

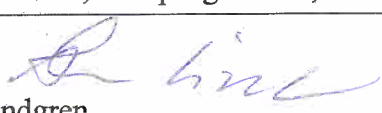
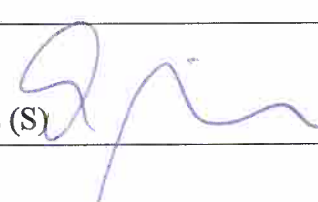
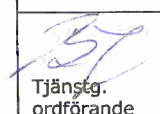
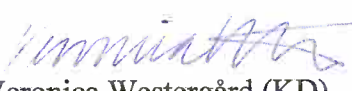


SAMMANTRÄDESPROTOKOLL
2015-04-23

UTBILDNINGSNÄMNDEN

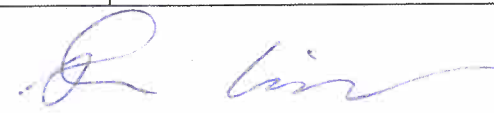
Tid	2015-04-23, klockan 17.00–18.50
Plats	Södertälje Stadshus, Campusgatan 26, lokal Symfonin

Justering

Justering, tid och plats	Stadskansliet, Campusgatan 26, tisdagen den 28 april 2015, klockan 17.00		
Sekreterare	Åsa Lindgren 	Paragraf	42-53
Ordförande	Elof Hansjons (S) 	Paragraf	42-48, 50-53
Tjänstg. ordförande	Bo Johansson (V) 	Paragraf	49
Justerare	Veronica Westergård (KD) 	Paragraf	42-53

Anslagsbevis

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.

Beslutande organ	Utbildningsnämnden	Sammanträdesdatum	2015-04-23
Anslaget sätts upp	2015-04-24, § 49 2015-04-29, övriga paragrafer	Anslaget tas ned	2015-05-21
Förvaringsplats för protokoll	Södertälje Stadshus, utbildningskontoret		
Underskrifter			

Närvarande

Ledamöter	Elof Hansjons (S), ordförande, § 49 jäv Salwa Barsoum (S), §§ 46-53 Tommy Zetterwall (S) Ingela Evegård (S) Henry W Blom (MP) Bo Johansson (V), 1:e vice ordförande, tjänstgörande ordförande § 49 Christoffer Johansson (M) Mats Siljebrand (FP) Veronica Westergård (KD) Beata Kuniewicz (SD), §§ 43-53
Ersättare	Nasif Kasarji (S), tjänstgörande ersättare för Salwa Barsoum (S), §§ 42-45 Nursel Awrohum (S), tjänstgörande ersättare för Elof Hansjons (S), § 49 Christer Kronblad (S) Susann Eklund (S) Erika Murga (V), tjänstgörande ersättare för Beata Kuniewicz §§ 42-43 Regina Bennergård (M), tjänstgörande ersättare för Hans von Essen (M) David Winerdal (KD), §§ 44-53 Johanna Lundgren Gestlöf (C)
Övriga närvarande	Peter Fredriksson, utbildningsdirektör Lena Henlöv, ekonomichef Monica Sonde, verksamhetschef grundskolan, §§ 43-44 Sanna Fritz, verksamhetschef förskolan, §§ 43-44 Helén Rådbrink, verksamhetschef gymnasieskolan, §§ 43-44 Anna Gannå, verksamhetschef Resurscentrum, §§ 43-44

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

Innehållsförteckning

Närvarande	2
§ 42 Fastställande av dagordning	4
§ 43 Plan för systematiskt kvalitetsarbete, avstämning av prioriterade satsningar och analyser, muntlig information	5
§ 44 Plan för systematiskt kvalitetsarbete, avstämning av förbättringsområden på verksamhetsnivå, muntlig information	6
§ 45 Riktlinjer vid utformning av förskolors inne- och utemiljö, muntlig information	7
§ 46 Utbildningsdirektören informerar	8
§ 47 Managementrapport mars 2015	9
§ 48 Yttrande om "En mer flexibel ämneslärarutbildning" (Dnr hos Regeringskansliet U2015/500/UH) 10	
§ 49 Yttrande om "Ansökan från Solviksskolan om att utöka med förskoleklass"	11
§ 50 Yttrande till Skolinspektionen angående ansökan från ThorenGruppen AB om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid Yrkesgymnasiet i Huddinge kommun (Dnr hos Skolinspektionen 32-2015:928)	12
§ 51 Yttrande till Skolinspektionen angående ansökan från Nordens teknikerinstitut AB om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid NTI-gymnasiet i Södertälje i Södertälje kommun (Dnr hos Skolinspektionen 32-2015:741)	13
§ 52 Ärendebalans	14
§ 53 Delegeringsbeslut	15

Justerandes signum



Anslagsdatum

2015-04-29

Utdragsbestyrkande

§ 42 Fastställande av dagordning

Tillkommande ärenden

6. Utbildningsdirektören informerar

Utgår från dagordningen

13. Meddelanden

Utbildningsnämndens beslut

Utsänd dagordning fastställs med ovanstående ändringar.

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 43 Plan för systematiskt kvalitetsarbete, avstämning av prioriterade satsningar och analyser, muntlig information

Sammanfattning av ärendet

Utbildningsdirektör Peter Fredriksson och verksamhetscheferna för förskola, grundskola, gymnasium och resurscentrum Susanne Fritz, Monica Sonde, Helén Rådbrink och Anna Gannå informerar om planen för det systematiska kvalitetsarbetet samt redovisar prioriterade satsningar och analyser av arbetet.

De aktuella utvecklingsområdena för det systematiska kvalitetsarbetet är pedagogiskt ledarskap, lärande organisation, mål- och resultatstyrning samt kvalitet i undervisningen. Målet för hela det systematiska kvalitetsarbetet är att kommunens förskolor och skolor ska nå de mål utbildningsnämnderna satt för verksamheterna, det vill säga att öka den totala måluppfyllelsen.

Verksamhetscheferna redovisar bland annat utbildningskontorets styrkor, utmaningar och fokus för åren 2014/2015. Inom förskolan satsar man bland annat på pedagogistor och ateljéristor för att stärka kvaliteten. Inom grundskolan och förskolan förstärks kvaliteten inom områdena matematik samt läs- och skrivutveckling. Även tvåläraarmodellen och förstelärare i skolorna används för att utveckla kvaliteten i undervisningen och få en ökad likvärdighet. Ett annat fokus är satsningar på ledarskapsutveckling för förskolechefer och rektorer.

Underlag

Utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete 2014/2015 – för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns förskolor och skolor, se bilaga.

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden tar del av informationen.

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 44 Plan för systematiskt kvalitetsarbete, avstämning av förbättringsområden på verksamhetsnivå, muntlig information

Sammanfattning av ärendet

Verksamhetscheferna för förskola, grundskola, gymnasium och resurscentrum Susanne Fritz, Monica Sonde, Helén Rådbrink och Anna Gannå informerar om planen för det systematiska kvalitetsarbetet samt redovisar förbättringsområden på respektive verksamhetsnivå. Samtliga verksamheter inom utbildningskontoret har arbetat med språk- och kunskapsutvecklande arbete, inkluderande arbete och informations- och kommunikationsteknik (IKT) medan andra förbättringsområden har haft en mer begränsad omfattning.

Verksamhetscheferna redovisar även utvecklingsområden för 2013/2014 och 2014/2015. Utvecklingsområden är områden som organisationen arbetar med på lång sikt. De fyra utvecklingsområdena pedagogisk ledning, lärande organisation, mål- och resultatstyrning samt kvalitet i undervisningen redovisas. Även förbättringsområden för respektive verksamhet 2014/2015 föredras.

Utbildningsdirektör Peter Fredriksson och ekonomichef Lena Henlöv redovisar även utbildningskontorets uppföljning av de olika enheterna avseende, resultat, ekonomi och kvalitet i undervisningen.

Underlag

Utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete 2014/2015 – för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns förskolor och skolor, se bilaga.

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden tar del av informationen.

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 45 Riktlinjer vid utformning av förskolors inne- och utemiljö, muntlig information

Dnr: UN 2014/000125

Sammanfattning av ärendet

Ekonomichef Lena Henlöv informerar om riktlinjer vid utformning av förskolors inne- och utemiljö i kommunen. Syftet med riktlinjerna är att utnyttja erfarenheterna från tidigare projekt i framtida byggen för att bidra till att barn, elever och personal får en så bra inom- och utomhusmiljö som möjligt. Varje nytt förskole- eller skolprojekt ska leda till miljöer som fungerar väl som inlärningsprocesser.

Underlag

Manual, Riktlinjer vid utformning av förskolors och skolors inne- och utemiljö i Södertälje kommun, 2015-04-08

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden tar del av informationen.

Beslutet skickas till
Akten

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 46 Utbildningsdirektören informerar

Sammanfattning av ärendet

Utbildningsdirektör Peter Fredriksson och verksamhetschefen för förskolan Susanne Fritz informerar om:

- Regeringens satsning på lågstadiet. Södertälje kommun väntar på ansökningshandlingar och direktiv för att kunna ansöka om deltagande.
- Första hjälpen i kommunens förskolor. I förskolorna utbildas och repeterar personalen kunskaper i första hjälpen ungefär vartannat år.

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29	Utdragsbestyrkande
---	----------------------------	--------------------

§ 47 Managementrapport mars 2015

Dnr: UN 15/0024

Sammanfattning av ärendet

Uppföljning och budgetavstämning sker löpande i form av managementrapporter. Under sammanträdet utdelas managementrapport för mars 2015.

Underlag

Managementrapport mars 2015, utbildningskontoret

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden tar del av informationen.

Beslutet skickas till
Akten

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 48 Yttrande om "En mer flexibel ämneslärarutbildning" **(Dnr hos Regeringskansliet U2015/500/UH)**

Dnr: UN 15/0012

Sammanfattning av ärendet

Utbildningsdepartementet har i en promemoria lämnat förslag om en mer flexibel ämneslärarutbildning med inriktning mot arbete i grundskolans årskurs 7-9. Syftet är att skapa förutsättningar för lärosätena att anordna en mer attraktiv utbildning och därmed öka söktrycket till utbildningen, inte minst i de ämnen där bristen på lärare är störst. Dels handlar det om att förkorta utbildningen med ett halvår jämfört med idag, dels att ämnes- och de ämnesdidaktiska studierna ska kunna avse två eller tre undervisningsämnen jämfört med huvudregeln om tre ämnen såsom examen är utformad idag. Det föreslås också att examen ska omfatta en fördjupning om 90 eller 120 högskolepoäng samt förändringar i tillåtna ämneskombinationer för att kunna möta bristen på ämneslärare i vissa specifika ämnen såsom matematik, naturvetenskap och moderna språk.

