



2020-09-18

Plan för systematiskt kvalitetsarbete 2020/2021

**Förskolor, grundskolor och gymnasieskolor
Utbildningskontoret i Södertälje kommun**

Innehållsförteckning

Målbild för Södertäljes förskolor och skolor	3
Plan för systematiskt kvalitetsarbete	4
Presentation av utbildningskontoret	5
Våra styrkor	5
Våra utmaningar	5
Vårt fokus 2020/2021	5
Vår organisation	5
Resultatuppföljning 2019/2020	6
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2019/2020	6
Uppföljning av utvecklingsområden, 2019/2020	8
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse	11
Resultat i förskolan	13
Resultat i grundskolan	14
Resultat i gymnasieskolan	15
Kommentarer till resultaten 2019/2020	16
Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv	16
Kommentarer utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv	16
Kommentarer utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv	17
Kommentarer utifrån ett metod- och forskningsperspektiv	18
Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv	19
Utveckling 2020/2021	21
Förbättringsområden 2020/2021	21
Utbildningskontorets förbättringsområden	21
Resurscentrums förbättringsområden	22
Förskolans förbättringsområden	22
Grundskolans förbättringsområden	23
Gymnasieskolans förbättringsområden	23
Utvecklingsområden 2020/2021	23
Uppföljning och utvärdering	26

Målbild för Södertäljes förskolor och skolor

Elever med goda kunskaper, med behörighet till gymnasieskolan och som efter avslutad utbildning har en gymnasieexamen, har betydligt fler valmöjligheter för fortsatta studier och till arbete. Samtidigt vet vi att familjebakgrund och vilken skola eleven går på får allt större betydelse för elevernas resultat. Vad vi gör i förskolan och skolan är alltså avgörande för barn och ungas framtid.

Vi som arbetar inom Södertäljes förskolor och skolor har all anledning att sträcka på oss. Vi har tillsammans, med kraft, engagemang, ansvar och samsyn genomfört ett förändringsarbete av hög klass! Men nu har utvecklingen varit mer ojämn och vi behöver ta lärdom av det och åstadkomma nödvändiga förändringar. Det är då vi kan säga att vi utför ett hållbart och professionellt arbete. Förskolor och skolor kan och ska göra skillnad!

Vi måste stärka likvärdigheten i våra förskolor och skolor och bedriva ett strukturerat, fokuserat arbete med fokus på att utveckla undervisningen. Målbilden är att:

1. Elevernas meritvärde ska förbättras ytterligare och fler ska bli behöriga till ett nationellt program på gymnasiet.
2. Andelen elever med gymnasieexamen ska öka.
3. Södertälje kommuns förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildning ska bli Sverigeledande när det gäller **att utveckla undervisningen** så att barn och elevers familjebakgrund får minskad betydelse.

För att målen ska nås krävs att alla, på alla nivåer, har höga förväntningar på elever och medarbetare, höga ambitioner och ett stort engagemang. De höga förväntningarna ska synas i förskolor och skolors miljö, i förhållningssätt och i de normer och värden som genomsyrar verksamheternas arbete. Utbildning är viktigt och behöver tas på största allvar!

Monica Sonde

Utbildningsdirektör

Plan för systematiskt kvalitetsarbete

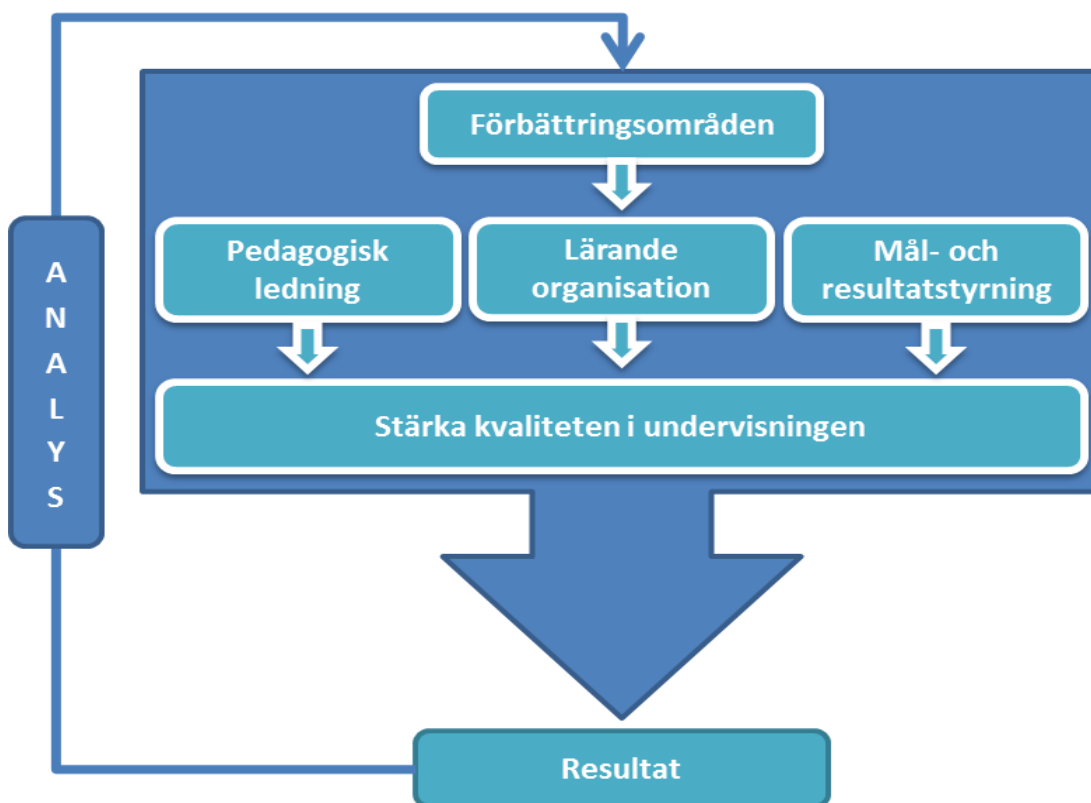
Varje kommun är enligt skollagen skyldig att planera, följa upp och utveckla sin verksamhet på det sätt kommunen anser vara lämpligast. Särskild vikt läggs vid att kommunen säkrar att det finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

I Södertälje är strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet densamma för förskola, grundskola, gymnasieskola och särskola, samt för alla ansvarsnivåer: enhetsnivå, verksamhetsnivå och kommunnivå. I planen för systematiskt kvalitetsarbete inkluderas grundsärskolan och gymnasiesärskolan i grundskolan respektive gymnasieskolan. Ansvariga för planerna på respektive nivå är rektorer, verksamhetschefer och utbildningsdirektör.

Strukturen, eller planen, består av tre delar: En **resultatdel** som redogör för genomförda åtgärder och beskriver nuläget i form av statistik och självskattningar, en **analysdel** som belyser nuläget utifrån olika perspektiv, samt en **utvecklingsdel** som anger åtgärder som ska leda till förbättring och ökad måluppfyllelse.

Aktualiteten för en plan är ett år. Planen arbetas fram tas fram i dialog med ansvariga politiker, med berörda chefer och medarbetare, samt med elever och vårdnadshavare.

Förbättringsområden och åtgärder ska utgå från de behov som resultat och analyser påvisar. Innehållet ska vara sakligt och kritiskt granskande, åtgärderna ska vara konkreta och avgränsade. Två framgångsfaktorer ska särskilt beaktas i det löpande arbetet; att det finns en tydlig struktur för uppföljning och att uppföljningen har fokus på vilka effekter vidtagna åtgärder får för barnens och elevernas lärande och utveckling.



