2018-09-25

**Plan för systematiskt kvalitetsarbete**

**2018/2019**

**Förskolor, grundskolor och gymnasieskolor**

**Utbildningskontoret i Södertälje kommun**

Innehållsförteckning

[Målbild för Södertäljes förskolor och skolor 3](#_Toc525630727)

[Plan för systematiskt kvalitetsarbete 4](#_Toc525630728)

[Presentation av utbildningskontoret 5](#_Toc525630729)

[Våra styrkor 5](#_Toc525630730)

[Våra utmaningar 5](#_Toc525630731)

[Vårt fokus 2018/2019 5](#_Toc525630732)

[Vår organisation 5](#_Toc525630733)

[Resultatuppföljning 2017/2018 6](#_Toc525630734)

[Uppföljning av utvecklingsområden, 2017/2018 8](#_Toc525630735)

[Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse 11](#_Toc525630736)

[Resultat i förskolan 12](#_Toc525630737)

[Resultat i grundskolan 13](#_Toc525630738)

[Resultat i gymnasieskolan 14](#_Toc525630739)

[Kommentarer till resultaten 2017/2018 15](#_Toc525630740)

[Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv 15](#_Toc525630741)

[Kommentarer utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv 15](#_Toc525630742)

[Kommentarer utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv 16](#_Toc525630743)

[Kommentarer utifrån ett metod- och forskningsperspektiv 17](#_Toc525630744)

[Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv 18](#_Toc525630745)

[Utveckling 2018/2019 20](#_Toc525630746)

[Förbättringsområden 2018/2019 20](#_Toc525630747)

[Utbildningskontorets förbättringsområden 20](#_Toc525630748)

[Resurscentrums förbättringsområden 21](#_Toc525630749)

[Förskolans förbättringsområde 22](#_Toc525630750)

[Grundskolans förbättringsområden 22](#_Toc525630751)

[Gymnasiets förbättringsområde 23](#_Toc525630752)

[Utvecklingsområden 2018/2019 24](#_Toc525630753)

[Uppföljning och utvärdering 27](#_Toc525630754)

# 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 avgörande för barn och ungas framtid.

Södertäljes förskolor och skolor har all anledning att sträcka på sig. Vi har tillsammans, med kraft, engagemang, ansvar och samsyn genomfört ett förändringsarbete av hög klass! Vi har nu ett unikt utgångläge för fortsatta förbättringar. För det är fortfarande mycket som kvarstår och som vi kan påverka! Många resultat har förbättrats de senaste åren. Meritvärdet har ökat, särskilt mycket för elever födda utomlands och betydligt fler elever är behöriga till ett nationellt program på gymnasiet. Det är en mycket positiv utveckling men det måste bli ännu bättre! Förskolor och skolor kan och ska göra skillnad!

Elevens resultat får inte vara beroende av vilken skola hen har gått i. 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 ytterligare förbättras och fler ska bli behöriga till ett nationellt program på gymnasiet.
2. Andelen elever med gymnasieexamen ska öka.
3. Södertälje kommuns förskolor, grundskolor och gymnasieskolor ska bli Sverigeledande när det gäller att utveckla undervisningen så att barn och elevers familjebakgrund får minskad betydelse.

För att lyckas nå de här målen 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 förskolechefer/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 ska 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 detfinns 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 behöriga förskollärare och lärare**

## Vårt fokus 2018/2019

* **Öka likvärdigheten och stärka det kompensatoriska perspektivet**
* **Höga förväntningar på barn och elevers lärande**
* **Stärka det kollegiala lärandets effekter**
* **Säkra kompetensförsörjning med särskilt fokus på förskolärare, lärare och skolledare**

## Vår organisation

Inom utbildningskontoret i Södertälje kommun finns 13 förskolenheter, 18 grundskolenheter, varav grundsärskolan är inkluderad i fyra av enheterna, 5 gymnasieenheter, varav en är gymnasiesärskola, samt Resurscentrum, som består av kostenhet, skolhälsovård, moders-

målsenhet, ungdomsmottagning samt de pedagogiska resurser som ska stödja enheterna i en ökad måluppfyllelse. Från och med hösten 2016 har också utbildningskontoret ansvar för Komvux och SFI, vars verksamhet dock ligger under Arbetslivsnämnden. Av den anledningen ingår inte Komvux och SFI i denna plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Ansvarig chef på enhetsnivå är förskolechef respektive rektor och i förekommande fall enhetschef. Ansvarig chef på verksamhetsnivå är tre verksamhetschefer, en för vardera förskolan, grundskolan och gymnasieskolan. 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.

# Resultatuppföljning 2017/2018

**Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2017/2018**
Förbättringsområden är områden vi arbetar med under en begränsad tid. Det är verksamhetscheferna som i dialog med utbildningsdirektören och förskolechefer/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/förskolechefernas 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 finns behov av att utveckla ett mer strukturerat språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.

Under året har en gemensam kompetensutveckling genomförts i samband med Bordercross utställningen som på ett konkret sätt synliggör arbetet. En gemensam struktur för kollegialt lärande har genomförts som utgår från nätverk mellan förskolorna.

Insatserna har gett viss positiv effekt, men mycket kvarstår innan vi har en likvärdig förskoleverksamhet och som bidrar till en bra språklig grund. Ett fortsatt arbete är därför av störst vikt.

**Förskolans förbättringsområde: 2. Hållbar utveckling ur ett ekologiskt perspektiv**

Inom förskolan har det konstaterats att det finns behov av att förbättra förskolans arbete så att barnen har ett varsamt och respektfullt förhållningssätt till miljön och naturen och förstår sin delaktighet i naturens kretslopp.