Södertälje kommun inbjuds att lämna synpunkter i enlighet med 7 kap 2 § regeringsformen.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse från utbildningskontoret daterad 2015-04-09

Regeringskansliet, Utbildningsdepartementet, PM 2015-01-30, En mer flexibel ämneslärarutbildning

Yrkande

Mats Siljebrand (FP) yrkar bifall till kontorets förslag

Ordförande Elof Hansjons (S) bifaller Mats Siljebrands (FP) yrkande.

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden föreslår att förslagen i promemorian om nya ämneskombinationer i syfte att öka andelen behöriga lärare i ämnen såsom svenska som andraspråk, naturorienterade ämnen samt moderna språk stöds. Dock ifrågasätter nämnden upplägget med behörighet i två ämnen hellre än tre eftersom det får konsekvenser vid rekrytering och eventuellt för utbildningens attraktivitet.

Beslutet skickas till

Utbildningsdepartementet 6 exemplar (1 original)

Elektroniskt i word-format till u.registrator@regeringskansliet.se

Akten

Justerandes signum



Anslagsdatum

2015-04-29

Utdragsbestyrkande



§ 49 Yttrande om "Ansökan från Solviksskolan om att utöka med förskoleklass"

Dnr: UN 15/0031

Sammanfattning av ärendet

Stödföreningen för Solviksskolan har hos Skolinspektionen ansökt om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående grundskola med förskoleklass vid Solviksskolan i Södertälje kommun fr.o.m. läsåret 2016/17.

Södertälje kommun bereds möjlighet att yttra sig i enlighet med 2 kap 5 § i skollagen (2010:800). Kommunens yttrande innehåller en redogörelse av konsekvenserna som en eventuell utökning enligt ansökan får för kommunens egen grundskoleverksamhet.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse från utbildningskontoret daterad 2015-04-09

Skolinspektionen, Remiss 2015-03-10

Fullständig ansökan finns hos utbildningskontoret, Södertälje kommun

Jäv

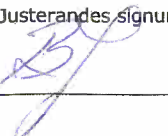
Ordförande Elof Hansjons (S) anmäler jäv och deltar ej i handläggningen av ärendet.

Utbildningsnämndens beslut

- 1) Utbildningsnämnden föreslår Skolinspektionen att medge ansökan från Stödföreningen för Solviksskolan.
- 2) Paragrafen justeras omedelbart.

Beslutet skickas till
Skolinspektionen

Akten

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 50 Yttrande till Skolinspektionen angående ansökan från ThorenGruppen AB om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid Yrkesgymnasiet i Huddinge kommun (Dnr hos Skolinspektionen 32-2015:928)

Dnr: UN 15/0015

Sammanfattning av ärendet

ThorenGruppen AB har hos Skolinspektionen ansökt om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid Yrkesgymnasiet i Huddinge kommun från och med läsåret 2016/2017.

Södertälje kommun bereds möjlighet att yttra sig i enlighet med 2 kap 5 § i skollagen (2010:800).

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse från utbildningskontoret daterad 2015-04-09

Skolinspektionen, Remiss 2015-02-12

Fullständig ansökan finns hos utbildningskontoret, Södertälje kommun

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden avstår från att yttra sig i ärendet.

Beslutet skickas till
Skolinspektionen

Akten

Verksamhetschef gymnasieskola

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 52 Ärendebalans

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden lägger ärendebalansen till handlingarna.

Justerandes signum 	Anslagsdatum 2015-04-29 	Utdragsbestyrkande
---	---	--------------------

§ 51 Yttrande till Skolinspektionen angående ansökan från Nordens teknikerinstitut AB om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid NTI-gymnasiet i Södertälje i Södertälje kommun (Dnr hos Skolinspektionen 32-2015:741)

Dnr: UN 15/0020

Sammanfattning av ärendet

Nordens teknikerinstitut AB ansöker om godkännande som huvudman för en utökning av en befintlig fristående gymnasieskola vid NTI-gymnasiet i Södertälje i Södertälje kommun från och med läsåret 2016/2017.

Södertälje kommun bereds möjlighet att yttra sig i enlighet med 2 kap 5 § i skollagen (2010:800).

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse från utbildningskontoret daterad 2015-04-09

Skolinspektionen, Remiss 2015-02-17

Fullständig ansökan finns hos utbildningskontoret, Södertälje kommun

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden avstår från att yttra sig i ärendet.

Beslutet skickas till
Skolinspektionen

Akten

Verksamhetschef gymnasieskola

Justerandes signum



Anslagsdatum

2015-04-29

Utdragsbestyrkande

§ 53 Delegeringsbeslut

Sammanfattning av ärendet

1 Utbildningsdirektör

29	Beslut om beslutsattester	2015-04-23
30	Beslut om beslutsattester	2015-04-23
31	Beslut om fördelning och ianspråktagande av reinvesteringar 2015	2015-04-23

2. Skolinspektör/skolexpert

17	B.2	Yttrande till Skolinspektionen, dnr 45-2015:1330	2015-04-23
18	B.2	Yttrande till Skolinspektionen dnr 41-2015:129	2015-04-23
19	B.2	Yttrande till Skolinspektionen dnr 45-2015:2 053	2015-04-23
20	B.2	Yttrande till Skolinspektionen dnr 45-2015:265	2015-04-23
21	B.2	Kompletterande yttrande till Skolinspektionen, dnr 45-2015:1330	2015-04-23

3. Förskolechef Lina/Enhörna förskoleområde

10	D.3	Utökad placeringstid	2015-04-23
----	-----	----------------------	------------

4. Skolskjutssamordnare

1	F5	Avslag skolskjuts	2015-04-23
---	----	-------------------	------------

Utbildningsnämndens beslut

Utbildningsnämnden godkänner redovisningen.

Justerandes signum

Anslagsdatum

2015-04-29

Utdragsbestyrkande

Utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete 2014/2015

-för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns
förskolor och skolor

Peter Fredriksson
Utbildningsdirektör

Innehåll

Inledning	2
Presentation av utbildningskontoret	3
Våra styrkor	3
Våra utmaningar	3
Vårt fokus 2014/2015	3
Organisation	3
Systematiskt kvalitetsarbete	3
Resultatuppföljning 2013/2014	4
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden 2013/2014	4
Uppföljning av utvecklingsområden 2013/2014	7
Bedömning av utvecklingsområden	11
Resultat i förskolan	13
Resultat i grundskolan	13
Resultat i gymnasieskolan	14
Analys av resultaten	14
Kommentarer till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv	14
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv	16
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv	17
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv	18
Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv	19
Utveckling 2014/2015	20
Förbättringsområden 2014/2015	20
Förskolans förbättringsområden	20
Grundskolans förbättringsområden	21
Gymnasieskolans förbättringsområden	21
Utvecklingsområden 2014/2015	22
Pedagogisk ledning	22
Lärande organisation	23
Mål- och resultatstyrning	23
Kvalitet i undervisningen	24
Uppföljning och utvärdering	25

Inledning

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.

Målgruppen för utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete är främst tjänstemän på utbildningskontoret, rektorer och förskolechefer samt ledamöter i utbildningsnämnderna. Syftet är att:

- Ge en samlad bild av verksamheterna,
- Beskriva resultat och måluppfyllelse i förhållande till de nationella och kommunala målen,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheterna,
- Ange prioriterade områden att utveckla och förbättra,
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Ytterst syftar utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete till att kommunens förskolor och skolor når det mål utbildningsnämnderna satt för verksamheterna, att öka måluppfyllelsen.

Samtliga medarbetare har ett ansvar för att arbeta utifrån de förhållningssätt och de lärandeperspektiv som nämnderna fattat beslut om:

Förhållningssätt

- Elevens framgång är skolans ansvar.
- Förväntningarna är höga på elever, men också på skolläda, lärare och andra medarbetare.
- Kunskapsutveckling ska stå i fokus i skolans arbete.
- Tiden i skolan ska fyllas med kvalitet och utmaningar.
- Skolan ska inspirera till kreativitet.
- Undervisningen ska utgå från varje elevs behov och förutsättningar.
- Styrning och uppföljning ska vara tydlig och sträva efter ständigt förbättrade resultat.
-

Lärandeperspektiv

- Språkutvecklande perspektiv
- Inkluderande perspektiv
- Interkulturellt perspektiv
- Forskningsperspektiv

Peter Fredriksson
Utbildningsdirektör

Presentation av utbildningskontoret

Våra styrkor

- Vår struktur för det systematiska kvalitetsarbetet i syfte att få en ansvarskultur där var och en vidtar förbättringsåtgärder utifrån resultat, analyser och behov.
- Våra modeller för kollegialt lärande i syfte att få en undervisning som är baserad på beprövad erfarenhet och forskning.
- Vår fördelning av resurser, stöd och kompensatoriska insatser i syfte att få en mer likvärdig förskola och skola.

Våra utmaningar

- Anpassa organisation och undervisning till våra barns och elevers förutsättningar och behov.
- Stärka kvalitén och ge förutsättningar till förbättrade elevresultat i våra skolor i utanförskapsområden.
- Utveckla ett mer förändringsorienterat och normkritiskt ledarskap på förskolor och skolor.

Vårt fokus 2014/2015

- Satsningar i F-3 för att stärka kvalitén inom läs- och skrivutveckling och matematik.
- Satsningar på pedagogistor och ateljéristor i förskolorna och tvåläraarmodell och förstälärare i skolorna för att utveckla kvalitén i undervisningen och få en ökad likvärdighet.
- Satsningar på ledarskapsutveckling för att få förskolechefer och rektorer som är mer idébaserade i sitt ledarskap.

