

**TJÄNSTESKRIVELSE**

2017-10-24

Utbildningskontoret

Kommundelsnämnderna

**Plan för systematiskt kvalitetsarbete 2017/2018**

Dnr:

**Sammanfattning av ärendet**

Enligt den av nämnden beslutade tidsplanen för resultatredovisning skall redovisning av planerna för systematiskt kvalitetsarbete ske i oktober. Syftet med planerna 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 åtgärder för förbättring samt att ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Ytterst syftar planerna för systematiskt kvalitetsarbete till att kommunens pedagogiska verksamheter når de mål Utbildningsnämnderna satt för verksamheten.

**Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse 2017-10-24

Plan för systematiskt kvalitetsarbete för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns förskolor och skolor

Plan för systematiskt kvalitetsarbete förskolan

Plan för systematiskt kvalitetsarbete grundskolan

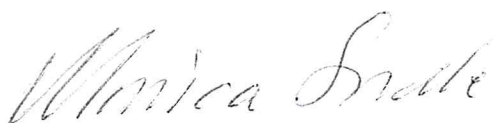
Plan för systematiskt kvalitetsarbete resurscentrum

**Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

Planen för systematiskt kvalitetsarbete förutsätter att verksamheten finansieras inom respektive års Mål och budget för respektive verksamhet.

### **Kontorets förslag till nämnderna:**

1. Nämnden godkänner plan för systematiskt kvalitetsarbete för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns förskolor och skolor
2. Nämnden godkänner plan för systematiskt kvalitetsarbete förskolan
3. Nämnden godkänner plan för systematiskt kvalitetsarbete grundskolan
4. Nämnden godkänner plan för systematiskt kvalitetsarbete Resurscentrum



Monica Sonde

Utbildningsdirektör

Handläggare: Lena Henlöv

Ledningsstrateg

Staben

Telefon (direkt): 08-523 022 02

E-post: [lena.henlov@sodertalje.se](mailto:lena.henlov@sodertalje.se)

### **Beslutet skickas till**

Akten



# **Plan för systematiskt kvalitetsarbete**

## **2017/2018**

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

## **Innehållsförteckning**

Målbild för Södertäljes förskolor och skolor .....	3
Plan för systematiskt kvalitetsarbete.....	4
Presentation av utbildningskontoret .....	5
Våra styrkor.....	5
Våra utmaningar.....	5
Vårt fokus 2017/2018 .....	5
Vår organisation .....	5
Resultatuppföljning 2016/2017 .....	6
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2016/2017 .....	6
Uppföljning av utvecklingsområden, 2016/2017.....	8
Bedömning av normallägen för våra utvecklingsområden.....	10
Resultat i förskolan.....	12
Resultat i grundskolan.....	12
Resultat i gymnasieskolan.....	13
Kommentarer till resultaten 2016/2017 .....	14
Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv.....	14
Kommentarer utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv.....	14
Kommentarer utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv .....	15
Kommentarer utifrån ett metod- och forskningsperspektiv.....	16
Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv .....	17
Utveckling 2017/2018 .....	18
Förbättringsområden 2017/2018.....	18
Utbildningskontorets förbättringsområden .....	18
Resurscentrums förbättringsområden.....	19
Förskolans förbättringsområden .....	20
Grundskolans förbättringsområden.....	21
Gymnasiets förbättringsområde.....	22
Utvecklingsområden 2017/2018 .....	23
Uppföljning och utvärdering .....	26

## **Målbild för Södertäljes förskolor och skolor**

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

Vi är stolta över skolans utveckling i Södertälje kommun. 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:

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 och 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 det finns en samsyn hos politiker och tjänstemän om mål, prioriteringar, roller och ansvar.
- **Hög ambition och höga förväntningar**

### **Våra utmaningar**

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

### **Vårt fokus 2017/2018**

- **Öka likvärdigheten och stärka det kompensatoriska perspektivet**
- **Höga förväntningar på barn och elevers lärande**
- **Stärka den kollegiala undervisningsutvecklingen**
- **Säkra kompetensförsörjning**

### **Vår organisation**

Inom utbildningskontoret i Södertälje kommun finns 13 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, 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 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 2016/2017

## Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2016/2017

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. Förskolans relation till familjen**

Inom förskolan har det bedömts att det finns behov av att stärka samverkan och dialogen mellan förskolan och föräldrar/familjer.

Under året har de framtagna riktlinjerna implementerats, en kommunövergripande struktur för inskolning utarbetats och implementerats samt gemensamma riktlinjer för samverkan med socialtjänsten justerats.

Insatserna har gett viss positiv effekt, fler föräldrar är på föräldramöten. Arbetet har genererat större tydlighet när det gäller ansvar och delaktighet.

### **Förskolans förbättringsområde: 2. Pedagogiska miljöer**

Inom förskolan har det bedömts ett behov av att förbättra förskolans pedagogiska miljöer för att öka förutsättningarna för barn att delta i och själva utveckla gränsöverskridande aktiviteter och miljöer.

Under året har kommunövergripande dokument för basutbud i pedagogiska miljöer utarbetats.

Centrala pedagogistor, ateljéristor, språk- och kunskapsutvecklande utvecklingspedagoger samt förskolans normpiloter har utifrån sina olika uppdrag haft ett särskilt fokus på att utveckla arbetssätt och metoder i de pedagogiska miljöerna.

Insatserna har gett positiv effekt och har varit ett mångårigt arbete. Miljöerna barnen möter är mer genomtänkta, tillgängliga, tillåtande och tilltalande.

### **Grundskolans förbättringsområde: 1. Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-3**

Inom grundskolan har det konstaterats att det behövs en ökad samsyn kring framgångsrika metoder och arbetssätt, samt att uppföljningen av elevernas läs, skriv och matematikutveckling verkligen leder till att åtgärder genomförs och följs upp.

Under året har workshops och föreläsningar med fokus på tidig matematikinläring och läsning för alla medarbetare på fritidshem och i förskoleklass genomförts. Forum för tidiga insatser, riktat till skolornas specialpedagoger och speciallärare, har stöttat skolorna i arbetet



med tidiga åtgärder, extra anpassningar och särskilt stöd.

Insatserna har bidragit till positiva effekter. Inom förskoleklasserna har arbetssätt utvecklats för att göra elever mer fonologiskt medvetna och öka elevernas grundläggande matematikkunskaper. Elevresultaten har förbättrats. Kunskapen kring bedömning av elevernas kunskaper i de tidiga skolåren har fördjupats.

### **Grundskolans förbättringsområde: 2. Föräldrasamverkan.**

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.

Under året har riktlinjerna ”Samverkan med vårdnadshavare” och Stödstrukturen för föräldramöten implementerats och använts på skolorna. Även riktlinjerna för ”Ökad behörighet till gymnasiet” har fokuserat på samarbetet mellan skola – elev – vårdnadshavare. 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. Elever, årskurs 6-9, som riskerar att inte bli behöriga till nationellt program på gymnasiet.**

Inom grundskolan har det konstaterats att fler elever behöver bli behöriga till gymnasiets nationella program samt att det behövs en ökad samsyn kring framgångsrika metoder och arbetssätt.

Under året har individuella planer utarbetats utifrån en gemensam struktur för de elever som inte når godkänt betyg i Sv/Sva, Engelska och Matematik årskurs 6-9. Arbetet har därefter kontinuerligt följts upp på alla nivåer.

Insatserna har haft positiv effekt. Antalet elever med behörighet till ett nationellt program på gymnasiet har ökat.

### **Gymnasiets förbättringsområde:1. Språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning**

Inom gymnasieskolan har vi bedömt att det finns ett behov av att stärka den språk och kunskapsutvecklande ämnesundervisningen. Undervisningen på gymnasiet behöver utformas utifrån ett flerspråkigt och interkulturellt perspektiv.

Under det gångna året har samtliga enheter inom ramen för det kollegiala lärandet fokuserat på genrepagogik. Därutöver har huvudmannen i samarbete med Stockholms Universitet påbörjat uppbyggandet av en gymnasiegemensam språksupport som ska ge stöd i flerspråkiga elevers språkutbildning.

Insatserna har lett till en ökad kollegial samsyn om hur man kan arbeta utifrån ett genrepagogiskt och flerspråkigt perspektiv, konkreta förändringar i undervisningen finns men i dagsläget svårt att tydligt se ett 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.

## **Uppföljning av utvecklingsområden, 2016/2017**

Utvecklingsområden är 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 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.

Under det gångna året har verksamhetscheferna i möten och samtal haft fokus på att följa och stödja förskolechefer/rektorer i målsättningen att utveckla ett mer tydligt, funktionellt och hållbart ledarskap som hela tiden driver ett tydligt pedagogiskt utvecklingsarbete med fokus på vad som sker i undervisningen. Stödjande insatser har specifikt riktats till enskilda ledare och enheter utifrån behov. Funktionellt delat ledarskap har prövats på enheter inom alla tre verksamheterna, sammanlagt 13 enheter.

I våra uppföljningar kan vi se att de vidtagna åtgärderna har gett effekt. 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. I arbetet med att pröva ett funktionellt delat ledarskap pågår både ett ständigt lärande och en process. Vi ser positiva effekter men också svårigheter.

Vi behöver fokusera på det pedagogiska ledarskapet i möten och i samtal med förskolechefer och rektorer. Prioriterade frågor är hur ledningen bättre kan följa effekterna av olika satsningar och hur ledningen kan utveckla en organisation och kultur som är attraktiv utifrån ett medarbetarperspektiv. Det stöd förskolechefer och rektorer får behöver bli mer individriktat. Lärdomarna från det funktionellt delade ledarskapet behöver analyseras för att kunna ligga till grund en mer långsiktig utveckling.

### **Utvecklingsområde 2: Lärande organisation**

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

lösningfokuserat 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.

Målsättningen har varit att skapa en ökad samsyn om vad som kännetecknar god undervisning. Utifrån forskning och beprövad erfarenhet behöver undervisningen bli mer likvärdig. Det kollegiala lärandet måste i större utsträckning leda till konkreta förbättringsförslag för hur undervisningen ska utformas och genomföras.

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 kvaliteten i dessa insatser har stärkts och vi har byggt upp en ovärderlig plattform.

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.

Vi behöver fortsätta att utveckla arbetet med det kollegiala lärandet. Erfarenheterna är goda. Medarbetarna upplever att den tid som läggs på det kollegiala lärandet känns meningsfull och viktig. Men arbetet behöver konkretiseras och synliggöras samt tydligt kopplas till hur det går för de elever man undervisar. 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. En målsättning har varit att ytterligare stärka resultatstyrningen, det vill säga att de resurser vi har fördelas utifrån aktuella resultat och behov, inte utifrån tradition. Åtgärder och olika satsningar ska på såväl huvudmannanivå som enhetsnivå utgå från behov och förutsättningar och bidra till en ökad likvärdighet.

Under det gångna året har utbildningskontorets ledningsgrupp kvartalsvis följt upp resultat, kvalitet och ekonomi på varje enhet. Uppföljningen har tillsammans med de nulägesrapporter, som görs på alla enheter av berörd verksamhetschef, 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. På huvudmannanivå är vi noga med att ha ett resultatstyrningsperspektiv vid beslut och vid olika prioriteringar.

Vi bedömer att vi framöver behöver ha ett ännu tydligare fokus på vilka förbättringar vi vill

se utifrån resultat och analyser. Utifrån det kan vi fördjupa dialogen kring åtgärder som verkligen är relevanta att vidta för att åstadkomma en önskvärd förbättring.

#### **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. Det är riktat till fyra skolor, två grundskolor och två gymnasieskolor. Insatserna berör samtliga utvecklingsområden och har fokus på att stärka kvalitén i undervisningen.

De riktade övergripande insatserna som finns för förskolor och skolor är omfattande och kraftfulla. I förskolan handlar det om satsningen på pedagogistor och ateljéristor. I grundskolans har vi utvecklingslärarna. Deras arbete riktas mot en handfull grundskolor varje år. De genomför en praktikinlärande kompetensutveckling på plats genom ett nära samarbete med förskollärare och lärare för att stärka t.ex. ledarskapet i klassrummet eller det formativa arbetet med barn och elever. I grundskolan har satsningen i F-3 som syftar till att stärka kvalitén i främst svensk- och matteundervisningen fördjupats. Föreläsningsarbetet omfattar alla skolor.

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 uppskattat. Men för att få mer driv i arbetet och mer konkreta förbättringar hos fler behöver det 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.

#### **Bedömning av normallägen för våra utvecklingsområden**

I arbetet med att utveckla förskolan och skolan för att nå en högre måluppfyllelse ingår att regelbundet bedöma de tidigare nämnda utvecklingsområdena 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 (1-4) av respektive verksamhet. Utbildningsdirektören har gjort en samlad bedömning.

I bedömningen motsvarar 1 *Stämmer dåligt*, 2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*, 3 motsvarar

*Stämmer ganskabra*, och 4 motsvarar *Stämmer bra*. Ett medelvärde av verksamheternas bedömning jämförs sedan med utbildningsdirektörens bedömning.

### Utvecklingsområde 1 - Pedagogisk ledning

<i>Normalläge</i>	År	V	U
1.Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé.	2016 2017	3,3 3,2	3 3
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från skolans behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.	2016 2017	3,3 3,2	3 3
3.Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.	2016 2017	3,0 3,3	2 2
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.	2016 2017	3,0 3,1	2 3

### Utvecklingsområde 2 - Lärande organisation

<i>Normalläge</i>	År	V	U
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.	2016 2017	3,3 3,3	3 3
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.	2016 2017	3,3 3,3	3 3
3.I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i ämnesundervisningen.	2016 2017	3,3 3,4	2 3
4.I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	2016 2017	3,3 3,3	3 3

### Utvecklingsområde 3 - Mål- och resultatstyrning

<i>Normalläge</i>	År	V	U
1. Elevers mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.	2016 2017	3,6 3,6	3 3
2.Elevers mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.	2016 2017	3,3 3,4	3 3
3. Mål- och resultatuppfyllelsen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.	2016 2017	3,0 3,2	2 2
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.	2016 2017	3,3 3,4	3 3

## Utvecklingsområde 4 - Kvalitet i undervisningen

Normalläge	År	V	U
1. I undervisningen finns en hög grad av <i>ledarskapskompetens</i> som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.	2016 2017	3,0 3,2	3 3
2. I undervisningen finns en högra grad av <i>relationell kompetens</i> som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att elevernas möts av positiva och höga förväntningar.	2016 2017	3,3 3,4	3 3
3. I undervisningen finn en hög grad av <i>didaktisk kompetens</i> som säkrar att undervisningen har en variaton anpassad till elevers olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.	2016 2017	3,0 3,1	3 3
4. Undervisningens kvalitet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett kollegialt lärande som är ämnesbaserat.	2016 2017	3,3 3,3	2 2

## 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	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Språkutveckling</b>	84,6	88,7	86,2	87,5	90,1	87,7
<b>Lek och samspel</b>	86,5	90,7	89,5	90,1	93,6	91,5
<b>Naturverenskap och teknik</b>	80,7	84,3	84,8	87,3	92,1	89,7
<b>Matematik</b>	87,3	88,1	86,9	89,4	91,0	89,8

## 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

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

## 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 %

## Resultat i gymnasieskolan

### Medelvärde, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

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

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

	2015	2016	2017
Behöriga från högskoleförberedande program	68 %	77 %	70 %
Avgått med examen från yrkesprogram	68 %	72 %	70 %
<i>varav behöriga till högskola</i>	37 %	43 %	48 %

## **Kommentarer till resultaten 2016/2017**

### **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.*

Förskolor och skolor har de senaste åren haft en positiv resultatutveckling, och på många sätt också det här läsåret. Fler elever är behöriga till ett gymnasium, främst till ett yrkesprogram. Medelvärdet (betyg) har ökat för elever i den kommunala gymnasieskolan. En högre andel elever från yrkesprogram är behöriga till högskolestudier. När det gäller grundskolan är meritvärdet i stort oförändrat (sjunkit 0,4 p). Andelen elever som når minst betyg E i samtliga ämnen har minskat. Förskolans resultat har försämrats inom samtliga prioriterade områden.

Att färre grundskoleelever når godkänt i samtliga ämnen förklaras till stor del av det riktade arbete som genomförts för att fler ska bli behöriga till gymnasiet. Arbetet har skett på bekostnad av att vissa ämnen prioriterats bort för att möjliggöra extraundervisning i matematik, engelska eller svenska/svenska som andraspråk.

Under sex år har ett strukturerat systematiskt kvalitetsarbete genomförts. Arbetet har utgått från kända framgångsfaktorer och genom att hålla i och arbeta långsiktigt har det ökat samsynen, ansvarstagandet inom förskolor och skolor. När det blev särskilt stor läraromsättning läsåret 16/17 har den gemensamma strukturen och den tydliga styrningen varit ovärderlig även om vi sannolikt ändå tappat viss styrfart.

### **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.*

Vi har ett kompensatoriskt uppdrag och i det ingår att fördela resurser utifrån förskolorna och skolornas olika resultat och behov. Särskilda insatser riktas till enheter som har större behov men där vi också bedömer att insatserna kan få effekt. Pedagogistor och ateljéristor inom förskolan, utvecklingslärarna inom grundskolan, vissa uppdrag för specialpedagoger på Resurscentrum, ungdomscoacher på tre grundskolor är några exempel. I samarbete med Skolverket, Samverkan för bästa skola, prioriteras ytterligare riktade insatser som t ex Språkstudio inom gymnasieskolan, kompetensutveckling, bibliotekspedagog och elevcoacher. För att de riktade uppdragen ska få effekt krävs att det finns ett tydligt syfte kopplat till verksamhetens resultat och att man är överens om vikten av att åstadkomma förändring. Dessutom krävs redan från början en tydlig, konkret plan för hur uppföljningen ska utformas; allt ifrån metoder, ansvar (alla nivåer), tidsplan och spridning. Det är först då utvecklingsarbetet får en hållbar effekt – många av insatserna håller den här nivån men det kvarstår en hel del arbete.



Det saknas behöriga lärare i Sverige och samtliga huvudmän och skolor sliter med att vara en attraktiv skolkommun för lärarna. Så även Södertälje kommun. Lärarlönerna har stigit rejält och är kanske inte längre den avgörande faktorn för var man vill arbeta. 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 värdefullt och eftertraktat. Här kommer också det kollegiala lärandet in. Lärare 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. Där man drivs av en gemensam nyfikenhet och ett intresse för att lära lite till. I en sådan verksamhet blir också eleverna vinnare! Dit ska vi! Vi behöver bli mer konkreta och fokusera mer på kärnuppgiften.

På huvudmannanivå tar vi ett stort ansvar för att fördela resurser utifrån ett kompensatoriskt perspektiv. Vi gör det utifrån kontinuerliga uppföljningar och efterföljande analysarbete. Det är nödvändigt att vi har ett effektperspektiv. Hur blir det i undervisningen? Hur blir det för barn och elever? Det är viktigt att inte tappa bort de här frågorna, att inte nöja sig med att säkra att man gör det man tänkt och planerat. Men gör vi det i tillräckligt hög utsträckning? Grunden för ett bra resursutnyttjande handlar om rätt man på rätt plats. Behöriga lärare ska undervisa i det som de är behöriga i. Som huvudman behöver vi ha en tydligare bild av läget. Vi måste vara beredda att kliva in och se hur resursutnyttjandet kan optimeras inom kommunen för att stärka likvärdigheten.

Samtidigt behöver vi fortsätta arbetet med att titta på arbetsfördelningen. Rätt man på rätt plats handlar också om hur man fördelar arbetsuppgifter. Behöver alla förskollärare och lärare göra samma sak? Behöver man göra det man alltid har gjort? En del gamla traditioner har vi gjort upp med, men mycket kvarstår och här behöver vi pröva oss fram. Elevcoacher, ungdomscoacher, elevmentorer, lärarassistenter är exempel på nya aktörer inom skolan. För att det ska bli bra krävs en tydlighet om vad som ska åstadkommas. Det behöver förmedlas en insikt om, och en tydlig förväntan på, att det krävs ett förändrat arbetssätt och en struktur för att följa upp arbetet för att det ska ge effekt. Det finns en risk i att man förstärker med nya tjänster och nya ”titlar”, men att allt sedan löper på som det alltid har gjort.