Under året har en basutbildning riktad till medarbetare som saknar pedagogisk utbildning genomförts under ledning av centrala pedagogistor och ateljeristor. De har också haft riktade utvecklingsuppdrag på fyra förskoleområden. Ytterligare två förskolor har haft praktiknära kompetensutveckling via Tom Tits Experiment.

Insatserna har gett positiv effekt, miljöerna barnen möter är mer genomtänkta, tillgängliga, tillåtande och tilltalande.

**Grundskolans förbättringsområde: 1. Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5**

Inom grundskolan har det konstaterats att arbetet behöver stärkas så att identifierade elever i behov av stöd får adekvat stöd i sin läs- skriv och matematikutveckling och att dessa åtgärder följs upp.

Rutiner behöver förbättras så att information om elevers och gruppers kunskaper och behov förs över vid lärarbyten och mellan förskola och förskoleklass, förskoleklass och åk 1 samt i övergången mellan åk 3 o 4.

Under året har kompetensutvecklingsinsatser genomförts med fokus på tidig läs- och skrivutveckling. Forum för tidiga insatser och specialpedagog på Resurscentrum har samarbetat med skolorna kring bedömningsstöd och tidiga åtgärder. Verksamhetschefen har följt upp elevernas kunskapsutveckling.

Insatserna har bidragit till viss positiv effekt. Tydlig struktur för arbetsgången vid uppföljning av elevers lärande i de tidigare åren och därmed identifierat elever som behöver uppmärksammas och få stödinsatser tidigt.

Men det kvarstår arbete så att undervisningens innehåll och utformning kopplas till uppföljning av resultat. Rutiner och hur kunskap om elevers lärande förs vidare vid övergångar behöver utvecklas.

**Grundskolans förbättringsområde: 2. Att stärka samverkan med föräldrar**

Inom grundskolan har det konstaterats att arbetet behöver stärkas för att skola och hem, var och en och tillsammans ska kunna stödja eleverna på bästa sätt i deras lärande och utveckling.

Riktlinjerna ”Samverkan med vårdnadshavare” och Stödstrukturen för föräldramöten används på skolorna. Verksamhetschefen följer upp hur skolorna arbetar för att stärka föräldrarnas möjligheter att stödja sina barns lärande.

Insatserna har lett till fler engagerade föräldrar i elevernas lärande och utveckling samt större kollegialt engagemang kring föräldramöten. Eleverna har i större utsträckning medverkat på föräldramöten vilket bidragit till att fler föräldrar deltagit och engagerat sig i mötena.

**Grundskolan förbättringsområde: 3. Effekten av elevhälsans arbete ska stärkas**

Inom grundskolan har det konstaterats att elevhälsans arbete behöver stärkas, bli mer effektivt så att tid frigörs till förebyggande och främjande arbete.

Under året har ett normalläge utarbetats för att identifiera vad man ska sträva mot och det har använts som stöd för uppföljning. En gemensam struktur för EHT-teamens möten har utarbetats och implementerats. Arbetet har därefter kontinuerligt följts upp på alla nivåer.

Insatserna har haft viss positiv effekt. Förebyggande och främjande arbete behöver utvecklas. Arbetslagens ansvar och form för elevhälsoarbete behöver utvecklas.

**Gymnasiets förbättringsområde:1. Innovation och entreprenöriellt lärande**Inom gymnasieskolan har vi bedömt att det finns ett behov av ett mer innovativt och entreprenöriellt lärande. Det ska bidra till att eleverna ser hur olika ämnen berör varandra och lättare kan koppla det till samhällsutvecklingen i stort. Syfte är att eleverna ska bli mer studiemotiverade, engagerade och ta större ansvar för sitt lärande.

Under det gångna året har samtliga enheter inom ramen för det kollegiala lärandet fokuserat på innovation och entreprenöriellt lärande, för att få ett mer värdeskapande lärande.

Insatserna har lett till en ökad kollegial samsyn om hur man kan arbeta. Konkreta förändringar i undervisningen finns men i dagsläget är det svårt att se ett tydligt samband mellan förändrad praktik och elevernas resultat. I det fortsatta arbetet krävs att rektorerna efterfrågar och följer upp effekterna av de pågående satsningarna i varje enskild lärares undervisning.

**Resurscentrums förbättringsområde: Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över**

Inom Resurscentrum har det bedömts finnas ett behov av att medarbetarna på lärande och hälsa utvecklar ett arbetssätt som stödjer och driver på ett förbättringsarbete på förskolor och skolor utan att helt ta över ansvaret. Men även att kommunikationen mellan lärande och hälsa och förskolor/skolor präglas av öppen dialog vid de tillfällen då förväntningar och åsikter går isär. Under det gångna året har kompetenshöjande insatser genomförts för att stärka professionen, utifrån Resurscentrums verksamhetside; stödja, utveckla och utmana. Kompetensutvecklingen har lett till en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar arbetet som internkonsult. En utmaning i detta förbättringsområde har varit medarbetarnas olika bakgrundskunskaper i förhållande till det aktuella området.

**Utbildningskontorets/stabens förbättringsområden: Hållbar arbetshälsa, Attraktiv arbetsgivare, Skolvalsrutiner samt Likvärdig IT**

Inom Utbildningskontorets stabsarbete och övergripande arbete har det bedömts finnas ett behov av att särskilt fokusera på att minska sjukfrånvaron, att målmedvetet arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare, att förbättra och standarisera skolvalsrutiner samt att säkra ett likvärdig IT miljö och IT support för våra verksamheter. Under det gånga året har rutiner utarbetats för att förebygga sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron har minskat, särskilt mycket inom förskolans och kostenhetens verksamheter.
Rekrytering av nya medarbetare sker idag systematiskt och standardiserat och med rutiner för att fånga upp sökande till fler tjänster. Vi tar emot lärarstudenter både från Stockholms universitet och från Södertörn, Centrum för Professionsutveckling (CPU). Det har blivit något lättare att rekrytera legitimerade lärare och legitimerade förskolelärare till Södertäljes skolor/förskolor även om många lärarprofessioner fortfarande är bristyrken.