Organisation

Inom utbildningskontoret i Södertälje kommun finns 12 förskolenheter, 17 grundskolenheter, varav grundsärskolan är inkluderad i fyra av enheterna, 5 gymnasieenheter, varav en är gymnasiesärskola, samt Resurscentrum, som består av kostenhet, skolhälsovård, modersmålsenhet och ungdomsmottagning. Inom Resurscentrum finns även de pedagogiska resurser som på en kommunövergripande nivå ska stödja enheterna i en ökad måluppfyllelse.

Ansvarig chef på enhetsnivå är förskolechef respektive rektor. 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 för kommunens förskole- och skolverksamhet är kommunens utbildningsdirektör.

Systematiskt kvalitetsarbete

Strukturen och arbetsgången för det systematiska kvalitetsarbetet är densamma för förskola, grundskola, gymnasieskola och sarskola, samt för alla ansvarsnivåer: enhetsnivå, verksamhetsnivå och kommunnivå. Strukturen 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 av verksamheten och ökad måluppfyllelse.

Förskolechefer och rektorer ansvarar för att det i dialog med medarbetare, barn/elever och vårdnadshavare tas fram en plan för kvalitetsarbetet på enhetsnivå. Verksamhetscheferna i sin tur ansvarar för att det finns en plan för systematiskt kvalitetsarbete på verksamhetsnivå. Slutligen ansvarar utbildningsdirektören för att det görs en plan på kommunövergripande nivå. Ovan beskrivna arbete sker kontinuerligt och parallellt. På samtliga nivåer ansvarar var och en för att använda det handlingsutrymme man har så att rätt åtgärder vidtas utifrån resultat och analyser.

Planerna för det systematiska kvalitetsarbetet har en aktualitet på ett år. Planerna i sig säkrar inte att det sker ett nödvändigt förbättringsarbete i Södertäljes förskolor och skolor. I vår uppföljning kan vi se att framför allt grundskolorna och gymnasieskolorna bättre behöver integrera det systematiska kvalitetsarbetet i det dagliga arbetet. Det saknas på flera skolor en förståelse för värdet av att ha systematiskt kvalitetsarbete. En orsak till det är att den plan man på skolorna skrivit fram inte är tillräckligt lokalt förankrad. Lärare och andra medarbetare ute på skolorna behöver vara delaktiga i processen. Förbättringsområden och åtgärder behöver utgå från de lokala behoven och förutsättningarna. Det krävs en väl genomtänkt process för hur man tar fram planerna, hur man arbetar med genomförandefasen och hur man kontinuerligt följer upp och utvärderar insatser och effekter.

Resultatuppföljning

Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2013/2014

Förbättringsområden kallar vi de områden vi arbetar med under en begränsad tid. Några av våra förbättringsområden har alla verksamheter arbetat med. Det är *Språk- och kunskapsutvecklande arbete*, *Inkluderande arbete* och *IKT* (informations- och kommunikationsteknik). Andra förbättringsområden har haft en mer begränsad omfattning.

Det är utbildningsdirektören och verksamhetscheferna som i dialog med förskolechefer och rektorer beslutat vilka förbättringsområden vi under läsåret valt att prioritera. Att alla verksamheter arbetar med ett område, betyder inte att alla gör samma sak eller lika mycket. Åtgärder ska på alla nivåer vidtas utifrån behov, resultat och analyser. Därför varierar åtgärdernas omfattning och innehåll mellan verksamheterna och mellan enheterna.

I nedanstående uppföljning redovisas de åtgärder som vidtagits på en kommunövergripande nivå. Kommentarer och bedömningar är på en generell och kommunövergripande nivå. De bygger främst på verksamhetsbesök, samtal med förskolechefer och rektorer, samt de samtal vi har i utbildningskontorets ledningsgrupp. Ledningsgruppen träffas regelbundet för att följa upp och utvärdera olika satsningar och åtgärder.

Förbättringsområde 1: Språk- och kunskapsutvecklande arbete

Det språk- och kunskapsutvecklande arbetet har varit ett prioriterat förbättringsområde under flera år. Bakgrunden är den sociokulturella kontext barn och elever i Södertälje befinner sig i. Vi har många barn och elever med utländsk bakgrund, varav många nyanlända. Vi har också

många barn och elever vars föräldrar har låg utbildningsnivå. Båda dessa faktorer har betydelse för barns och elevers språkliga utveckling och måluppfyllelse.

Vi har det gångna året genomfört en rad kompetensstärkande insatser. Klassrumsobservationer utifrån ett språkutvecklande perspektiv, utbildningar i regi av Stockholms Universitet och erfarenhetsutbyte mellan förskolor respektive skolor är några exempel.

Vi har också tagit fram gemensamma mallar och strukturer för medarbetarsamtal och säkrat att all personal med pedagogiskt uppdrag regelbundet beskriver, värderar och utvecklar den egna praktiken utifrån ett språkutvecklande perspektiv.

I observationer och i samtal kan vi se att satsningarna har gett effekt. Det språkutvecklande arbetet är integrerat i det dagliga arbetet och i de pedagogiska diskussionerna. Medvetenheten om vikten av att arbeta språkutvecklande är hög.

Förbättringsområde 2: Inkluderande arbete – flexibilitet och variation

Det inkluderande arbetet eller förhållningssättet är ytterligare ett område vi under flera år har prioriterat. Den sociokulturella struktur som finns i Södertälje gör att förskolor och skolor måste anlägga ett omfattande kompensatoriskt perspektiv. Nödvändigheten att ha en organisatorisk och metodologisk variation och flexibilitet är stor.

Vi har under det gångna året via specialpedagoger och psykologer på Resurscentrum gett förskolor och skolor stöd i att utveckla en metodologisk variation i undervisningen. På skolorna har dessutom förstelärare haft i uppdrag att tillsammans med ämneskollegor pröva och utvärdera metoder och strukturer som kan inkludera fler elever i undervisningen.

Vi har initierat och finansierat organisatoriska förändringar i syfte att stärka det inkluderande perspektivet. En organisationsmodell på några skolor med två lärare i klassrummet och ett mobilt skolteam är två exempel på åtgärder som vidtagits.

Vi har även inom detta område tagit fram gemensamma mallar och strukturer för medarbetarsamtal och säkrat att all personal med pedagogiskt uppdrag regelbundet beskriver, värderar och utvecklar den egna praktiken utifrån ett inkluderande perspektiv.

I våra uppföljningar kan vi se att åtgärderna har ökat flexibiliteten och förbättrat förutsättningarna att anpassa undervisningen utifrån barns och elevers olika behov. Fler lärare problematiserar enskilt och i grupp den egna praktiken, det egna görandet och undervisningens effekter på barn och elever. Efterfrågan på exkluderande insatser minskar.

Förbättringsområde 3: IKT – en pedagogisk resurs

Ett tredje område vi arbetat med under flera år är IKT, informations- och kommunikationsteknik. Bakgrunden är den utveckling vi ser i hemmet, skolan och arbetslivet med ökad datoranvändning och digitalisering.

Vi har under det gångna året organiserat nätverk med ansvariga för IKT på skolor och förskolor. I nätverken har man regelbundet träffats för ett erfarenhetsutbyte utifrån främst ett pedagogiskt perspektiv.

Vi har upphandlat och påbörjat utrullningen av en kommungemensam lärplattform för förskola och skola, vilken på sikt kommer att ge nya möjligheter för lärande.

Vi har också inom detta område tagit fram gemensamma mallar och strukturer för medarbetarsamtal och säkrat att all personal med pedagogiskt uppdrag regelbundet beskriver, värderar och utvecklar den egna praktiken utifrån ett IKT- perspektiv.

I våra uppföljningar ser vi att förskolor och skolor i allt högre utsträckning använder IKT som ett medel i den dagliga undervisningen. Det går emellertid inte att se något samband mellan generella satsningar på IKT och ökad måluppfyllelse. Däremot kan vi se att riktade satsningar ger effekt.

Förbättringsområde 4: Särskolan och kommungemensamma undervisningsgrupper

Under det gångna läsåret har vi gjort en utvärdering av särskolan och de kommungemensamma grupperna utifrån både ett kvalitativt och ett organisatoriskt perspektiv.

Vi har haft en arbetsgrupp bestående av chefer, specialister och berörda skolledare som ansvarat för utvärderingen. Vi har också fört en dialog med berörda medarbetare.

Utvärderingen har visat att särskolan organisatoriskt inte behöver förändras. Däremot behöver särskolans kvalitet uppmärksammas och utvecklas. En kommunövergripande utvecklingsgrupp har nu ansvar för det.

Utvärderingen av de kommungemensamma undervisningsgrupperna har lett till att vi avvecklat Skolakuten, en särskild enhet där elever i grundskolans senare år med hög skolfrånvaro och stor problematik under kortare perioder placerades. Istället har vi inrättat ett mobilt skolteam som kommer till berörda skolor och ger skolledare och lärare stöd i arbetet med de aktuella eleverna.

Förbättringsområde 5: Nyanlända

Nyanlända är ett område som Södertäljes förskolor och skolor ständigt behöver arbeta med. Under föregående år hade vi i kommunens skolor fler nyanlända än någonsin. Andelen nyanlända motsvarar ca 8 % av antalet elever i våra grundskolor.

För att möjliggöra mer studiehandledning har vi under det gångna läsåret infört en ny modell för mottagande och placering av nyanlända arabisktalande elever i årskurs 5-9. Eleverna tas emot centralt och placeras på en skola åt gången. Också elever från större språkområden, som thai, polska och litauiska, placeras på vissa skolor. Placeringarna sker i båda fallen samråd med vårdnadshavare.

Under det gångna året har vi inlett ett samarbete i KSL:s regi med andra kommuner i Stockholms län kring nyanlända i syfte att lära av varandra och samordna resurser.

I våra uppföljningar ser vi att beredskapen att ta emot nyanlända i Södertäljes skolor är god. De förändringar vi vidtagit har inneburit att fler nyanlända har fått ett mottagande av högre kvalitet, att det blivit en större spridning på nyanlända, att grupper av elever fått mer studiehandledning. Vi ser att resurser i form av lokaler och personal används mer effektivt.

Förbättringsområde 6: Barn och elever i behov av stöd

Under det gångna läsåret har vi gjort en uppföljning av de resurser som på förskolor och skolor riktas mot barn och elever i behov av stöd. Vi har främst beaktat likvärdighetsperspektivet, att barn och elever på olika förskolor och skolor får lika tillgång till resurser.