### **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. Framför allt har ledarskapet fokus på det pedagogiska uppdraget i betydligt större utsträckning än tidigare. Men rektorernas uppdrag är omfattande och det krävs en tydlig organisation för var frågor hör hemma. Det krävs också en tydlig struktur för det gemensamma utvecklingsarbetet och en tydlig och synlig struktur för uppföljning. Här har förskolechefer och rektorer/enhetschefer kommit olika långt. Ytterligare en

viktig pusselbit är hur ledningen på olika sätt kan kommunicera ide´ och mål och på ett begripligt sätt implementera utvecklingsarbetet i ett sammanhang. Det här är en förutsättning för att medarbetare ska bli delaktiga, ta initiativ, ta ansvar och veta vad som förväntas av dem. Här behöver huvudmannen på olika sätt stärka och stödja förskolechefer och rektorers förmåga och metodik. Ledarskapet är viktigt men trots allt är det lärarnas som har absolut störst betydelse för hur det går för våra barn och elever. Lärarna behöver ges förutsättningar att bli mer delaktiga i utvecklingsarbetet, mötas av höga förväntningar på att de tar större ansvar och bidra med sin kompetens i utvecklingsarbetet. Här behöver vi bli tydligare för att skapa den kraft som vi tillsammans kan åstadkomma.

Utbildningskontorets uppdrag är bland annat att skapa så bra förutsättningar som möjligt för förskolor och skolor samt för kommunens invånare. Det behövs en översyn inom vissa för att förtydliga hur processer hanteras, hur det ska haka i pågående arbeten i verksamheterna och därmed på ett ännu bättre sätt blir ett bra stöd.

Vi har under drygt två år prövat en modell med funktionellt delat ledarskap (FDL) inom samtliga verksamheter. I modellen arbetar en förskolechef eller rektor tillsammans med en enhetschef. Vi ser många fördelar men också svårigheter. En förbättring som framkommit vid uppföljning är arbetet med rutiner och strukturer kopplat till enhetschefens ansvar. Medarbetarna på förskolor och skolor beskriver idag en ökad tydlighet, bättre ordning och reda och att man vet vad som gäller och till vem man ska vända sig. I början av vt-18 kommer ett samarbete med forskare från Stockholms universitet avslutas. Då behöver vi summera lärdomar och erfarenheter och utifrån det ta nästa steg.

## **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 kvaliteten i undervisningen har vi inte tydligt höga förväntningar på eleverna med utgångspunkt från att alla elever är läroaktiga. Fortfarande finns tendenser att beakta elevernas bakgrund mer än skolans och undervisningens kvalitet, som förklaringsmodell för elevernas resultat. Elevernas bakgrund och förutsättningar påverkar elevens förutsättningar men vi måste ha fokus på det vi kan påverka – skolans inre arbete – och här finns fortfarande mycket kvar att göra.

Att pröva, ompröva och utveckla nya och bättre metoder har varit prioriterat i vårt utvecklingsarbete, särskilt i det kollegiala lärandet. Vi har lagt mycket fokus på ledarskapet i undervisning. Vi har metoder för att följa upp barn och elevers lärande men vi får inte tappa bort att utveckla ämnesundervisningen samt att ytterligare utveckla arbetssätt för att stärka elevernas språk och inte minst läsförmågan. I det här arbetet bör vi också se över vilka läroverktyg vi använder. Hur kvalitetssäkrar vi läroböcker? Vilka appar och länkar är bra digitala komplement? Här finns mycket att se över och i dagsläget har vi för lite kunskap om hur det ser ut.

Lokala FoU-projekt ska genomföras inom såväl förskola, grundskola, grundsärskola och gymnasieskolan för att pröva och utveckla olika metoder och arbetssätt. Filmning och filmanalys som metod för att utveckla undervisningen är en effektiv metod enligt forskningen. Ett sådant arbete påbörjades under läsåret och inför kommande läsår behöver det utvecklas än mer. Idag råder en mer professionell kultur och ett gemensamt fokus som gör att det är möjligt.

### **Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv**

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

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.

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 i Södertälje kommun medan pojkar med utländsk bakgrund och med föräldrar med enbart förgymnasial utbildning presterar sämre än flickor med motsvarande förutsättningar.

Förskolan och skolan har ett kompensatorsikt ansvar. Med en strukturerad mål- och resultatuppföljning och en styrning av insatser och åtgärder kan vi ta det ansvaret. Vi ser positiva effekter. Resultaten för de elever som har föräldrar med låg utbildningsbakgrund förbättras för varje år. Nyanlända elever lyckas bra i Södertäljes skolor om man jämför med genomsnittet i Sverige. Det beror dels på att många av våra nyanlända elever har en bra skolbakgrund och föräldrar med hög utbildningsbakgrund, men också på att vi är bra på att fortsätta bygga vidare på elevernas kunskaper parallellt med att utveckla det svenska språket.

# Utveckling 2017/2018

## Förbättringsområden 2017/2018

### 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.

<b>Förbättringsområde 1:</b>	<b>Utbildningskontorets stabsarbete</b>
Förväntade effekter:	Att arbetet och information om t ex skolval, IT-arbete, barnomsorgsfakturering, skolskjuts, resultatanalyser blir mer standardiserat och därmed ger bättre stöd till kommunens invånare och till kommunens verksamheter.
Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"><li>• De åtgärder som behöver vidtas beslutas av cheferna för Utbildningskontorets stab och framgår i <i>Utbildningskontorets plan för systematiskt kvalitetsarbete</i></li></ul>

<b>Förbättringsområde 2:</b>	<b>Hållbar arbetshälsa</b>
Bakgrund:	Kommunen har en satsning; Hållbar arbetshälsa, där syftet är att minska sjukfrånvaron. Eftersom en utgångspunkt i förskolans och skolans arbete är att barn och elever behöver kompetenta förskollärare, lärare och annan personal för att lära och utvecklas, är det av största vikt att Utbildningskontoret tar krafttag för att minska sjukfrånvaron. En handlingsplan är utarbetad. Den fokuserar på ledarskap, delaktighet och kommunikation – områden som forskningen visar påverkar medarbetarnas närvaro.
Förväntade effekter:	Vi vill med de åtgärder vi vidtar stärka kvalitén inom de områden vi vet påverkar sjukfrånvaron och därmed få en fortsatt minskning av sjukfrånvaron
Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Särskild översyn av hur ledarskapet blir hållbart utifrån antalet medarbetare man har.</li><li>• Uppföljning av åtgärder kopplade till handlingsplan följs upp av chef för strategi och verksamhetsstöd. Resultatet analyseras och åtgärder diskuteras i kontorets ledningsgrupp samt i verksamhetschefernas ledningsgrupper.</li></ul>

Förbättringsområde: 3	<b>Stärka att förskolor och skolor är attraktiva för medarbetare</b>
Bakgrund:	Konkurrensen om skickliga medarbetare ökar. Kontinuitet, stabilitet och etablerade relationer är framgångsfaktorer för att få behålla personalen i förskolans och skolans arbete. En hög personalomsättning minskar barns och elevers möjligheter att nå målen.
Förväntade effekter:	Vi vill med de åtgärder vi vidtar skapa attraktivare förskolor och skolor utifrån ett medarbetarperspektiv och därmed minska personalomsättningen och underlätta nyrekryteringar.
Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I samarbete med Södertörns högskola och Stockholms universitets lärosäten ska vi ta emot och erbjuda lärarstudenter bra VFU genom tydliga rutiner, strukturer och samordning.</li> <li>• Ekonomiska medel avsätts för att anställa en central HR-specialist för att avlasta skolledare i rekryteringsarbetet samt för stärka kvalitén i rekryteringsprocesserna och för att fånga upp sökande till våra verksamheter.</li> <li>• Ett systematiskt arbete kommer att genomföras under läsåret där chefer på samtliga nivåer och i samarbete med fackliga representanter och medarbetare granskar, värderar och utvecklar attraktionskraften utifrån ledarskap, samarbete och ändamålsenlig arbetsfördelning</li> </ul>

### 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.

<b>Förbättringsområde 1</b>	<b>Stärka effekten av Resurscentrums insatser ytterligare</b>
Förväntade effekter	Att arbetet och insatser som genomförs via Resurscentrum är väl förankrade, har tydligt syfte, satt i ett begripligt sammanhang och leder till hållbara förbättringar i förskolor och skolor.
Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De åtgärder som behöver vidtas beslutas av cheferna för Utbildningskontorets stab och framgår i <i>Resurscentrums plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> </ul>

<b>Förbättringsområde</b>	<b>Barn och elevhälsa – gemensamt för samtliga verksamheter</b>
Bakgrund	Barn och elevhälsan är en viktig resurs i förskolans och skolans arbete. Uppdraget är främjande, förebyggande och åtgärdande. De åtgärdande delarna upptar den mesta tiden vilket gör att elevhälsoteamen i för liten utsträckning arbetar förebyggande och främjande.
Förväntade effekter	Barn- och elevhälsoteamsmöten effektiviseras så att tid frigörs till förebyggande och främjande arbete. Den kompetens, som finns inom elevhälsoteamen, bidrar till ett mer främjande och förebyggande arbete och upplevs av lärare som stöd i deras uppdrag
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för grundskolan och framgår i <i>Grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> <li>• De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för gymnasieskolan och framgår i <i>Gymnasieskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i></li> <li>• De åtgärder som behöver vidtas beslutas av verksamhetschefen för Resurscentrum i samråd med verksamhetschefer för förskola, grundskola och gymnasieskola och framgår i <i>Resurscentrums plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> </ul>

### **Förskolans förbättringsområden**

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

<b>Förbättringsområde 1</b>	<b>Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt</b>
Bakgrund	I Södertäljes förskolor har 65 % av barnen 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 har ett rikt och omfattande språk som de använder inom alla genrer utifrån ålder och mognad

Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i <i>Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.</li> </ul>
-----------	--

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Hållbar utveckling ur ett ekologiskt perspektiv</b>
Bakgrund	Tillgången till miljöer som skapar förutsättningar för medarbetare och barn att i en kreativ och skapande anda stimulera till lärande är ett centralt inslag i Reggiopedagogiken, den pedagogik som våra förskolor har som gemensam verksamhetsidé. En satsning på atelieristor har under de senaste åren satt tydliga spår i framför allt förskolornas inre miljö. De erfarenheter förskolan nu har av atelieristornas arbete behöver få en spridning till alla förskolor. Dessutom behöver arbetet med att se den yttre miljön som en pedagogisk resurs utvecklas.
Förväntade effekter	Barnen har respekt för och är varsam med naturen, den fysiska miljön och förstår sin delaktighet i naturens kretslopp.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen och framgår i Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete.</li> </ul>

### Grundskolans förbättringsområden

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

<b>Förbättringsområde 1</b>	<b>Kunskapsutveckling i läsa, skriva och räkna, F-5</b>
Bakgrund	Att tidigt lära sig läsa skriva och räkna är kanske den viktigaste framgångsfaktorn för att elever ska nå en hög måluppfyllelse. Resultaten från uppföljningar av föregående års arbeten visar att fler elever lär sig läsa, skriva och räkna i de tidiga skolåren. Erfarenheterna behöver nu systematiseras. Fokus på det fortsatta arbetet riktas på en ökad samsyn kring metoder och andra framgångsfaktorer.
Förväntade effekter	Vi vill med de åtgärder vi vidtar öka likvärdigheten mellan skolorna, stärka övergången mellan olika verksamheter och stadier samt etablera en samsyn om vad som är framgångsfaktorer i arbetet med att tidigt få elever att läsa, skriva och räkna.

Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för grundskolan och framgår i <i>Grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> </ul>
-----------	--

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Samverkan med föräldrar</b>
Bakgrund:	Föräldrars utbildningsnivå har stort genomslag på skolans resultat. I Södertälje är utbildningsnivån låg i ett jämförande nationellt perspektiv och det sociala arvets negativa konsekvenser är tydliga. Det är därför av största vikt att vi gör vårt yttersta för att samverka med föräldrarna så att de på ett adekvat sätt kan stödja sina barn i lärandet.
Förväntade effekter	Vi vill med de åtgärder vi nu vidtar utifrån styrdokumentet Samverkan med vårdnadshavare – för elevernas bästa, utveckla samarbetet med föräldrarna så att de på bästa sätt kan stödja sina barn i grundskolans och grundsärskolans uppdrag.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen och framgår i <i>Grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> </ul>

<b>Förbättringsområde 3</b>	<b>Effekten av elevhälsans arbete ska stärkas</b>
	<i>Se sid 20 under gemensamt förbättringsområde</i>

### Gymnasiets förbättringsområde

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

<b>Förbättringsområde 1</b>	<b>Innovation och entreprenöriellt lärande</b>
Bakgrund:	Entreprenörskap handlar om att stimulera elevernas kreativitet, nyfikenhet och självförtroende samt vilja att pröva och omsätta nya idéer i handling. Samhällsutvecklingen går fort och gymnasieskolans uppdrag är att förbereda eleverna att kliva ut i arbetslivet där dessa förmågor behövs. I Södertälje kommuns gymnasieskolor behöver vi höja elevernas måluppfyllelse, öka elevernas motivation och ha attraktiva skolor som eleverna väljer.
Förväntade effekter	Elever får det stöd och den stimulans som krävs så att de kan utveckla sina kunskaper och förmågor så långt det är möjligt. Deras kreativitet, engagemang och nyfikenhets förstärks och utvecklas.



Åtgärder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>De åtgärder som behöver vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschefen för gymnasieskolan och framgår i <i>Gymnasieskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete</i>.</li> </ul>
-----------	--

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Effekten av elevhälsans arbete ska stärkas</b>
	<i>Se sid 20 under gemensamt förbättringsområde</i>

## Utvecklingsområden 2017/2018

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 pedagogiskt ledarskap är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.
Prioriterad kvalitet	Att ledningen är i ord och handling med verksamhetens mål och ide´. 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp en process med rektorer/förskolechefer som utgår från de förväntade effekterna.</li> <li>Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att säkra att förskolechefer, rektorer och enhetschefer gör inriktningen och tillhörande åtgärder/aktiviteter, som ingår i det systematiska kvalitetsarbetet, begripligt för samtliga medarbetare och därmed bidrar till ökat ansvar, engagemang och delaktighet.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionellt delat ledarskap har införts på fler enheter. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna samt chef för strategi och verksamhetsstöd att stödja, följa upp och utveckla modellen samt sprida erfarenheterna och lärdomar till samtliga verksamheter.</li> <li>• En översyn och förbättringar av planen för Systematiskt kvalitetsarbete genomförs inför läsåret 18/19.</li> </ul>
--	---

<b>Utvecklingsområde</b>	<b>Lärande organisation</b>
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 vi på 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetschefer samt chefer på Resurscentrum och utbildningskontoret att skapa förutsättningar för att synliggöra pågående utvecklingsarbeten.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetscheferna för grundskolan respektive gymnasieskolan att ansvara för att förstelärarna får förutsättningar att utifrån tydliga uppdrag stödja ett kollegialt lärande som ger önskvärd effekt i undervisningen.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för förskolan och för Resurscentrum att ansvara för att pedagogisterna och ateljeristerna får förutsättningar att stödja ett kollegialt lärande i förskolorna som förändrar förhållningssätt och arbetsätt i linje med förskolans verksamhetsidé samt i att stärka ett språk- och kunskapsutvecklande arbetsätt.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetscheferna</li> </ul>

	för grundskolan och för Resurscentrum att ansvara för att specialpedagoger och utvecklingslärarna får förutsättningar att utifrån tydliga uppdrag stödja ett kollegialt lärande som ger önskvärd effekt i undervisningen.
--	---

<b>Utvecklingsområde</b>	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att mål- och resultatstyrning är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.
Prioriterad kvalitet	Att det systematiska arbetet fokuserar på effekterna av vidtagna åtgärder.
Förväntad effekt	Att vi på alla nivåer – huvudmananivå, verksamhetsnivå och enhetsnivå - ser en ökad grad av konkretisering av åtgärder, förväntade effekter och uppföljning i det systematiska kvalitetsarbetet.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att säkra att det systematiska kvalitetsarbetet ute på förskolor och skolor utvecklar processer och modeller där fokus riktas på att följa upp effekter av olika satsningar och åtgärder.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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 vidta nödvändiga åtgärder.</li> </ul>

<b>Utvecklingsområde</b>	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
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	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 likvärdigheten ökar inom och mellan förskolor och skolor genom att vi utvecklar en ökad samsyn om vad som gynnar barns och elevers lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna för grundskolan respektive gymnasieskolan att stödja och säkra att förstelärarnas i arbetet med ämneskollegorna utvecklar metoder som utifrån forskning och beprövad erfarenhet ger positiv effekt på elevernas lärande.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att förskolor och skolor arbetar strukturerat så att lärmiljön hålls ren och snygg samt stimulerar till lärande.</li> <li>• 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.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag att genomförande av IKT strategin påbörjas för att stärka kvalite i undervisningen.</li> <li>• Kommunen deltar i den nationella satsningen Samverkan för bästa 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.</li> </ul>

## Uppföljning och utvärdering

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



# Plan för systematiskt kvalitetsarbete

## 2017/2018

för den  
kommunala **förskolan** i Södertälje kommun

### Verksamhetsidé Södertäljes kommunala förskolor

*Södertäljes kommunala förskolor speglar sin verksamhet mot Reggio Emilias filosofi.*

*Det innebär att vi särskilt tar ställning för:*

- *förskolan som en demokratisk mötesplats där barnen ska ges möjlighet att påverka samhället och utveckla det medborgarskap de redan har*
- *förskolan som en plats för socialisering där lek, glädje, utmaningar, och estetiska upplevelser är förutsättningar för lärande och utvecklandet av barns förmågor och kunnande*
- *att gemensamt skapa en känsla av sammanhang hos individen i relation till sin närmiljö och dess historia*

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	3
Presentation av verksamheten.....	4
Struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.....	4
<b>Resultatuppföljning</b> .....	5
Uppföljning av förbättringsområden, 2016/2017 .....	5
Uppföljning av utvecklingsområden, 2016/2017.....	6
Uppföljning av arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden .....	9
Uppföljning av arbetet med hur förskolorna organiserat barngruppernas storlek och sammansättning, framför allt utifrån barnens unika individuella förutsättningar. ....	11
Uppföljning av Plan mot diskriminering och annan kränkande behandling.....	11
Uppföljning av strategier för att motverka stereotypa könsroller .....	12
Uppföljning av brukarenkäten .....	12
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse.....	13
<b>Analysdel</b> .....	16
Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv .....	16
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
<b>Utveckling</b> .....	20
Förbättringsområden, läsåret 2017/2018.....	20
Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018.....	21

# 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 på varje enhet finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

I Södertälje har vi tagit fram en gemensam mall för förskolornas, grundskolornas och gymnasieskolornas systematiska kvalitetsarbete. Den har ett starkt mål- och resultatperspektiv och består av tre delar: En *resultatdel* som beskriver nuläget i form av statistik och självskattningar, en *analysdel* som belyser nuläget utifrån en rad olika perspektiv, samt en *utvecklingsdel* som anger åtgärder som ska leda till utveckling och förbättring av verksamheten.

Målgruppen för denna plan för systematiskt kvalitetsarbete är främst ledare in verksamheten, tjänstemän på utbildningskontoret, samt ledamöter i utbildningsnämnderna. Syftet är att:

- Ge en samlad bild av verksamheten,
- Beskriva resultat och måluppfyllelse i förhållande till de nationella och kommunala målen,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten,
- Ange åtgärder för förbättring,
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Förskolornas plan för systematiska kvalitetsarbete syftar till att förskolan når de mål som anges i Lpfö 98 (reviderad 2016) och som utbildningsnämnderna satt för verksamheten:

- Alla barn i våra förskolor ska stimuleras i sin språkutveckling.
- Alla barn i våra förskolor ska känna sig trygga och erbjudas en verksamhet där barnen kan växla mellan olika aktiviteter och intensitet under dagen.

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

## Förhållningssätt

- Barnets framgång är förskolans ansvar.
- Förväntningarna är höga på barnen, men också på ledning, personal och andra medarbetare.
- Kunskapsutveckling ska stå i fokus i förskolans arbete.
- Tiden i förskolan ska fyllas med kvalitet och utmaningar.
- Förskolan ska inspirera till kreativitet.
- Lärandet ska utgå från varje barns behov och förutsättningar.
- Styrning och uppföljning ska vara tydlig och sträva efter ständigt förbättrade resultat.