Vid skolval finns nu en E-tjänst som gör processen effektivare och mer kvalitetssäker. Det kvarstår dock en hel del arbete innan allt fungerar. Inom snar framtid ska Kontaktcenter ta över en större del och information och kommunikation till medborgare och till förskolor och skolor ska bli tydligare.

Det nyinrättade kompetensnätverket har inneburit mer likvärdig IT-support till enheterna. Det virtuella Skoldatateket och systemet Skolon har medfört att skolorna har mer likvärdiga digitala pedagogiska verktyg.

## Uppföljning av utvecklingsområden, 2017/2018

Utvecklingsområden är de strategier vi arbetar långsiktigt med, för ökad måluppfyllelse. De är fastställda av utbildningsdirektören efter dialog med verksamhetschefer, förskolechefer 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.

Här redovisas de åtgärder som vidtagits på huvudmannanivå. Underlag för kommentarer och bedömningar är 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.

Kommentarerna och bedömningarna är på en generell och övergripande nivå. En mer preciserad nivå finns i verksamhetschefernas och rektorernas/förskolechefernas planer för systematiskt kvalitetsarbete.

**Utvecklingsområde 1: Pedagogisk ledning**

En förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är att ledarskapet på våra förskolor och skolor är idébaserat, pedagogiskt och stödjande. Det innebär att en stor del av tiden används med fokus på det pedagogiska uppdraget och vad som sker i undervisningen och att man utifrån det initierar och driver ett målstyrt förändringsarbete.

Tack var en tydlig struktur för det systematiska kvalitetsarbetet, fortsatt höga förväntningar samt hög kompetens och engagemang även hos nya verksamhetschefer och skolledare har arbetet fortsatt utan att tappa alltför mycket styrfart.

Vi ser ett förstärkt pedagogiskt ledarskap. Vi ser fler rektorer/förskolechefer som initierar och driver ett målstyrt förändringsarbete. Sammantaget ser vi ett ledarskap som i högre utsträckning tar ansvar för förskolornas och skolornas nationella uppdrag, det vill säga ett pedagogiskt ledarskap med fokus på det som gynnar barns och elevers måluppfyllelse. På olika sätt behöver vi stödja men också styra så att skolledare har så bra förutsättningar som möjligt att fokusera på sitt uppdrag. Funktionellt delat ledarskap är ju en modell som nu har prövas under drygt tre år. Vi ser goda effekter men också svårigheter som kan uppstå. Det är en av fler modeller som behöver utvecklas ytterligare. Fler bitr. rektorer (d.v.s. färre medarbetare per chef) är en annan modell som prövas. Oavsett organisation, i slutänden handlar det om vad man gör av sin tid och om det leder till utveckling.

Prioriterade frågor framöver är hur ledningen bättre kan följa effekterna av olika satsningar och av kvalitetsarbetet och utifrån det föra samtal 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.

Inom området Lärande organisation vill vi utveckla det kollegiala lärandet i våra förskolor och skolor. I ett kollegialt lärande tar medarbetarna gemensamt ansvar för att förbättra undervisningen utifrån resultat, analyser och behov. Tillsammans prövar och omprövar man sedan arbetssätt och metoder.

Kommunens försteförskollärare och förstelärare, samt medarbetarna på Resurscentrum har en viktig roll för det kollegiala lärandets utveckling. De bidrar med samordning, fokus, kompetens och leder arbetet framåt samtidigt som det är viktigt att fastställa att ansvaret för att det kollegiala lärandets effekter ligger hos samtliga berörda. Innehållet och kvalitén i dessa insatser har stärkts och vi har byggt upp en ovärderlig plattform. Men det kollegiala lärandet måste i större utsträckning leda till konkreta förbättringar för hur undervisningen ska utformas och genomföras. Den behöver finnas i ett tydligt, begripligt sammanhang på varje förskola och skola, och som i större utsträckning kopplas ihop med barnens och elevernas resultat.

I våra uppföljningar kan vi se att de vidtagna åtgärderna ger effekt. Medarbetarna uppskattar att de i en strukturerad form kan diskutera pedagogiska frågor. Det kollegiala lärandet får också effekter i det dagliga arbetet, nu i större utsträckning än under tidigare år.

Vi behöver fortsätta att utveckla arbetet med det kollegiala lärandet. Erfarenheterna är goda. Medarbetarna upplever i hög utsträckning att den tid som läggs på det kollegiala lärandet känns meningsfull och viktig. Skolledarna har ett stort ansvar att inkludera arbetet i befintlig organisation. De ska ha höga förväntningar, tydligt efterfråga och på olika sätt synliggöra det kollegiala lärandets innehåll och effekt. Arbetet behöver också ske på alla nivåer så att vi får ett gemensamt lärande i alla led.

**Utvecklingsområde 3: Mål- och resultatstyrning**

En tredje förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är en mål- och resultatstyrd kultur. Det 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 rätt åtgärder vidtas 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 man framför allt arbetat med att utveckla analysarbetet för att få ett bättre svar vid fördelning av resurser och vid beslut om åtgärder och satsningar.

I våra uppföljningar kan vi se att insatserna har effekt. Vi ser en ökad resultatstyrning.

Vi bedömer att vi framöver behöver ha ett ännu tydligare fokus på kopplingen mellan barnens och elevernas resultat och åtgärder. Det kollegiala lärandets innehåll, utvecklingslärarnas uppdrag och övriga riktade utvecklingsinsatser, behöver tydligare kopplas ihop med berörda lärare och deras elevers lärande.