Utvärderingen visar att det finns en likvärdighet utifrån ett resursperspektiv. Förskolor och skolor har likvärdiga rutiner och strukturer för att arbeta med barn och elever i behov av stöd. Tillgången till kompensatoriska resurser, t.ex. elevhälsa, specialpedagoger och digitala hjälpmedel, är likvärdig. Resurserna, både på lokal och kommunövergripande nivå, fördelas utifrån behov.

Förbättringsområde 7: Samarbetet mellan olika skolformer

Under det gångna året har vi vidtagit åtgärder för att förbättra samarbetet mellan olika skolformer. Bakgrunden är att relevant information inte fördes vidare mellan olika skolformer, att viktiga processer inte följdes upp och togs tillvara i samband med övergångar och att personalgrupper, som lärare och fritidspersonal, inte hade en gemensam syn på mål och metoder.

Vi har utifrån detta tagit fram nya strukturer för överlämning mellan förskola och förskoleklass. Likaså har vi i en arbetsgrupp diskuterat hur vi ska få en kontinuitet i lärandet mellan förskola, förskoleklass och skola. Vi har också genomfört en kommungemensam kompetensutbildning riktad mot personalen inom fritidsverksamheten.

I vår uppföljning bedömer vi att de vidtagna åtgärderna har stärkt förutsättningarna för ett adekvat samarbete.

Förbättringsområde 8: Värdegrundsarbete

Vi har under det gångna året gjort insatser för att utveckla förskolornas och skolornas värdegrundsarbete. Bakgrunden är dels det lagstadgade kravet på Plan mot kränkande behandling, dels den brist på trygghet och arbetsro som råder på flera skolor och i klassrum.

Vi har följt upp att varje förskola och skola har upprättat Plan mot kränkande behandling och säkrat att den innehåller de delar som föreskrivs i skollagen. Vi har även gett stöd att utveckla och förbättra likabehandlingsarbetet.

Vi har följt upp att varje skola arbetar utifrån den plan för trygghet och arbetsro som vi gemensamt med skolledare, fackliga parter, elever och vårdnadshavare har tagit fram.

Vi har under året genomfört en rad olika föreläsningar och seminarier för förskolans och skolans ledare om hederskultur, HBTQ och om skolan utifrån ett genusperspektiv.

I våra uppföljningar kan vi konstatera att förskolorna och skolorna successivt förbättrar arbetet med Likabehandlingsplan mot kränkande behandling och att man följer de riktlinjer som finns angivna i planen för trygghet och arbetsro. Effekterna är svåra att se. Vad vi kan se är att fler förskolor och skolor inser att arbetet med kunskapsuppdraget och arbetet med värdegrunden inte är två separata processer. Det finns en ökad medvetenhet om att förbättrad måluppfyllelse går hand i hand med framgångsrikt värdegrundsarbete och att man inte kan prioritera det ena framför det andra.

Uppföljning av utvecklingsområden, 2013/2014

Utvecklingsområdena kallar vi de områden vi arbetar långsiktigt med. De är fastställda av utbildningsdirektören efter dialog med verksamhetschefer, förskolechefer och rektorer. Våra utvecklingsområden utgår från vad forskning och erfarenheter har sett som framgångsfaktorer

i arbetet med att få bra förskolor och skolor. De utvecklingsområden vi har omfattar alla verksamheter och enheter. På alla nivåer ska vi vidta åtgärder som stärker de kvalitéer vi definierat för respektive utvecklingsområde. Men precis som i arbetet med våra förbättringsområden betyder inte detta att alla förskolor och skolor ska göra samma sak eller lika mycket. Åtgärder ska också här vidtas utifrån behov, resultat och analyser.

I nedanstående uppföljning redovisas de åtgärder som vidtagits på en kommunövergripande nivå. Åtgärder vidtagna på övriga nivåer redovisas i respektive planer. Kommentarer och bedömningarna är också inom dessa områden på en generell och kommunövergripande nivå. Som underlag för kommentarer och bedömningar har vi de verksamhetsbesök som systematiskt genomförs på alla förskolor och skolor, de samtal som förs med förskolechefer och rektorer, samt i utbildningskontorets ledningsgrupps återkommande avstämningar. Ledningsgruppen följer upp olika satsningar och åtgärder utifrån en fastställd tidsplan. Ledningsgruppen gör också varje kvartal en systematisk bedömning av alla förskolors och skolors kvalitéer utifrån våra fyra utvecklingsområden.

Utvecklingsområde 1: Pedagogisk ledning

En första förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är att ledarskapet på våra förskolor och skolor fokuserar på verksamhetens idé, använder en stor del av tiden till observationer och samtal, samt initierar och driver förbättringsarbete.

Under det gångna året har fokus inom området Pedagogisk ledning varit att utveckla ett mer idébaserat ledarskap. Målsättningen har varit att alla förskolor och skolor ska kunna presentera en verksamhetsidé som ger enheten en tydlig identitet, som förenar ledare och medarbetare, som skapar en samsyn om mål och medel, som styr det fortsatta förbättringsarbetet, som ökar attraktionskraften och som stimulerar till ökad valfrihet för barn, elever och vårdnadshavare. En verksamhetsidé kan vara en innehållslig inriktning, en arbetsmetod, ett pedagogiskt förhållningssätt eller en specifik organisationsmodell.

Vi har under året i dialog med rektorer och förskolechefer intensifierat processen kring idébaserat ledarskap och verksamhetsidé. Vi har påbörjat ett samarbete med Umeå universitet som syftar till att utveckla ett idébaserat ledarskap. Tre forskare besöker kontinuerligt tre av våra grundskolor. De observerar, reflekterar och för en dialog med ledare och medarbetare utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv. Vi har anställt en rektorsutvecklare som via ett praktikinära och coachande arbete ska stödja rektorer att utveckla ett idébaserat ledarskap. Vi har också i ett samarbete med forskare från KTH prövat en metod där förskolechefer och rektorer filmas. Metoden syftar till att den som filmas ska få syn på sitt ledarskap utifrån ett antal egenskaper, egenskaper som kan underlätta eller försvåra ett idébaserat ledarskap.

I våra uppföljningar kan vi se att de vidtagna åtgärderna har gett och ger effekt. Inom förskolan har diskussionerna lett fram till att man nu fattat beslut om en gemensam verksamhetsidé. Den idé som kommer att styra och leda förskolornas fortsatta utveckling utgår från Reggio Emilia pedagogiken och dess förhållningssätt till barnens- och samhällets utveckling. Inom grundskolan har nu majoriteten av skolorna en verksamhetsidé. De flesta så här långt på en formuleringsnivå. Nästa steg är att på en realiseringsnivå omsätta orden till

handling. Inom gymnasieskolan ryms verksamhetsidén i de nationella programmen. Vi har skolor som är starkt profilerade utifrån vilka program man erbjuder.

En utvärdering av våra insatser för att stärka ledarskapet på några utvalda förskolor och skolor visar att metoden att observera och utveckla ledarskapet med hjälp av filmning ger snabb effekt. Ledare har på kort tid ställt om kommunikationsmönster och agerande vid t.ex. personalmöten. De övriga insatserna är för tidigt att utvärdera. Vad vi kan se är en ökad förståelse för ledarskapets komplexitet och vikten av att involvera medarbetare i olika processer. I det fortsatta arbetet behöver vi bli tydligare med vilka effekter vi vill se. Likaså behöver vi inom de aktuella insatserna säkra att styrningen i större utsträckning involverar berörd verksamhetschef.

Utvecklingsområde 2: Lärande organisation

En andra förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är att det finns en organisation och kultur där man samarbetar, utbyter erfarenheter och utvecklar ett lösningsfokuserat förhållningssätt.

Under det gångna året har fokus inom området Lärande organisation varit att utveckla en samarbetande och ansvarstagande kultur på alla nivåer i verksamheten.

Vi har under året prioriterat de mer fördjupande samtalen i chefsgrupperna i syfte att lära och stimuleras av varandra. På en kommunövergripande nivå har vi i nätverksform gett lärare möjligheter till erfarenhetsutbyte. Inom både grundskola och gymnasium har vi haft gemensamma kompetensutvecklingsdagar.

Vi har under året etablerat en standardisering av de lärande samtalen om undervisningens kvalitet. På samtliga förskolor och skolor träffas man regelbundet i ämnesgrupper och arbetslag för att följa upp och utveckla kvalitén i undervisningen utifrån de kriterier vi har fastställt. Vi har också standardiserat förstelärarnas uppdrag. Alla förstelärare har under året haft i uppdrag att en gång varannan vecka leda sina ämneskollegor i lärande samtal. I grupperna har man diskuterat, prövat och utvärderat olika undervisningsmetoder.

I våra uppföljningar kan vi konstatera att den samarbetande kulturen är starkast i förskolan, svagare i grundskola och gymnasium. Variationen mellan enheterna är dock stor. På en generell nivå kan vi dock se förbättringar inom alla verksamhetsområden. Påtvingat samarbete förekommer. Det är sällan ett värdeskapande samarbete. Störst framgång når vi när samarbetet lärare emellan är behovsstyrt och efterfrågat. Vår satsning på tvålärarmodell på några av skolorna har bidragit till ökat samarbete och kollegialt lärande, liksom satsningen på förstelärare.

Vår standardisering av lärande samtal i arbetslag och ämnesgrupper har varit nödvändig. Strukturen och förväntningarna är tydliga. Effekterna varierar dock. I det fortsatta arbetet krävs en bättre uppföljning. Förstelärarnas uppdrag behöver också varieras och preciseras ute på skolorna utifrån ett tydligare resultatperspektiv.

Utvecklingsområde 3: Mål- och resultatstyrning

En tredje förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är en mål- och resultatstyrd kultur, en kultur där målen är väl kända och där resultaten och analyserna styr resursanvändning och beslut om åtgärder.

Under det gångna året har fokus inom området Mål- och resultatstyrning varit att utveckla analysdelen i det systematiska kvalitetsarbetet och att resursfördelning och aktiviteter mer relateras till resultat och analyser.