## Lärandeperspektiv

- Språkutvecklande perspektiv
- Inkluderande perspektiv
- Interkulturellt perspektiv
- Forskningsperspektiv

Sanna Fritz  
Avgående verksamhetschef

Katarina Holmström  
Tillträdande verksamhetschef

## Presentation av verksamheten

### Våra styrkor

- En enhetlig verksamhetsidé för Södertäljes kommunala förskolor.
- Kompetensutveckling kopplad till resultat, forskning och verksamhetsidé.
- Tydliga ledningsstrukturer på central nivå.

### Våra utmaningar

- Stärka likvärdigheten mellan olika förskolor.
- Stärka förskolans arbets- och förhållningssätt – främst ur ett språk- och kunskapsutvecklande perspektiv.
- Övergången förskola – förskoleklass.

### Vårt fokus 2017/2018

- Språk- och kunskapsutvecklande perspektiv utifrån social hållbarhet
- Hållbar utveckling – ekologiskt perspektiv

## Struktur för det systematiska kvalitetsarbetet

Den första delen av detta dokument är en sammanfattning av de mål och åtgärder som verksamhetschefen (VC) initierat. Utifrån detta är sedan en övergripande analys gjord, som senare leder fram till kommande förbättrings- och utvecklingsområden för verksamhetsområdet förskola. Uppföljning av insatser sker kontinuerligt på förskolans ledningsgrupp (FLG) och vid de besök som VC och verksamhetsstrateg gör hos förskolecheferna/enhetscheferna och dess utvalda representanter från verksamheten. Den sammantagna analysen ligger sedan till grund för vilka insatser som planeras för nästkommande läsår. Nedan finns ett årshjul som visar strukturen på det övergripande kvalitetsarbetet.

### Förskolans ledningsgrupp (FLG) samt ledningsmöten

Möten varje vecka mellan verksamhetschef och förskoleområdenas ledning, på plats i respektive verksamhet. Var tredje vecka samlas samtliga chefer i Stadshuset för ledningsgruppsmöte (FLG).

### Arbetet med plan för SKA

- (1) Inlämning av förskolornas SKA
- (2) Analys av förskolornas SKA
- (3) Inlämning av SKA på verksamhetsnivå
- (4) Utvecklingssamtal med förskolecheferna och samtal kring resultatet i SKA
- (5) Återkoppling av SKA till förskolechefer och deras ledningsgrupper
- (6) Inlämning av höstens resultat i de prioriterade kunskapsområdena
- (7) Återkoppling av höstens resultat

### VC - RC

Månatliga uppföljningar mellan Verksamhetschef och Resurscentrum.

### "Istor"

Uppstartsmöten (höst) och utvärderingsmöten (vår) med de förskoleområden som har centrala pedagogistor och ateljéristor.

### Resurscentrum

Uppföljningsmöte kring de insatser som Resurscentrum gjort utifrån de förbättrings- och utvecklingsområden som finns för förskoleverksamheten. RC, VC och förskolechefer deltar.

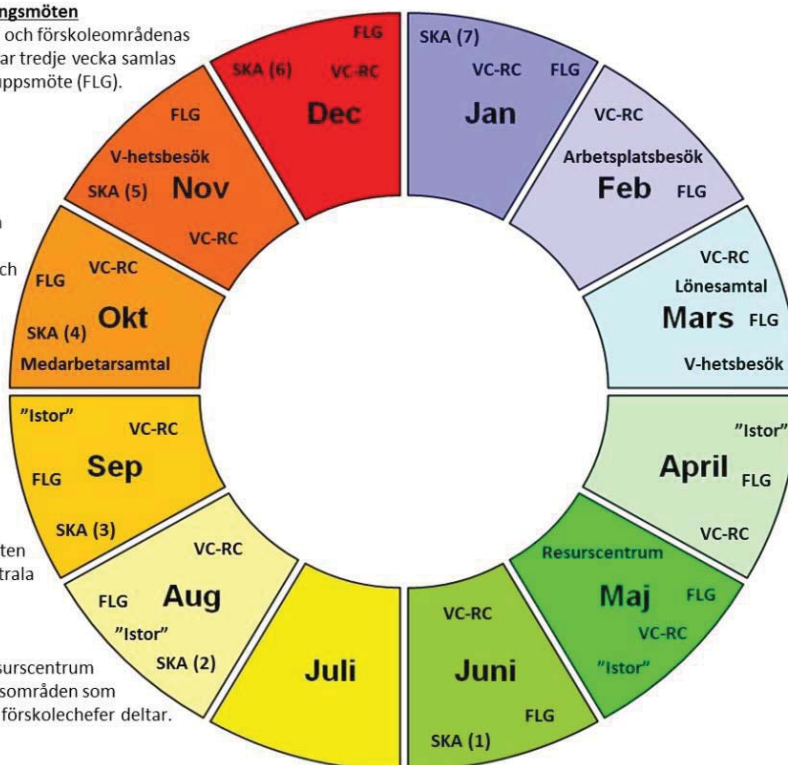
### Arbetsplatsbesök

Verksamhetschef träffar arbetslag ute i verksamheten tillsammans med förskolechef.

### Verksamhetsbesök

HT – endast verksamhetschef

VT – verksamhetschef, utbildningsdirektör och politiskt ansvarig





# Resultatuppföljning

## Uppföljning av förbättringsområden, 2016/2017

Inom förbättringsområden ryms områden som är mer innehållsligt avgränsade eller mer strukturella till sin karaktär. Två områden har varit gemensamma för alla förskoleområden: förskolans relation med familjerna och pedagogiska miljöer. De olika förskoleområdena har sedan möjlighet att lägga till egna förbättringsområden som exempelvis pedagogisk dokumentation, språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och IKT. Dessa redovisas inom respektive förskoleområdes egna planer för det systematiska kvalitetsarbetet.

Förbättringsområde 1	Förskolans relation med familjerna
Önskvärd förbättring	Öka samverkan och dialogen mellan förskola och familjerna och mellan förskola och skola.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Framtagna riktlinjer för samverkan har implementerats på förskolorna och har i vissa fall delats ut. Arbetet har följts upp inom ramen för FLG.</li><li>• En arbetsgrupp inom FLG har påbörjat ett arbete kring innehåll och form i grupputvecklingssamtal med stöd av dokumentet "samverkan med vårdnadshavare – för barnets bästa" och förskolans gemensamma verksamhetsidé.</li><li>• En arbetsgrupp inom FLG har tagit fram kommunövergripande strukturer för inskolningssamtal och inskolning.</li><li>• En översyn om andra strukturer och dokument kan göras kommungemensamma utifrån likvärdighet och igenkännande har genomförts.</li><li>• Verksamhetschefen har, tillsammans med grundskolans verksamhetschef, initierat ett förbättringsarbete för att stärka övergången mellan förskola och skola. Besök i verksamheten och samtal med personal har genomförts. En arbetsgrupp med förskolechefer och rektorer har skapats och dessa har genomfört studiebesök hos varandra.</li></ul>
Resultat	<p>Sammantaget kan sägas att samverkan och dialog mellan förskola och familj har förbättrats via de vidtagna åtgärderna. I arbetet som handlar om samverkan mellan förskola och skola återstår en hel del arbete, så även kring övergång mellan förskola och förskoleklass.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Riktlinjerna för samverkan har skapat en större tydlighet i arbetet med ansvar och delaktighet samt kring de former för samråd som finns.</li><li>• Arbetet kring innehåll och form i grupputvecklingssamtal är påbörjat men ännu finns inget färdigt material. Arbetet fortgår under kommande läsår.</li><li>• Det gemensamma materialet för inskolning, inklusive handledning, ska implementeras under kommande läsår.</li><li>• Översynen har bland annat lett till att förskolans riktlinjer för samverkan med Socialtjänsten har uppdaterats, likaså förskolans gemensamma Sjukdomspolicy.</li><li>• Studiebesöken skapade en större förståelse för behov och arbetssätt vid övergångar. Det blev en tydlighet kring de likheter och olikheter som finns verksamheterna emellan. Förbättringsarbetet är</li></ul>

	pågående.
--	-----------

Förbättringsområde 2	Pedagogiska miljöer
Önskvärd förbättring	Att öka förutsättningar för barn att delta i och själva utveckla gränsöverskridande aktiviteter och miljöer.  Att höja kompetensen kring normkritiskt förhållningssätt och språkutvecklande arbetssätt hos all personal.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagit fram ett kommunövergripande dokument för basutbud i pedagogiska miljöer.</li> <li>• Fortsatt med centrala pedagogistor och ateljeristor. Dessa kompetenser har omfördelats till andra förskoleområden under innevarande läsår.</li> <li>• Utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt under ledning av Anniqa Sandell-Ring, tidigare anställd vid Nationellt centrum för språkutveckling, SU.</li> <li>• Fortsatt arbetet med normpiloter enligt samma modell som tidigare men i andra förskoleområden.</li> </ul>
Resultat	<p>Sammanfattningsvis kan sägas att de pedagogiska miljöerna och arbetet med dessa utvecklats massor de senaste åren. Miljöerna som erbjuds barnen är överlag mer genomtänkta, tillgängliga, tillåtande och tilltalande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det framtagna dokumentet om basutbud i pedagogiska miljöer är kommunicerat i organisationen och ska implementeras kommande läsår för att öka likvärdigheten i Södertäljes kommunala förskolor.</li> <li>• Insatserna med centrala pedagogistor och ateljeristor har utvecklat medarbetarnas kompetens kring pedagogiska miljöer i de verksamheter som de verkat i.</li> <li>• Kunskap och medvetenhet kring det språkutvecklande arbetet har ökat. Detta är starten på ett långsiktigt arbete som båda ska fördjupas och breddas åren framöver.</li> <li>• Normpiloternas arbete fungerar som en ögonöppnare i de verksamheter som de inventerar. Begränsande miljöer och material minskar allt mer inom förskolan.</li> </ul>

## **Uppföljning av utvecklingsområden, 2016/2017**

Inom utvecklingsområden ryms områden som mer handlar om kognitiva processer som sätter lärande och förståelse i centrum. Alla enheter har fyra gemensamma utvecklingsområden.

Utvecklingsområde 1	Pedagogisk ledning
Önskvärd kvalitet	Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsgruppen för konkretisering av förskolans gemensamma verksamhetsidé har fortsatt sitt arbete.</li> <li>• Förändrad struktur i förskolans ledningsgrupp, FLG där mer tid ägnas åt arbete i mindre grupper utifrån förbättringsområden identifierade i SKA.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbete på FLG-tid utifrån hållbar arbetshälsa, under ledning av Zara Kvist Lindgren.</li> <li>• Stöttning för förskolechefer i att leda en Reggioinspirerad förskoleverksamhet. Internt via verksamhetschef och externt genom Harold Göthson, internationell koordinator och konsult, Reggio Emiliainstitutet.</li> <li>• Fortsatt satsning på FSU och centrala pedagogistor och ateljeristor.</li> </ul>
Resultat	Det finns tydliga krav- och förväntansstrukturer inom alla förskoleområden – på både förskollärare och barnskötare. En del förskoleområden skriver pedagogiska överenskommelser med arbetslag för att ytterligare skapa en tydlighet i arbetet som ska genomföras utifrån önskvärd utveckling. Dessa följs sedan upp i samtal med medarbetare och arbetslag samt i det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå.
Framtida behov	<p>Under de senaste åren har förskolan haft fokus på att skapa en tydlighet i de processer som är pågående inom förskolan. Det som blivit tydligt i analysen av läsåret 15/16 och 16/17 är att förskolans arbete kring språk- och kunskapsutveckling stagnerat. För en stad som Södertälje där 65 % av förskolans barn har annat modersmål än svenska är det av största vikt att medarbetarna behärskar ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och att det också framgår tydligt i de förväntningar och kvalitetskrav som ställs.</p> <p><i>Normalläge 4, Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande, prioriteras fortsatt läsåret 2017/2018.</i></p>

Utvecklingsområde 2	Lärande organisation
Önskvärd kvalitet	I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördjupat diskussionerna kring förskolans verksamhetsidé, särskilt utifrån ett språk- och kunskapsutvecklande perspektiv.</li> <li>• Förändrad struktur i förskolans ledningsgrupp, FLG där mer tid ägnas åt arbete i mindre grupper utifrån förbättringsområden identifierade i SKA relaterade till forskning och beprövad erfarenhet.</li> <li>• Stöttning för förskolechefer i att leda en Reggioinspirerad förskoleverksamhet. Internt via verksamhetschef (VC) och externt genom Harold Göthson, internationell koordinator och konsult, Reggio Emiliainstitutet.</li> <li>• Fortsatt med FSU, nu i nätverksform under ledning av Lovisa Sköldefors, Reggio Emiliainstitutet. Nätverket är utökat med lokala och centrala pedagogistor och ateljeristor.</li> <li>• Utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt under ledning av Anniqa Sandell-Ring, Nationellt centrum för andraspråksutveckling, SU.</li> <li>• Fortsatt samarbete med SU via en forskningsstudie kring relationen mellan journalerna och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Student Jonna Wijk, Södertörns högskola - Offentlig organisation och ledarskap, undersökte och skrev en rapport om en förskolas normförflyttning.</li> <li>• Funktionellt delat ledarskap (FDL) på ytterligare 6 enheter. Totalt 9 av 13 förskoleområden har nu FDL.</li> </ul>

Resultat	Genomförandet av funktionellt delat ledarskap stärker förskolechefens möjlighet till fokus på det nationella uppdraget, pedagogisk ledning, och möjliggör en större delaktighet i pedagogiska diskussioner där framgångsrika metoder kan föras fram. Vidare är hela tanken med FSU-nätverket att det ska bygga på relevant forskning, vilket även gäller kompetensinsatsen i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. Detta sprids genom deltagarna vidare i respektive organisation. Arbetet i mindre grupper i FLG möjliggör mer fördjupade diskussioner kring vad som är framgångsfaktorer i verksamheten.
Framtida behov	Föregående års arbete med kollegialt lärande inom ramen för FLG samt det gemensamma arbetet med SKA visade på positiva effekter och ska därför fortsätta. Att fortsätta förändra strukturen på FLG till att bli ännu mer inriktad på kollegialt lärande utifrån specifika utvalda områden ger ett skarpare och mer fördjupat lärande.  <i>Normalläge 3, I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att lärandet utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden, prioriteras läsåret 2017/2018.</i>

Utvecklingsområde 3	Mål- och resultatstyrning
Önskvärd kvalitet	Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, barn och vårdnadshavare.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En arbetsgrupp inom FLG har skapats för att arbeta fram kommungemensamma strategier för innehåll och form på forum för samråd bl.a. individuella utvecklingssamtal och grupputvecklingssamtal.</li> <li>• Fortsatt samarbete med SU om en forskningsstudie kring relationen mellan förskolans journaler för de prioriterade kunskapsområdena och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Fortsatt satsning på FSU och centrala pedagogistor och ateljéristor.</li> </ul>
Resultat	Barns lärande och utveckling samt förutsättningarna för dessa är väl kommunicerade internt i verksamheten mellan ledning och medarbetare. Resultaten kring vårdnadshavares kännedom om målen och förskolans uppföljning med vårdnadshavare visar upp en klar förbättring i förskolornas egen skattning. Även i brukarenkäten uppvisas förbättrade resultat inom detta område. Grupputvecklingssamtal är fortfarande en relativt ny företeelse inom förskolan och en utveckling av dessa sker därför fortlöpande. Nya erfarenheter gör att personalen tänker om och tänker nytt.
Framtida behov	Det som vi fortsatt behöver fokusera på under kommande läsår är hur barns lärande och utveckling samt förutsättningarna för dessa kommuniceras med familjerna – barnens vårdnadshavare. Resultaten kring vårdnadshavares kännedom om målen och förskolans uppföljning med vårdnadshavare visar visserligen upp en klar förbättring i förskolornas skattning men resultat i föräldraenkät som genomförts visar att det ännu finns utrymme för förbättringar.  <i>Normalläge 2, Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd</i>

	<i>hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare, prioriteras fortsatt läsåret 2017/2018.</i>
--	--

Utvecklingsområde 4	Kvalitet i undervisningen
Önskvärd kvalitet	I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt under ledning av Anniqa Sandell-Ring, Nationellt centrum för andraspråksutveckling, SU.</li> <li>• Tagit fram ett kommunövergripande dokument för basutbud i pedagogiska miljöer.</li> <li>• Fortsatt satsning på FSU och centrala pedagogistor och ateljéristor.</li> <li>• Fortsatt samarbete med SU via en forskningsstudie kring relationen mellan journalerna och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Fortsatt utveckla ReMida som en kommunövergripande tillgång.</li> </ul>
Resultat	Alla förskoleområden utvärderar och förändrar sin verksamhet med hjälp av pedagogisk dokumentation och förskolans journaler, vilket gett som effekt att medarbetarna nu agerar mer utmanande, inbjudande och variationsrikt vad gäller val av metod, miljö och material än tidigare. Dokumentet för basutbud i pedagogiska miljöer ger en mer likvärdig grund för verksamheten att stå på. ReMidas bidrag ger ytterligare en dimension till barnens lärande. Utifrån att förskolans arbete kring språk- och kunskapsutveckling tidigare stagnerat har den påbörjade utbildningsinsatsen inom detta väckt medvetenheten till liv igen. Detta är ett långsiktigt arbete som under året fokuserat på ett fåtal arbetslag i kommunen, men tanken är att insatsen både ska fördjupas och breddas framöver.
Framtida behov	Förskolans verksamhet är grupporienterad och det kollektiva lärandet är utgångspunkten. För att få kvalitet i detta krävs det att all personal i förskolan uppvisar ett ledarskap som kan hantera både små och stora grupper. Alldeles särskilt då verksamheten ska anpassas efter varje barns behov och förutsättningar, samtidigt som vi får fler och fler signaler om att klimatet i många grupper för äldre barn blir allt hårdare. En fortsatt utveckling av det språk- och kunskapsutvecklande arbetssättet är samtidigt prioriterat. <i>Normalläge 1, I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro, prioriteras läsåret 2017/2018.</i>

## **Uppföljning av arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden**

Underlag för bedömningen av verksamhetens resultat är dokumentation i de olika journalerna relaterade till nedan angivna kunskapsområden för kommunens 5-åringar. Vi svarar på frågan: När verksamheten de uppsatta målen för respektive kunskapsområde? Svaren anges i relativa tal (procent).

Enhet	Språkutveckling		Lek och samspel		Naturvetenskap och teknik		Matematik	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Brunnsäng/ Grusåsen	94,9	5,1	96,6	3,4	96,7	3,3	94,9	5,1
Centrum/ Blombacka	86,0	14,0	95,9	4,1	89,2	10,8	86,8	13,2
Enhörna/Lina	81,5	18,5	90,0	10,0	82,2	17,8	82,0	18,0
Ronna/Karlhov	94,0	6,0	93,0	7,0	96,5	3,5	96,4	3,6
Rösberga Förskolecenter	75,0	25,0	93,0	7,0	75,0	25,0	80,0	20,0
Västra förskole- området	77,0	23,0	61,0	39,0	69,0	31,0	73,0	27,0
Tveta förskole- område	88,6	11,4	96,2	3,8	92,1	7,9	90,5	9,5
Järna förskolor	82,3	17,7	86,3	13,7	93,8	6,2	85,8	14,2
Vårdinge	97,6	2,4	99,3	0,7	95,7	4,3	97,6	2,4
Hölö- Mörkö	96,2	3,8	97,2	2,8	97,6	2,4	97,5	2,5
Mariekäll/Salt- skogs förskolor	94,0	6,0	97,0	3,0	93,0	7,0	95,0	5,0
Östertälje	91,5	8,5	96,8	3,2	99,4	0,6	98,4	1,6
Rosenlund/ Fornhöjden	84,3	15,7	86,9	13,1	86,4	13,6	89,3	10,7
<b>Totalt 2016/17</b>	<b>87,9</b>	<b>12,1</b>	<b>91,5</b>	<b>8,5</b>	<b>89,7</b>	<b>10,3</b>	<b>89,8</b>	<b>10,2</b>
<i>Totalt 2015/16</i>	<i>90,1</i>	<i>9,9</i>	<i>93,6</i>	<i>6,4</i>	<i>92,1</i>	<i>7,9</i>	<i>91,0</i>	<i>9,0</i>
<i>Totalt 2014/15</i>	<i>87,5</i>	<i>12,5</i>	<i>90,1</i>	<i>9,9</i>	<i>87,3</i>	<i>12,7</i>	<i>89,4</i>	<i>10,6</i>
<i>Totalt 2013/14</i>	<i>86,2</i>	<i>13,8</i>	<i>89,5</i>	<i>10,5</i>	<i>84,8</i>	<i>15,2</i>	<i>86,9</i>	<i>13,1</i>
<i>Totalt 2012/13</i>	<i>88,7</i>	<i>11,3</i>	<i>90,7</i>	<i>9,3</i>	<i>84,3</i>	<i>15,7</i>	<i>88,1</i>	<i>11,9</i>
<i>Totalt 2011/12</i>	<i>84,6</i>	<i>15,4</i>	<i>86,5</i>	<i>13,5</i>	<i>80,7</i>	<i>19,3</i>	<i>87,3</i>	<i>12,7</i>

## **Uppföljning av arbetet med hur förskolorna organiserat barngruppernas storlek och sammansättning, framför allt utifrån barnens unika individuella förutsättningar.**

Underlag för bedömningen är SBC:s statistik för barn per årsarbetare. Förskolecheferna svarar på frågan: Hur har ni anpassat organisation av barngruppernas storlek och sammansättning utifrån barnens individuella förutsättningar och behov?

