*Att ta fram en handlingsplan för att förbättra arbetsituationen för förskollärare och barnskötare.*

Här kommer kompletterande information kring nyckelfrågor och hur intervjun kommer att dokumenteras.

Samtalet kommer att fokusera på två nyckelfrågor:

- Arbetsituationen för barnskötare/ förskollärare som arbetar i barngrupp samt förslag på förbättringar.
- Ledningen och styrningen av förskolan med fokus på det närvarande och pedagogiska ledarskapet samt förslag på förbättringar.

Samtalet kommer att genomföras av mig som projektledare samt en utvärderare från förskoleavdelningen på utbildningsförvaltningen som främst kommer att föra stödanteckningar.

#### **Inspelning av intervju**

Vi kommer också spela in samtalet i fokusgruppen för att kunna gå tillbaka till intervjun när analysen ska genomföras. Detta för att säkerställa att vi inte missar information på grund av att vi inte hinner anteckna allt under samtalet.

#### **Sekretess**

Allt material behandlas konfidentiellt i projektet och det är bara vi två som kommer att bearbeta anteckningarna och inspelningen. Intervjuernas underlag är arbetsmaterial som kommer att förstöras när projektet är avslutat. Inga namn eller förskolor kommer att förekomma i analysen utan ni representerar en yrkesgrupp.

Välkomna!

Med vänlig hälsning  
Susanne Edner, projektledare

## Bilaga 5

### Informationsbrev till barnskötare inför fokusgruppsintervju

Hej!

Jag är projektledare vid förskoleavdelningen på utbildningsförvaltningen. Projektets uppdrag är att få fram en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare i stadens förskolor. Du inbjuds härmed att medverka i en fokusgruppsintervju om barnskötarens arbetssituation. Intervjun syftar till att ta reda på barnskötarens uppfattning om er arbetssituation och era förslag på insatser och förbättringsområden. Inom ramen för projektets kartläggning kommer även förskollärare, förskolechefer, avdelningschefer och HR- personal att intervjuas. Detta för att få fram en handlingsplan som bygger på uppfattningar från flera olika yrkesgrupper.

#### **Intervjun planeras att genomföras:**

Onsdagen den 31 oktober 2018 kl. 13.30- 15.00

#### **Varför tillfrågas DU?**

Du blir tillfrågad är för att du arbetar som barnskötare på Bromma stadsdelsförvaltning.

#### **Hur går kartläggningen till?**

Kartläggningen gällande barnskötarnas arbetssituation kommer att genomföras i en fokusgruppsintervju. Det kommer att vara ca 6 - 7 barnskötare i fokusgruppen, alla från Bromma Stadsdelsförvaltning. Fokusgruppsintervjuerna kommer att analyseras på gruppnivå, där varje samtal representerar en yrkesgrupp.

#### **Sekretess och integritet**

Intervjun genomförs av mig som projektledare och en utvärderare från förskoleavdelningen på utbildningsförvaltningen och anteckningar kommer att föras under intervjun. Allt material behandlas konfidentiellt i projektet och det är bara vi som kommer att bearbeta anteckningarna. Intervjuernas underlag är arbetsmaterial som kommer att förstöras när projektet är avslutat. Inga namn eller förskolor kommer att förekomma i analysen.

**Välkommen!**

**Med vänlig hälsning**

Susanne Edner, Projektledare

## Bilaga 6

### Informationsbrev inför Workshop om handlingsplan för förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare

Jag är projektledare vid förskoleavdelningen på utbildningsförvaltningen. Projektets uppdrag är att få fram en handlingsplan för att förbättra arbetssituationen för förskollärare och barnskötare i stadens kommunala förskolor. Totalt har 70 intervjuer genomförts och 282 medarbetare i staden omfattats av kartläggningen. 98 intervjutimmar ligger till grund för framtagandet av handlingsplanens förslag på områden.

Du inbjuds härmed att medverka i workshop och samtala om dessa områden.

### Workshopen planeras att genomföras på Bromma stadsdelsförvaltning:

Torsdag den 9 maj 2019 kl. 14.00- 16.30

#### Hur går workshopen till?

- Kort introduktion av projektledaren
- Gruppsamtal utifrån valt fokusområde, inkl fika
- Återsamling- introduktion nästa steg
- Läsning av gruppdiskussionerna på blädderblock och viktning av områden (rundvandring)
- Avslutning och sammanfattning

### Områdena finns beskrivna i bilaga: sammanfattning av fokusområden

#### Är du intresserad av att delta?

Läs sammanfattningen och välj sedan utifrån intresse vilket fokusområde du vill anmäla dig till. Alla grupper över 4 anmälda deltagare kommer att genomföras på workshopen. Du placeras i ditt 1:a eller 2:a handsval.

#### Anmäl dig genom att skicka nedanstående uppgifter via mejl

till: \_\_\_\_\_

Skriv anmälan till workshop på ämnesraden.

**Jag är intresserad av att dessa fokusområden.**

Jag arbetar som: \_\_\_\_\_

Fokusfråga 1: \_\_\_\_\_

Fokusfråga 2: \_\_\_\_\_

**Varmt välkommen!**

Susanne Edner, Projektledare