**Utvecklingsområde 4: Kvalitet i undervisningen**

En fjärde förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är hög kvalitet i förskolans och skolans undervisning. Utmärkande för hög kvalitet i undervisningen är att den är målstyrd, att det är arbetsro och att det är goda relationer mellan barn/elever och lärare. Inom området Kvalitet i undervisningen vill vi uppmärksamma och stärka tre kompetenser hos förskollärare/lärare. Det första är *ledarskapskompetens*, att undervisningen är målstyrd och att det är arbetsro. Det andra är *didaktisk kompetens*, att undervisningen har en metodologisk variation och att lärandet följs upp både formativt och summativt. Slutligen är det *relationell kompetens*, att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att elevernas möts av positiva och höga förväntningar.

Kommunen har ett samarbete med Skolverket inom ramen för Samverkan för bästa skola. Arbetet är riktat till fyra skolor, två grundskolor och två gymnasieskolor. Insatserna berör samtliga utvecklingsområden och har fokus på att stärka kvalitén i undervisningen.

I grundskolan har satsningen i F-5 fördjupats. Det finns idag tydligare rutiner och metoder för att följa upp elevernas läs- skriv och matematikutveckling i det tidiga skolåren. Men fortfarande kvarstår arbete för att säkra att fler elever får tidiga stödinsatser när behov identifierats. I våra uppföljningar kan vi konstatera att insatserna får effekt. Satsningen på förstelärare och kollegialt lärande har genererat konkreta förbättringar i undervisningen. Strukturen för det kollegiala lärandet är uppskattad. Men för att få mer driv i arbetet och mer konkreta förbättringar hos fler behöver insatserna bli mer konkret, strukturerat och synligt.

Vi behöver arbeta vidare och fördjupa kvalitén i de satsningar som nu pågår med ett särskilt fokus på effektperspektivet, det vill säga hur olika satsningar påverkar undervisningen och förutsättningarna för barn och elever att nå en högre måluppfyllelse

## 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. 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 |
|  |  | 2018 |   | 2018 |
| 1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i undervisningen. |  | 3,7 |  | 3,5 |
| 2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare. |  | 3,7 |  | 3,4 |
| 3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.  |  | 3,7 |  | 3,7 |
| 4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.  |  | 3,3 |  | 3,4 |
| **Genomsnitt för pedagogisk ledning** |  | **3,6** |  | **3,5** |

***Lärande organisation***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Normalläge* | U | VC |
|  |   | 2018 |   | 2018 |
| 1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete. |  | 3,3 |  | 3,0 |
| 2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt. |  | 3,3 |  | 3,5 |
| 3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras. |  | 3,0 |  | 3,4 |
| 4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut. |  | 3,0 |  | 3,5 |
| **Genomsnitt för lärande organisation** |  | **3,2** |  | **3,4** |

***Mål- och resultatstyrning***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Normalläge* | U | VC |
|  |   | 2018 |   | 2018 |
| 1. Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.  |  | 4,0 |  | 3,6 |
| 2. Elevernas mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare. |  | 3,3 |  | 3,5 |
| 3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå. |  | 3,3 |  | 3,3 |
| 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 |  | 3,4 |
| **Genomsnitt för mål- och resultatstyrning** |  | **3,4** |  | **3,4** |

***Kvalité i lärandet***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Normalläge* | U | VC |
|  |   | 2018 |   | 2018 |
| 1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro. |  | 3,7 |  | 3,5 |
| 2. I undervisningen finns en högre 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 |  | 3,7 |
| 3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevernas olika behov och förutsättningar. |  | 3,3 |  | 3,6 |
| 4. Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Elevernas lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar. |  | 3,7 |  | 3,4 |
| **Genomsnitt för kvalité i lärandet** |  | **3,5** |  | **3,6** |

## 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 barnen når de mål som finns för respektive kunskapsområde?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Alla kommunala förskolor | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| Totalt | Totalt | Totalt | Totalt | Pojkar | Flickor | Totalt |
| **Språkutveckling** | 86,2 | 87,5 | 90,1 | 87,9 | 85,4 | 89,7 | 87,7 |
| **Lek och samspel** | 89,5 | 90,1 | 93,6 | 91,5 | 89,7 | 95,5 | 92,5 |
| **Naturvetenskap och teknik** | 84,8 | 87,3 | 92,1 | 89,7 | 89,0 | 91,3 | 90,1 |
| **Matematik** | 86,9 | 89,4 | 91,0 | 89,8 | 89,5 | 91,5 | 90,5 |

## 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 |

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

**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 |

**Andel elever 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 % |

## Resultat i gymnasieskolan

**Medelvärde, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| Totalt | 13,64 | 13,48 | 13,54 | 13,83 | 13,82 | 13,87 | 14,14 |
| Högskoleförberedande program | 13,99 | 14,50 | 14,32 | 14,50 | 14,56 |
| Yrkesprogram | 12,71 | 12,39 | 12,80 | 12,54 | 12,28 |

**Andel behöriga för högskolestudier, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| Behöriga från högskoleförberedande program | 68 % | 77 % | 70 % | 66 % |
| Avgått med examen från yrkesprogram | 68 % | 72 % | 70 % | 86 % |
| varav behöriga till högskola | 37 % | 43 % | 48 % | 30 % |

# Kommentarer till resultaten 2017/2018

## 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.*

Både förskolor och skolor har de senaste sju åren haft en positiv resultatutveckling, och så även detta läsår. Förskolans resultat har under det senaste läsåret förbättrats något och det är i dag över 90 % av barnen som når målen i de prioriterade målområdena, förutom språkutveckling där resultatet försämrats i år.