	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
Barn per årsarbetare (SCB, 15 oktober)	5,4	5,6	5,0	5,5	5,4
Barngruppernas storlek (SCB, 15 oktober)	19,1	18,6	16,9	17,9	17,7
<b>Vidtagna åtgärder</b>	<b>Resultat</b>				
Alla förskoleområden arbetar individanpassat och grupperar barnen i mindre grupper utifrån barnens förutsättningar och behov.	Ett ökat inkluderande förhållningssätt samtidigt som varje enskilt barn i större utsträckning får sina behov tillgodosedda.				
Flertalet förskoleområden har tydliga strukturer för hur kompetenser och personella resurser kontinuerligt ses över och förändras utifrån förändringar i barngrupperna.	Ett effektivare resursanvändande samt en ökad förståelse hos medarbetarna för de förändringar som görs i organisationen.				
Några förskolor har särskilda grupper utifrån barnens behov som är kommunövergripande. T.ex. avd. MiniMaxi på Brolunda förskola, avd. Holken på Rösberga förskolecenter och avd. Bojen på Vikingens förskola.	Även här är inkludering viktig, men barn på dessa avdelningar har särskilt krävande behov och erbjuds specifik kompetens och miljö individanpassat utifrån sina respektive behov. Dock inom förskolans verksamhet.				
Alla förskolor har barnhälsoteam som hanterar ansökningar för särskilt verksamhetsstöd enligt särskild rutin. Fler och fler barnhälsoteam utvecklar även den handledande funktionen inom organisationen.	Säkrar likvärdig förskola och åtgärder som främjar varje barns utveckling i grupp, samt verkar kompetenshöjande för arbetslagen.				
Resurscentrum kontaktas vid behov.	Fungerar som stöd i arbetslag tillika kompetensutvecklande för arbetslaget.				

## **Uppföljning av Plan mot diskriminering och annan kränkande behandling**

<b>Vidtagna åtgärder</b>	<b>Resultat</b>
Fortbildning av medarbetare via seminarier, dugnader, studiebesök, handledning m.m. under ledning av sakkunnig på Resurscentrum.	Planen är i högre utsträckning än tidigare ett levande dokument i hela organisationen.
Granskning av förskoleområdenas planer genom sakkunnig på Resurscentrum.	Senaste granskningen visar en stor kvalitetsförbättring i planerna, särskilt de områdesövergripande. Fortsatt finns det förbättringspotential i de förskolespecifika

<p>Revidering och förankring av förskoleområdenas planer.</p> <p>Alla förskoleområden följer upp och åtgärdar kränkningar. Flera förskoleområden arbetar efter "husmodellen" som är ett stödverktyg från diskrimineringsombudsmannen (DO).</p>	<p>planerna.</p> <p>Arbetet med att revidera planen är systematiserat. Planen är bättre förankrad i verksamheten och fler medarbetare är delaktiga i framtagandet. Man arbetar nu mer aktivt utifrån innehållet i planerna. En ännu större kännedom om och delaktighet i arbetet med planen är trots det möjlig och önskvärd.</p> <p>Alla förskoleområden har väl fungerande rutiner för att rapportera och hantera kränkningar, likväl som att arbeta förebyggande och främjande.</p>
--	--

### **Uppföljning av strategier för att motverka stereotypa könsroller**

<b>Åtgärder</b>	<b>Resultat</b>
<p>Alla förskoleområden har lokala normkritiska mötesforum eller nätverk. Alla förskoleområden har gjort norminventeringar för att synliggöra rådande normer. Flera förskolor använder filmning som ett verktyg i detta.</p> <p>Förskoleområdena har fortsatt granska och sortera sin barnlitteratur och samtidigt ersatt den med ny och mer normkritisk barnlitteratur.</p> <p>Alla förskoleområden har fortsatt att lyfta den pedagogiska miljöns betydelse i arbetet med att motverka stereotypa könsroller.</p> <p>I ett antal förskolor har normpiloter auskulterat och haft lärande samtal med arbetslag.</p>	<p>Det finns en större medvetenhet om det normkritiska förhållningssättet och särskilt kring hur personalens egna och omedvetna handlingar kan påverka barnen. Detta har lett till att personalen blivit bättre på att motverka de traditionella könsrollerna. Norminventeringar gör arbetet mer konkret och tydligt för alla i organisationen samt bidrar till en samsyn kring de normer som ska motverkas.</p> <p>Det finns fler speglingsmöjligheter för barnen i den litteratur som nu finns på förskolorna. Fler barn kan stärkas i sin egen identitet och det skapar större möjligheter för gränsöverskridande aktiviteter.</p> <p>Ett större fokus på tilltalande och tillåtande pedagogiska miljöerna skapar naturliga mötesplatser där allt fler barn kan leka över könsgränserna. Miljöerna är inte en begränsande faktor i lika stor utsträckning som tidigare.</p> <p>De förskolor som haft normpiloter i dialog med arbetslagen har gjort en betydande förflyttning i sitt eget förhållningssätt där tidigare omedvetna handlingar och oreflekterade miljöer bidragit till att stärka stereotypa könsroller istället för det som är förskolans uppdrag, att aktivt motverka dessa. Åtgärden har lett till att medarbetarna nu är mer medvetna om sitt eget förhållningssätt och att miljöerna har förändrats och ger större utrymme för gränsöverskridande aktiviteter.</p>

### **Uppföljning av brukarenkäten**

<b>Åtgärder</b>	<b>Resultat</b>
<p>Öka svarsfrekvensen genom att tänka</p>	<p>Svarsfrekvensen ökade kraftigt mellan 2015 och 2016; från</p>



<p>nytt kring själva inlämnandet – exempelvis att man besvarar enkäten på förskolan vid föräldramöten eller på ett drop-in fika.</p> <p>Öka förståelsen för frågorna i enkäten genom att diskutera dessa under grupputvecklingssamtal eller i andra forum för samråd. Det skulle med all sannolikhet bidra till förbättrade resultat, exempelvis på påståendet om höga förväntningar på barnen.</p> <p>Bli tydligare med erbjudandet om individuella utvecklingssamtal. Dessa ska kompletteras av grupputvecklingssamtalen, inte ersättas av dem. Vidare ska vi skapa standardiserade former för dessa samtal, som till viss del är styrande men som inte kväver själva kreativiteten i samtalen. I detta ska vi utgå från de framtagna riktlinjerna för samverkan mellan förskola och hemmet. Vi måste även bli bättre på att synliggöra dokumentation och förskolans görande.</p> <p>Arbetet mot diskriminering och annan kränkande behandling, samt planen för detta, ska särskilt lyftas av samtliga förskolor under inskolningssamtalen och under själva inskolningen, men även fortlöpande under grupputvecklingssamtalen.</p>	<p>63,98 procent (595 svar) till 78,50 procent (814 svar). Dessutom var antalet utlämnade enkäter mycket större 2016 än 2015 (1 037 jmf med 930).</p> <p>Resultatet för påståendet "Förskolan har höga förväntningar på mitt barn" har fortsättningsvis det lägsta resultatet av alla påståenden. Dock är resultaten bättre 2016; 3,17 jämfört med 3,09 föregående år. Dessutom har andelen som inte svarat på just den frågan närmast halverats – från 8,6 procent till 4,5 procent. Här finns hur som helst en fortsatt utvecklingspotential.</p> <p>Tydligheten kring både individuella och grupputvecklingssamtal har ökat. Exempelvis erbjuder flera förskoleområden individuella samtal på våren och samtal i grupp på hösten. En arbetsgrupp inom FLG arbetar på att ta fram ett gemensamt innehåll för dessa samtal. Flera områden har påbörjat arbetet med processväggar för att bättre synliggöra förskolans görande.</p> <p>Resultatet för påståendet "Mitt barns utveckling och lärande dokumenteras" har gått från 3,33 föregående år till 3,43 under 2016. Likaså har resultaten för påståendet "På utvecklingssamtalen får jag tydlig information om mitt barns kunskapsutveckling" förbättrats; 3,45 under 2016 att jämföra med 3,35 året innan.</p> <p>Resultatet för påståendet "Jag har kännedom om förskolans likabehandlingsplan" har under året ökat från 3,23 till 3,32. Fortsatta åtgärder behövs för att öka resultatet ytterligare.</p>
--	---

## **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. Enheten gör varje år som en del av det systematiska kvalitetsarbetet en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där

- 1 motsvarar *Stämmer dåligt*,
- 2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*,
- 3 motsvarar *Stämmer ganska bra*,
- 4 motsvarar *Stämmer bra*.

**Pedagogisk ledning** (FC=förskolecheferna, VC=verksamhetschefen)

Normalläge	FC		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.	3,43	3,54	3,58	3,38
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.	3,48	3,64	3,67	3,38
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.	3,20	3,62	3,75	3,62
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.	3,15	3,28	3,42	3,31
<b>Genomsnitt för pedagogisk ledning</b>	<b>3,31</b>	<b>3,52</b>	<b>3,61</b>	<b>3,48</b>
<i>Eventuella kommentarer: Normalläge 4, Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande, prioriteras fortsatt läsåret 2017/2018.</i>				

**Lärande organisation**

Normalläge	FC		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.	2,91	2,93	3,50	3,54
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.	3,03	3,19	3,50	3,54
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att lärandet utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden.	3,24	3,10	4,00	3,46
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	2,81	2,94	3,50	3,38
<b>Genomsnitt för lärande organisation</b>	<b>3,00</b>	<b>3,04</b>	<b>3,63</b>	<b>3,54</b>
<i>Eventuella kommentarer: Normalläge 3, I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att lärandet utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden, prioriteras läsåret 2017/2018.</i>				

### Mål- och resultatstyrning

Normalläge	FC		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. Barnens lärande och utveckling följs kontinuerligt upp inom förskolans prioriterade kunskapsområden utifrån en formativ process.	3,34	3,28	3,50	3,54
2. Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, barn och vårdnadshavare.	3,04	3,19	3,17	3,46
3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.	3,23	3,18	3,58	3,62
4. Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på kompensatoriska anpassningar och stöd för enskilda eller grupper av barn.	3,26	3,37	3,58	3,54
<b>Genomsnitt för mål- och resultatstyrning</b>	<b>3,22</b>	<b>3,25</b>	<b>3,46</b>	<b>3,54</b>
<i>Eventuella kommentarer: Normalläge 2, Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, barn och vårdnadshavare, prioriteras fortsatt läsåret 2017/2018.</i>				

### Kvalité i lärandet

Normalläge	FC		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.	3,09	2,93	3,08	3,23
2. I undervisningen finns en högra grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan personal och barn och att barnen möts av positiva och höga förväntningar.	3,13	3,14	3,50	3,62
3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.	3,00	2,95	3,08	3,31
4. Undervisningens kvalitet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett kollegialt lärande där ett utforskande perspektiv, pedagogisk dokumentation och reflektion är ledord.	3,20	3,21	4,00	3,77
<b>Genomsnitt för kvalité i lärandet</b>	<b>3,10</b>	<b>3,06</b>	<b>3,42</b>	<b>3,48</b>
<i>Eventuella kommentarer: Normalläge 1, I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro, prioriteras läsåret 2017/2018.</i>				

## Analysdel

### ***Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv***

I årets resultatuppföljning används de något omformulerade normallägena för andra året, vilket möjliggör en mer korrekt jämförelse än under föregående år. Enligt förskolechefernas bedömning har förbättringar skett inom tre av fyra strategier, det är endast Kvalité i lärandet som uppvisar en mindre försämring jämfört med föregående års bedömning. Slås alla strategier ihop har resultatet gått från 3,16 till 3,22.

Verksamhetschefens bedömning av strategierna har sammantaget försämrats jämfört med föregående år – från 3,53 till 3,48. Nedbrutet per strategi så har Pedagogisk ledning och Lärande organisation försämrats samtidigt som Mål- och resultatstyrning samt Kvalité i lärandet förbättrats något. Verksamhetschefens bedömning ligger högre inom tre av fyra strategier, vilket förmodligen beror på att denna bedömning mer görs utifrån verksamhetschefens syn på förskolornas ledningsarbete medan förskolecheferna/enhetscheferna mer bedömer den inre verksamheten. Inom det område, pedagogisk ledning, där *de* bedömer sig själva och verksamhetschefen bedömer *dem* råder en samstämmighet.

Under året har resultatet inom samtliga prioriterade kunskapsområdena försämrats. Anledningarna till detta kan vara flera men särskilt två saker tror vi ha haft störst påverkan. Det ena är att de bedömningar som nu gjorts har varit mer kritiska än under tidigare år. Fler och fler förskoleområden anordnar bedömningskonferenser för att fördjupa arbetet med förskolans journaler. Ju säkrare och mer kompetenta vi blir desto mer kritiska blir vi i vår bedömning av verksamheten. Det andra är den personalomsättning som en del förskoleområden har upplevt. Dels kommer nya medarbetare in som inte har för vana att arbeta med våra journaler och dels skapar det en ryckighet och osäkerhet i verksamheten. Det är fullt möjligt att man på grund av detta inte har kunnat erbjuda en så genomtänkt och kvalitativ verksamhet som planerat.

Högst målpuppfyllelse återfinns fortfarande inom lek och samspel, vilket ändå är glädjande då leken som förskolans främsta undervisningsmetod därmed är central för övriga kunskapsområden. Likaså är ett väl fungerande samspel barn emellan en nyckel inom förskolans grupporienterade verksamhet där det kollektiva lärandet är utgångspunkten.

### ***Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv***

Generellt sett så är förskolan bra på att använda tilldelade resurser på ett för verksamheten gynnsamt sätt. Det finns en stor flexibilitet i att ställa om verksamheten utifrån barns behov och förutsättningar. Den flexibiliteten genomsyrar både organisation och ledning vilket innebär att strukturer i organisationerna förändras kontinuerligt utifrån verksamhetens behov inom tilldelade resurser.

För att stödja förskolecheferna i arbetet med att forma gynnsamma organisationer behöver självfallet även de insatser som initieras från utbildningskontoret analyseras och utgå från de resultat och kompetenser (eller snarare brist på kompetenser) som framkommer i det systematiska kvalitetsarbetet. Ett bra exempel på detta är årets arbete med konkretiseringen av verksamhetsidén. Detta arbete tog en ny och oväntad riktning då kommunens alla arbetslag fick möjlighet att uttrycka sina åsikter. Istället för ett nytt och förtydligande dokument landade det arbetet i framtagandet av en fortbildningsinsats för att lyfta kompetensen kring grunderna i att arbeta Reggio Emiliainspirerat. Ett sätt att lyfta kompetensen för de som i dagsläget har minst förståelse och kunskap kring vår verksamhet.

Andelen personal med förskolläraryxamen har minskat under läsåret. Den 15 oktober 2016 fanns det 29 procent med förskolläraryxamen, att jämföra med 32 procent året innan. Bristen på förskollärare är stor i Stockholms län och situationen har förvärrats på sistone. I många förskoleområden märker vi av en större

personalomsättning än tidigare. Enligt Arbetsförmedlingens bedömning är förskollärarna den yrkesgrupp inom det pedagogiska området som det råder absolut störst brist på. Så har det varit de senaste åren men bristen blir allt större. Utifrån en strävan efter att ständigt utveckla kvaliteten inom förskolan blir detta ett problem och en stor utmaning att lösa. I Södertälje arbetar vi aktivt med frågan bl.a. med att använda sociala medier för att rekrytera förskollärare, vi gör insatser för att öka frisknärvaron och vi inför stipendier och utvecklingsbidrag m.m.

Trots våra insatser är det en utmaning som enskilda kommuner inte kan lösa på egen hand. Lösningen, särskilt för kommunerna i Stockholms län, är att universitet och högskolor utökar sina förskolläraryrkesprogram. Antalet förstahandsökande till förskolläraryrkesprogrammen är mycket större än antalet antagna, så varje år finns det intresserade och potentiella förskolläraryrkesstudenter som aldrig får chansen.

Den stora bristen på förskollärare gör att andra personalkategorier måste anställas inom förskolan. Detta har fått till följd att det nu även råder brist på personal som ens har en utbildning för att arbeta med barn, exempelvis barnskötarutbildning. Det har blivit extra tydligt de senaste åren. Mellan 2014-2016 har andelen som saknar utbildning för arbete med barn inom Södertäljes förskolor ökat från 33 procent till 38 procent. Det är nu alltså många fler utbildade än förskollärare i verksamheten.

Insatser som att anställa förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag samt pedagogistor och ateljéristor är en del i att stärka den pedagogiska kompetensen i verksamheten och samtidigt lyfta fram Södertälje kommuns förskolor som attraktiva arbetsplatser. De förskoleområden som varit direkt berörda av de centrala insatserna med pedagogista och ateljéristateam har tydligt noterat en ökad kvalitet i verksamheten. Insatserna och resultaten beskrivs i enheternas SKA-dokument och det syns betydande förändringar i de pedagogiska miljöerna och i ett mer medvetet projekterande arbetssätt. De specifika förskolor där teamen arbetat fördjupat har nått bäst resultat vilket stärker tesen att för bästa resultat ska insatserna vara fördjupade, praktiska och i tät dialog med ledning och medarbetare. Men även här behöver fokus riktas mot språk- och kunskapsutveckling så att de pedagogiska miljöerna ger goda förutsättningar för verbal kommunikation, både mellan barn – barn men också mellan barn-medarbetare.

Under läsåret har ett nätverk för förskollärarna med särskilt utvecklingsuppdrag startats upp. Detta nätverk leds av en extern handledare från Reggio Emiliainstitutet, vilket i sig ger en kompetensutvecklande funktion. Även möjligheten till kollegialt lärande är kompetensutvecklande och bidrar till en större likvärdighet inom hela kommunen då förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag finns inom samtliga av kommunens förskoleområden, och kan således sprida information och kompetens vidare i sin egen organisation.

## ***Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv***

Även fortsättningsvis har förskolorna en ändamålsenlig organisation, vilket kan hänföras till ett långvarigt och medvetet arbete med att skapa en organisation och en ledningsstruktur som möjliggör en mer effektiv och tydlig fördelning av ansvar.

Under läsåret 16/17 har det skett stora förändringar inom ett flertal förskoleområden. Bl.a. har ett stort förskoleområde – Östertälje – delats upp i två mindre områden. Flera områden har gått över till ett funktionellt delat ledarskap och en förskolechef har gått i pension. Det är en starkt bidragande orsak till att resultatet är något lägre just gällande pedagogisk ledning och lärande organisation. Att mål- och resultatstyrning samt kvalitet i lärandet istället har förbättrats är kopplat till de kommungemensamma former för dokumentation som finns i ett pedagogiskt dokumentationsverktyg och ytterst hela den process kring arbetet med SKA som "håller i" styrningen oavsett om det blir en viss rörlighet i ledning och i arbetslag.

De kommunövergripande fortbildningsinsatser som genomförts utifrån de behov i verksamheten som framkommit via det systematiska kvalitetsarbetet bidrar också de starkt till att kvaliteten i verksamheten kan bibehållas på en god basnivå och t.o.m. förbättras trots att det varit en stor rörlighet i förskoleområdena under läsåret som varit.