Presentation av utbildningskontoret

Våra styrkor

- **Vårt systematiska kvalitetsarbete**, som är strukturerat och välförankrat med ett tydligt fokus att stärka kvalitén i undervisningen.
- **Tydlig och synlig styrning**, att det finns en samsyn hos politiker och tjänstemän om mål, prioriteringar, roller och ansvar.
- **Hög ambition och höga förväntningar**

Våra utmaningar

- **Stärka likvärdigheten inom och mellan kommunens förskolor och skolor**
- **Öka andelen elever som blir behöriga till ett nationellt gymnasieprogram**
- **Öka andelen elever som tar gymnasieexamen**
- **Öka andelen legitimerade och behöriga förskollärare och lärare**

Vårt fokus 2020/2021

- **Öka likvärdigheten och stärka det kompensatoriska perspektivet**
- **Stärka det kollegiala lärandets effekter så att det bli mer konkret och tydligare leder till en undervisning som gynnar barn och elevers lärande**
- **Säkra kompetensförsörjning med särskilt fokus på förskollärare, lärare och skolledare**

Vår organisation

Inom utbildningskontoret i Södertälje kommun finns 13 förskolenheter, 19 grundskolenheter, varav grundsärskolan är inkluderad i fyra av enheterna, 5 gymnasieenheter, varav en är gymnasiesärskola, samt Resurscentrum, som består av kostenhet, skolhälsovård, modersmålsenhet samt Lärande och hälsa som ska stödja enheterna i en ökad måluppfyllelse. Utbildningskontoret ansvarar också för vuxenutbildning och yrkeshögskola men planen för systematiskt kvalitetsarbete för de verksamheterna sträcker sig över kalenderår och inte läsår.

Ansvarig chef på enhetsnivå är rektor och i förekommande fall enhetschef. Ansvarig chef på verksamhetsnivå är verksamhetschefer, en för vardera förskolan, grundskolan och gymnasieskolan/vuxenutbildning/yrkeshögskola. Därtill finns en verksamhetschef med ansvar för Resurscentrum. På utbildningskontoret finns två chefer, en chef för ekonomi och administration och en chef för strategi- och verksamhetsstöd. Ytterst ansvarig tjänsteman och chef för kommunens förskole- och skolverksamhet är kommunens utbildningsdirektör, tillika skolchef.

Resultatuppföljning 2019/2020

Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2019/2020

Förbättringsområden är områden vi arbetar med under en begränsad tid. Det är verksamhetscheferna som i dialog med utbildningsdirektören och rektorer beslutar om de förbättringsområden som prioriteras inom respektive verksamhet. Eftersom målsättningar och åtgärder ska utgå från förskolornas/skolornas olika behov, varierar åtgärdernas omfattning och innehåll mellan enheterna.

Här redovisas bakgrund, målsättning, åtgärder och effekter på en generell och övergripande nivå. En mer detaljerad redovisning återfinns i verksamhetschefernas och rektorernas planer för systematiskt kvalitetsarbete.

Redovisningen bygger främst på olika resultatuppföljningar, verksamhetsbesök, samtal med förskolechefer och rektorer, samt på de möten utbildningskontorets ledningsgrupp regelbundet har för att följa upp och utvärdera olika målsättningar och åtgärder.

Förskolans förbättringsområde: 1. Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt

Inom förskolan har det konstaterats att det fanns behov av att fortsätta utveckla ett mer strukturerat språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. Under året har fokus varit att arbeta mer med berättande och litteratur. Utbildningsinsatser har riktats till ledning och samtliga medarbetare och ett mer riktat samarbete med Läsrämjande institutet och med stadsbiblioteket har genomförts. Gemensamma strukturer och arbetssätt har utarbetats för hur förskolorna ska arbeta för att i ännu högre grad stimulera barns flerspråkighet. Insatserna har haft positiv effekt. Det finns idag ett mer utvecklat arbete kring litteratur och berättande. Men det är ett långsiktigt hårt arbete som krävs och mycket kvarstår innan vi har en likvärdig förskoleverksamhet som bidrar till en bra språklig grund. Ett fortsatt arbete är därför av största vikt.

Grundskolans förbättringsområde: 1 Digitala verktyg

Inom grundskolan har det konstaterats att det fanns behov av att utveckla ett medvetet kvalitativt användande av de digitala verktyg som finns i kommunen. Under läsåret har en struktur för uppföljning av hur digitala verktyg används i undervisningen utarbetats. Standardiserade rutiner och plattformar har utvecklats för närvaro, planeringar, dokumentation, kartläggningar och uppföljningar. Detta för att stärka en likvärdig utbildning. Resultatet är delvis uppnått. De senaste årens utbildningsinsatser har höjt kompetensen kring digitala verktyg generellt i verksamheten. Vi behöver fortsätta att ha ett tydligt fokus kring att använda digitala verktyg så att de stärker lärandet.

Grundskolans förbättringsområde: 2. Sambedömning

Inom grundskolan har det konstaterats att det fanns behov av att skapa samsyn och likvärdighet mellan skolor och lärare kring tolkning av kunskapskrav, uppgifters utformning samt om hur elever kan visa sina kunskaper. Under året har gemensamma kompetensutvecklingsdagar genomförts studie- och ämnesvis. En föreläsning om betygsättning och en gemensam dag för att arbeta med sambedömning har genomförts. Parallellt har rektorsgruppen arbetat med samma

områden men då utifrån sitt ledarskap. Samtal mellan lärare pekar på att vi är på rätt väg för en mer likvärdig bedömningen mellan skolor och mellan lärare i kommunen.

Grundskolan förbättringsområde: 3. Elevhälsa

Inom grundskolan har det konstaterats att det fanns behov av att öka kvaliteten på kartläggningar av elevers behov av särskilt stöd samt att öka elevernas skolnärvaro. Under läsåret har utbildningar genomförts för skolledare och elevhälsa. Resurscentrums närvaroteam har riktats till vissa utvalda skolor. Verksamhetschefen har specifikt har följt upp hur skolorna organiserar för att lärare, ledning och elevhälsans professioner möts med syfte att utveckla undervisning och stöd.

Elevfrånvaron minskade under höstterminen 2019 men den positiva utvecklingen avbröts när pandemin kom. Då ökade frånvaron kraftigt. Utvecklingsarbete inom elevhälsa har gett tydliga avtryck i skattningsarna och samtliga skolor bedömer att de har stärkt sin elevhälsokompetens.

Gymnasiets förbättringsområde:1. Öka attraktionskraften till gymnasieskolorna generellt och specifikt yrkesprogram.

Inom gymnasieskola har det konstaterats att det fanns behov av att arbeta för att öka söktrycket till programmen. Gymnasiemässa, tydlig kommunikationsplan, synliggöra idrottsinriktningar som NIU och LIU är exempel på åtgärder som har genomförts. Ett mer långsiktigt arbete har påbörjats för att få fler APL platser, konkretare samarbete med branscher och näringsliv, koppling mellan sommararbete och studier etc. Söktrycket har ökat, särskilt när det gäller högskoleförberedande program men även på några yrkesprogram.

Resurscentrums arbetsområden/professionsgrupper: Prioriterade förbättringar inom respektive profession.