Vi har under året på en kommunövergripande nivå konsekvent fördelat resurser och stödinsatser utifrån förskolors och skolors olika behov. Det kompensatoriska perspektivet har varit styrande i resursfördelningen. Vi har utvecklat modellen för att följa upp resultaten på enhetsnivå. I anslutning till resultatredovisningar gör nu enheterna alltid en analys och redogör för vilka åtgärder man vidtar för att förbättra resultaten. Detta är sedan underlag för en diskussion på de olika chefsnivåerna.

I vår uppföljning kan vi se att resultatstyrningsperspektivet har stärkts. De förändringar som görs utifrån resultat och analyser är emellertid ofta små och ger liten effekt. Det gäller på samtliga nivåer. I det fortsatta arbetet krävs större förändringar, förändringar som i grunden gör upp med det som inte är bra och inte ger önskvärd effekt.

Utvecklingsområde 4: Kvalité i undervisningen

En fjärde förutsättning och framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse är hög kvalitet i förskolans och skolans undervisning, en undervisning som kännetecknas av målstyrning, utmanande innehåll, metodologisk variation, arbetsro och en ömsesidig respekt mellan lärare och barn eller elev.

Under det gångna året har fokus inom området Kvalité i undervisningen varit att med olika insatser synliggöra det som sker i undervisningen och utifrån det ge möjligheter till förskollärare och lärare att se och utveckla något annat, något bättre.

Vi har under året utsett förstelärare vars uppdrag varit att leda ämneskollegorna i ett kollegialt lärande. Vi har fortsatt satsningarna på utvecklingslärare och tvåläraarmodell. Inom förskolan har vi arbetat utifrån en modell med kritiskt granskande vänner. Inom grundskolan har vi deltagit i det nationella projektet "Mattelyftet". Medarbetare på Resurscentrum har haft i uppdrag att utifrån en praktisknära metod observera och handleda lärare i klassrummet. Samtliga dessa insatser har syftat till att utveckla undervisningen.

Vi har under året i en arbetsgrupp bestående av chefer, skolledare, fackliga förtroendemän och lärare sett över lärares administrativa arbetsuppgifter och tagit fram åtgärder som ska reducera det administrativa arbetet till förmån för tid för undervisningen.

I vår uppföljning kan vi se att effekterna av arbetet med förstelärare varierar, men att satsningen på en generell nivå börjar sätta spår i undervisningen. Upplevelsen av utvecklingslärares insats är fortsatt mycket positiv. Detsamma gäller satsningen på tvåläraarmodell. I det fortsatta arbetet behöver vi ytterligare stärka åtgärder som synliggör och utvecklar lärares lärande.

Bedömning av utvecklingsområden

I vårt arbete att utveckla förskolan och skolan att nå en högre måluppfyllelse ingår att regelbundet bedöma våra fyra utvecklingsområden utifrån ett antal kvalitéer som vi kallar normalläge.

I nedanstående sammanställning framgår verksamhetschefernas (V) och utbildningsdirektörens (U) bedömningar av normalläget. Verksamhetscheferna har gjort en bedömning av respektive verksamhet. Utbildningsdirektören har gjort en samlad bedömning.

1 motsvarar *Stämmer dåligt*,

2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*,

3 motsvarar *Stämmer ganska bra*,

4 motsvarar *Stämmer bra*.

Pedagogisk ledning

Normalläge	År	V	U
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med verksamhetens idé, uppdrag och mål.	2012	2	2
	2013	3,2	3
	2014	3	3
2. Ledningen har väl kända förväntansstrukturer och kvalitetskrav på medarbetarnas arbete och följer upp detta med medarbetarna enskilt och i grupp.	2012	1,8	2
	2013	3,1	3
	2014	3,2	3
3. Ledningen använder en stor del av sin tid till observationer och samtal, vilket leder till ny förståelse och förändringsarbete.	2012	2,4	2
	2013	2,8	2
	2014	2,5	2
4. Ledningen startar processer som leder till ett gemensamt utvecklande av verksamhetens idé och ökad måluppfyllelse.	2012	2,4	3
	2013	3,1	3
	2014	3,1	3
5. Ledningen har ett normkritiskt förhållningssätt till verksamhetens arbetsformer och innehåll, utmanar traditioner och vågar driva ett nödvändigt förbättringsarbete.	2012	2,2	2
	2013	2,8	2
	2014	2	2

Lärande organisation

Normalläge	År	V	U
1. Organisationen kännetecknas av samarbete, flexibilitet, och utmaning.	2012	2,2	2
	2013	2,7	2
	2014	2,5	2
2. Arbetet är utvecklingsorienterat och i arbetsprocessen är graden av självvärdering hög hos medarbetarna.	2012	1,6	2
	2013	2,7	3
	2014	3	3
3. Personalen är lösningsfokuserad och strävar efter att själv inom de givna ramarna ta ansvar för problem och svårigheter.	2012	2,2	3
	2013	2,8	3
	2014	3	3
4. Graden av aktuell och relevant forskning är påtaglig i det dagliga arbetet och	2012	2,4	1

i diskussioner, samt påverkar de beslut som fattas om åtgärder och aktiviteter.	2013	2,8	2
	2014	2,5	2
5. I organisationen lär man av egna och andras erfarenheter, när det kan stödja måluppfyllelsen.	2012	2,2	2
	2013	3	3
	2014	3,2	3

Mål- och resultatstyrning

<i>Normalläge</i>	År	V	U
1. Verksamhetens mål och resultat är väl kända hos ledare och medarbetare.	2012	2,4	3
	2013	3,1	3
	2014	3,3	3
2. Resultaten analyseras kontinuerligt på olika nivåer i skolans/förskolans organisation - ledningsnivå, arbetslagsnivå och medarbetarnivå.	2012	2,2	1
	2013	2,7	3
	2014	2,8	3
3. Resultaten och analyserna styr resursanvändning och beslut om åtgärder och aktiviteter.	2012	2	1
	2013	2,8	2
	2014	2,2	2
4. Elever/barn och vårdnadshavare har kännedom om målen och får regelbunden uppföljning genom såväl summativ som formativ bedömning.	2012	2,2	3
	2013	2,8	3
	2014	2,8	3
5. Personalen har höga förväntningar på eleverna/barnen och ger dem inflytande på individuell nivå utifrån elevernas/barnens olika behov och förutsättningar.	2012	2	2
	2013	3	2
	2014	2,2	2

Kvalitet i undervisningen

<i>Normalläge</i>	År	V	U
1. Undervisningen är målstyrd, utmanande och har en innehållslig och metodologisk variation, samt kännetecknas av arbetsro och en ömsesidig respekt mellan lärare och barn/elev.	2012	1,8	2
	2013	2,8	3
	2014	2,5	3
2. Verksamheten har väl kända och effektiva system och rutiner för administrativa arbetsuppgifter.	2012	2,2	2
	2013	3	3
	2014	2,5	3
3. Verksamheten har en kompetensutveckling som utgår från resultat och analyser och som ger lärarna bättre förutsättningar i arbetet med elever.	2012	2,2	2
	2013	2,9	2
	2014	2,8	2
4. I verksamheten finns stödfunktioner med kompetenser som kompletterar lärarna i arbetet med elevernas personliga och sociala utveckling	2012	2,6	3
	2013	2,6	3
	2014	3,2	3
5. Tiden för möten upplevs av lärarna/förskollärarna som meningsfull och ger möjlighet till utveckling av undervisningen.	2012	2,2	2
	2013	2,7	3
	2014	2,5	3

Resultat i förskolan

Förskolans kunskapsområden

I förskolan följer vi upp varje barns lärande och utveckling utifrån förskolans prioriterade kunskapsområden. De nedanstående siffrorna svarar på frågan: Hur stor andel av barnen når de mål som finns för respektive kunskapsområde?

Alla kommunala förskolor	2012	2013	2014
Språkutveckling	84,6	88,7	86,2
Lek och samspel	86,5	90,7	89,5
Naturverenskap och teknik	80,7	84,3	84,8
Matematik	87,3	88,1	86,9

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

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

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%

Meritvärde, elever år 9 (Obs, inga siffror för läsåret 2013/2014 i skrivande stund)

Föräldrarnas högsta utbildningsnivå	Riket 2013	Södertälje 2011	Södertälje 2013
Förgymnasial utbildning	159	152	176
Gymnasial utbildning	198	195	194
Eftergymnasial utbildning	233	220	225

Meritvärde, elever år 9 (Obs, inga siffror för läsåret 2013/2014 i skrivande stund)

Elevers bakgrund	Riket 2013	Södertälje 2011	Södertälje 2013
Svensk bakgrund	218	210	216
Utländsk bakgrund, födda i Sverige	209	208	206
Utländsk bakgrund, födda utomlands	179	154	173

Resultat i gymnasieskolan

Medelvärde, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

	2010	2011	2012	2013	2014
Totalt	13,41	13,59	13,64	13,48	13,54

Andel behöriga för högskolestudier, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

2012	2013	2014
68 %	74 %	53 %*

*Siffrorna för 2014 går inte att jämföra med siffrorna för tidigare år. De elever som lämnade skolan 2014 har gått i Gyll, med andra krav på behörighet för högskolestudier. Elver som läser yrkesförberedande program blir inte längre automatiskt behöriga för högskolestudier.

Analys av resultaten 2014/2015

Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv

Förskolorna och skolorna i Södertälje har de senaste åren haft en positiv resultatutveckling, vilket är av stor vikt för det fortsatta arbetet. Våra resultat speglar förstås till stora delar de kvalitéer som finns i våra verksamheter. Vi kan dock inte bortse från att det finns faktorer utanför skolan som vi inte råår över. Det finns en tendens i skoldebatten att enbart förklara skolans framgångar eller misslyckanden med interna faktorer. Men vi vet att faktorer som andel nyanlända, andel barn och elever med utländsk bakgrund och föräldrars utbildningsnivå i hög grad påverkar resultaten i både förskolan och skolan. I Södertälje har vi en mycket hög andel elever med utländsk bakgrund. Vi har också en mycket hög andel elever vars vårdnadshavare har låg utbildningsnivå. Vi har under flera år gjort kompensatoriska satsningar i syfte att motverka dessa faktorerers negativa effekter. Vi kan också se att det gett

resultat. Våra elever som är födda utomlands har förbättrat sina resultat. Det gäller också våra elever vars föräldrar har låg utbildningsnivå.