Bedömningen är att det kommer att stabilisera sig under läsåret 17/18 när de nya ledningsstrukturerna inom förskolornas områden har arbetat ihop sig och återtagit greppet om pedagogisk ledning och lärande samtal.

Under det senaste läsåret har det funktionellt delade ledarskapet (FDL) utökats ytterligare och omfattar nu nio av kommunens tretton förskoleområden. I de områden som haft FDL sedan tidigare har den nya ledningsstrukturen förankrats och förtydligats ytterligare hos medarbetarna under året. Det är nu tydligare hur det funktionellt delade ledarskapet fungerar och organisationen är tryggare i vem de ska vända sig till i de olika frågorna. En tydlig positiv effekt och också den effekt som vi främst ville uppnå är att förskolechefen har fått möjlighet, i mycket högre utsträckning än tidigare, att agera som pedagogisk ledare. Förskolechefen är mer synlig och oftare i direkt dialog med verksamhetens medarbetare kring pedagogiska frågor.

## ***Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv***

Forskning stöder idén om att praktiktäna fortbildningsinsatser är en framgångsfaktor. Av den anledningen ska fortbildningsinsatser som initieras centralt via förskolans verksamhetschef ta sin utgångspunkt i hur insatsen genom ett praktiktäna sammanhang kan utveckla förskolorna baserat på deras och verksamhetschefens analyser av resultaten. Utifrån det perspektivet har insatser för att stötta och utmana förskolorna inom förskolans förbättringsområden (1) normkritiskt förhållningssätt och (2) förskolans relation till familjen genomförts under innevarande läsår.

Arbetet kring det normkritiska förhållningssättet har konkretiserats i praktiken under läsåret som varit. Norminventeringar har genomförts i verksamheten där konkreta förbättringsområden har synliggjorts och arbetats aktivt med både på arbetslagsnivå och på ledningsnivå. Dessa har sedan följts upp på arbetslagsbesök och verksamhetsbesök. Det har handlat om att gå från att endast se normkritik som ett förhållningssätt till att också utveckla ett arbetssätt som är normkritiskt – att helt enkelt gå från tanke till handling. Arbetet är nu så pass förankrat i praktiken inom alla förskoleområden att det inte längre finns anledning att ha det som ett centralt förbättringsområde. Däremot behöver det normkritiska perspektivet antas i analyserna av alla de insatser som initieras centralt även fortsättningsvis. Det innebär exempelvis att förbättringsområdet hållbar utveckling – socialt perspektiv och ekologiskt perspektiv, ska analyseras ur ett normkritiskt perspektiv likväl som ur ett språk- och kunskapsperspektiv.

Även arbetet med förskolans relation till familjen har följt samma struktur för uppföljning som arbetet med normkritik. Tydlig uppföljning av verksamhetschef och utbildningsdirektör i de forum som finns. Det har bidragit till att det nu finns former för hur dialogen med familjerna ska gå till inom de flesta förskoleområden. Det finns dock delar som fortfarande kan bli mycket bättre, bl.a. formerna för hur förskolorna möter vårdnadshavarna individuellt och i grupp. Nätverket för förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag kommer att fokusera på att formulera kommungemensamma riktlinjer för just forum för samråd under läsåret 17/18. Förskolan ska vara en demokratisk mötesplats med det kollektiva lärandet som utgångspunkt. Kommungemensamma riktlinjer är också ett sätt att säkra en mer likvärdig förskola.

Dilemmat med individuell bedömning i förskolan är något som många kommuner brottas med. Det finns även svårigheter i hur barnens utveckling inom olika kunskapsområden ska kommuniceras i dialogen med familjerna. I Södertälje finns en möjlig lösning i form av journaler framarbetad. För att få den delikata

frågeställningen om individuell bedömning belyst ur ett forskningsperspektiv har förskolan under en treårsperiod tagit hjälp av Stockholms Universitet, SU. SU har inom två förskoleområden undersökt relationen mellan journaler och pedagogisk dokumentation genom en forskningsinsats utifrån det prioriterade kunskapsområdet naturvetenskap och teknik. Det finns ännu inte något färdigt forskningsresultat att hänvisa till utifrån den här insatsen men undersökningen indikerar att det finns svårigheter i att tolka journaler samtidigt som journalerna hjälper till att tydliggöra resultat. Detta är alltså en fråga som kvarstår att ta ställning till i nästkommande läsårs analys. Däremot så visar resultaten inom de prioriterade kunskapsområdena fortfarande på en viss variation mellan förskoleområden. Det är därför rimligt att anta att det fortfarande är så att det finns en ojämn kompetens i att göra bedömningar. Det är en fråga som behöver belysas även den sett ur perspektivet likvärdig förskola.

## ***Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv***

Detta perspektiv upplevs av många som oerhört komplicerat att genuint anamma och förstå, för att inte tala om svårigheterna med att sedan praktisera det. I Reggio Emilias pedagogiska filosofi används inte begreppet intersektionalitet explicit. Däremot kan påstås att filosofins värden går hand i hand med ett intersektionalistiskt förhållningssätt. Kanske kan man rent utav säga att den filosofi som råder i de kommunala förskolorna i Reggio Emilia, Italien, *är* ett praktiserande av ett intersektionalistiskt förhållningssätt där barns lärandeprocesser är i fokus och analyseras utifrån barnens individuella handlingar och sammanhang i samklang med omvärlden. En analys som *inte* tar sin utgångspunkt i enstaka och fasta kategorier som förklaringsmodell utan ser människan som ett spektrum av identiteter och som hela tiden utmanar det förgivet tagna. För att uppnå en förståelse och en praktik som den i Reggio Emilia måste förskolan i Södertälje fortsätta att fördjupa och konkretisera den gemensamma verksamhetsidéen genom att anta ett socialt perspektiv och ett ekologiskt perspektiv på hållbar utveckling.

Förskolan har också som uppdrag att arbeta i ett nära och förtroendefullt samarbete med familjerna. Det är en stor utmaning för den kommunala förskolan i Södertälje och vi utvidgar därför förbättringsområdet från att vara isolerat till förskolans relation till familjen till att omfatta begreppet hållbar utveckling ur ett socialt perspektiv. Barnen i Södertälje har rätt till en förskola som kompletterar hemmet. Det är en rättighet för alla Sveriges barn men för just Södertäljes barn får detta en fördjupad betydelse utifrån förskolans kammungemensamma verksamhetsidé och intentionen att reflektera det egna görandet mot Reggio Emilias filosofi. Verksamheten ska synliggöra förskolans uppdrag för familjerna i en genuin dialog med ett normkritiskt förhållningssätt som leder till ett gemensamt ansvarstagande för barnens lärande och utveckling. För det behövs arenor och riktlinjer. Nätverket för förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag kommer att fokusera på att formulera riktlinjer för just forum för samråd under läsåret 17/18. Förskolan ska vara en demokratisk mötesplats med det kollektiva lärandet som utgångspunkt. Det är också av största vikt att förskolan och förskoleklassen möts utifrån uppdraget där bägge verksamheterna tar sin utgångspunkt i hur de på bästa sätt ska kunna möta barnet, individuellt och i grupp, utifrån dess förmågor. Förskolan behöver förbättra hur överlämnandet till förskoleklassen sker så att personalen i förskoleklassen får kännedom om vilka förmågor barnet tillskansat sig i sin tid i förskolan och i vilken kontext dessa förmågor har praktiserats. Förskolan behöver också förbättra sin förståelse för vilka förmågor barnet kommer att behöva behärska i förskoleklass och hur kontexten där är utformad.

En fortsatt utmaning för Södertäljes förskolor blir att analysera verksamheten ur ett gränsöverskridande perspektiv. Kreativitet, forskande, experimenterande, dialog, samarbete, relationer kan vara ord och begrepp som hjälper oss i den riktningen. En norminventering som synliggör vilka normer som råder, vilka av dessa som ska fortsätta råda och vilka av dem som ska aktivt motverkas har varit nödvändig och är något som ska genomföras systematiskt även fortsättningsvis med stöd av normpiloter. Normpiloterna behöver förändra sin struktur under kommande läsår för att insatsen ska ge ett snabbare genomslag. Det bör därför finnas en normpilot inom varje förskoleområde som kan "hålla i" och fortsatt förbättra det

normkritiska arbetet i enheten. Dessa piloter ska även i fortsättningen arbeta enligt den form som använts tidigare. D.v.s. inte arbeta i sitt eget område vid själva genomlysningen av förskolan utan två piloter gör inventeringen och fortbildningsinsatsen i ett annat förskoleområde än sitt eget men den pilot som finns inom den enhet som genomlyses ska involveras i insatsen för att sedan kunna utföra sitt uppdrag att hålla i och förbättra.

I Södertäljes förskolor har ca 65 % av alla barn ett annat modersmål än svenska. Att skapa förutsättningar för att barn ska kunna utveckla både sitt eget modersmål och det svenska språket är avgörande för deras framtid. Därför måste Södertäljes förskolor vara bäst på att arbeta språk- och kunskapsutvecklande. Det är det enskilt viktigaste uppdraget just nu. För att åstadkomma detta ser vi nyttan av ett projekterande arbetssätt där medforskande förskollärare och barnskötare aktivt deltar i barnens undersökande och fascinationer men också utmanar barnen i deras tankevärldar och teoretiserande. Det som är Södertäljes kommunala förskolors verksamhetsidé. Det krävs då förstås personal som förstår vad ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt innebär i relation till verksamhetsidén. Där har vi de senaste åren sett att kompetensen sjunkit i arbetslagen och här krävs en stor central insats av kompetensutveckling. Arbetet påbörjades föregående läsår och ska fortsätta men även fördjupas och intensifieras. Fördjupningsinsatsen ska riktas mot Ronna förskoleområde där behovet är som allra störst.

## Utveckling

De önskvärda förbättringar och kvaliteter som valts är i sig inte avgränsade och exakt mätbara. Det är kvaliteter där det avgränsas ett innehåll genom åtgärder för kommande läsår och där det sedan i resultatredovisning görs en skattning av hur vida insatserna/åtgärderna lett verksamheten mot den önskvärda förbättringen/kvaliteten helt, delvis eller inte alls. Uppföljning görs kontinuerligt utifrån de strategier som redogjorts för under avsnittet "struktur för det systematiska kvalitetsarbetet" i detta dokument.

## Förbättringsområden, läsåret 2017/2018

Förbättringsområde 1 - verksamhetspecifikt	Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt utifrån social hållbarhet
Önskvärd förbättring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnens förutsättningar när de lämnar förskolan är likvärdiga oavsett vilken förskola barnen har tillbringat sin barndom i.</li> <li>• Barnen har ett rikt och omfattande språk som de använder inom alla genrer utifrån ålder och mognad.</li> <li>• Barnen känner sig kompetenta och känner en framtidstro när de går över till förskoleklass.</li> <li>• Ett normkritiskt arbete som leder till att barn och vuxna använder språk, miljö och material som inte begränsar lärandet utan berikar det.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensutveckling i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt med Annika Sandell Ring</li> <li>• Särskilt projekt inom språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt i Ronna förskoleområde utifrån insats med skolverket "samverkan för bästa förskola"</li> <li>• Förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag – FSU där kopplingen mellan ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och Södertälje kommunala förskolors verksamhetsidé synliggörs.</li> <li>• Centrala pedagogistor och ateljéristor – basutbildning projekterande arbetssätt.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan med förskoleklass kring övergångar.</li> <li>• Normpiloter – fortsatt fortbildning av förskoleområdenas arbetslag och införande av en normpilotpool med en normpilot inom varje förskoleområde.</li> </ul>
Uppföljning	Sker i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se bild på sid 4).

Förbättringsområde 2 - verksamhetspecifikt	Hållbar utveckling – ekologiskt perspektiv
Önskvärd förbättring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnen har tillägnat sig ett varsamt och respektfullt förhållningssätt och förstår sin delaktighet i naturens kretslopp.</li> <li>• Barnen har tillägnat sig ett ifrågasättande och problemlösande perspektiv i mötet med naturen.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordercrossing – utställning i samverkan med Reggio Emiliainstitutet.</li> <li>• Fortsätta utveckla ReMida som en kommunövergripande resurs.</li> <li>• Centrala pedagoger och ateljörer med riktade uppdrag mot utvalda förskoleområden utifrån hållbar utveckling samt riktad basutbildning utifrån förskolans gemensamma verksamhetsidé.</li> <li>• Förskollärare med särskilt utvecklingsuppdrag – riktat uppdrag i det egna arbetslaget att utveckla ateljékultur med hållbarhetsfokus.</li> <li>• Fortbildningsinsats Tom Tits Experiment.</li> </ul>
Uppföljning	Sker i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se bild på sid 4).

## **Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018**

Utvecklingsområde 1	Pedagogisk ledning
Önskvärd kvalitet	Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.
Bakgrund	<p>Att ledningen systematiskt följer upp och ger återkoppling på arbetslagets och den enskilda medarbetarens praktik i relation till verksamhetsidé och styrdokument är en viktig del i arbetet med att synliggöra höga förväntningar och kvalitetskrav.</p> <p>Under de senaste tre åren har förskolan haft fokus på att skapa en tydlighet i de processer som är pågående inom förskolan. Det arbetet har omfattat nivåerna utbildningsdirektör, verksamhetschef, förskolechef/enhetschef, medarbetare och barn. Utifrån SKA har alla förskoleområden utvecklat en digitaliserad form för pedagogisk dokumentation som används av ledning och medarbetare i reflektion och analys. Det som blivit tydligt i analysen av läsåret 15/16 och 16/17 är att förskolans arbete kring språk- och kunskapsutveckling stagnerat. För en</p>

	<p>stad som Södertälje där 65 % av förskolans barn har annat modersmål än svenska är det av största vikt att medarbetarna behärskar ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och att det också framgår tydligt i de förväntningar och kvalitetskrav som ställs. I och med att det ställs krav med höga förväntningar behöver detta också kopplas till hållbar utveckling både ur ett socialt och ett ekologiskt perspektiv vilket är förskolans två förbättringsområden under kommande läsår.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Införande av kommungemensamma processväggar/processytor på alla förskolor.</li> <li>• Förändrad struktur i förskolans ledningsgrupp där mer tid ägnas åt arbete i mindre grupper utifrån prioriterade kunskapsområden i SKA, samt skapa utrymme för en uppdelning utifrån funktionellt delat ledarskap.</li> <li>• FLG som arena för förskolechefer och enhetschefer där gemensamt ansvarstagande och riktning för Södertäljes kommunala förskoleverksamhet är utgångspunkten.</li> </ul>
Uppföljning	<p>Sker i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se bild på sid 4).</p>

Utvecklingsområde 2	Lärande organisation
Önskvärd kvalitet	<p>I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att lärandet utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden.</p>
Bakgrund	<p>Föregående års arbete med kollegialt lärande inom ramen för FLG samt det gemensamma arbetet med SKA visade på positiva effekter och ska därför fortsätta. Även insatserna med pedagogista och ateljérista samt FSU har haft positiva effekter i verksamheten och ska fortsätta. I de olika former för lärande samtal som redan finns på alla nivåer behöver dock kopplingen till arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden göras i högre grad. Det är också så att det har varit förändringar i ledningsstrukturer inom ett flertal förskoleområden vilket innebär att förskolans gemensamma verksamhetsidé och riktning behöver relateras till de prioriterade kunskapsområdena.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förändrad struktur i förskolans ledningsgrupp där mer tid ägnas åt arbete i mindre grupper utifrån prioriterade kunskapsområden i SKA, samt skapa utrymme för en uppdelning utifrån funktionellt delat ledarskap</li> <li>• Verksamhetschef säkrar förskolans ledningsgrupp (FLG) som arena där förskolechefer och enhetschefer tar gemensamt ansvar för Södertäljes kommunala förskoleverksamhet – likvärdig förskola.</li> <li>• Fortsatt satsning på FSU i nätverksform under ledning av Lovisa Sköldefors, Reggio Emiliainstitutet</li> <li>• Införande av kommungemensamma processväggar/processytor på alla förskolor.</li> <li>• Utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt under</li> </ul>

	<p>ledning av Anniqa Sandell-Ring.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsatt samarbete med SU via en forskningsstudie kring relationen mellan journalerna och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Funktionellt delat ledarskap (FDL) på ytterligare enheter för att stärka förskolechefens möjlighet att fokusera på det nationella uppdraget, pedagogisk ledning</li> <li>• Bordercrossing som gemensam arena för kompetensutveckling med förskolans gemensamma verksamhetsidé och språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt som perspektiv.</li> </ul>
Uppföljning	Skер i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se bild på sid 4).

Utvecklingsområde 3	Mål- och resultatstyrning
Önskvärd kvalitet	Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.
Bakgrund	Barns lärande och utveckling samt förutsättningarna för dessa är väl kommunicerade internt i verksamheten mellan ledning och medarbetare och i hög utsträckning även med barnen själva. Det som vi fortsatt behöver fokusera på under kommande läsår är hur detta kommuniceras med familjerna – barnens vårdnadshavare. Resultaten kring vårdnadshavares kännedom om målen och förskolans uppföljning med vårdnadshavare visar visserligen upp en klar förbättring i förskolornas skattning men vi får fortsatt låga resultat i den föräldraenkät som genomförts. Former för utvecklingssamtal på individ- och gruppnivå behöver alltså fortsatt förändras från att vara "förmedlingsforum" till att bli forum för dialog och samråd. I de forum för samråd som förskolorna anordnar behöver kompetensen hos personalen i hur barnets kunskapsutveckling och barnets utveckling av förmågor kommuniceras med vårdnadshavare stärkas.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning av förskolornas BHT-team under ledning av Karin Kuniholm, RC och specialpedagogiska myndighetens utbildningsmoduler.</li> <li>• Införande av kommungemensamma processväggar/processytor på alla förskolor.</li> <li>• FSU-nätverket har som uppdrag att arbeta fram kommungemensamma strategier för innehåll och form i forum för samråd.</li> <li>• Fortsatt samarbete med SU om en forskningsstudie kring relationen mellan förskolans journaler för de prioriterade kunskapsområdena och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Fortsatt satsning med centrala pedagogistor och ateljéristor – basutbildning för medarbetare i projekterande arbetsätt relaterat till verksamhetsidé</li> <li>• Bordercrossing som en arena – mötesplats för barn-vårdnadshavare och förskola</li> </ul>
Uppföljning	Skер i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se

	bild på sid 4).
--	-----------------

Utvecklingsområde 4	Kvalitet i undervisningen
Önskvärd kvalitet	I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.
Bakgrund	Förskolans verksamhet är grupporienterad och det kollektiva lärandet är utgångspunkten. För att få kvalitet i detta krävs det att all personal i förskolan uppvisar ett ledarskap som kan hantera både små och stora grupper. Alldeles särskilt då verksamheten ska anpassas efter varje barns behov och förutsättningar, samtidigt som vi får fler och fler signaler om att klimatet i många grupper för äldre barn blir allt hårdare. Det krävs även en tydlighet och konsensus kring vilka mål som finns för den verksamhet som erbjuds.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt under ledning av Anniqa Sandell-Ring.</li> <li>• Införande av kommungemensamma processväggar/processytor på alla förskolor.</li> <li>• Utbildning av förskolornas BHT-team under ledning av Karin Kuniholm, RC och Specialpedagogiska myndighetens utbildningsmoduler.</li> <li>• Fortsatt satsning med FSU och centrala pedagogistor och ateljéristor. Utifrån pedagogiska miljöer/ateljékultur och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Fortsatt utveckla ReMida som en kommunövergripande tillgång och bordercrossing som en gemensam arena – mötesplats.</li> </ul>
Uppföljning	Sker i enlighet med strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (se bild på sid 4).