Resurscentrum plan för systematiskt kvalitetsarbete är utformade för att identifiera Resurscentrums olika professioners uppdrag och utmaningar. I planen är det därför uppdelat utifrån; Elevhälsans medicinska insats, centrala pedagogistor och ateljéristor, likabehandlingsarbete, mottagande i grund- och gymnasiesärskola, resursfördelning för barn och elever i behov av särskilt stöd, skolnärvaroteamet, skolpsykologer, specialpedagoger, och utvecklingslärare.

Under det gångna året har många av de beslutade insatserna en tydligare koppling till berörd förskola/skolas resultat än tidigare. I det riktade förbättringsarbetet som genomförts inom grundskolan och gymnasieskolan när det gäller elevhälsoarbetet har Resurscentrum varit drivande och delvis ansvarig. Arbetat påbörjades enligt plan men fick i hög utsträckning avbrytas under vårterminen pga pandemin. Istället placerades medarbetare ut i ordinarie verksamhet för att underlätta en mycket pressad situation. Frånvaro började under höstterminen visa på en positiv utveckling oms är särskilt viktiga att hålla i. Generellt kan vi se att insatserna har en tydligare koppling till skolornas resultatuppföljning och analysarbete men behöver utvecklas än mer.

Utbildningskontorets/stabens förbättringsområden: Framsteg – en attraktiv skolkommun

Inom Utbildningskontoret har vi bedömt att det krävs ett särskilt fokuserat arbete för att förskollärare, lärare och skolläda ska uppfatta oss i Södertälje som en attraktiv skolkommun att arbeta i. Ett strukturerat arbete har genomförts de senaste två läsåren och börjar ge synliga resultat. Personalomsättningen har sjunkit från 14,6 % år 2017 till 8,6% år 2019. Planerade åtgärder är igång, 22 förskollärare och lärare studerar (halvfart) till speciallärare/specialpedagog inom ramen för vårt arbete med Framsteg. Vi har dessutom sex medarbetare som studerar till grundlärare med inriktning fritidshem, i en arbetsplatsförlagd utbildning i samarbete med Södertörns Högskola. Introduktionsprogram för nyanställda medarbetare har utformats innehållande tydligare roller och ansvar för vad vi gör övergripande och vad som förväntas på respektive förskola och skola. Vi är på rätt väg, men det är av stor vikt att arbetet fortsätter även kommande läsår.

Utbildningskontorets/stabens övriga förbättringsområden: Automatiserade processer - Digitalisering, Långsiktigt Lokalförsörjning och upphandlingsrutiner

Inom Utbildningskontoret har det bedömts att det fanns ett behov av att särskilt fokusera på följande förbättringsområden.

Automatiserade processer - Digitalisering – Verksamhetssystemen och tillhörande plattformar ska bli användarvänligare, vilket innebär att det ska vara lätt att göra rätt, lätt att hitta information och lätt att kommunicera inom systemen. Vi ska ha en hög informationssäkerhet och skydd av personuppgifter.

Lokalförsörjning – Vi ska ha god framförhållning och därmed beredskap att i god tid identifiera behov av kapacitetsförändringar utifrån barn och elevflöden.

Upphandlingsorganisation på UK – Våra rutiner, strukturer och kontroller ska säkerställa att upphandlingar har hög kvalitet utifrån verksamhetens krav, till lägsta kostnad, samt säkerställer kontorets avtalstrohet.

Målen har delvis nåtts. Digitalisering är ett ständigt föränderligt område men vi är betydligt bättre rustade nu, har en bra organisation med tydligare roller och ansvar. En stor positiv förändring. När det gäller lokalförsörjning pågår det ett konkret förbättringsarbete både inom utbildningskontoret internt men också övergripande. För att komma längre i det arbetet krävs att alla aktörer håller en gemensam takt och har en gemensam målbild. Vi är på väg dit men mycket kvarstår. Förbättringsarbetet när det gäller upphandlingsprocesser har inte prioriterats som planerat då pandemin påverkade våra förutsättningar.

Uppföljning av utvecklingsområden, 2019/2020

Utvecklingsområden är de strategier vi arbetar långsiktigt med för ökad måluppfyllelse.

Utvecklingsområdena är fastställda av utbildningsdirektören efter dialog med verksamhetschefer och rektorer. Våra utvecklingsområden utgår från vad forskning och erfarenheter ser som framgångsfaktorer i arbetet med att få bra förskolor och skolor. Precis som inom våra förbättringsområden ska målsättningar och åtgärder alltid utgå från verksamheternas och enheternas olika behov, resultat och analyser.

Nedan redovisas de åtgärder som vidtagits på huvudmannanivå. Som underlag för kommentarer och bedömningar används resultatuppföljningar, de verksamhetsbesök som systematiskt genomförs på alla förskolor och skolor, de samtal som förs med förskolechefer

och rektorer, samt de avstämningar utbildningskontorets ledningsgrupp återkommande gör. Kommentarer och bedömningar är på en generell och övergripande nivå. En mer preciserad nivå finns i verksamhetschefernas och rektorernas planer för systematiskt kvalitetsarbete.

Utvecklingsområde 1: Pedagogisk ledning

En förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är att ledarskapet på våra förskolor och skolor är tydligt utifrån målbild och uppdrag, pedagogiskt och stödjande. Prioriterat under läsåret har varit att ledning, på alla nivåer bättre kan följa upp kvalitet i undervisningen och utifrån det föra samtal som leder till förändrad praktik. Ledarskapshandlingar som "nedslag i praktiken" har varit arbetssätt som vi på olika sätt har prövat som underlag för samtal, dialog och som stöd för att lättare analysera olika resultatuppföljningar. Det har handlat om att följa lärare del av en dag, skugga sin närmsta medarbetare eller kollega eller göra klassrumsronder. Vid chefsmöten har man sedan tillsammans diskuterat vad man kan lära och utveckla vidare i syfte att stärka kvaliteten i undervisningen och därmed nå vår gemensamma målbild.

Det planerade arbetet kom igång men tappade tyvärr styrfart och fokus när coronapandemin kom. Det strategiska, långsiktiga arbetet behövde delvis prioriteras bort och istället krävdes ett ledarskap som bidrog till stabilitet, tydliga beslut, information och kommunikation. Vi fick alla utveckla en förmåga att leda i ovisshet och i förändring. Vårterminens arbete krävde ett omfattande beslut fattades på kort tid och vi fick utveckla arbetssätt på vägen. Det har varit en period där vi tvingats att pröva och ompröva nya arbetssätt, inte minst vilka möten som krävs, dess syften och hur man kan arbeta på distans. Det har gett oss viktiga erfarenheter som vi behöver ha med oss framöver.

Det som prioriteras framöver är hur ledningen, på alla nivåer bättre kan följa upp kvalitet i undervisningen och utifrån det föra samtal, leda och styra utvecklingsarbete/processer som leder till förändrad praktik.

Utvecklingsområde 2: Lärande organisation

En ytterligare förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är att det finns en organisation och kultur där kollegor samarbetar, utbyter erfarenheter och utvecklar ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Alla förskolor och skolor ska under läsåret ha ett systematiskt, strukturerat kollegialt lärande som utgår från resultat och behov och som leder till anpassningar i undervisningen utifrån barnens och elevernas behov och förutsättningar.