Fler elever är behöriga till gymnasium. Idag är nästa 86 % behöriga att jämföra med år 2012 då motsvarande siffra var 76 %. Andelen behöriga till gymnasiet är högre än riksgenomsnittet. Meritvärdet har förbättrats ytterligare och andelen elever som har uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen har öka påtagligt.

Medelvärdet (betyg) har ökat för elever i den kommunala gymnasieskolan. En högre andel elever har examen inom yrkesprogram medan andelen behöriga till högskolestudier sjunkit något inom såväl högskoleförberedande program som inom yrkesprogram.

Skillnaden mellan flickor och pojkar har ökat ytterligare något och i år och det är något vi särskilt måste uppmärksamma och arbeta med. Men i ett nationellt jämförande (databasen Kolada) har Södertäljes pojkar en positiv resultatutveckling. I samma jämförelse kan man också konstatera att elever med utländsk bakgrund, de senaste sju åren har en bättre resultatutveckling i Södertälje än i riket. Mycket arbetet kvarstår dock – att vi idag ligger lite högre än andra kommuner när socioekonomiska aspekter tas med i jämförelsen, gör inte att vi kan slå oss till ro, utan vi ska se det som ett spår eller som ett bevis på att vi är på väg åt rätt håll.

## 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.*

Ledarskapets betydelse för kvalitet och måluppfyllelse är väl känt. Ledarskapet i Södertäljes förskolor och skolor har utvecklats mycket de senaste åren. Fokus på det pedagogiska uppdraget är betydligt tydligare och genomförs på ett mer konkret sätt än tidigare. Lärarna behöver ges goda förutsättningar att bli mer delaktiga i utvecklingsarbetet, mötas av höga förväntningar och förväntas bidra med sin kompetens i utvecklingsarbetet. För att åstadkomma det, inte enbart på individnivå, utan som ett kollektiv, krävs styrning och ledning och en fungerande organisationer som drar åt samma håll.

Att utvecklingsarbetet på alla nivåer i Södertälje kommun har ett så tydligt fokus på att stärka kvalitén i undervisningen är på många sätt unikt och kanske den enskilt viktigaste framgångsfaktorn. Men det arbetet går att förfina ytterligare och behöver bli ännu mer konkret. Vikten av att skolledaren pratar, diskuterar och utvecklar sin förmåga att ställa frågor och föra pedagogiska diskussioner ska inte underskattas. Det är i huvudsak dialogen utifrån filmad undervisning eller klassrumsobservationer, teach-meet och analys av resultat och elevarbeten som ger en riktning för hur undervisningen behöver utvecklas. Och det är utifrån det, som det avgörande steget ska tas – från ord till handling, till en förändrad/förfinad praktik i klassrummet. Det här arbetet måste genomsyra alla nivåer; i förskolor och skolor, i förskolechefer- och rektorsgrupper, på Resurscentrum och inte minst i utbildningskontorets ledningsgrupp. Skolutvecklingsarbetet ska in i vardagen, som ett tydligt och viktigt inslag ingå i organisationen. För att lyckas behöver förskolechefer och rektorer ha goda förutsättningar att driva arbetet. Funktionellt delat ledarskap kommer att behöva utvecklas vidare för att säkra och stärka det pedagogiska ledarskapet. När lärarna får bättre stöd i arbetet leder det till en effektivare organisation. Men lärdomar av arbetet har också visat att hur vi än organiserar behöver det vara tydligt vad man vill åstadkomma och på vilket sätt det ska påverka en skolledares ”görande”. Inför kommande läsår prövar vi en modell med fler bitr. rektorer för att få färre medarbetare per chef. Genom det ska det pedagogiska ledarskapet stärkas. Men även i en sådan modell behöver man på olika sätt följa upp hur det kan organiseras, hur det ska påverka vad var och en gör och vilka effekter det får. Allt i syfte att lära, lära tillsammans och sprida.

Utbildningskontorets inre förbättringsarbete har bidragit till en ökad stabilitet och tydligare information till brukare och till verksamheterna. Idag är arbetet mindre sårbart och ger ett större ansvartagande och lösningsfokuserat arbete. Dock kvarstår en hel del arbete innan de standardiseringar, rutiner och kommunikationskanaler som behöver utvecklas är på plats helt. Syftet är att det ytterligare ska underlätta och avlasta för förskolor och skolor så de i sin tur fokuserar på rätt saker.

## 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.*

Det saknas och framförallt kommer det framöver att saknas behöriga lärare i Sverige. Samtliga huvudmän och skolor sliter med att vara en attraktiv skolkommun för lärarna. Så även Södertälje kommun. En förskola/skola som har ett tydligt ledarskap, ett utvecklingsarbete satt i ett begripligt sammanhang, där lärarna har goda förutsättningar att fokusera på att undervisa samt har stöd från ledning, kollegor och elevhälsa är en skola där lärare vill arbeta. De vill arbeta i en verksamhet med en organisation och kultur där man hjälps åt, där man tillsammans utvecklar undervisningen, prövar och omprövar metoder utifrån elevernas lärande och synliggör lärdomar för varandra. En förskola/skola där man drivs av en gemensam nyfikenhet och ett intresse för att lära lite till. Vi har kommit en bra bit i det här arbetet men mycket kan förstås utvecklas mer. Introduktionen för nyexaminerade och nyanställda förskollärare och lärare är ett område som behöver förbättras. Här kan huvudmannen ta ett större ansvar, standardisera mer för att stärka likvärdigheten samt avlasta befintliga lärares uppdrag som mentorer. Även introduktionen för skolledare kan förbättras. I diskussioner kring lärarbristen lyfts ofta administrativa arbetsuppgifter upp som en tidstjuv för lärare. Hittills har vi haft svårt att konkret identifiera vilka uppgifter de är och därmed haft svårt att genomföra kraftfulla åtgärder för att minska dem. Dock har elevmentorer varit en positiv åtgärd på några skolor.