# Plan för systematiskt kvalitetsarbete

## 2017/2018

för den

kommunala **grundskolan** och **grundsärskolan**

i Södertälje kommun

## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Presentation av verksamheten</b> .....	<b>4</b>
<b>Verksamhetens systematiska kvalitetsarbete</b> .....	<b>4</b>
<b>Resultatuppföljning</b> .....	<b>4</b>
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2016/2017 .....	4
Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2016/2017 .....	6
Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling.....	8
Meritvärde årskurs 9, beräknat på 17 ämnen .....	8
Behörighet för fortsatta studier årskurs 9 .....	8
Nationella prov årskurs 9, andel deltagande elever som nått provbetyg E eller högre .....	9
Nationella prov, år 6, andel deltagande elever som nått provbetyg E eller högre .....	9
Uppföljning av Likabehandlingsplan/plan mot kränkande behandling.....	12
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse .....	15
<b>Analysdel</b> .....	<b>17</b>
Kommentarer utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv.....	17
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv .....	17
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv .....	18
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv .....	18
Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv .....	19
<b>Utveckling</b> .....	<b>20</b>
<b>Förbättringsområden, läsåret 2017/2018</b> .....	<b>22</b>
<b>Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018</b> .....	<b>23</b>

## 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 på varje enhet finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

I Södertälje har vi tagit fram en gemensam mall för förskolornas, grundskolornas och gymnasieskolornas systematiska kvalitetsarbete. Den har ett starkt mål- och resultatperspektiv och består av tre delar: En *resultatdel* som beskriver nuläget i form av statistik och självskattningar, en *analysdel* som belyser nuläget utifrån en rad olika perspektiv, samt en *utvecklingsdel* som anger åtgärder som ska leda till utveckling och förbättring av enhetens verksamhet.

Målgruppen för grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete är främst ledare och medarbetare i grundskolorna, tjänstemän på utbildningskontoret och ledamöter i utbildningsnämnderna. Syftet är att:

- Ge en samlad bild av verksamheten,
- Beskriva resultat och måluppfyllelse i förhållande till de nationella och kommunala målen,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten,
- Ange åtgärder för förbättring,
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Ytterst syftar det systematiska kvalitetsarbetet till att enheterna når de mål utbildningsnämnderna satt för verksamheten i grundskolan och grundsärskolan:

- Alla elever ska känna sig trygga och ha arbetsro.
- Alla elever ska kunna läsa, skriva och räkna när de lämnar årskurs 3.
- Alla elever i grundskolan ska nå målen i alla ämnen.
- Alla elever i skolbarnsomsorgen ska ha en meningsfull och trygg verksamhet.

Samtliga medarbetare har ett ansvar 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 skolläring, 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.

**Ann-Kristin Frohm**

T.f. Verksamhetschef

## Presentation av verksamheten

### Våra styrkor

- Ett välutvecklat systematiskt kvalitetsarbete
- Bra rutiner för uppföljning av elevernas resultat
- En tydlig och synlig styrning

### Våra utmaningar

- Att fler elever blir behöriga till gymnasiets nationella program och att meritvärdet höjs
- Att skolorna så tidigt som möjligt upptäcker och sätter in åtgärder för elever med behov av stöd
- Att den tid som lärare investerar i det kollegiala lärandet också ger resultat i elevernas lärande

### Vårt fokus 2017/2018

- Att det kollegiala lärandet gör skillnad i undervisningen och därmed i elevernas lärande
- Att skolorna i sitt arbete tidigt fångar in elever som riskerar att halka efter i lärandet
- Att vi efter uppföljning och analys av elevers resultat sätter in "rätt" åtgärder

## Verksamhetens systematiska kvalitetsarbete

- Rektorererna redovisar till verksamhetschefen samtliga elevers resultat i samtliga ämnen v.45 och v.12 samt två gånger per år genom betyg och nationella prov. I hop med resultatredovisningen bifogas skolans analys av resultaten. Verksamhetschefen sammanfattar och återkopplar till rektorsgruppen samt följer upp med respektive skola.
- Under läsåret kommer verksamhetsbesök att genomföras på samtliga skolor med särskilt fokus på det kollegiala lärandets effekter på kvalitén i undervisningen och elevernas lärande.
- Verksamhetschefen följer upp på skolnivå, i olika omfattningar och form beroende på behov.
- Fyra gånger under året görs en skattning med mörkgrönt, ljusgrönt och rött utifrån resultat (elevernas resultat), kvalitet (utifrån normalläge inom utvecklingsområdena) och ekonomi. Vid rött utarbetas en handlingsplan.
- Det övergripande teamet (verksamhetschef, skolutvecklare och gruppchefer på Resurscentrum) följer upp arbetet varannan vecka.
- En digital målstyrningstavla har utarbetats som stöd för uppföljningsarbetet. Där står det *när* åtgärder följs upp, i vilka *forum*, korta noteringar om *hur* åtgärder genomförts samt *vilka synliga bevis* på att arbetet leder mot önskvärd förbättring man kan se. Målstyrningstavlan finns tillgänglig för alla skolledare i Lärplattformen.

## Resultatuppföljning

### Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2016/2017

Förbättringsområde 1	Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-3
Mål	Att likvärdigheten stärks genom att det finns en ökad samsyn av framgångsrika metoder och arbetsätt. Att ledning och medarbetare blir mer drivande i arbetet med att utveckla elevernas grundläggande kunskaper i att läsa, skriva och räkna så att de kan använda dem i det fortsatta lärandet.



	Att uppföljningen av elevernas läs, skriv och matematikutveckling leder till att riktade åtgärder genomförs och följs upp.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops och föreläsningar med fokus på tidig matematikinläring och läsning för alla medarbetare på fritidshem och i förskoleklass har genomförts.</li> <li>• Utvecklingsgrupper inom fritidshem, förskoleklasser och skolbibliotek har fortsatt sitt arbete i syfte att stärka effekten av ovanstående.</li> <li>• Tom Tit har genomfört utbildning för personal på fritidshem på grundsärskolorna.</li> <li>• Forum för tidiga insatser har stöttat skolorna i arbetet med tidiga åtgärder, extra anpassningar och särskilt stöd.</li> <li>• Verksamhetschefen har tillsammans med förskolans verksamhetschef och i en arbetsgrupp diskuterat hur övergången från förskola till skola kan stärkas.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp effekten av arbetet och hur det har inkluderats i det fortsatta arbetet.</li> </ul>
Resultat	Ökad medvetenhet om undervisningens betydelse för resultaten. Samsyn på alla nivåer kring <i>vikten av tidig uppföljning</i> av elevernas läs, skriv och matematikutveckling och att riktade tidiga insatser genomförs.
Framtida behov	Förbättrad spridning av det pågående arbetet med att utveckla alla elevers grundläggande kunskaper, både inom och mellan skolorna för att stärka kvalitét och likvärdighet i undervisningen. Bättre koppling mellan analys av elevers behov och åtgärder som sätts in.

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Föräldrasamverkan</b>
Mål	Att skola och hem, var och en och tillsammans stödjer eleverna på bästa sätt i deras lärande och utveckling.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschef har följt upp hur riktlinjerna "Samverkan med vårdnadshavare" och Stödstrukturen för föräldramöten har använts på skolorna vid skolbesök och i rektorsmöten.</li> </ul>
Resultat	Riktlinjerna har varit ett stöd i arbetet med att engagera föräldrar i elevernas lärande och utveckling. 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.
Framtida behov	Samverkan skola – hem behöver utvecklas och fördjupas.

<b>Förbättringsområde 3</b>	<b>Elever, årskurs 6-9 som riskerar att inte bli behöriga till nationellt program på gymnasiet</b>
Mål	Att behörigheten till gymnasiets nationella program ökar. Att likvärdigheten stärks genom att det finns en ökad samsyn av framgångsrika metoder och arbetsätt.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp behörighet till gymnasiet v 45, betyg HT-16, samt v. 12.</li> <li>• Verksamhetschef har följt upp skolornas arbete med individuella planer efter en gemensam struktur för elever som inte når godkänt betyg i Sv/SVA, Engelska och Matematik årskurs 6-9.</li> </ul>

Resultat	Behörigheten till ett nationellt program på gymnasiet har ökat något i kommunens skolor.
Framtida behov	Det fortsatta arbetet behöver tydligare omfatta elever i åk 4-5.

## Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2016/2017

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd kvalitet	Att ledningen blir ännu tydligare med syfte och mål och blir bättre på att följa upp olika processer och synliggöra arbetet (spår). Att ledningen blir bättre på att skapa en organisation som stödjer att fler tar ansvar, driver och ägnar sig åt rätt saker.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har stöttat och följt upp effekten av rektorernas arbete med att utveckla en organisation som leder till att fler tar ansvar, driver och ägnar sig åt rätt saker.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp effekterna av funktionellt delat ledarskap på fyra skolor utifrån gemensamt beslutade arbetsätt.</li> <li>• Verksamhetschefen har stöttat och följt upp effekterna av en extern utbildning (Umeå universitet) i ledning och styrning för skolledning på en skola.</li> <li>• Verksamhetschefen har stöttat skolledning, bl.a. genom tydligt uppdrag och stöttande uppföljning, för att gemensamt med skolledning bryta en negativ utveckling.</li> </ul>
Resultat	Syfte och mål med utvecklings- och förbättringsarbete har blivit tydligare. Kommunövergripande åtgärder och skolans inre arbete hänger bättre ihop. Tydligare processer på skolorna, bättre uppföljning där spår som pekar på att arbetet ger resultat synliggörs i större utsträckning. Det funktionellt delade ledarskapet har justerats så att mer fokus läggs på att skapa samsyn och gemensamt driv.
Framtida behov	Fortsatt behov av att det pedagogiska ledarskapet fokuserar sambandet mellan det kollegiala lärandet - ökad kvalitet i undervisningen – elevernas lärande så att det blir tydligt och synligt för lärare. Att effekter av utvecklingsarbetet blir synligt och sprids inom och mellan skolor. Mer fokus på att skapa samsyn och gemensamt driv i FDL.

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd kvalitet	Att det i organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstelärare har ansvarat för att leda det kollegiala lärandet i arbets- och ämneslag utifrån skriftliga uppdrag som rektor formulerat.</li> <li>• Samtliga lärare i grundsärskolan har ingått i ett gemensamt kollegialt lärande under ledning av förstelärare i grundsärskolan.</li> <li>• Förstelärarna har träffats vid sex tillfällen under året, där fokus</li> </ul>

	<p>dels har varit på ämnesdidaktik dels på uppdraget att leda det kollegiala lärandet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegialt lärande i rektorsgruppen bl.a. genom litteraturseminarium, filmning, återkoppling på analysarbete och gemensamt SKA-arbete och genom att rektorer har delgett varandra konkreta arbetssätt i utvecklingsarbetet.</li> </ul>
Resultat	<p>Förstelärarnas uppdrag hänger tydligt ihop med skolans utvecklingsområden så som de formulerats i det SKA-arbetet. Högre kvalitet i undervisning med avseende på arbetsformer, lärarstöd och lektionsstruktur.</p>
Framtida behov	<p>Fortsatt behov av att sambandet mellan det kollegiala lärandet och ökad kvalitet i undervisningen blir tydligt och synligt för lärare och att effekter av arbetet blir synligt och sprids inom och mellan skolor. Använda film som metod i det kollegiala lärandet. Fortsatt kollegialt lärande i rektorsgrupp.</p>

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd kvalitet	<p>Att mål- och resultatstyrningen beaktar, i uppföljning, analys och åtgärder, de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp elevernas kunskapsutveckling och behörighet till gymnasiet årskurs 6-9, v. 45, vid terminsavslut samt v. 12.</li> <li>• Samtliga rektorer har fått återkoppling på inlämnade analyser v. 12.</li> </ul>
Resultat	<p>Det finns tydliga rutiner för uppföljning av elevernas behörighet i åk 6-9 och för uppföljning av elevernas kunskapsutveckling i åk F-9. Analyserna har förbättrats och åtgärder sätts in.</p>
Framtida behov	<p>De analyser som genomförs i samband med resultatuppföljningarna behöver utvecklas så att insatser kan bli mer träffsäkra. Insatsernas effekter behöver följas upp. Forum för tidiga insatser behöver stödja användandet av de obligatoriska bedömningsstöden och utformningen av åtgärder.</p>

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd kvalitet	<p>I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevers olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp arbetet med hur man anpassar undervisningen utifrån elevernas behov och förutsättningar samt efterfrågar tydliga och synliga förbättringar; i rektorsgruppen, genom skolbesök och individuellt med rektorerna.</li> <li>• Ett Forum för tidiga insatser med deltagare från samtliga skolor har skapats och träffats under läsåret.</li> <li>• Tre lärare har ingått i STLS, ett samverkansprojekt med Stockholms universitet och grannkommuner för att beforska sin praktik.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp och efterfrågat effekter av</li> </ul>

	Resurscentrums förbättringsområden; "elevhälsa" och "extra anpassningar och särskilt stöd" samt riktade insatser till vissa skolor som t ex utvecklingslärare.
Resultat	Högre grad av samsyn kring kvalitet i undervisningen. En början till ett gemensamt språk kring arbetsformer i undervisningen. Större medvetenhet hos lärare om utvecklingsområden i undervisningen.
Framtida behov	Fortsatt arbete med att utveckla kvalitén i undervisningen genom olika ämnesinriktade insatser under läsåret 17/18. Fokus på koppling mellan kollegialt lärande - elevernas lärande. Uppföljning och spridning av kollegialt lärande.

## Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling

### Meritvärde årskurs 9, beräknat på 17 ämnen

Enhet	Antal elever 2017		Meritvärde alla elever		Meritvärde flickor		Meritvärde pojkar	
	Totalt	Fått betyg	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Blombackaskolan	89	89	228,6	221,5	246,1	232,8	210,4	211,4
Brunnsängskolan	83	83	203,8	226,5	215,5	227,9	193,2	225,1
Hovsjöskolan	47	47	209,8	206,1	210,4	229,8	209,2	186,9
Hölöskolan	36	36	228,8	223,9	226,3	225,0	231,2	223,0
Igelsta grundskola	33	29		204,7		243,6		181,0
Järna grundskola	87	85	227,5	217,0	239,9	230,4	214,2	200,5
Lina grundskola	35	34	227,9	199,9	232,6	182,2	221,3	222,3
Oxbacksskolan	57	54	239,3	228,2	246,8	244,1	231,5	209,9
Pershagenskolan	40	40	256,8	214,8	273,7	254,0	238,7	191,2
Ronnaskolan	80	80	175,0	211,4	173,8	212,3	175,7	210,3
Rosenborgskolan	101	101	210,9	214,9	210,7	225,7	211,1	201,5
Soldalaskolan	58	58	232,5	224,1	245,5	230,6	220,0	213,3
Wasaskolan	72	71	211,3	223,2	222,0	224,7	200,7	221,6
<b>Totalt, 2016/2017</b>	<b>818</b>	<b>807</b>	<b>218,3</b>	<b>217,9</b>	<b>227,6</b>	<b>227,1</b>	<b>209,1</b>	<b>208,2</b>

### Behörighet för fortsatta studier årskurs 9

	Antal elever	EN MA SV	Yrkesprogram EN MA SV + 5 ämnen	Högskoleförberedande program		
				ES EN MA SV + 9 ämnen	EK SA HU EN MA SV SO + 5 ämnen	NA TE EN MA SV NO + 6 ämnen
Blombackaskolan	89	84,3%	84,3%	82,0%	76,4%	77,5%
Brunnsängskolan	83	88,0%	88,0%	86,7%	85,5%	86,7%
Hovsjöskolan	47	76,6%	76,6%	68,1%	66,0%	66,0%
Hölöskolan	36	83,3%	83,3%	83,3%	80,6%	80,6%
Igelsta grundskola	33	60,6%	60,6%	60,6%	57,6%	60,6%
Järna grundskola	87	80,5%	80,5%	79,3%	79,3%	79,3%
Lina grundskola	35	71,4%	71,4%	68,6%	54,3%	65,7%
Oxbacksskolan	57	87,7%	87,7%	87,7%	82,5%	87,7%
Pershagenskolan	40	90,0%	90,0%	87,5%	80,0%	72,5%
Ronnaskolan	80	72,5%	72,5%	70,0%	66,3%	63,8%
Rosenborgskolan	101	82,2%	82,2%	80,2%	80,2%	76,2%
Soldalaskolan	58	87,9%	87,9%	86,2%	82,8%	82,8%
Wasaskolan	72	81,9%	81,9%	79,2%	76,4%	70,8%
<b>Totalt, 2016/2017</b>	<b>818</b>	<b>81,4%</b>	<b>81,4%</b>	<b>79,3%</b>	<b>76,0%</b>	<b>75,7%</b>
<b>Totalt, 2015/2016</b>	<b>880</b>	<b>80,7%</b>	<b>80,5%</b>	<b>79,4%</b>	<b>76,8%</b>	<b>76,5%</b>
<b>Totalt, 2014/2015</b>	<b>830</b>	<b>78,8%</b>	<b>78,8%</b>	<b>78,7%</b>	<b>75,9%</b>	<b>75,4%</b>

**Nationella prov årskurs 9, andel deltagande elever som nått provbetyg E eller högre**

Skolenhet	Engelska	Matematik	Svenska	SVA	NO-ämne	SO-ämne
Blombackaskolan	87 %	89 %	96 %	78 %	99 %	65 %
Brunnsängskolan	92 %	88 %	96 %	80 %	94 %	97 %
Hovsjöskolan	84 %	81 %	80 %	73 %	70 %	66 %
Hölöskolan	100 %	100 %			94 %	94 %
Igelsta grundskola	92 %	67 %	80 %	85 %	96 %	92 %
Järna grundskola	91 %	58 %	85 %	40 %	88 %	84 %
Lina grundskola	97 %	77 %	100 %	63 %	86 %	46 %
Oxbacksskolan	94 %	85 %	94 %	40 %	96 %	94 %
Pershagenskolan	97 %	62 %	93 %	70 %	62 %	86 %
Ronnaskolan	82 %	78 %	100 %		74 %	84 %
Rosenborgskolan	96 %	67 %	89 %	67 %	93 %	84 %
Soldalaskolan		93 %	0 %		94 %	87 %
Wasaskolan	85 %	79 %	0 %	87 %	81 %	74 %
<b>Totalt, 2016/2017</b>	91 %	79 %	92 %	76 %	87 %	82 %
<b>Totalt, 2015/2016</b>	91 %	75 %	95 %	75 %	78 %	86 %
<b>Totalt, 2014/2015</b>	91 %	75 %	95 %	75 %	78 %	86 %

**Nationella prov, år 6, andel deltagande elever som nått provbetyg E eller högre**

Skolenhet	Engelska	Matematik	Svenska	SVA
Blombackaskolan	90 %	93 %	88 %	74 %
Brunnsängskolan	98 %	98 %	96 %	89 %
Fornbackaskolan	88 %	75 %	100 %	81 %
Hovsjöskolan	86 %	80 %		65 %
Hölöskolan	96 %	86 %	94 %	0 %
Igelsta grundskola	90 %	56 %	70 %	90 %
Järna grundskola	82 %	84 %	86 %	
Lina grundskola	97 %	80 %	100 %	68 %
Mölnboskolan	100 %	74 %	92 %	
Oxbacksskolan	96 %	93 %	85 %	
Pershagenskolan	94 %	88 %	96 %	100 %
Ronnaskolan	89 %	56 %	84 %	28 %
Rosenborgskolan	94 %	76 %	83 %	100 %
Soldalaskolan	95 %	83 %	92 %	95 %
Stålhamraskolan	78 %	67 %	67 %	76 %
Vallaskolan	98 %	92 %	98 %	
Wasaskolan	77 %	75 %	100 %	76 %
<b>Totalt, 2016/2017</b>	90 %	80 %	89 %	72 %
<b>Totalt, 2015/2016</b>	91 %	85 %	90 %	74 %
<b>Totalt, 2014/2015</b>	94 %	91 %	95 %	85 %