Inom området Lärande organisation genomförs arbete inom respektive förskola och skola men också övergripande riktade insatser samt gemensamma övergripande insatser. Ambitionen är att dessa olika nivåer ska hänga ihop och bidra till ännu högre kvalitet i arbetet som sker på enhetsnivå. Förstelärarnas uppdrag är en ovärderlig kraft. Det övergripande arbetet för förstelärarna i grundskolan har utgått ifrån boken "Professionsutveckling och kollegialt lärande", (Katz, AinDack 2017) i syfte att stärka förstelärares förmåga att identifiera och uppmärksamma hinder och möjligheter i det kollegiala lärandet. Gymnasiets förstelärare har inte tagit del av det övergripande arbetet i lika hög utsträckning och där kan vi se att det finns behov av att det blir så fram över. Ateljéristor, pedagogistor och utvecklingslärare är ytterligare riktade insatser vars uppdrag direkt knyter an till enskilda förskolor och skolor

utvecklingsbehov.

Mycket stoppades upp i samband med coronapandemin när det gäller Resurscentrums insatser och istället arbetade medarbetarna i direkt undervisning för att underlätta den pressade situationen med hög sjukfrånvaro.

Istället utvecklades andra former för ett gemensamt lärande. Snabbt byggdes en övergripande support upp för lärare som hade distansundervisning helt eller del av sin tid. Olika digitala forum för frågor-svar, chat och att utveckla mötesteknik på distans utvecklades. Ett riktat arbete för att synliggöra det pågående arbetet genomfördes bl a. genom filmsekvenser och intervjuer.

Framöver kvarstår mycket arbete. Vi behöver hålla i de lärdomar vi har gjort under pandemin och utveckla dessa ytterligare. Men vi behöver framför allt få till ett gemensamt lärande som verkligen fokuserar på hur undervisningen kan utvecklas så att den gynnar elevers lärande.

Utvecklingsområde 3: Mål- och resultatstyrning

En tredje förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är en kultur där målen är väl kända och där resultaten och analyserna styr resursanvändning och vilka åtgärder som sedan vidtas.

Inom området Mål och resultatstyrning vill vi utveckla en ansvarskultur där var och en använder det handlingsutrymme man har, att åtgärder prövas, utvärderas och omprövas utifrån resultat och analyser.

Under det gångna året har utbildningskontorets ledningsgrupp kvartalsvis följt upp resultat, kvalitet och ekonomi på varje enhet. Uppföljningen tillsammans med de nulägesrapporter som görs på alla enheter av berörd verksamhetschef har bidragit till en ökad resultatstyrning på huvudmannanivå. På enhetsnivå har det framför allt arbetats med att utveckla analysarbetet för att få ett bättre svar vid fördelning av resurser och vid beslut om åtgärder och satsningar. Genom åren är detta det utvecklingsområde där vi utvecklats snabbast. Rutiner för uppföljning utarbetades och i stor utsträckning kunde vi tydligt visa hur styrningen påverkades av våra uppföljningar.

De planerade arbetet inom detta område påverkades också av pandemin. Vissa resultatuppföljningar och efterföljande arbete prioriterades inte. Det var helt enkelt inte möjligt med den frånvaro och det dagliga pussel för att lösa vardagen som vi då befann oss i.

Framöver behövs ett ännu tydligare fokus på kopplingen mellan barnens och elevernas resultat och åtgärder. Det kollegiala lärandets påverkan på undervisningens innehåll och utformning behöver tydligare kopplas ihop med berörda lärare och deras elevers lärande. Organisationernas beredskap att agera flexibelt behöver förbättras.

Utvecklingsområde 4: Kvalitet i undervisningen

En fjärde förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är hög kvalitet i förskolans och skolans undervisning. Under läsåret har vi särskilt fokuserat på att arbetsformer, innehåll och lärarstöd medvetet anpassas utifrån vad som gynnar berörda elevers lärande.

Förskolans fokus på språk och berättande har i stor utsträckning påverkat kvalitén i undervisningen. Det har lett till en större metodologisk variation inom området och en tydlig

uppföljning.

För att stärka kvalitén i undervisning måste utvecklingsarbetet finnas nära den egna undervisningen och utgå från elevernas lärande. Därför har de övergripande kompetensutvecklingsdagarna varit kopplade till ämne och årskurser men också haft en tydlig förväntan att det kopplas ihop med respektive skolas inre arbete. Utvecklingslärarnas uppdrag utgår i högsta grad från de enskilda skolornas nuläge, elevernas resultat och lärarnas aktuella uppdrag. Det är en insats som ger konkreta avtryck och som i stor utsträckning lever kvar efter avslutat uppdrag.

Den riktade kompetensutvecklingen för samtliga medarbetare inom fritidshem har fokuserat på rörelse, programmering men också på hur fritidshemmen kan stödja elevernas läsutveckling och läsintresse ytterligare.

Under ett flertal år har vi, i alla skolformer arbetat aktivt med att stärka undervisningens kvalite med stöd av digitala verktyg. Vi har inte strävat efter att utveckla en helt digitaliserad undervisning utan vi har arbetat för att utveckla en medvetenhet om när och varför man arbetar digitalt och när och varför man inte gör det. Under vårterminen tvingades alla att arbeta mer digitalt. Inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen var det distansundervisning som gällde men även grundskolan fick pröva detta i skarpt läge. Det var nyttigt och vi kan konstatera att vi stod ganska väl rustade.

Framöver behöver vi ta vara på dessa erfarenheter. Men vi måste framför allt komma längre i att tillsammans, på alla nivåer, utveckla arbetsformer, innehåll och lärarstöd som anpassas utifrån vad som gynnar berörda elevers lärande.

Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse

De kommunala förskolorna och skolorna har tagit fram fyra strategier för högre måluppfyllelse. Till strategierna hör ett antal kriterier som definierar ett normalläge.

Skattning av normalläget är ett sätt att synliggöra var man befinner sig i arbetet med att nå högre kvalitet, men också ett sätt att åskådliggöra stegen på väg mot att nå en mycket hög kvalitet.

Enheten gör minst en skattning en gång per år, som en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Det blir en självskattning och bedömning av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där:

1 motsvarar *har långt kvar innan vi kan uppnå kriteriet*

2 motsvarar *har påbörjat insatser för uppnå att kriteriet*

3 motsvarar *har i viss utsträckning uppnått kriteriet*

4 motsvarar *har i stor utsträckning uppnått kriteriet*

5 motsvarar *har uppnått kriteriet fullt ut*

Pedagogisk ledning (U= utbildningsdirektör VC=verksamhetschefer)

Normalläge	U		VC	
	2019	2020	2019	2020

1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.	3,7	3,7	3,9	3,5
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.	3,3	3,3	3,9	3,4
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.	3,7	3,7	3,8	3,5
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.	3,3	3,3	3,7	3,6
Genomsnitt för pedagogisk ledning	3,5	3,5	3,9	3,5

Lärande organisation

Normalläge	U		VC	
	2019	2020	2019	2020
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för verksamhetens utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.	3,3	3,0	3,5	3,3
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.	3,7	3,3	3,6	3,6
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.	3,0	3,3	3,8	3,4
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	3,0	3,3	3,6	3,4
Genomsnitt för lärande organisation	3,2	3,2	3,6	3,4

Mål- och resultatstyrning

Normalläge	U		VC	
	2019	2020	2019	2020
1. Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.	4,0	4,0	3,6	3,3
2. Elevernas mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.	3,3	3,7	3,6	3,3

3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.	3,0	3,0	3,6	3,1
4. Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever.	3,0	3,0	3,6	3,3
Genomsnitt för mål- och resultatstyrning	3,3	3,4	3,6	3,2

Kvalité i lärandet

Normalläge	U		VC	
	2019	2020	2019	2020
1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.	3,7	3,7	3,4	3,4
2. I undervisningen finns en hög grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att eleverna möts av positiva och höga förväntningar.	3,3	3,3	3,6	3,2
3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevernas olika behov och förutsättningar.	3,0	3,0	3,6	3,3
4. Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Elevernas lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.	3,7	3,7	3,7	3,2
Genomsnitt för kvalitet i lärandet	3,4	3,4	3,6	3,3

Resultat i förskolan

Förskolans kunskapsområden

I förskolan följer vi upp varje barns lärande och utveckling utifrån förskolans prioriterade kunskapsområden. Nedanstående siffror svarar på frågan: Hur stor andel (%) av förskolornas 5-åringar bedöms ha nått de mål som finns för respektive kunskapsområde?