Ingen som arbetar i Södertäljes förskolor eller skolor är omedveten om den kontext som våra barn, elever, förskolor och skolor finns i. Vi vet att många av våra barn och elever i ett kontextuellt perspektiv har sämre förutsättningar att nå målen än barn och elever i många andra kommuner. Men vi vet också att barnens och elevernas utveckling och måluppfyllelse inte är något på förhand givet. Med hög kvalitet i våra förskolor och skolor kan och ska vi ge våra barn och elever den undervisning de har rätt till utifrån sina behov och förutsättningar. Med hög kvalitet kan vi och ska vi kompensera för de faktorer vi inte styr över. Det kompensatoriska perspektivet har stärkts de senaste åren. Men vi kan göra mycket mer. Vi behöver i ännu högre grad anpassa organisationen och metoderna utifrån de barn och elever vi de facto har. Det kompensatoriska perspektivet handlar till viss del om resurser, om pengar, men det handlar mycket mer om anpassning av organisation och metoder. Den anpassningen måste intensifieras.

En fortsatt förbättrad resultatutveckling förutsätter att vi utvecklar de kvalitéer vi definierat inom våra utvecklingsområden. I bedömningen av våra utvecklingsområden kan vi se förbättringar inom alla områden. Inom området *Pedagogisk ledning* konstaterar vi ett tydligare fokus på uppdrag och mål, inom området *Lärande organisation* ser vi att kulturen allt mer kännetecknas av samarbete, inom området *Mål- och resultatstyrning* har analysdelen utvecklats och inom området *Kvalitet i undervisningen* har framför allt den metodologiska variationen förbättrats.

Men vi ser också i vår bedömning att det finns kvalitéer inom samtliga utvecklingsområden som behöver stärkas. Ledarskapet behöver bli mer normkritiskt, våga utmana traditioner och i ännu högre grad driva ett nödvändigt förbättringsarbete. Organisationskulturen behöver i större utsträckning kännetecknas av ett kollegialt lärande och anpassning till de barn- och elevgrupper vi har. Mål- och resultatstyrningen behöver bli mer konkret. Undervisningen behöver ett större inslag av reflektion utifrån vilka effekter den får på elevers lärande. Det här är kvalitéer som behöver utvecklas, om måluppfyllelsen ska förbättras.

I förskolan är resultaten läsåret 2013/2014 något lägre än föregående läsår. Av de fyra kunskapsområden som är prioriterade i förskolan har dock *Språkutveckling*, *Matematik* och *Lek och samspel* en fortsatta hög måluppfyllelse. Området *Naturvetenskap och teknik* har en något förbättrad måluppfyllse, men är fortsatt låg. Resultaten i förskolan indikerar att vi behöver fokusera på kunskapsområdet *Naturvetenskap och teknik*.

I grundskolan har meritvärdet förbättrats för fjärde året i rad. Detta oavsett om man räknar på 16 eller på 17 ämnen. Andelen elever med behörighet för högskoleförberedande program eller yrkesprogram har ökat. Andelen elever med betyg i alla ämnen har också ökat. Pojkarnas resultat har förbättrats något mer än flickornas. Skillnaden mellan flickors och pojkars resultat är dock fortsatt stor. Det är förstås glädjande att resultaten har förbättrats. Men många av eleverna som lämnar grundskolan har låga meritvärden eller saknar betyg i olika ämnen, vilket gör att de inte blir behöriga för gymnasiets yrkes- eller högskoleförberedande program.

Viktigt att uppmärksamma är resultaten i de nationella proven i år 3. Vi har de senaste åren haft stort fokus på att förbättra resultaten i årskurs 9. Nu behöver vi prioritera åtgärder i årskurs F-3 för att stärka förutsättningarna för de elever som har svårast att nå målen. Här krävs kraftfulla åtgärder inom läs- och skrivutveckling och matematik.

I gymnasiet är resultatförändringarna små. Medelvärdet har förändrats marginellt. Resultatet är något bättre läsåret 2013/2014 än föregående läsår. Andelen elever som är behöriga för högskolestudier har minskat. En förklaring till det senare är att kraven i engelska har stärkts. Det krävs nu en högre kursnivå i engelska för att bli behörig för högskolan. Södertäljes gymnasieskolor har en stor elevgrupp som inte läst engelska tidigare i skolan, vilket gör att många elever har svårt att nå målen i ämnet engelska. Resultaten i gymnasieskolan indikerar att vi behöver göra särskilda satsningar inom ämnet engelska.

Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv

De resurser vi har ska alltid användas utifrån ett kompensatoriskt perspektiv och syfta till att stärka likvärdigheten. Utifrån den målsättningen bör främst två aspekter beaktas, dels att resurserna fördelas utifrån resultat och behov, dels att resursfördelningen får önskvärd effekt.

Utbildningskontoret fördelar i allt större utsträckning resurser utifrån förskolornas och skolornas olika resultat och behov. Särskilda insatser riktas mot enheter med låg måluppfyllelse. Resurscentrums prioriteringar är exempel på det, liksom placeringen av pedagogistor och atelejeristor på utvalda förskolenheter, satsningen med utvecklingslärare på utvalda skolor, våra riktade satsningar med förstelärare i olika ämnen på utvalda skolor och det ekonomiska stöd två av grundskolorna får för att kunna införa en tvåläraarmodell.

De stora resurserna finns dock ute på enheterna. Vi kan se en ökad ambition att fördela resurser utifrån resultat också på enheterna. Men vår bedömning är att resursfördelningen generellt på enhetsnivå är för traditionsbunden och statisk. Om vi med resurser inte bara menar pengar utan kanske framför allt medarbetares kompetens, tid, lokaler och läromedel, återstår mycket att göra som skulle kunna förändra förutsättningarna för barn och elever att nå en högre måluppfyllelse.

Effekterna av våra olika satsningar utifrån ett resursfördelningsperspektiv är svåra att mäta, eftersom de sällan är omedelbara. Vi kan dock konstatera att satsningen på utvecklingslärare har haft en önskvärd effekt. De lärare som fått del av denna satsning upplever att de utvecklat sin undervisning, vilket också bekräftas i uppföljningar och observationer. Också satsningen på tvåläraarmodell har haft en önskvärd effekt. Där vi har provat modellen har vi också kunnat se en ökad måluppfyllelse.

Vi kan konstatera att måluppfyllelsen skulle kunna öka om vi i större utsträckning fördelade resurser utifrån resultat och behov. Måluppfyllelsen skulle också öka om vi blev bättre på att följa upp effekterna av olika satsningar. En förutsättning för det senare är förstås att vi vet vad vi vill, att vi har en tydlig och gemensam bild av vilka effekter vi vill se. Så är det inte alltid.

Kompetensutveckling är en självklar del i förskolans och skolans arbete. De planer man har för kompetensutveckling beaktar ofta både en individuell nivå, alltså det behov av utveckling som den enskilda medarbetaren har, och en mer kollektiv nivå, det behov av utveckling som den enskilda förskolan eller skolan har. Det är bra. Men alla kompetensinsatser leder inte

självlärt till ökad kvalitet. Forskning visar att traditionella former av kompetensutveckling som enstaka kurser eller föreläsningar ger liten effekt. Det som ger effekt är en kompetensutveckling som kännetecknas av långsiktighet och meningsfullhet, som sätter fokus på kognitiva processer och som är integrerad i det dagliga arbetet.

De senaste åren har utbildningskontoret prövat nya former för kompetensutveckling som tagit fasta på de framgångsfaktorer forskningen har synliggjort. Exempel på det är satsningen på att utveckla rektorers och förskolechefers ledaregenskaper, utvecklingslärarnas arbete i klassrummet, förskolans satsning på språkutvecklande arbete och den förskjutning av metoder som ägt rum hos medarbetare på Resurscentrum. Gemensamt för alla exempel är det praktisknära perspektivet där fokus ligger på sambandet mellan förståelse och praktik. Våra erfarenheter är goda och ska vara styrande för våra kommande kompetensutvecklingsinsatser.

Kompetensutveckling kan och ska förstås sökas externt. Men förskolor och skolor behöver också ta tillvara de kompetenser som finns internt. Det gör vi nu genom olika former av erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande. De senaste åren har vi tagit viktiga steg mot en kultur där vi lär av varandra. Den modell som finns för lärande samtal i arbetslagen för uppföljning av undervisningens kvalitet är ett exempel på det. Förstelärarnas uppdrag att tillsammans med ämneskollegorna förbättra ämnesundervisningen är ett annat exempel. Modellen med två lärare i klassrummet med gemensamt ansvar för planering, genomförande och uppföljning av undervisningen är ett tredje exempel.

Vi kan konstatera att våra kompetensstärkande satsningar har gett effekt och att det finns anledning att hålla i och utveckla de former av erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande vi nu har. Men vi kan också konstatera att vi behöver bli ännu bättre på att styra kompetensutvecklingen utifrån resultat och elevernas behov. Närmast krävs riktade insatser för att stärka kompetensen inom området Naturvetenskap i förskolan, svenska och matematik i grundskolans årskurs F-3 och engelska i gymnasieskolan.

Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv

Organisationskulturen i förskolorna och skolorna har blivit mer lärande och samarbetande, det ser vi i våra uppföljningar. Processen för det systematiska kvalitetsarbetet med ökat ansvarstagande på olika nivåer och våra satsningar på erfarenhetslärande och kollegialt lärande är några förklaringar till det. Kravet på en kulturförflyttning kvarstår dock. Denna kulturförflyttning handlar om att gå från en kultur som kännetecknas av traditioner och ensamarbete till en kultur som kännetecknas av kollegialt lärande och en vilja till förändring och ansvarstagande.