### Nationella prov åk 3, andel deltagande elever som nått kravnivån i matematik

Skolenhet	A	B	C	D	E	F1	F2	G1	G2
Blombackaskolan	84 %	100 %	91 %	96 %	86 %	93 %	66 %	91 %	89 %
Brunnsängskolan	98 %	91 %	90 %	95 %	88 %	91 %	78 %	87 %	91 %
Fornbackaskolan	95 %	91 %	91 %	98 %	94 %	94 %	79 %	85 %	89 %
Hovsjöskolan	98 %	100 %	100 %	100 %	98 %	100 %	98 %	93 %	98 %
Hölöskolan	76 %	80 %	83 %	83 %	54 %	93 %	63 %	78 %	76 %
Igelsta grundskola	95 %	91 %	91 %	91 %	77 %	82 %	55 %	68 %	82 %
Järna grundskola	94 %	93 %	91 %	94 %	83 %	91 %	76 %	80 %	81 %
Lina grundskola	97 %	100 %	97 %	100 %	91 %	94 %	89 %	91 %	91 %
Mölnboskolan	86 %	95 %	90 %	95 %	90 %	95 %	62 %	95 %	76 %
Oxbacksskolan	95 %	93 %	93 %	100 %	93 %	95 %	84 %	95 %	93 %
Pershagenskolan	100 %	98 %	100 %	98 %	86 %	100 %	93 %	98 %	95 %
Ronnaskolan	82 %	79 %	69 %	89 %	66 %	88 %	45 %	68 %	85 %
Rosenborgskolan	96 %	94 %	88 %	96 %	83 %	92 %	82 %	92 %	88 %
Soldalaskolan	98 %	98 %	94 %	100 %	90 %	84 %	57 %	96 %	86 %
Stålhamraskolan	93 %	87 %	95 %	95 %	98 %	93 %	86 %	93 %	93 %
Vallaskolan	100 %	98 %	90 %	95 %	83 %	79 %	74 %	83 %	86 %
Wasaskolan	80 %	90 %	85 %	94 %	86 %	94 %	86 %	91 %	91 %
<b>Totalt, 2016/2017</b>	92 %	92 %	90 %	95 %	85 %	92 %	75 %	87 %	88 %
<b>Totalt, 2015/2016</b>	89 %	94 %	90 %	84 %	86 %	88 %	78 %	90 %	91 %

### Nationella prov åk 3, andel deltagande elever som nått kravnivån i svenska

Skolenhet	Delprov							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Blombackaskolan	83 %	67 %	67 %	100 %	100 %	67 %	67 %	67 %
Brunnsängskolan	96 %	87 %	81 %	92 %	97 %	86 %	86 %	89 %
Fornbackaskolan	100 %	80 %	80 %	100 %	100 %	60 %	60 %	60 %
Hovsjöskolan	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	83 %	67 %
Hölöskolan	85 %	93 %	85 %	100 %	100 %	78 %	78 %	93 %
Igelsta grundskola	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	86 %	100 %
Järna grundskola	100 %	97 %	85 %	95 %	99 %	87 %	83 %	94 %
Lina grundskola	100 %	96 %	96 %	100 %	100 %	96 %	96 %	91 %
Mölnboskolan	95 %	86 %	86 %	95 %	90 %	67 %	76 %	95 %
Oxbacksskolan	100 %	98 %	95 %	100 %	100 %	95 %	91 %	93 %
Pershagenskolan	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	98 %	100 %	98 %
Ronnaskolan	95 %	76 %	89 %	100 %	97 %	92 %	84 %	76 %
Rosenborgskolan	96 %	93 %	96 %	96 %	96 %	96 %	96 %	93 %
Soldalaskolan	100 %	90 %	90 %	83 %	100 %	90 %	90 %	93 %
Stålhamraskolan	100 %	96 %	92 %	100 %	96 %	100 %	100 %	100 %
Vallaskolan	98 %	90 %	95 %	98 %	100 %	79 %	67 %	91 %
Wasaskolan								
<b>Totalt, 2016/2017</b>	97 %	92 %	89 %	96 %	98 %	88 %	86 %	91 %
<b>Totalt, 2015/2016</b>	98 %	90 %	92 %	97 %	98 %	91 %	91 %	95 %

### Nationella prov åk 3, andel deltagande elever som nått kravnivån i svenska som andraspråk

Skolenhet	Delprov							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Blombackaskolan	96 %	81 %	81 %	98 %	91 %	91 %	100 %	98 %
Brunnsängskolan	100 %	82 %	82 %	91 %	100 %	82 %	91 %	91 %
Fornbackaskolan	98 %	88 %	83 %	90 %	90 %	78 %	85 %	88 %
Hovsjöskolan	100 %	91 %	91 %	100 %	100 %	91 %	88 %	94 %
Hölöskolan								
Igelsta grundskola	93 %	93 %	86 %	100 %	100 %	93 %	93 %	87 %
Järna grundskola	50 %	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %	50 %
Lina grundskola	100 %	100 %	83 %	100 %	100 %	92 %	100 %	92 %
Mölnboskolan								
Oxbacksskolan	92 %	83 %	58 %	75 %	58 %	75 %	42 %	67 %
Pershagenskolan	100 %	100 %	67 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Ronnaskolan	70 %	50 %	41 %	91 %	82 %	82 %	68 %	55 %
Rosenborgskolan	96 %	83 %	79 %	92 %	96 %	92 %	92 %	92 %
Soldalaskolan	100 %	95 %	95 %	95 %	100 %	89 %	89 %	100 %
Stålhamraskolan	95 %	79 %	79 %	95 %	100 %	79 %	68 %	89 %
Vallaskolan								
Wasaskolan	88 %	85 %	78 %	86 %	92 %	90 %	86 %	94 %
<b>Totalt, 2016/2017</b>	93 %	83 %	78 %	92 %	93 %	87 %	85 %	89 %
<b>Totalt, 2015/2016</b>	94 %	76 %	84 %	87 %	85 %	86 %	83 %	88 %

## Uppföljning av läroplanens övergripande mål

<b>Normer och värden</b>	
Önskvärd utveckling	Att skolans verksamhet genomsyras av en professionell kultur som kännetecknas av studiero, tydliga och höga och realistiska förväntningar samt ett klimat där man är trygg och blir respekterad.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp Riktlinjer för trygg skolmiljö med studiero. En bilaga till riktlinjer har utarbetats och alla skolor har arbetat fram tydliga konsekvenstrappor.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp insatsen på tre skolor med ungdomscoach.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp insatsen på två skolor med elevcoach.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp insatsen på två skolor med mentorskap för elever.</li> </ul>
Resultat	Alla skolor har ordningsregler och konsekvenstrappor. Ungdomscoach och elevcoach fångar upp elever i behov av vuxenstöd samt avlastar lärare i olika situationer. Flera skolor intresserade av att pröva.
Framtida behov	Ordningsregler och konsekvenstrappor behöver bli kända i större omfattning. Hur många skolor har mentorer/elevcoach och vilka är effekterna? Hur påverkar de skolnärvaron och resultat?

<b>Elevernas ansvar och inflytande</b>	
Önskvärd utveckling	Att varje elev tar ett personligt ansvar för sina studier och sin arbetsmiljö. Att eleverna succesivt utövar ett allt större inflytande över sin utbildning och det inre arbetet i skolan.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En kommunövergripande utbildning anordnades för elevråden.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp effekterna av skolornas åtgärder och efterfrågar tydliga och synliga förändringar.</li> </ul>
Resultat	Alla skolor har tydliga strukturer för elev-och klassråd. Flera skolor har skapat pedagogiska råd för att ge elever möjlighet till inflytande över skolans inre arbete.
Framtida behov	Fortsatt arbete för att synliggöra och avgränsa områden för elevernas ansvar och inflytande.

## Uppföljning av Likabehandlingsplan/plan mot kränkande behandling

Önskvärd utveckling	Skolorna har likabehandlingsplaner som alla utgår ifrån och följer arbetet med att skapa ett tryggt skolklimat fritt från kränkningar.
Bakgrund	Samtliga skolor har bra likabehandlingsplaner men dess effekt behöver förstärkas.



Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>En gemensam struktur för skolornas plan mot kränkande behandling har utarbetats.</li> </ul>
Resultat	Alla skolor har planer mot kränkande behandling. En gemensam form för plan, arbetslagets dokument och andra mallar samt stöd för arbetslagets arbete har utarbetats och bearbetats på Dugnader. Materialet kommer läggas i den digitala verktygslådan.
Framtida behov	Att arbetslagen tar ett större ansvar för det pågående arbetet som ska vara integrerat i den dagliga verksamheten. Stödjande strukturer för arbetet på varje skola.

### Studie- och yrkesvägledning

Önskvärd utveckling	Studie- och yrkesvägledning informerar så att eleverna har kunskaper och färdigheter som underlag för att fatta beslut om framtida studier och yrkesval.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartläggningsmallen (bilaga 1) till Full fart mot framtiden har reviderats.</li> <li>Verksamhetschefen har följt upp skolornas arbete med "Full fart mot framtiden".</li> </ul>
Resultat	Dokumentet är reviderat och används på skolorna.
Framtida behov	SYV för nyanlända elever behöver utvecklas. Följa resultatet av SYV-arbetet.

### Skolbibliotek

Önskvärd utveckling	Att det finns en strategisk planering av skolbibliotekets verksamhet som pedagogisk resurs.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verksamhetschefen säkerställer att rektor följer upp skolbibliotekets arbete utifrån identifierat normalläge.</li> <li>Utvecklingsgruppen ska stödja arbetet med att ta fram en strategisk plan för skolbibliotekets verksamhet på den egna enheten.</li> </ul>
Resultat	<p>Samtliga grundskolor har ett skolbibliotek fysiskt tillgängligt för eleverna på skolan och att det finns litteratur främst i fysisk form. På flertalet skolor är skolbiblioteket bemannat med personal som har kompetens för ändamålet men relativt få har en bibliotekarieexamen från högskolan.</p> <p>Av de skolor som har deltagit i utvecklingsgruppens möten under läsåret har samtliga inkommit med del 1 i den strategiska planen för läsåret 17/18, som omfattar en bakgrund till skolbibliotekets roll som utgår från kommunens riktlinjer och skolans nulägesanalys samt en vision för skolbiblioteket kopplat till skolans verksamhetsidé.</p>
Framtida behov	<p>Utmaningen för skolbiblioteken är likvärdigheten utifrån skolbibliotekets utbud och bemanning.</p> <p>När det gäller det läsfrämjande arbetet, samverkan och stöd till elever med särskilda behov krävs det att samtliga skolor deltar regelbundet i det kommunövergripande nätverket för skolbiblioteken för att nätverket ska kunna stödja utvecklingen.</p> <p>En förutsättning för en god fortsatt utveckling är att skolledningen skapar förutsättningar för ett strategiskt arbete och uppföljning på den egna skolan.</p>

## Uppföljning av Fritidshem

<p>Vidtagna åtgärder</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Föreläsning med Ann S. Pihlgren, utifrån fritidshemmets uppdrag arrangerades för samtlig fritidshemspersonal inom årskurs F-3.</li><li>• Utvecklingsgruppen med representanter från samtliga fritidshem har vid 6 tillfällen under läsåret fördjupat sig inom läsutveckling och grundläggande matematiska begrepp med utgångspunkt i hur planeringsverktyget i Lärplattformen kan stödja det arbetet.</li><li>• Utvecklingsgruppens arbete har spridits till samtlig fritidshemspersonal genom tre nätverksträffar i fyra skolområden.</li><li>• Tom Tit har genomfört utbildning för personal på fritidshem på grundsärskolorna.</li></ul>	<p>Resultat</p> <p>Kvaliteten på fritidshemmen har ökat. Samarbetet mellan fritidspersonal och medarbetare i F-3 har stärkts. Lek och utforskande aktiviteter som stödjer barnens matematik- och språkinläring har genomförts. Planering och genomförande har tydlig utgångspunkt i styrdokumentet.</p>
<p>Analys av barngruppernas storlek och sammansättning</p>	
<p>Enligt Skolverkets senaste statistik över fritidshem (2016) har Södertälje 71,8 inskrivna barn/fritidsavdelning, i jämförelse med rikets 40,0 barn/avdelning. När det gäller personaltätheten i Södertälje går det 10,1 barn/anställd inom fritidshemmen, jämfört med 12,5 barn/anställd i riket. Antal barn per anställd har minskat i Södertälje med 3,2 barn/anställd sedan föregående läsår.</p> <p>Av 167 årsarbetare (5 färre än under föregående läsår) som är anställda på fritids, har ca 16 % en pedagogisk högskoleutbildning, vilket är en minskning med 4 procentenheter från 2015. Utöver de utbildade fritidspedagoger, socialpedagoger och förskoleklasslärare som arbetar inom fritidsverksamheten finns ett antal fritidsledare och barnskötare samt elevassistenter inom grundskolan som har del av sin tjänst inom fritidshemmen.</p> <p>Skolornas organiserar sin fritidsverksamhet i stor utsträckning utifrån olika aktiviteter vilket gör att barngruppernas storlek i praktiken inte blir så stor. Det krävs ett medvetet sätt att organisera så att personalresurser och kompetens nyttjas på bästa sätt, inte minst utifrån ett relationellt perspektiv, vilket är något vi fokuserat på i utvecklingsgruppens arbete kring rastaktiviteter kopplade till styrdokumentet. Den stora utmaningen ligger fortfarande i att rekrytera och behålla behörig personal, vilket är avgörande faktor för att skapa en god kvalitet i fritidsverksamheten.</p>	

## 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. Enheten gör varje år som en del av det systematiska kvalitetsarbetet en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där:

- 1 motsvarar *Stämmer dåligt*,
- 2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*,
- 3 motsvarar *Stämmer ganska bra*,
- 4 motsvarar *Stämmer bra*.

### **Pedagogisk ledning** (R=rektorerna, VC=verksamhetschefen)

Normalläge	R		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och har kunskap om hur mål- och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.	3,0	3,2	3,0	3,0
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från skolans behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.	3,1	3,2	3,0	3,0
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.	3,1	3,3	3,0	3,0
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.	2,9	2,9	3,0	3,0
	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

### **Lärande organisation**

Normalläge	R		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.	2,9	2,9	3,0	3,0
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.	3,0	3,0	3,0	3,0
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i ämnesundervisningen.	3,0	3,0	3,0	3,0

4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	3,1	2,9	3,0	3,0
	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

### **Mål- och resultatstyrning**

Normalläge	R		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. Elevers mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.	3,2	3,2	4,0	4,0
2. Elevers mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.	3,4	3,2	4,0	3,5
3. Mål- och resultatuppfyllelsen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.	2,9	2,8	3,0	3,0
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.	2,7	3,0	3,0	3,0
	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>

### **Kvalitet i undervisningen**

Normalläge	R		VC	
	2016	2017	2016	2017
1. I undervisningen finns en hög grad av <i>ledarskapskompetens</i> som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.	3,0	3,2	3,0	3,0
2. I undervisningen finns en hög grad av <i>relationell kompetens</i> som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att elevernas möts av positiva och höga förväntningar.	3,2	3,3	3,0	3,0
3. I undervisningen finns en hög grad av <i>didaktisk kompetens</i> som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevers olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.	2,9	2,8	3,0	3,0
4. Undervisningens kvalitet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett ämnesbaserat kollegialt lärande.	2,8	2,9	3,0	3,0
	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

## Analysdel

### Kommentarer utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv

#### Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv

Det samlade meritvärdet grundar sig på lärarnas bedömningar av elevernas kunskaper. Sex år i rad har meritvärdet ökat inom grundskolans årskurs 9. I år ser vi en minskning med 0,4 meritpoäng. Trots minskningen i meritvärde så har antalet elever med behörighet till ett nationellt yrkesprogram på gymnasiet ökat med knappt en procentenhet. Samtidigt har andelen elever som når lägst betyg E i samtliga 17 obligatoriska ämnen i snitt minskat med 3 procentenheter sedan föregående läsår. En anledning till att behörigheten ökat är det intensiva arbete som bedrivits på skolorna för att kontinuerligt stödja och följa upp elevernas kunskapsutveckling. En oönskad konsekvens av det arbetet kan vara att färre elever når betyget E i samtliga ämnen.

Fler flickor än pojkar är behöriga till ett nationellt program på gymnasiet och flickorna har även ett högre meritvärde. Andelen elever med lägst betyget E i samtliga obligatoriska ämnen är också mindre bland pojkar.

Bland nyanlända elever som gått högst fyra år i svensk skola uppgår behörigheten till 45 %. I riket var behörigheten till ett nationellt yrkesprogram bland nyanlända elever 30 % läsåret 15/16.

De förutsättningar och utmaningar som medarbetarna på skolorna möter, skiljer sig åt i kommunens olika områden. Skillnaderna i resultat mellan de olika skolorna är fortfarande hög, liksom skillnader inom skolor.

De nationella provens innehåll och uppdelning mellan olika delprov kan skilja sig mellan olika år och årskurser. Provens syfte skiljer sig också åt mellan årskurs 3 och årskurserna 6 och 9. Det kan därför vara svårt att dra några generella slutsatser på basis av resultaten på de nationella proven. Då resultaten på de nationella proven analyseras på delprovsnivå blir det tydligt att skolorna fortsättningsvis behöver arbeta med att utveckla elevernas läsning och läsförståelse. Ett annat utvecklingsområde område som blir synligt i resultatet av UiM, Utvärdering i Matematik, är att skolorna behöver arbeta så att elevernas problemlösningsförmåga utvecklas.

I grundsärskolan väljer föräldrarna om de vill att barnen ska få betyg och betyget F finns heller inte. Det fanns 19 elever i åk 9 i grundsärskolan. 18 av dessa elever har gått i grundsärskoleklass, varav 2 med inriktning träningskola. 16 elever har valt och fått betyg vt -17. Skolinspektionens tillsyn visade att undervisningen inom grundsärskolan utgår från de nationella målen i läroplanen, och att utbildningen utformas så att alla elever tillförsäkras en skolmiljö som präglas av trygghet och studiero.

#### Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv

I tider med lärarbrist ökar konkurrensen mellan kommuner och skolor vilket gör det svårt att rekrytera behöriga och legitimerade lärare. Den ökade konkurrensen har också bidragit till att lärarlönerna stigit under de senaste åren. Södertälje har ett gott rykte som skolkommun vilket rektorerna märker i samband med rekrytering. Det är fler behöriga sökande till lediga tjänster! Men när lärarlönerna stiger ökar lönekostnaderna vilket kan göra det svårt att både behålla och utöka två-/flerlärarmodell.

Att lärare i Södertälje har goda förutsättningar att ägna sig åt kärnuppdraget kan underlätta rekrytering av nya lärare. Arbetet för att ge lärare goda förutsättningar behöver fortsätta i samråd på alla nivåer. Lärare ska ägna sig åt skolans kärnuppdrag - att planera, genomföra och följa upp undervisning! Flera skolor har också prövat att arbeta med särskilda mentorer, ungdomscoacher och elevcoacher. Det har inneburit avlastning för lärare vilket bidragit till ett större fokus på undervisningen men det är ännu för tidigt att avläsa insatsernas påverkan på måluppfyllelsen. Det

kan vara svårt att formulera tydliga uppdrag och att ha tydliga förväntningar på de nya yrkesgrupper som kommer in i skolan och ska samarbeta med lärare. Vilket stöd behövs? Vilka strukturer är viktiga att skapa? Vilka uppföljningar behöver vi göra?

Om de resurser vi förfogar över används optimalt är en fråga som ständigt behöver vara i fokus. För att hitta möjligheter till ett flexibelt resursutnyttjande krävs ett ifrågasättande och problematiserande av invanda sätt att organisera och att det som tas för givet i organisationen utmanas.

I arbetet med att anpassa undervisningen utifrån elevernas behov och förutsättningar krävs både nytänkande och hög kompetens på skolorna. Ofta efterfrågas fler speciallärare och specialpedagoger ute på skolorna, yrkesgrupper som i dagsläget är mycket svåra att rekrytera. Inte bara i Södertälje utan i hela landet. Den specialpedagogiska kompetens som dessa yrkesgrupper har behövs i arbetet med tidiga insatser, extra anpassningar och särskilt stöd på skolorna. Inom ramen för Lärarlyftet deltar idag ett tiotal lärare i speciallärarutbildning. Den kompetensförstärkningen behöver behållas och spridas på skolorna så att lärare får stöd för att i högre utsträckning kunna utforma och genomföra adekvata anpassningar i undervisningen.

### **Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv**

Undervisningen i Södertäljes skolor måste systematiskt utvecklas så att den i ännu högre grad anpassas till elevernas behov och ger dem bättre möjligheter att lära. Vi kan aldrig vara nöjda när två av tio elever lämnar grundskolan utan behörighet till ett nationellt program på gymnasiet. Ett säkert sätt att påverka resultaten i skolan är genom att förändra och utveckla undervisningen. Genuin nyfikenhet, intresse och ett aktivt deltagande i kollegiala diskussioner om undervisningens utformning är centrala faktorer i ett sådant arbete.