Samtliga kommunala förskolor, 5-åringar

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt	Totalt
Språkutveckling	86,2	87,5	90,1	87,9	87,7	88,9	89,9
Lek och samspel	89,5	90,1	93,6	91,5	92,5	93,4	93,1

Naturvetenskap och teknik	84,8	87,3	92,1	89,7	90,1	93,1	91,7
Matematik	86,9	89,4	91,0	89,8	90,5	90,3	91,0

Resultat i grundskolan

Elever i årskurs 9, meritvärde, alla kommunala skolor

	Meritvärde alla elever		Meritvärde flickor		Meritvärde pojkar	
	16 ämnen	17 ämnen	16 ämnen	17 ämnen	16 ämnen	17 ämnen
2011	192		202		184	
2012	198		211		184	
2013	199	205	211	218	188	194
2014	204	211	214	222	196	202
2015		213,4		222		205
2016		218,3		227,6		209,1
2017		217,9		227,1		208,2
2018		221,3		237,2		206,4
2019		217,1		229,6		206,5
2020		215,7*		226,3*		204,4*

Kommentar: Från och med läsåret 2013/2014 räknar man meritvärdet utifrån 17 ämnen. Tidigare år har meritvärde räknats på 16 ämnen.

* Resultaten 2020 är efter prövning, då skillnaden mellan före och efter prövning var stor i år och hade märkbar påverkan på resultaten.

Behörighet för fortsatta studier, alla kommunala skolor

	Andel behöriga för högskoleförberedande program			Andel behöriga för yrkesprogram			Andel elever som inte är behöriga för vare sig högskoleförberedande program eller yrkesprogram		
	Totalt	Flickor	Pojkar	Totalt	Flickor	Pojkar	Totalt	Flickor	Pojkar
2012	74,8	75,8	73,7	76,1	76,9	75,3	23,9	23,1	24,7
2013	75,9	78,1	73,8	78,5	80,2	76,9	21,5	19,8	23,1
2014	78,8	81,1	76,8	82,0	82,8	81,3	18,0	17,2	18,7
2015	78,7	77,8	79,6	78,8	78,1	79,6	21,2	21,9	20,4
2016	79,4	79,9	79,0	80,5	80,6	80,3	19,3	19,2	19,5
2017	79,3	81,8	76,8	81,4	83,2	79,6	18,6	16,8	20,4
2018	83,6	87,8	79,6	85,7	89,3	82,4	14,3	10,7	17,6
2019	79,7	81,8	77,8	81,6	83,3	80,2	18,4	16,7	19,8
2020	77,9*	79,5*	76,2*	80,0*	81,7*	78,3*	20,0*	18,3*	21,7*

* Resultaten 2020 är efter prövning, då skillnaden mellan före och efter prövning var stor i år och hade märkbar påverkan på resultaten. Före prövning var behörigheten till yrkesprogram 77,9. I år var ökning med 2,1 procentenheter jämfört med tidigare år då det handlat om ett fåtal tiondelsprocentenheter.

Andel elever i årskurs 9 med betyg i samtliga ämnen, alla kommunala skolor

	Alla elever	Flickor	Pojkar
2011	66 %	67 %	65 %
2012	68 %	69 %	67 %
2013	66 %	69 %	64 %
2014	69 %	70 %	67 %
2015	70 %	70 %	70 %
2016	72 %	73 %	71 %
2017	69 %	72 %	66 %
2018	74 %	79 %	69 %
2019	72 %	74 %	71 %
2020	65 %	69 %	62 %

Resultat i gymnasieskolan

Medelvärde, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totalt	13,54	13,83	13,82	13,87	14,14	14,15	14,39
Högskoleförberedande program	13,99	14,50	14,32	14,50	14,56	14,44	14,61
Yrkesprogram	12,71	12,39	12,80	12,54	12,28	12,88	13,67

Andel behöriga för högskolestudier, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

	2016	2017	2018	2019	2020
Behöriga från högskoleförberedande program	77 %	70 %	66 %	62 %	58 %
Avgått med examen från yrkesprogram	72 %	70 %	70 %	72 %	65 %
varav behöriga till högskola	43 %	48 %	30 %	24 %	34 %

Kommentarer till resultaten 2019/2020

Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv

Viktigt att beakta utifrån ett jämförande perspektiv är hur utvecklingen ser ut över tid. Vilka resultat blir bättre eller sämre, kan man skönja tendenser i resultatutvecklingen, vad är naturliga variationer och vad kan vara bestående förändringar? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett jämförande perspektiv.

Den övergripande uppföljningen av förskolans verksamhet och måluppfyllelse bygger på skattningar av 5-åringarnas utveckling inom fyra områden: lek- och samspel, språkutveckling, matematik och naturvetenskap. Eftersom det är förskolans pedagogiska arbete som i första hand bedöms, kan det vara svårt att få en konkret bild av vilka delar inom kunskapsområdena som förskolebarnens kunskaper skulle behöva stärkas. Hur det underlag som finns kan användas i det fortsatta utvecklingsarbetet behöver diskuteras.

Vi behöver också se över vad som händer i övergången mellan förskola och förskoleklass. Hur används de kunskaper barnen har med sig från förskolan i det fortsatta arbetet i förskoleklass? Hur kan kunskap om innehållet i kartläggningmaterialet för förskoleklassen stödja förskolans arbete?

Efter flera år av positiv resultatutveckling i Södertälje kommuns grundskolor har resultaten de senaste två åren sjunkit något. Många skolor har en fortsatt positiv resultatutveckling men sammantaget är trenden bruten. Det är oroväckande och behöver tas på stort allvar. Såväl elevernas behörighet till ett nationellt program på gymnasieskolan, andelen elever med godkända betyg i samtliga ämnen som skillnader mellan pojkars och flickors resultat är utmaningar i det fortsatta utvecklingsarbetet.

I gymnasiet kan vi se att vissa resultat förbättras men vi behöver fortsätta utvecklingsarbetet så att resultaten är hållbara över tid och att variationerna mellan år och elevgrupper minskar.

Att resultaten skiljer sig mellan skolor och förskolor och att resultat skiljer mellan klasser och grupper inom skolor och förskolor signalerar att vi fortfarande har svårt att lyckas med det kompensatoriska uppdraget.

I dagsläget har vi begränsad kunskap om Coronapandemins effekter och om den bidragit till grundskolans sjunkande resultat? Några frågor saknas svar på: Har pojkars resultat påverkats i större utsträckning? Hur har distansundervisningen på gymnasiet påverkat elevernas kunskapsnivå och vilka konsekvenser får det i det fortsatta arbetet? Frånvaron var periodvis hög och vi behöver arbeta målmedvetet så att inte barn och elever "fastnar" i en frånvaroproblematik efter den här vårterminen.

Kommentarer utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv

Viktigt att beakta utifrån ett organisationsperspektiv är att organisationen är ändamålsenlig och effektiv. Finns det tydliga system, strukturer och rutiner för att hantera olika problem, finns det en vilja att gemensamt ta ansvar för och lösa olika problem, finns det en beredskap att lära tillsammans och utveckla ett professionellt förhållningssätt? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett organisationsperspektiv.