Vi kan konstatera att en samarbetande och ansvarstagande kultur är en framgångsfaktor för ökad måluppfyllelse i både förskolan och skolan. Insatser för att stärka samarbetet gör vi. Dessa ska vi fortsätta med. Men vi behöver också mer aktivt stärka ansvarstagandet. En förutsättning för ansvarstagande är att den som förväntas ta ansvar är delaktig och har någon form av befogenhet. Utifrån detta perspektiv finn utvecklingsmöjligheter på alla nivåer. På chefsnivå behöver rektorer, förskolechefer, lärare och andra medarbetare i högre utsträckning involveras i olika processer. På rektors- och förskolechefsnivå är det helt nödvändigt att medarbetare blir mer delaktiga i de processer och beslut som berör deras dagliga arbete med

barn och elever. Delaktigheten och ansvarstagandet skulle också kunna stärkas genom en mer ändamålsenlig arbets- och ansvarsfördelning. Många av skolorna har en alldeles för platt organisation med outvecklad arbetsfördelning, vilken snarare förstärker vi-och-dom känslan än bidrar till ökat ansvarstagande. Något som definitivt skulle stärka ansvarstagandet är att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet så att det fullt ut blir lokalt förankrat och integrerat i medarbetarnas, främst lärarnas, dagliga arbetet.

Ledarskapets betydelse för kvalitet och måluppfyllelse är väl känt inom skola och förskola. Vi ser en tydlig korrelation mellan ett väl fungerande ledarskap och förskolor och skolor med hög kvalitet. Ledarskapet i förskolan och skolan har under de senaste åren blivit mer idébaserat och drivande. Men förskolans och skolans ledarskap är en del av den rådande skolkulturen och precis som organisationen i stort behöver ledarskapet bli mer normkritiskt och våga bryta med fler av de traditioner som i hög utsträckning styr verksamheten, särskilt då de traditioner som varken gynnar medarbetarnas eller barnens och elevernas lärande och utveckling.

Forskningen brukar peka på att en betydande förklaring till att nödvändiga förändringar i skolan inte genomförs är rektorers starka lojalitet med lärarna. Rektorerna vågar, vill eller kan inte utmana lärargruppen. Det finns ingen anledning att tro att det skulle se annorlunda ut i Södertälje. Skillnaden består snarare i att Södertälje mer än andra kommuner behöver rektorer och ledare som genomför förändringar, kanske till och med stora förändringar. Resultaten, de många elever som idag inte når målen, indikerar inget annat. I den konflikt som ibland kan finnas mellan enskilda lärares behov av att vara kvar i en tradition och elevers behov av anpassad undervisning behöver rektorer framöver mer konsekvent ställa sig på elevernas sida.

Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv

Kvalitet i undervisningen kännetecknas bland annat av en metodologisk mångfald. Skickliga förskollärare och lärare anpassar och varierar metoderna utifrån barnens och elevernas behov. Att utveckla nya och bättre metoder och få en större metodvariation har varit primärt i vårt utvecklingsarbete. Vi kan också se en önskvärd utveckling. Våra utvecklingslärare har under det gångna året gjort värdefulla insatser för att synliggöra lärandet i klassrummet och hjälpa lärare att utveckla nya metoder. Specialpedagoger och psykologer har observerat och handlett lärare i arbetet med barn och elever i behov av stöd. Vårt deltagande i "Mattelyftet" har bidragit till att utveckla matematikundervisningen. Det fokus vi haft på språkutvecklande arbete har gett lärarna nya metoder för att utveckla barnens och elevernas språk.

Graden av aktuell och relevant forskning i utvecklingsarbetet ökar. Det gäller framför allt på ledarskapsnivå, men också på lärarnivå. Metodutvecklingen ska styras utifrån de erfarenheter vi gör, men också utifrån det forskningen har sett är framgångsrikt. Att undervisa barn och elever är inget fritt valt arbete. Det ska och måste vara ett arbete som vilar på forskning och beprövad erfarenhet.

Vi kan konstatera att undervisningen är mer varierad, att mångfalden av metoder har ökat och att graden av ett forskningsperspektiv blir alltmer tydligt. Men resultaten visar också att behovet av metodutveckling är fortsatt stort. Det finns därför anledning att stanna upp vid två frågor som är helt centrala utifrån ett metodperspektiv och vårt fortsatta utvecklingsarbete: *"Vad gör vi?"* och *"Vilka effekter får det vi gör på barnens och elevernas lärande?"*

Om vi konsekvent ställde dessa frågor och gemensamt tog oss tid att besvara dem, skulle vi göra mer av det som är rätt och mindre av det som är fel. Vi skulle då få en undervisning som vilar på forskning och beprövad erfarenhet, och, som en följd av det, förbättrade resultat.

Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv

Ett intersektionalitetsperspektiv är viktigt att anlägga. Det beaktar individens olika identiteter och samspelet mellan dessa identiteter. Det kan hjälpa oss att komma bort från stereotypa gruppidentiteter, att inte se varandra bara utifrån ett genusperspektiv, ett klassperspektiv, ett etniskt perspektiv eller ett sexuellt perspektiv. Det kan rätt använt i förskola och skola synliggöra barnens och elevernas olika behov och förutsättningar och bidra till att vi får en mer anpassad undervisning.

På en strukturell nivå behöver vi ändå uppmärksamma ett antal enskilda perspektiv. Det första är genusperspektivet. Redan i förskolan brottas vi med främst pojkidentiteter som inte är framgångsrika. Detsamma kan sägas om dominerande pojkidentiteter i många av Södertäljes grundskolor, vilket bland annat visar sig i pojkarnas resultat. Resultaten för pojkarna har visserligen förbättrats, men inom alla områden är de sämre än för flickorna. Förskolorna och skolorna behöver därför problematisera olika pojk- och flickidentiteter och anlägga ett tydligare genusperspektiv på allt från förväntningar, bemötande och kommunikationsmönster, till hur man planerar och bedriver undervisning. Särskilt förskolan bör prioritera en satsning där man ökar medvetenheten om och kritiskt granskar de normer som finns bland barn och vuxna i verksamheten.

Det andra perspektivet vi behöver uppmärksamma på en strukturell nivå är klassperspektivet, eller det sociokulturella perspektivet. Resultaten i Södertälje visar att de i hög utsträckning påverkas av barnens och eleverna sociokulturella bakgrund. Det sociala arvet och föräldrarnas utbildningsnivå får stort genomslag i barnens och elevernas måluppfyllelse. Detta är inte på något sätt unikt för Södertälje. Samma sak gäller i hela Sverige. Att vi i Södertälje har en stor andel föräldrar med låg utbildningsnivå påverkar våra resultat i en jämförelse med andra kommuner.

Vi har gemensamt ett ansvar för att kompensera för den ojämlikhet som råder på en sociokulturell nivå. Vi har gjort betydande insatser och prioriteringar utifrån detta perspektiv för att öka likvärdigheten, insatser och prioriteringar som också gett önskvärd effekt i måluppfyllelsen. Men det finns behov av att ytterligare beakta det sociokulturella perspektivet. Inte minst bör vi se hur en medveten satsning på att öka elevernas studiemotivation kan minska det sociala arvets negativa effekter.

Det tredje perspektivet vi behöver uppmärksamma är det interkulturella perspektivet, eller det etniska perspektivet. Vi har i Södertäljes förskolor och skolor en mycket hög andel elever som är nyanlända eller har utländsk bakgrund. På några förskolor och skolor är andelen elever

med utländsk bakgrund närmare 100 %. Utifrån att andelen nyanlända barn och elever eller barn och elever med utländsk bakgrund också framöver kommer att vara stor, den förväntas dessutom öka, är det förstås viktigt att vi fortsätter våra satsningar på nyanlända elever.

Slutligen, utifrån ett individperspektiv, för att inte säga ett rent mänskligt perspektiv, behöver vi alla uppmärksamma den hederskultur och homofobi som finns i och utanför Södertäljes skolor och som begränsar både flickors och pojkars rätt att vara den de är och vill vara. Här handlar det om viktigare saker än skolans resultat. Här handlar det om det djupast mänskliga, rätten att välja sitt eget liv.

Vi kan konstatera att vi redan idag uppmärksammar barnens och elevernas lärande utifrån en rad olika perspektiv och att vi kan se effekter av våra insatser. Men ska vi lyckas med fler elever, krävs att i stärker det kompensatoriska inslaget utifrån främst ett sociokulturellt men också ett interkulturellt perspektiv.

Utveckling 2014/2015

Förbättringsområden 2014/2015

De förbättringsområden vi prioriterar är fastställda av verksamhetscheferna efter en dialog med utbildningsdirektör och rektorer respektive förskolechefer. Från och med läsåret 2014/2015 frångår vi modellen med kommungemensamma förbättringsområden. Bakgrunden är att vi vill få ett systematiskt kvalitetsarbete som mer utgår från varje verksamhets resultat och behov. Dessutom vill vi avgränsa antalet områden som respektive verksamhet arbetar med.

Förskolans förbättringsområden 2014/2015

Förbättringsområde 1: Pedagogisk dokumentation

Bakgrund: I förskolan finns ett behov av att kvalitetssäkra verksamheten. Förskolan har inte samma tradition som skolorna att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Därför ser vi det som betydelsefullt att arbeta fram modeller för en systematisk dokumentation.

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar få en bättre struktur för planering, genomförande och uppföljning av olika insatser. Vi vill också att dokumentationen ska bidra till en större samsyn bland medarbetare om vilka framgångsfaktorer som leder till hög måluppfyllelse inom förskolans prioriterade kunskapsområden.

Åtgärder: De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för förskolan och framgår i Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete

Förbättringsområde 2: Normkritiskt förhållningssätt

Bakgrund: I förskolan har vi många barn som tidigt utvecklar stereotypa könsroller, vilket skapar hinder för deras lärande, deras samspel med andra och deras möjligheter att utvecklas utifrån ett mångfaldsperspektiv. Att motverka traditionella och stereotypa könsroller är ett mål som förskolan har. Men det är också medel att nå högre måluppfyllelse och ge barnens förutsättningar till en fortsatt framgångsrik skolgång.

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar få en ökad medvetenhet hos personalen om hur stereotypa könsroller konstrueras. Vi vill också att personalen påbörjar arbetet med att ta fram strategier för att motverka traditionella könsroller.

Åtgärder: De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för förskolan och framgår i Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Grundskolans förbättringsområden 2014/2015

Förbättringsområde 1: Studiemotivation

Bakgrund: I grundskolan har vi många elever som inte når målen, vilket gör att de saknar behörighet för gymnasiets yrkes- eller högskoleförberedande program. Många av dessa elever kommer från hem utan studietradition. Utifrån ett sociokulturellt perspektiv behöver vi stärka dessa elevers studiemotivation, ge dem en större förståelse för skolans betydelse och stärka attityder och förhållningssätt som underlättar framgång i skolan.