Men tillbaka till kommande lärarbrist. Vi behöver, på riktigt, inse och ta ansvar för att det kommer att saknas lärare framöver. Hur bra vi än lyckas med att vara en attraktiv skolkommun kommer det ändå att saknas lärare. Därför behöver vi vara noga med att säkra att lärare ägnar sig åt sitt huvuduppdrag, att undervisa och att undervisa med hög kvalité. Sannolikt behöver vi därför få in fler yrkesgrupper i skolan som kan avlasta. Men samtidigt är det inte oproblematiskt. Allt för ofta har vi sett, att när fler vuxna kommer till skolan, fortsätter lärarna ändå göra som de alltid har gjort. Ska vi nu ta in fler aktörer måste det vara väldigt tydligt vad deras uppdrag är, och på vilket sätt lärarnas uppdrag förändras (konkret) och på vilket sätt man följer upp det på alla nivåer. Elevcoacher, ungdomscoacher, elevmentorer och lärarassistenter är exempel på nya aktörer inom skolan. Det finns en risk i att vi förstärker med nya tjänster och nya ”titlar”, men att allt sedan löper på som det alltid har gjort. Det har vi varken råd eller tid med.

## 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.*

Trots ett strukturerat utvecklingsarbete med fokus på att stärka kvalitén i undervisningen är inte förväntningarna på eleverna tillräckligt höga. Fortfarande finns tendenser att elevernas bakgrund förklarar resultaten mer än skolans och undervisningens kvalitet. Elevernas bakgrund och förutsättningar påverkar elevens förutsättningar men vi måste ha fokus på det vi kan påverka – skolans inre arbete – och här finns fortfarande en hel del kvar att göra.

Att pröva, ompröva och utveckla nya och bättre metoder är prioriterat i vårt utvecklingsarbete, särskilt i det kollegiala lärandet. Det gångna läsåret fokuserade, främst grundskolan, på kommunövergripande ämnesbaserad kompetensutveckling. Genom att bryta ner kompetensutvecklingen till olika ämnen och träffas vid upprepade tillfällen med uppdrag att pröva och ompröva mellan tillfällena, skapas betydligt bättre förutsättningar till ett kollegialt lärande med ett innehåll som berör. Nästa steg är att det man prövar och omprövar i större utsträckning baseras på de egna elevers resultat.

Det finns en kraft och vinst i att på kommunnivå organisera en kvalificerad och riktad kompetensutveckling, något som respektive förskola eller skola inte kan klara själv. Men, den riktigt tydliga effekten kommer utebli om inte allt finns i ett tydligt sammanhang på respektive enhet. Arbetet måste ske under hela läsåret. Här behöver förskolechefer och rektorer ta ett stort ansvar för att leda och organisera så att det inre arbetet på enhetsnivå fortskrider, vilket krävs för en mer konkret effekt. Verksamhetscheferna behöver också stödja och efterfråga effekter ännu tydligare.

Övriga utvecklingsinsatser behöver också kopplas tydligare till barnens och elevernas resultatutveckling. Det gäller såväl pedagogistor, ateljeristor inom förskolan, utvecklingslärarnas och specialpedagogernas uppdrag samt övriga elevhälsoteamens aktörer.

Digitala verktyg är, rätt använt, av stor betydelse för elevernas kunskapsutveckling. Det finns många fantastiska exempel, men den bristande likvärdigheten är ett bekymmer.

Lokala FoU-projekt har genomförts inom såväl förskola, grundskola, grundsärskola och gymnasieskolan i syfte att pröva och utveckla olika metoder och arbetssätt. En bra grund för det arbetet är nu lagt men behöver utvecklas ytterligare. Filmning och filmanalys som metod för att utveckla undervisningen är en effektiv metod enligt forskningen. Vi har det senaste året utvecklat det arbetet en hel del men här kvarstår mycket för att det ska bli ett mer självklart verktyg i lärarnas professionsutveckling. Filmning och videoanalys är ju inget självändamål utan behöver, tydligt sättas in ett sammanhang med det kollegiala lärandet, i FoU-projekten och i förstelärarnas uppdrag.

## 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 med- vetenhet om barns och elever olika förutsättningar att möta förskolans och skolans krav och förväntningar? Det är några frågor att besvara inom ramen för ett intersektionalitets-perspektiv.*

Ett intersektionalistiskt perspektiv inkluderar individens identiteter, som genus, social bakgrund, etnicitet, sexuell och religiös identitet och samspelet mellan dessa identiteter. Det är ett viktigt perspektiv att ha med när vi analyserar vårt arbete och våra resultat. Ytterst handlar det om det som är förskolans och skolans allra viktigaste uppdrag, att anpassa undervisningen utifrån barnens och elevernas behov. Den målbild som är formulerad; *Södertälje kommuns förskolor, grundskolor och gymnasieskolor ska bli Sverigeledande när det gäller att utveckla undervisningen så att barn och elevers familjebakgrund får minskad betydelse* behöver bli mer levande och påverka det dagliga arbetet tydligare. Idag är det en målbild som många anser är bra för kommunen men som inte tillräckligt mycket påverkar varje enskild verksamhet och medarbetare. Pojkar presterar sämre än flickor, också nationellt, och särskilt oroande är att pojkar har sämre resultat i så gott som alla ämnen. Men frågan är mer komplex än enbart genus. Pojkar med svensk bakgrund och med föräldrar med eftergymnasial utbildning har bra skolresultat nationellt och även i Södertälje kommun, medan pojkar med utländsk bakgrund och med föräldrar med enbart förgymnasial utbildning presterar sämre än flickor med motsvarande förutsättningar.