Är det bra att fortsätta med samma struktur och samma utvecklingsområden för systematiskt kvalitetsarbete trots att vi ser att andelen behöriga elever till gymnasiet har sjunkit och att

skillnaden mellan skolor nu har ökat? Vi har förskolor och skolor som har en väldigt positiv utveckling men det är för svajigt mellan åren också på enhetsnivå. Vi får inte den stabilitet som vi eftersträvar och som krävs för att det ska vara likvärdigt. Borde vi göra något helt annat? Gör vi verkligen rätt saker? Svaret är nog både ja och nej. De prioriterade områdena; ledarskap, lärande organisation, mål- och resultatstyrning och framför allt att vi verkligen fokuserar på undervisningens kvalitet, är vad forskning poängterar som en förutsättning för att åstadkomma en långsiktigt hållbar förändring. Men vi kan inte fortsätta att göra som vi har gjort de senaste åren och vara nöjda med att vi arbetar utifrån vad man säger är viktigt för att vara en framgångsrik skola eller skolkommun. Vi måste lyfta det vi gör en nivå till för att få en synlig effekt.

Mer konkret: tidigare saknades strukturer och en medvetenhet om hur man bör organisera för att stödja ett gemensamt lärande på skolor. Idag finns det en tydlig organisation med regelbunden schemalagd tid, utsedd ansvarig samtalsledare och med ett tänkt innehåll och syfte. Varför ger det då inte bättre effekt? Vad måste vi göra annorlunda? Inledningsvis fokuserade vi på form och struktur. När den sitter kan man se positiva effekter relativt omgående. Men ska det på riktigt leda till ett hållbart gemensamt lärande som bidrar till att man utvecklar undervisningen ännu mer medvetet och strukturerat krävs mer än form och struktur. Då handlar det om ansvarskultur och en lärandekultur, dvs ett klimat och en norm där man självklart och naturligt pratar om svårigheter och hinder. Där man tillsammans kan reflektera om varför det går som det går, där man lär tillsammans genom att diskutera, pröva och utvärdera andra vägar/metoder i undervisningen för att stärka elevernas lärande.

Där är vi inte ännu men dit ska vi. Här har förstås ledningen på olika nivåer en viktig roll genom att agera som förebilder. Att ställa nyfikna frågor, att undersöka hinder och möjligheter, att ha förväntningar på att medarbetarna prövar nya vägar. Men också att tillåta misslyckanden så länge de leder till lärande som tas tillvara i det fortsatta arbetet.

Det kommande läsåret behöver vi ägna mycket tid åt detta för att åstadkomma en förändring både i hur vi tänker och hur vi konkret agerar. Vi behöver alla hjälpas åt att göra den nödvändiga förflyttningen.

Kvaliten i utbildningskontorets inre arbete har fortsatt att förbättrats när det gäller rutiner, standardiseringar, kommunikation och information, sårbarhet och uppföljning. Ordning och reda skapar bättre förutsättningar för samtliga. Fokus kan läggas på rätt saker och, inte minst viktigt, så ska det underlätta och avlasta förskolor och skolor så att de i sin tur fokuserar på rätt saker. Här är vi på rätt väg.

Kommentarer utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv

Viktigt att beakta utifrån ett resursperspektiv är hur resurserna fördelas och används i relation till resultat, analyser och behov. Har vi rätt resurser, använder vi resurserna rätt, fördelas resurserna rätt, ser vi att våra resurser bidrar till ökad kvalitet och bättre resultat? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett resursperspektiv.

Personalomsättning fortsätter att minska, vilket är glädjande. Stabilitet och hög kompetens hos våra medarbetare är viktigt för att skapa en stabilitet i arbete. Viss rörlighet måste vi ha och inte minst för att vi behöver öka andelen förskollärare och legitimerade lärare som undervisar i ämnen de är behöriga i. Orsaken till den positiva utvecklingen har fler förklaringar. Vi bedömer att vårt riktade arbete med Framsteg med bl a introduktionsprogram för nya chefer och medarbetare, utbildning för vissa grupper på arbetstid och nätverksarbete för lärare har haft

betydelse. Men vår uppföljning visar att det fortsatt är för stor skillnad mellan förskolor/skolorna. När det gäller läraromsättning kan vi se att den ofta ökar vid rektorsbyte men vi ser inte att den är mer omfattande på skolor med stora utmaningar.

Försteförskollärarna och förstelärarna har en stor betydelse i det pågående utvecklingsarbetet. Framöver behöver deras uppdrag utvecklas ytterligare för att stärka processen kring hur man *tillsammans, kollegialt* kan utveckla undervisningens kvalitet så att den gynnar barn och elevers lärande. Vi behöver tydligare och mer konkret utgå från resultatuppföljningar som fångar upp olika aspekter i elevers lärande, frånvaro, trygghet och studiero. I ett efterföljande analysarbete behöver alltid följande frågeställningarna finnas med:

- Hur hänger resultaten ihop med vad som sker i undervisningen?

Ledning på alla nivåer behöver tydligare gestalta att rutiner, strukturer, checklistor, handlingsplaner och riktlinjer är **en** del i arbetet för att åstadkomma förändring. Men också att det inte räcker. Ledare behöver också visa att man är genuint nyfiken, verkligen vill förstå och ställa frågor kring innehåll i undervisning, arbetsformer och lärarstöd som leder framåt. Det är något vi behöver arbeta med tillsammans på alla nivåer och något man behöver träna på. Kanske är det länken mellan "organisation, struktur och form" till att utveckla kvalitet på det som ska åstadkomma som är det mest avgörande steget vi måste ta.

Kommentarer utifrån ett metod- och forskningsperspektiv

Viktigt att beakta utifrån ett metodperspektiv är att arbetsformerna är anpassade till behoven. Finns det en variation och en mångfald av metoder utifrån att behoven och förutsättningarna varierar, ledet det kollegiala lärandet till att metoder förändras och förbättras? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett metodperspektiv.

Utbildningen ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. I Södertäljes systematiska kvalitetsarbete har vi ett starkt fokus på att stärka kvalitén i undervisningen. De gemensamma utvecklingsområdena i vårt systematiska kvalitetsarbete bygger på det som i forskning identifierats som framgångsrikt i syfte att utveckla undervisningen. Under de senaste åren har lärare haft möjlighet att ansöka om ekonomiskt stöd för egna utvecklingsarbeten i syfte att utveckla undervisningen. På gymnasiet har värdeskapande lärande varit i fokus, grundskolan har haft olika projekt kring specifika undervisningsmetoder och förskolan har arbetat med projekt kopplade till språkutveckling. Det har varit värdefulla bidrag i utvecklingsarbetet.

Men nu behöver vi fördjupa arbetet ytterligare. Lärare behöver pröva, anpassa och utveckla de pedagogiska metoder som används i den egna undervisningen tillsammans med kollegor och ta in forskningsbaserad kunskap i arbetet. Under läsåret kommer två utvecklingsarbeten för lärare i svenska och naturorienterade ämnen med fokus på läsförståelse att starta. I arbetet kommer lärarna att få ta del av och diskutera forskning i ämnet tillsammans med kollegor. De ska utveckla den egna undervisningen utifrån Lesson Study samt sprida sina erfarenheter till kollegor på olika sätt. Genom att avgränsa och fokusera på läsförståelse i olika genrer är förhoppningen att på sikt utveckla både elevernas läsning och studieteknik. Arbetet leds av utvecklingslärare med forskningskompetens och erfarenhet av lessonstudy-arbete och kommer att följas upp fortlöpande.