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar utveckla skolans ansvarstagande att göra eleverna mer delaktiga i sin skolgång. Vi vill också att samarbetet med hemmet fördjupas så att föräldrarna bättre kan stödja sina barn i skolarbetet.

Åtgärder: De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för grundskolan och framgår i Grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Förbättringsområde 2: Likvärdig utbildning

Bakgrund: Vi har många elever med mycket olika behov. Till exempel är andelen nyanlända elever eller elever som har kommit till Sverige under sin skoltid mycket hög i Södertälje. Också andelen elever i behov av olika stödinsatser är hög. Utifrån kravet på en likvärdig utbildning behöver vi ytterligare elevanpassa skolans organisation och metoder.

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar få mer fokus på organisatoriska och metodologiska framgångsfaktorer i arbetet med främst nyanlända elever. Vi vill också att våra åtgärder ska stärka samsynen i ämnesgrupperna på skolorna och mellan skolorna om vad som är framgångsrika metoder för elevers måluppfyllelse.

Åtgärder: De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för grundskolan och framgår i Grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Gymnasiets förbättringsområden 2014/2015

Förbättringsområde 1: Språkutvecklande arbete

Bakgrund: I gymnasiet har vi många elever som är nyanlända eller har kommit till Sverige under sin skoltid och därför behöver utveckla sitt språk. Också andra elever behöver utveckla ett ämnesadekvat språk för att kunna tillgodogöra sig en kvalificerad undervisning på gymnasienivå

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar förbättra lärarnas kunskap i genrepedagogik och ta fram strategier för en ämnesadekvat språkutveckling.

Åtgärder: De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för gymnasieskolan och framgår i Gymnasieskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Förbättringsområde 2: Engelska

Bakgrund: I gymnasiet är det många elever som saknar högskolebehörighet som en konsekvens av att de inte läst eller inte nått målen i den kurs i engelska som krävs för vidare studier på högskolan.

Förväntade effekter: Vi vill med de åtgärder vi vidtar stärka resurserna och utveckla metoder inom engelskundervisningen så att fler elever redan det här året blir behöriga för högskolestudier.

Åtgärder: De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för gymnasieskolan och framgår i Gymnasieskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Utvecklingsområden 2014/2015

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 en utveckling av de kvalitéer som behöver utvecklas finns på alla nivåer. Här framgår dock enbart de åtgärder som beslutas av utbildningsdirektören.

Utvecklingsområde 1: Pedagogisk ledning

Bakgrund

Forskning och beprövad erfarenhet har visat att ett pedagogiskt ledarskap är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola. Vi har därför tagit fram ett normalläge där vi definierat vilka kvalitéer som utmärker ett pedagogiskt ledarskap. Att utveckla dessa kvalitéer ger förutsättningar för ökad måluppfyllelse i våra förskolor och skolor.

Prioriterad kvalitet läsåret 2014/2015

Att ledningen i ord och handling är tydlig med verksamhetens idé, uppdrag och mål.

Förväntad effekt

Att vi på alla förskolor och skolor under läsåret har arbetat fram en tydlig verksamhetsidé som är kommunicerad internt och externt och att verksamhetsidéerna är konkretiserade i handlingar och synliggörs i den dagliga verksamheten.

Åtgärder

1. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp en process med rektorer/förskolechefer som utgår från den förväntade effekten.
2. Ekonomiska medel avsätts för en satsning på rektorsutvecklare som via ett praktiktäta och coachande arbete ska utveckla det idébaserade, förändringsorienterade och normkritiska ledarskapet. Verksamhetschefen för grundskolan ansvarar för att satsningen genomförs och följs upp utifrån förväntade effekter.

3. Ekonomiska medel avsätts för ett tvåårigt projektarbete där tre rektorer med stöd av forskare från Umeå Universitet via en observerande och interaktiv metod ska stärka det idébaserade, förändringsorienterade och normkritiska ledarskapet. Verksamhetschefen för grundskolan ansvarar för att satsningen genomförs och följs upp utifrån förväntade effekter.
4. Ekonomiska medel avsätts för en satsning på att utveckla rektorer och förskolechefer med stöd av forskare från KTH som med filmning som metod fokuserar på egenskaper som kännetecknar ett idébaserat, förändringsorienterat och normkritiskt ledarskap. Verksamhetscheferna för förskola, grundskola respektive gymnasieskola ansvarar för att satsningen genomförs och följs upp utifrån förväntade effekter.

Utvecklingsområde 2: Lärande organisation

Bakgrund

Forskning och beprövad erfarenhet har visat att en lärande organisation är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola. Vi har därför tagit fram ett normalläge där vi definierat vilka kvalitéer som utmärker en lärande organisation. Att utveckla dessa kvalitéer ger förutsättningar för ökad måluppfyllelse i våra förskolor och skolor.

Prioriterad kvalitet läsåret 2014/2015

Att organisationen kännetecknas av samarbete, flexibilitet och utmaning.

Förväntad effekt

Att vi på alla förskolor och skolor under läsåret har utvecklat det kollegiala lärandet utifrån resultat och behov.

Åtgärder

1. 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.
2. Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetscheferna för grundskolan respektive gymnasieskolan att ansvara för att förstelärarna får förutsättningar att stödja ett kollegialt lärande i skolorna och att deras uppdrag förtydligas och följs upp systematiskt.
3. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för förskolan att ansvara för att pedagogistorna och ateljéristorna får förutsättningar att stödja ett kollegialt lärande i förskolorna och att deras uppdrag förtydligas och följs upp systematiskt.
4. Ekonomiska medel avsätts för en satsning som ska stimulera lärare i grundskolan till lokalt och kollegialt utvecklingsarbete utifrån en modell om forskning i skolans vardag. Verksamhetschefen för grundskolan ansvarar för att satsningen genomförs och följs upp utifrån förväntade effekter.

Utvecklingsområde 3: Mål- och resultatstyrning

Bakgrund

Forskning och beprövad erfarenhet har visat att mål- och resultatstyrning är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola. Vi har därför tagit fram ett normalläge där vi definierat vilka kvalitéer som utmärker mål- och resultatstyrning. Att

utveckla dessa kvalitéer ger förutsättningar för ökad måluppfyllelse i våra förskolor och skolor.

Prioriterad kvalitet läsåret 2014/2015

Att resultaten styr resursanvändning och ligger till grund för olika åtgärder och aktiviteter.

Förväntad effekt

Att vi på alla förskolor och skolor ser förändringar utifrån de aktuella resultaten som på allvar utmanar traditioner och anpassar organisation, metoder och resursfördelning till barnens och elevernas behov.

Åtgärder

1. 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.
2. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att säkra att mål- och resultatstyrningen, d.v.s. det systematiska kvalitetsarbetet, blir en integrerad del i förskolornas och skolornas arbete, att det är lokalt förankrat och att delaktigheten hos medarbetarna är hög.
3. Utbildningsdirektören ansvarar för att utbildningskontorets ledningsgrupp fyra gånger om året följer upp och bedömer varje enskild förskola och skola utifrån tre perspektiv: Kvalitet, resultat och ekonomi. Dessa uppföljningar och bedömningar ligger till grund för den resursfördelning och de insatser som utbildningskontoret ansvarar för.
4. Utbildningsdirektören ansvarar för att utbildningskontorets ledningsgrupp vid beslut om och genomförandet av olika förbättringsåtgärder enas om förväntade effekter samt hur effekterna ska följas upp.

Utvecklingsområde 4: 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. Vi har därför tagit fram ett normalläge där vi definierat vilka kvalitéer som utmärker kvalitet i undervisningen. Att utveckla dessa kvalitéer ger förutsättningar för ökad måluppfyllelse i våra förskolor och skolor.

Prioriterad kvalitet läsåret 2014/2015

Att all undervisning är målstyrd, utmanande och har en innehållslig och metodologisk variation, samt kännetecknas av arbetsro och en ömsesidig respekt mellan lärare och barn/elev.

Förväntad effekt

Att undervisningsmetoderna har förbättrats, att vi på alla förskolor och skolor har stärkt förutsättningarna för lärare och barn/elever att nå en högre måluppfyllelse och att särskilda insatser har vitagits för att förbättra resultaten i kunskapsområden och ämnen med låg måluppfyllelse.

Åtgärder

1. 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.
2. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna i grundskolan respektive gymnasieskolan att förtydliga förstelärarnas uppdrag att tillsammans med ämneskollegorna utveckla metoder som utifrån forskning och beprövad erfarenhet ger positiv effekt på elevernas lärande.
3. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt förskolans verksamhetschef att säkra att satsningen på förskollärare med särskilt pedagogiskt uppdrag, samt pedagogistor och ateljéristor stödjer en metodutveckling som ger fler barn förutsättningar att utveckla kunskaper inom förskolans prioriterade kunskapsområden.
4. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för grundskolan att initiera och driva en omfattande satsning i F-3 för att förbättra måloppfyllelsen i svenska, svenska som andra språk och matematik.
5. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för Resurscentrum att anställa och leda specialpedagoger, förstelärare med särskild placering och utvecklingslärare som ska stödja lärare i F-3 på grundskolorna att i en praktikära metod utveckla undervisningen i svenska, svenska som andra språk och matematik.
6. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna för grundskolan respektive gymnasieskolan att vidta åtgärder som underlättar lärares administrativa arbete för att mer tid ska kunna läggas på undervisningens planering, genomförande och uppföljning.
7. Ekonomiska medel avsätts för en modell som möjliggör mer studiehandledning för nyanlända elever. Ansvarig för genomförande och uppföljning är verksamhetschefen för resurscentrum.
8. Ekonomiska medel avsätt för en utveckling av tvåläramodell på några skolor för att stärka flexibiliteten, stimulera till en mer effektiv arbetsfördelning, utveckla det kollegiala lärandet och ge eleverna mer stöd. Ansvarig för genomförande och uppföljning är grundskolans verksamhetschef.

Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering av förbättringsområden och utvecklingsområden sker i utbildningskontorets ledningsgrupp, i rektorgrupperna, förskolechefergrupperna och i nämnderna. För uppföljningen och utvärderingen finns en särskild arbetsplan/tidsplan. Ansvarig är utbildningsdirektören.