Visserligen har skillnaden mellan högpresterande skolor och lågpresterande skolor minskat i kommunen (vilket inte gäller nationellt) men glappet finns där och i vissa årskurser och i vissa ämnen är det fortsatt väldigt stort. Kvaliten i undervisningen behöver fortsatt stärkas i samtliga skolor och i synnerhet i skolor i mer segregerade områden. Inför den lärarbrist, som tidigare är kommenterad, finns också en oro för att det särskilt påverkar dessa skolor. Vi behöver därför arbeta för att minimera den effekten genom skapa attraktiva och gynnsamma förutsättningar för lärarna att fokusera på undervisning samtidigt som ett kvalificerat arbete behöver pågå för att skapa ett positivt skolklimat fritt från kränkningar, diskriminering och där skolan präglas av studiero.

Så, återigen, Södertäljes förskolor och skolor har all anledning att sträcka på sig. Vi har tillsammans med kraft, engagemang, ansvar och samsyn genomfört ett förändringsarbete av hög klass! Vi har därför ett unikt utgångläge för nästa steg. För det är fortfarande så mycket som kvarstår och som vi kan påverka!

# Utveckling 2018/2019

## Förbättringsområden 2018/2019

### Utbildningskontorets förbättringsområden

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

|  |
| --- |
| **Framsteg – strategi för attraktiv skolkommun**  |
| Bakgrund | Under våren 2018 har ett arbete genomförts för att tydliggöra vikten av att arbeta med och utveckla aktiviteter inom kompetensförsörjning för lärare/förskollärare och skolledare. Satsningen benämns: Framsteg- strategier för attraktiv skolkommun. |
| Förväntade effekter | Södertälje kommun är så attraktiv att medarbetare vill stanna kvar i verksamheten, känna att de utvecklas och att fler söker sig aktivt hit.  |
| Fokus på att förbättra | * 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 ekonomichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret samt verksamhetscheferna i respektive *Plan för systematiskt kvalitetsarbete* samt i Processplanen *Framsteg – Strategier för attraktiv skolkommun.*  |

|  |
| --- |
| **Utbildningskontorets stabsarbete** |
| Förväntade effekter | Det ska finnas tydliga rutiner, mer standardiserad, lättillgänglig information och kommunikation samt därmed ökad likvärdighet.  |
| Fokus på att förbättra | * Likvärdig IKT
* Skolskjuts och Skolvalsrutiner
* Långsiktig lokalförsörjningsplan
* Upphandlingsorganisation
* Kommunikation
* Förbättrad samordning och rutiner kring statsbidrag
* Effektivare arbetssätt med ökad delaktighet och mer lärande organisation på kontoret
 |
| Åtgärder | * De åtgärder som vidtas beslutas av ekonomichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret i Utbildningskontorets *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*. 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 förbättringsområden** |
| Förväntade effekter | Stärka kvalitén i undervisningen genom att kompetens och insatser från Resurscentrum bidrar och ger effekt. |
| Fokus på att förbättra | * 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 *Plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov. |

### Förskolans förbättringsområde

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Förbättringsområde 1** | **Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt** |
| Bakgrund | I Södertäljes förskolor har 65 % av barnen har ett annat modersmål än svenska. Att förutsättningar skapas för att barn ska kunna utveckla både sitt modersmål och det svenska språket är avgörande för deras framtid. Förskolan måste stärka sitt språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. |
| Förväntade effekter | * Barnen använder sig av ett väl utvecklat talspråk
* Barnen använder sig flera olika uttryck i sin kommunikation med omgivningen
* Barnen använder allt fler synonymer och begrepp inom olika genrer
 |
| 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

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Förbättringsområde 1** | **Alla elever kan använda läsning och skrivande i sitt lärande.** |
| Bakgrund | ”Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning” bidrog till ökad likvärdighet i hur vi identifierar de elever som behöver stöttning i att läsa, skriva och räkna. Åtgärder i form av extra anpassningar och särskilt stöd sätts in på individnivå. Arbetet behöver nu riktas till alla elever. |
| Förväntade effekter | Alla elever kan använda läsning och skrivande i sitt lärande. |
| Åtgärder | * De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i *Grundskolans och grundsärskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete*.. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Förbättringsområde 2** | **Elevhälsans professioner arbetar förebyggande och främjande nära lärarna på individ-, gruppnivå och organisationsnivå.** |
| Bakgrund | Elevhälsans undervisningsnära arbete har för stort fokus på enskilda elever. Förebyggande och främjande arbete behöver utvecklas. Fördjupad diskussion kring roller och ansvar. Arbetslagens ansvar och form för elevhälsoarbete behöver utvecklas. |
| Förväntade effekter | Elevhälsans professioner arbetar förebyggande och främjande nära lärarna på individ-, grupp och organisationsnivå, t ex kring arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd. |
| Åtgärder | * De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i *Grundskolans och grundsärskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Förbättringsområde 3** | **Stärka kvalité i undervisningen med stöd av digitala verktyg** |
| Bakgrund | Vi kan se att vi behöver skapa en likvärdighet när det gäller digitala lärverktyg. Både när det gäller kompetens och tillgång. |
| Förväntade effekter | Kunskap och kompetens finns om hur och när digitala verktyg stärker lärandet.  |
| Åtgärder | * De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i *Grundskolans och grundsärskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
 |

### Gymnasiets förbättringsområde

Det fokusområde som gymnasieskolan prioriterar har fastställts av verksamhetschefen för gymnasieskolan i dialog med utbildningsdirektör och gymnasieskolans rektorer.