Under läsåret har vi verkligen tvingats till att utveckla digitala arbetssätt. Nyttigt och väldigt

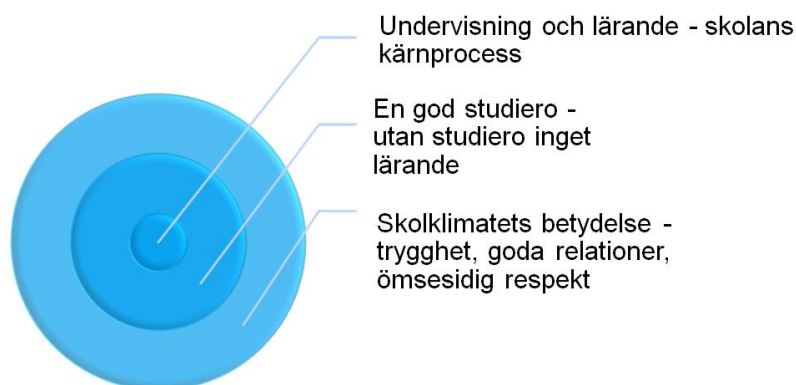
lärorikt. Viktigt att nu hålla kvar lärdomar och utveckla arbetet. Från början upplevde både lärare och elever att distansundervisningen fungerade väl. Men ju längre tid som gick började man mer nyanserat se vad som fungerade och vad som försvårade. En del av de elever som man i närundervisning haft svårt att nå fick man nu bättre samarbete med. Det är en viktig lärdom att ha med vid t ex begynnande eller omfattande frånvaro. Andra lärdomar efter distansundervisningen är att det kan vara svårt att skilja på om elever är aktiva och lärande eller "enbart aktiva, dvs man bara gör det man förväntas göra. Det är en fråga vi fortsatt behöver arbeta med oavsett om undervisningen är på distans eller inte.

Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv

Viktigt att beakta utifrån ett intersektionalitetsperspektiv är förskolans och skolans förmåga att se varje barn och elev som en unik individ men med en mångfald av identiteter. Finns det en kunskap om olika identiteter, om dominerande strukturer och normer, finns det en medvetenhet om barns och elever olika förutsättningar att möta förskolans och skolans krav och förväntningar? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett intersektionalitetsperspektiv.

Att det finns ett samband mellan vårdnadshavares utbildningsbakgrund och elevers resultat är känt. I Södertälje kommun har vi en uttalad ambition att elevers familjebakgrund ska få minskad betydelse för resultaten i förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildning. Det ställer stora krav på den undervisning vi erbjuder i våra verksamheter.

Det finns inget facit för arbetet. Vi behöver fortsätta att fokusera på hur undervisning kan formas så att alla elevers möjligheter att lära stärks. Hur ska undervisning formas för att pojkar och flickor ska få samma möjligheter att lyckas i sitt lärande? Hur vi kan motivera och engagera våra barn och elever, få dem att upptäcka glädjen i att lära och ge dem möjlighet att lyckas i sitt lärande och sina studier oavsett kön och föräldrars utbildningsbakgrund?



För att kunna fokusera på att utveckla undervisningens kvalitet så att den gynnar elevers lärande måste fler aspekter beaktas. Ovanstående figur illustrerar sammanhanget på ett bra sätt. När vi pratar om resultatuppföljning behöver man arbeta med fler resultat än enbart det som mäter kunskapsutvecklingen. Vi får inte tappa bort klimatet som råder på våra förskolor och skolor. Kan man känna sig trygg, blir man lyssnad på, vet man vart man ska vända sig när man behöver hjälp? Blir man accepterad för den man är eller är det ett hårt klimat där

många känner att de ska underordna sig en roll eller grupptryck? Enkäter, elevsamtal, elevhälsans och särskilt skolsköterskans arbete ger oss sammantaget viktig information. Men informationen gör nytta först när det finns forum och arenor på skolorna som kan fånga upp den och arbeta strategiskt för att skapa ett positivt skolklimat fritt från kränkningar, diskriminering och där skolan präglas av studiero.

Men även de tänkta åtgärderna behöver beaktas utifrån figuren, det hänger ihop. Att enbart arbeta med fokus på studiero, trygghet eller skolfrånvaro utan att beakta vad som sker i undervisningen är inte framgångsrikt.

Ett mångårigt medvetet arbete har genomförts och gett resultat, det är lugnare på skolorna idag och det betydligt bättre studiero. Men fortfarande har vi elever som inte känner sig trygga och som känner sig utsatta. Och vi har elever som inte kommer till sin rätt i skolan och som inte känner sig lärande. Vi kan aldrig ge oss förrän vi har en skola för alla. Vi har tillsammans och med kraft, engagemang, ansvar och samsyn genomfört ett förändringsarbete av hög klass! Men trots det bör vi, och måste vi, bli ännu bättre. Det är fortfarande mycket som kvarstår och som vi kan påverka!

Utveckling 2020/2021

Förbättringsområden 2020/2021

Utbildningskontorets förbättringsområden

De förbättringsområden som utbildningskontorets prioriterar har fastställts av utbildningsdirektören i dialog med kontorets economichef och chef för strategi- och verksamhetsstöd samt med verksamhetschefer för förskola, grundskola och gymnasieskola/vuxenutbildning kring det som berör samtliga verksamheter.

Framsteg – strategi för attraktiv skolkommun	
Bakgrund	För att klara vårt uppdrag förutsätts en hög andel behöriga, legitimerade förskollärare/lärare samt erfarna och kompetenta skolledare. Under läsåret 18/19 påbörjades ett långsiktigt strategiskt arbete för att nå dit och skapa den stabilitet som krävs. Satsningen benämns: Framsteg - Strategier för en attraktiv skolkommun.
Förväntade effekter	Södertälje kommun är så attraktiv att förskollärare/lärare och skolledare vill arbeta kvar i kommunen, känner att de utvecklas och att fler söker sig aktivt hit.
Fokus på att förbättra	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla yrkesskickligheten för förskollärare, lärare, skolledare• Stärka möjligheter att utveckla undervisningen• Organisation som tar tillvara på kompetens• Fler att rekrytera
Åtgärd	De åtgärder som vidtas beslutas av economichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret samt verksamhetscheferna respektive <i>Plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> .

Utbildningskontorets stabsarbete	
Förväntade effekter	Standardiserade arbetsprocesser inom administrativa och verksamhetsutvecklande arbetsområden. Vårt fokus är att prioritera områden som påverkar och förbättrar servicen till vårdnadshavare och förskolor/skolor.
Fokus på att förbättra	<ul style="list-style-type: none">• Standardisera rutiner och införa digitala arbetssätt där det är verksamt• Långsiktig lokalförsörjning• Upphandlings- och avtalsprocesser
Åtgärder	De åtgärder som vidtas beslutas av economichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret i Utbildningskontorets <i>Plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> . Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska

	enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
--	--

Resurscentrums förbättringsområden

Resurscentrum har uppdraget och ansvaret att på olika sätt och i olika stor omfattning stödja och stärka de förbättringsområden som är prioriterade inom förskolan, grundskola och gymnasieskolan. Barn- och elevhälsa (som genomsyrar samtliga verksamheter) lyfts dock fram som ett särskilt riktat uppdrag för Resurscentrum.

Resurscentrums arbetsområden/professionsgrupper	
Förväntade effekter	Stärka kvalitén i undervisningen genom att kompetens och insatser från Resurscentrum bidrar och ger effekt.
Fokus på att förbättra	<ul style="list-style-type: none"> • Elevhälsans medicinska insatser • Likabehandlingsarbete • Pedagogistor och ateljeristor • Skolnärvaroarbetet • Skolpsykologernas • Övergripande specialpedagoger • Utvecklingslärarna • Resursfördelning barn och elever i behov av särskilt stöd
Åtgärder:	De åtgärder som vidtas beslutas av Resurscentrums verksamhetschef i Resurscentrums <i>Plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> . Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.

Förskolans förbättringsområden

De förbättringsområden som förskolan prioriterar har fastställts av verksamhetschefen för förskolan i dialog med utbildningsdirektör och rektorer.

Förbättringsområde 1	Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt
Bakgrund	Språket betydelse kan inte nog poängteras. Det är av största vikt att förskolan fortsätter sitt målmedvetna arbete med att stärka barns språkutveckling. Berättande och litteratur är särskilt i fokus det här läsåret.
Förväntade effekter	Att verksamheten utvecklar arbetssätt som stimulerar och utvecklar barns förmåga och intresse att delta i samtal, att lyssna aktivt och att kunna berätta på ett sammanhängande sätt om händelser, böcker etc.
Åtgärder	De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för förskolan och framgår i Förskolans plan

	för systematiskt kvalitetsarbete. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
--	---

Förbättringsområde 2	Lek- och samspel
Bakgrund	Lekens betydelse kan inte nog poängteras. I leken övar barn upp sin förmåga att; samspela med andra, utveckla språket, kreativitet, förstå hur andra tänker och känner, motoriskt, hantera konflikter, skilja på fantasi- och verklighet men också på att hitta sin roll i olika sammanhang. Det är viktigt att barns lek stimuleras och att de får stöd att utveckla sin lekförmåga ytterligare.
Förväntade effekter	Att verksamheten utvecklar arbetssätt som stimulerar och utvecklar barns lekförmåga på ett medvetet och strukturerat sätt så att det gynnar deras lärande och utveckling.
Åtgärder	De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.

Grundskolans förbättringsområden

Inom grundskolan finns det här läsåret inga förbättringsområden för att stärka grundkvalitet inom identifierade utvecklingsområden. Den avgränsningen har fastställts av verksamhetschefen för grundskolan i dialog med utbildningsdirektör och rektorer.

Gymnasieskolans förbättringsområden

Inom gymnasieskolan finns det här läsåret inga förbättringsområden för att stärka grundkvalitet inom identifierade utvecklingsområden. Den avgränsningen har fastställts av verksamhetschefen för gymnasieskolan i dialog med utbildningsdirektör och rektorer.

Utvecklingsområden 2020/2021

De utvecklingsområden vi prioriterar inom förskola och skola i Södertälje är fastställda av utbildningsdirektören efter en dialog med verksamhetschefer, rektorer och förskolechefer. Våra utvecklingsområden omfattar alla verksamheter och alla enheter. Åtgärder för att stärka de kvalitéer som behöver utvecklas finns på alla nivåer. Här framgår enbart de åtgärder som beslutas av utbildningsdirektören.

Utvecklingsområde	Pedagogisk ledning
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att ett bra pedagogiskt ledarskap är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.

Prioriterad kvalitet	<p>Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.</p> <p>Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.</p>
Önskvärd utveckling	<p>Ledningen följer upp kvalitén i undervisningen och för strukturerade samtal på olika arenor som stödjer reflektion om hur undervisningen påverkar elevers lärande och som i sin tur leder till förbättrad praktik.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp processer med rektorer som utgår från de förväntade effekterna. • Utbildningskontorets ledning förstärks med en strateg med pedagogisk inriktning. • Tre workshops med verksamhetschefer och några rektorer/chefer samt ett avslutande tillfälle med samtliga rektorer med fokus på att vi tillsammans utvecklar ledarskapshandlingar som leder till en undervisning som gynnar elevers lärande. • De som ingår i workshopsarbetet har uppdrag att involvera sin rektorsgrupp/grupp och där utveckla arbetet ytterligare. Detta ska ske mellan de olika workshopstillfällena. Samtliga förväntas ta ansvar, vara delaktiga, pröva, ompröva och reflektera över sitt och det gemensamma lärandet.

Utvecklingsområde	Lärande organisation
Bakgrund	<p>Forskning och beprövad erfarenhet har visat att en lärande organisation är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.</p>
Prioriterad kvalitet	<p>I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för verksamhetens utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.</p> <p>I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.</p>
Önskvärd utveckling	<p>Ledning organiserar och ger förutsättningar för ett kollegialt lärande i olika former och forum med fokus på kvalitet i undervisningen och som påverkar lärande på alla nivåer. Det kollegiala lärandet sätts i ett begripligt sammanhang, syfte och innehåll följs upp och lärande synliggörs.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp processer med

	<p>rektorer/förskolechefer som utgår från de förväntade effekterna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kartlägga några förskolor och skolors "kollegiala lärande" som underlag för fortsatt gemensamt lärande och utveckling. • Vid övergripande utvecklingsinsatser, t ex med skolledare, förstelärare ska olika verktyg och arbetssätt utvecklas t ex filmning, observatörsroll, för att bättre bidra till reflektion och kritiskt tänkande om det egna och det gemensamma lärandet.
--	--

Utvecklingsområde	Mål- och resultatstyrning
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att mål- och resultatstyrning är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.
Prioriterad kvalitet	<p>Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.</p> <p>Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever.</p>
Önskvärd utveckling	Uppföljning utformas så att analys av resultat används för att utveckla kvalitét i arbetet på alla nivåer så att det gynnar elevernas lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp processer med rektorer/förskolechefer som utgår från de förväntade effekterna. • Strukturen för resultatuppföljningar och medföljande analysarbete som sker under ett läsår ska ses över och justeras. • Verksamhetschefer och rektorer för förskola och grundskola ska gemensamt följa upp och analysera förskoleklass och förskolans resultat. • Uppföljning av samtliga verksamheternas arbete för att bryta skolfrånvaro som riskerar kvarstå efter vårterminens pandemi. • Riktad och kontinuerlig uppföljning för de identifierade skolorna med oroväckande låga resultat.

Utvecklingsområde	Kvalité i undervisningen
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att kvalitet i

	undervisningen är den faktor i förskolans och skolans inre arbete som har störst betydelse för hög måluppfyllelse.
Prioriterad kvalitet	Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Elevernas lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.
Önskvärd utveckling	Undervisningen gynnar elevers lärande. I undervisningen finns en medvetenhet kring hur Innehåll, Arbetsformer och Lärarstöd kan utformas så att den utgår från elevernas förutsättningar och lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none">• Riktade avgränsade projekt utifrån resultatuppföljning och med fokus på att undervisningen gynnar barn/elevs lärande ska genomföras. Det gäller inom samtliga skolformer och intresserade lärare kan ansöka om att delta. Projekten ska utgå från vetenskap och beprövad erfarenhet.• Utvecklingslärarnas uppdrag vidgas och riktas nu till både grundskolor och gymnasieskolor.

Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering av förbättringsområden och utvecklingsområden sker i utbildningskontorets ledningsgrupp, i rektorsgrupperna, förskolechefsgруппerna och i nämnderna. För uppföljning och utvärdering finns en särskild arbetsplan/tidsplan samt en digital målstyrningstavla. Ansvarig är utbildningsdirektören.