|  |  |
| --- | --- |
| **Förbättringsområde 1** | **Innovativt och värdeskapande lärande** |
| Bakgrund | Gymnasieskolans uppdrag är att ha fokus på att utveckla framtidens förmågor genom att undervisningen planeras utifrån en förändrad elevroll där eleven tillåts vara ägare av lärprocessen och elever arbetar i team. |
| Förväntade effekter | Elevers engagemang i något som är värdeskapande för en själv eller andra bidrar till ökad motivation för studierna. |
| Åtgärder | * De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i *Gymnasieskolans och gymnasiesärskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete*. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.
 |

## Utvecklingsområden 2018/2019

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 | Att ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetare och har en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.  |
| Förväntad effekt | Att verksamheternas utvecklingsarbete under ledning av ansvariga chefer har tydliga mål, tydliga processer som är välförankrade, med konkreta åtgärder, som löpande följs upp på olika sätt och att mål, processer och åtgärder dessutom synliggörs som underlag för fortsatt utvecklingsarbete. |
| Åtgärder | * 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.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna samt chef för strategi och verksamhetsstöd att stödja, följa upp och utveckla funktionellt delat ledarskap, förstärkt ledning med fler biträdande eller ledning med särskilda skolutvecklare som har prövats eller kommer att prövas i syfte att stärka det pedagogiska ledarskapet och för att åstadkomma ett bättre resursutnyttjande.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att utveckla olika indirekta metoder och arbetssätt för att följa upp hur undervisningens kvalité förbättras ytterligare och hur det som synliggörs kan vara ett underlag i fortsatt utvecklingsarbete.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Utvecklingsområde**  | **Lärande organisation** |
| Bakgrund | Forskning och beprövad erfarenhet har visat att en lärande organisation är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.  |
| Prioriterad kvalitet  | Att organisationskulturen främjar ett kollegialt lärande som får konsekvenser för hur undervisningen utformas och genomförs.  |
| Förväntad effekt | Att alla förskolor och skolor under läsåret har ett kollegialt lärande som utgår från resultat och behov och som leder till anpassningar i undervisningen utifrån barnens och elevernas behov och förutsättningar. Arbetet och dess effekter ska synliggöras som underlag för fortsatt utvecklingsarbete. |
| Åtgärder | * 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.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetschefer att synliggöra pågående utvecklingsarbeten.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för förskolan och för Resurscentrum att säkra att finns tydliga och förankrade uppdrag för pedagogistorna och ateljeristorna och för berörda förskolor och följer upp dess effekter.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetscheferna för grundskolan och för Resurscentrum att säkra att finns tydliga och förankrade uppdrag för utvecklingslärarna och för berörda grundskolor och följer upp dess effekter.
* Utbildningsdirektören ger verksamhetscheferna i uppdrag att se till att kompetensutvecklingsdagarna har ett innehåll som tydligt stärker övrigt utvecklingsarbete för att utveckla undervisningen och som på ett konkret sätt följs upp.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **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  | Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på kompensatoriska anpassningar och stöd för enskilda eller grupper av barn. |
| Förväntad effekt | Att kompensatoriska insatser och särskilt stöd får bättre effekt för enskilda barn/elever eller grupper.  |
| Åtgärder | * Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp en process med berörda rektorer/förskolechefer som utgår från den förväntade effekten.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att säkra att det systematiska kvalitetsarbetet ute på förskolor och skolor utvecklar processer och modeller så att kompensatoriska insatser och stödinsatser får effekt.
* Utbildningsdirektören ansvarar för att utbildningskontorets ledningsgrupp tre gånger om året följer upp och bedömer varje enskild förskola och skola utifrån tre perspektiv: kvalitet, resultat och ekonomi. Dessa uppföljningar och bedömningar är vägledande till den resursfördelning och de insatser som utbildningskontoret ansvarar för.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att följa upp resursutnyttjande utifrån ett kompetensperspektiv (t ex att behöriga lärare undervisar i sitt ämne, undervisningstid och timplan) och vid behov vidtar nödvändiga åtgärder.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Utvecklingsområde**  | **Kvalitet 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  | I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens/elevernas olika behov och förutsättningar med ett särskilt fokus på språk, läs och skrivutveckling.  |
| Förväntad effekt | Att likvärdigheten ökar inom och mellan förskolor och skolor genom att vi utvecklar en ökad samsyn om vad som gynnar barns och elevers lärande. |
| Åtgärder | * Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp en process med berörda rektorer/förskolechefer som utgår från den förväntade effekten.
* Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna för grundskolan respektive gymnasieskolan att stödja och säkra att förstelärarna tillsammans med ämneskollegorna utvecklar fokuserar på att utveckla kvalité i undervisningen på ett konkret sätt, utifrån forskning och beprövad erfarenhet, som ger positiv effekt på elevernas lärande.
* Ekonomiska medel har avsatts för att stärka kvalitén i undervisning och med ett särskilt fokus på att utveckla ämnesundervisningen genom kompetensutvecklingsdagar och lokala FoU projekt. Utbildningsdirektören ger verksamhetscheferna i uppdrag att följa upp och synliggöra arbetets effekter.
* Utbildningsdirektören ger verksamhetscheferna i uppdrag att arbeta så att digitala verktyg i förskola, grundskola och gymnasium användas i undervisningen på ett strategiskt och medvetet sätt så att det stärker barnens/elevernas kunskapsutveckling.
* Kommunen deltar i den nationella satsningen Samverkan för bästa förskola/skola. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna i förskola, grundskolan och gymnasiet att ansvara för att planerade åtgärder på berörda skolor vidtas och följs upp.
 |

# Uppföljning och utvärdering

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