Rektorerna arbetar systematiskt med uppföljningar av elevernas resultat och skolnärvaro. Rektorernas ledarskap behöver ha ett fortsatt fokus på uppföljning och i den även synliggöra de kvaliteter i undervisningen som genererar lärande i högre utsträckning. Ett kollegialt lärande med syftet att påverka elevernas lärande måste utgå från lärarnas kunskap om de egna resultaten. Grundskolorna har kommit en bra bit på väg i detta arbete. Rektorerna har organiserat så att fler driver och tar ansvar i utvecklingsarbetet och det finns strukturer som stödjer det kollegiala lärandet på alla skolor. Förstelärarna har en viktig roll som förebilder och motorer i arbetet och alla lärare är engagerade och involverade, både i diskussioner och i prövande av olika lektionsupplägg. För att det kollegiala lärandet verkligen ska leda till resultat behöver vi synliggöra vad som sker i undervisningen som ett resultat av det kollegiala lärandet och sprida de erfarenheter som görs, inte bara inom skolan utan också mellan våra skolor.

I dagsläget prövas på fyra skolor ett funktionellt delat ledarskap i syfte att stärka det pedagogiska ledarskapet och ett bättre utnyttjande av befintliga resurser. Arbetet följs av forskare från Stockholms Universitet. Under kommande år behöver verksamhetschef och rektorer i större utsträckning ta tillvara på enhetschefernas kompetens och erfarenheter. Dels för att synliggöra hur den kan användas för att stärka det pedagogiska ledarskapet, dels för att undersöka hur enhetschefernas kompetens kan användas i hela rektorsgruppen.

### **Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv**

Ett systematiskt kvalitetsarbete där fler aktörer på olika nivåer och arenor deltar genom att utmana och ställa frågor är nödvändigt och utgör ramen för lärarnas arbete med att utveckla sin undervisning. För att eleverna ska lära sig mer behöver vi utveckla och förändra undervisningen. I det arbetet behöver lärare identifiera det som fungerar och är framgångsrikt i undervisningen och göra mer av det. I de lärande samtal som förs inom ramen för ett kollegialt lärande krävs då att lärare

förhåller sig undersökande till sin egen praktik och vågar utmana och ställa frågor kring sin egen och kollegors *undervisning*. I det arbetet behöver vi ta stöd av forskning om lärande och av forskning om hur undervisningen kan utvecklas.

I SKL:s sammanställning "Synligt lärande" (SKL 2011) av Hatties stora metaanalys är videoanalys en av de metoder med störst påverkan på elevernas lärande.

"Inom huvudkategorin läraren visar Hatties genomgång att gemensam *videoanalys av undervisningen (0.88)* har den högsta effektstorleken. Med detta avses en form av lärarutbildning/fortbildning enligt modellen: teori, demonstration, övning, återkoppling, stöd. Enligt Hattie uppvisas de bästa effekterna med återkommande och spridda tillfällen."  
"Synligt lärande" (SKL 2011:29, <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-706-1.pdf>)

Under föregående läsår har rektorsgruppen arbetat med att identifiera kvalitét i undervisningen, bl.a. genom filmade lektioner. Under det kommande året utvecklas arbetet genom att förstelärarna prövar att filma och analysera undervisning och sätta det i relation till lärande hos eleverna, både vid övergripande förstelärarträffar och i det kollegiala lärandet på skolan.

Skolorna har många bra gemensamma strukturer och rutiner i form av riktlinjer, t.ex. Riktlinjer för en trygg skolmiljö, Riktlinjer för skolfrånvaro och Riktlinjer för avgifter i skolan. Arbetet med de gemensamma strukturerna och rutinerna behöver utvecklas. Att föräldrar och elever kan känna igen sig både vid skolbyten och vid övergångar mellan stadier är en aspekt av likvärdighet och där behövs ett fortsatt arbete.

## **Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv**

Sambandet mellan föräldrars utbildningsbakgrund och elevers resultat är starkt. Att våra elever får likvärdiga möjligheter att lära och utvecklas trots olikheter i förutsättningar är en av de största utmaningarna för alla som arbetar i skolan, i Södertälje såväl som i hela landet. Våra barn behöver vuxna som uppmuntrar och stödjer, vuxna som också ställer krav och är tydliga med vilka ramar som gäller. De gemensamma strukturer för föräldramöten som arbetades fram och prövades under föregående läsår bidrog till att fler föräldrar närvarade på föräldramöten. Den ökade föräldranärvaron behöver skolorna ta tillvara genom att aktivt visa på vilket sätt föräldrarna kan stödja sina barns skolgång.

Flickor är en grupp som generellt lyckas bättre än pojkar i grundskolan. Andra grupper som lyckas är elever som har stöd hemifrån, elever med inre självkontroll, elever som inordnar sig och underordnar sig läraren och andra vuxna, elever som är studiemotiverade, elever som är läskunniga och elever som kan skapa goda relationer till vuxna. Att utforma undervisningen så att det finns variation vad gäller innehåll och metoder är en viktig aspekt för att skapa likvärdighet när det gäller elevernas möjligheter att lära. Att det finns en variation när det gäller möjligheter att visa sina kunskaper och förmågor är en annan aspekt. Höga och realistiska förväntningar på alla elevers möjligheter och vilja att lära och ett respektfullt bemötande är basen för en undervisning som ger alla elever möjlighet att lära.

## Utveckling

### Läroplanens övergripande mål

<b>Normer och värden</b>	
Önskvärd utveckling	
Bakgrund	Riktlinjer för trygghet och studiero är implementerade på skolorna.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamhetschefen följer upp hur skolorna arbetar med studiero dess effekter.</li><li>• Verksamhetschefen säkerställer och följer upp skolornas ordningsregler och konsekvenstrappor.</li><li>• Verksamhetschefen följer upp effekterna av insatserna med ungdomscoach, elevcoach och elevmentorer.</li></ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

<b>Elevernas ansvar och inflytande</b>	
Önskvärd utveckling	Det finns tydliga och höga förväntningar på alla elevers vilja och förmåga att ta ett personligt ansvar för sina studier och sin arbetsmiljö. Eleverna utövar med stigande ålder och mognad ett allt större inflytande över sin utbildning och det inre arbetet i skolan.
Bakgrund	Skolorna har elevråd och klassråd där eleverna kan ha inflytande på skolans verksamhet. Några skolor har pedagogiska råd.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamhetschef följer upp och sprider hur skolorna arbetar med elevernas personliga ansvar och inflytande över sin utbildning.</li></ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

### Likabehandlingsplan/plan mot kränkande behandling

Önskvärd utveckling	Att arbetslagen tar ett större ansvar för det pågående arbetet som ska vara integrerat i den dagliga verksamheten. Att det på varje skola finns en stödjande organisation för arbetet.
Bakgrund	Gemensam struktur, underlag och mallar för utformning av plan mot kränkande behandling finns.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamhetschefen följer upp effekten av skolornas planer för att motverka diskriminering och kränkande behandling.</li><li>• Verksamhetschefen följer upp hur skolläda och likabehandlingsgrupper stödjer arbetslagens arbete för att motverka diskriminering och kränkningar.</li></ul>



Uppföljning	I rektorsgrupp, genom skolutvecklare likabehandling och individuellt med rektorerna.
-------------	--

## Studie- och yrkesvägledning

Önskvärd utveckling	De studie- och yrkesvägledande insatserna riktade till nyanlända elever ska utvecklas och kvalitetssäkras. De studie- och yrkesvägledande insatser ska träna eleverna att göra väl underbyggda val om sina framtida studier- och yrkesval.
Bakgrund	Styrdokumentet "Full fart mot framtiden" är förankrat på skolorna.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen säkerställer att styrdokumentet Full fart mot framtiden används och följs upp på skolorna.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp skolornas arbete med egna arbetsplaner kring SYV med stöd av central SYV-are.</li> <li>• Kompetensutveckling för studie- och yrkesvägledare kring vägledning för nyanlända med stöd av central SYV-are.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp SYV-insatser i övergång mellan grundskola och gymnasium</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, i SYV-nätverk och genom övergripande SYV och individuellt med rektorerna.

## Skolbibliotek

Önskvärd utveckling	Att skolbiblioteket används som en resurs i elevernas lärande av lärarna på skolorna.
Bakgrund	I utvecklingsgruppen har alla enheter arbetat fram strategiska planer för sin skola. Planerna ska vara verktyg som används i det fortsatta utvecklingsarbetet.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen säkerställer att rektor följer upp skolbibliotekets arbete utifrån identifierat normalläge.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp utvecklingsgruppens fortsatta arbete.</li> </ul>
Uppföljning	Avstämningar i utvecklingsgruppen för skolbibliotek och individuellt med rektorerna.

## Förbättringsområden, läsåret 2017/2018

### Förbättringsområden, läsåret 2017/2018

Förbättringsområde 1 - verksamhetspecifikt	<b>Elevhälsa</b>
Bakgrund	Elevhälsans uppdrag är främjande, förebyggande och åtgärdande. De åtgärdande delarna av elevhälsoarbetet upptar den mesta tiden vilket gör att elevhälsoanordningens möjligheter att arbeta förebyggande och främjande begränsas.
Önskvärd förbättring	Att elevhälsoanordningens möten effektiviseras så att tid frigörs till förebyggande och främjande arbete.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En skattning av normalläge elevhälsa genomförs.</li> <li>• En struktur för EHT-teamens möten implementeras på skolorna under året.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp skattning av normalläge samt effekten av gemensam mötestruktur för EHT-team.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

Förbättringsområde 2 - verksamhetspecifikt	<b>Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning</b>
Bakgrund	Alla elever ska tillägna sig grundläggande kunskaper i att läsa, skriva och räkna och kunna använda dem i det fortsatta lärandet. Det finns rutiner för resultatuppföljningar i förskoleklass och på lågstadiet men vi behöver säkerställa att de obligatoriska bedömningsstöden används, att resultaten av bedömningarna analyseras och att åtgärder som ger resultat i elevernas lärande sätts in, samt att information om elevers kunskaper och behov följer med i övergångar och vid lärarbyten.
Önskvärd förbättring	Att de obligatoriska bedömningsstöden används för att identifiera elever i behov av stöd i sin tidiga läs- skriv och matematikutveckling. Att åtgärder för elever som identifierats sätts in och följs upp. 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.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum för tidiga insatser och specialpedagog RC stödjer skolornas arbete med bedömningsstöd och tidiga åtgärder.</li> <li>• Kompetensutveckling i Tidig läs- och skrivutveckling för personal i förskoleklass.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp effekterna av åtgärderna i samband med resultatuppföljningar 2 ggr/år och initierar riktade insatser.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp övergångar mellan fsk – F, F- åk 1, åk 3-4.</li> </ul>
Uppföljning	Mellan verksamhetschef förskola grundskola, i rektorsgrupp, genom

	verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.
--	---

Förbättringsområde 3 - verksamhetsspecifikt	<b>Föräldrasamverkan</b>
Bakgrund	Riktlinjer för "Samverkan med vårdnadshavare – för elevernas bästa" tillsammans med stödstruktur för föräldramöten implementerades under föregående läsår. Fler föräldrar närvarade på föräldramöten som ett resultat av att eleverna deltog.
Önskvärd förbättring	Samverkan med föräldrar behöver fördjupas så att föräldrar i större utsträckning ges möjlighet att stödja sina barns lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen följer upp att riktlinjerna för "Samverkan med vårdnadshavare – för elevernas bästa" och utarbetad stödstruktur för föräldramöten följs och har effekt.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp hur skolorna arbetar för att stärka föräldrars möjligheter att stödja sina barns lärande.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

## Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd utveckling	Högre grad av likvärdighet mellan skolor i kommunen då det gäller rutiner och riktlinjer. Att skolornas ledning synliggör spår och kommunicerar kopplingen mellan det kollegiala lärandet och skolans resultat.
Bakgrund	Arbetet med gemensamma strukturer och rutiner behöver utvecklas så att föräldrar och elever kan känna igen sig vid skolbyten och vid övergångar mellan stadier. Det finns strukturer för kollegialt lärande. Strukturer behöver ha ett meningsfullt innehåll som ger resultat i elevernas lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschef initierar samverkan i rektorsgrupp kring rutiner och riktlinjer.</li> <li>• Verksamhetschef följer upp rektorernas styrning i det kollegiala lärandet.</li> <li>• Uppföljning av arbetet med funktionellt delat ledarskap.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd utveckling	Att de kommungemensamma insatsernas innehåll och skolans kollegiala lärande hänger ihop och leder till att undervisningen förbättras så att eleverna lär sig mer. Att framgångsrikt arbete sprids inom och mellan kommunens skolor.

Bakgrund	Det finns tydliga strukturer som stödjer genomförandet av det kollegiala lärandet, både kommungemensamt och på respektive skola. Förstelärarna har tydliga uppdrag och det finns ett kommungemensamt arbete för att stödja förstelärarna.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förstelärarna arbetar med videoanalys som verktyg för att utveckla undervisningen.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp effekten av det kollegiala lärandet med rektorerna, på skolorna och i rektorsgrupp.</li> <li>• Verksamhetschefen initierar ett arbete för att sprida hur olika arenor och kanaler kan användas för att sprida exempel på kollegialt lärande som leder till kvalitet i undervisningen.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd utveckling	Att de uppföljningar och analyser som görs på olika nivåer efter resultatuppföljning leder till åtgärder i form av t.ex. extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever och att åtgärderna får effekter i elevernas lärande.
Bakgrund	Det finns tydliga rutiner för uppföljning av elevernas behörighet i åk 6-9 och för uppföljning av elevernas kunskapsutveckling i åk F-3. Analyserna har förbättrats och åtgärder sätts in men åtgärder behöver utvecklas så att de i större utsträckning ger effekt i elevernas lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen följer upp skolornas resultat i årskurs 1.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp skolornas fortsatta arbete med individuella planer för elever i åk 6-9.</li> <li>• Elevernas resultat vad gäller läsning kommer särskilt att följas upp.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp skolornas tidiga insatser efter kartläggning med Skolverkets bedömningsstöd.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp nyanlända elevers resultat</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp skolornas rutiner för övergång åk 6-åk 7, åk 9 – GY,</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd utveckling	I undervisningen finns en tydlig planering för lärande. Innehållet i undervisningen är kopplat till kursplaner och elevernas behov och undervisningen utmanar också elevernas förståelse.
Bakgrund	Lärare har utvecklat arbetsformer som bidrar till högre elevaktivitet i undervisningen.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ämnesinriktade kompetensutvecklingsdagar för alla lärare</li> <li>• FoU-projekt på 9 grundskolor, modersmålsenheten och i grundsärskolan. Lokalt tekniklyft i samarbete med Tom Tit.</li> <li>• Kompetensutveckling för lärare som arbetar med nyanlända elever</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensutveckling för all personal på fritidshem.</li> <li>• Åtgärder inom ramen för samverkan för bästa skola på flera skolor.</li> <li>• Utvecklingslärarinsats riktas till prioriterade skolor under året.</li> <li>• Verksamhetschefen följer upp effekterna av det kollegiala lärandet på kvalitén i undervisningen i grundskola och i grundsärskola.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med rektorer.



# Plan för systematiskt kvalitetsarbete

## 2017/2018

för ökad måluppfyllelse i Södertälje kommuns  
**gymnasieskola** och **gymnasiesärskola**

## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Presentation av verksamheten</b> .....	<b>4</b>
Organisation .....	4
<b>Systematiskt kvalitetsarbete</b> .....	<b>5</b>
<b>Resultatuppföljning</b> .....	<b>6</b>
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2015/2016.....	6
Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2017/2018.....	6
<b>Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling</b> .....	<b>14</b>
Gymnasieskolan – sammanfattning av resultat och analys .....	14
Resultat.....	14
<b>Resultatredovisning gymnasiesärskolan</b> .....	<b>16</b>
Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling.....	16
Resultat.....	16
<b>Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse 2017</b> .....	<b>17</b>
<b>Analysdel</b> .....	<b>19</b>
Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv .....	19
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv .....	20
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv .....	20
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv .....	20
Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv .....	21
<b>Utveckling</b> .....	<b>22</b>
Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018 .....	22

## 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 på varje enhet finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

Målgruppen för plan för systematiskt kvalitetsarbete på verksamhetsnivå är främst rektorer i gymnasieskolorna och gymnasiesärskolan, tjänstemän på utbildningskontoret, samt ledamöter i utbildningsnämnden. Syftet är att:

- Ge samlad bild av gymnasieskolorna
- Beskriva resultat och måluppfyllelse i förhållande till de nationella och kommunala målen
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten
- Ange åtgärder för förbättring
- Ge nämnden ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Ytterst syftar det systematiska kvalitetsarbetet till att enheterna når de mål utbildningsnämnden satt för verksamheten i gymnasieskolan, att öka måluppfyllelsen.

Samtliga medarbetare har ett ansvar 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 skolledning, 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

*Heléne Rådbrink*  
Verksamhetschef, gymnasiet



## Presentation av verksamheten

### Våra styrkor

- Professionella rektorer
- Många engagerade lärare

### Våra utmaningar

- Kollegialt lärande och arbete utifrån helheter och sammanhang
- Skapa en attraktiv gymnasieskola

### Vårt fokus 2017/2018

- Innovation och entreprenöriellt lärande
- Förebyggande och främjande elevhälsoarbete

## Organisation

Inom verksamhetsområdet Södertälje kommuns gymnasieskolor finns 5 gymnasieenheter, varav en är gymnasiesärskola. Täljegymnasiet erbjuder högskoleförberedande program, Wendela Hebbegymnasiet erbjuder högskoleförberedande program inom estetik, media och kommunikation. Torekällgymnasiet erbjuder yrkesprogram och Morabergs studiecentrum erbjuder introduktionsprogram. Foucaultgymnasiet är kommunens gymnasiesärskola.

Ansvarig chef på enhetsnivå är rektor. På Torekällgymnasiet och Wendela Hebbegymnasiet finns en rektor och en Enhetschef. Ansvarig chef på verksamhetsnivå är verksamhetschef för gymnasiet.

Slutlig antagning till gymnasieutbildning inom de kommunala gymnasieskolorna 2017-06-29 var 424 elever. 2016-06-29 var det 409 elever och 2015-06-29 var det 291 elever.

Täljegymnasiet tog endast in elever på en inriktning på både Ekonomiprogrammet och Samhällsvetenskapsprogrammet.

## Elever i gymnasieskolan – 170915

Enhet	Åk 1	Åk 2	Åk 3	Åk 4	Totalt
Morabergs studiecentrum	205	19	32		256
Torekällgymnasiet	64	40	90	6	200
Täljegymnasiet	192	183	136	23	534
Wendela Hebbegymnasiet	307	88	77	8	480
<b>Totalt</b>	<b>768</b>	<b>330</b>	<b>335</b>	<b>37</b>	<b>1470</b>

Enhet	Åk 1	Åk 2	Åk 3	Åk 4	Totalt
Foucaultgymnasiet	17	13	18	22	70
<b>Totalt</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>70</b>

## Systematiskt kvalitetsarbete

Strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet består av **resultat, analys och utveckling**. Det genomsyrar arbetet på alla nivåer och är tydligt för alla medarbetare.

### *Resultat*

I resultatuppföljningen beskrivs mål, vidtagna åtgärder och resultat för varje förbättringsområde och utvecklingsområde. Utvecklingsområdena är strategier för högre måloppfyllelse. De är gemensamma för hela utbildningsförvaltningen. För bedömning har ett antal kvalitetsindikatorer tagits fram för självskattning.

I uppföljning av resultat redovisas resultat per program för gymnasieelever, jämförelsetal och grundläggande examen till högskola. Nationella prov och kursbetyg följs upp i enheternas systematiska kvalitetsarbete. Även arbete med studie- och yrkesvägledning och Likabehandlingsplan/Plan mot kränkande behandling följs upp systematiskt i enheternas kvalitetsarbete.

### *Analys*

Vidare görs en analys av resultaten utifrån fem olika perspektiv;

- jämförande
- resurs- och kompetens
- organisation- och ledning
- metod- och forskning
- intersektionalitet

### *Utveckling*

Förbättringsområden prioriteras och fastställs i dialog med verksamheten utifrån resultat och behov. Inför läsåret 2017-2018 har gymnasiet valt att inte ha något förbättringsområde. I stället har vi två perspektiv som genomsyrar alla utvecklingsområden.

I de gemensamma utvecklingsområdena beskrivs de specifika åtgärder som skall stärka de kvaliteter som behöver utvecklas i verksamheterna.

Verksamhetschefen för gymnasiet följer systematiskt upp resultat, analys och utveckling på verksamhetsnivå.

## Resultatuppföljning

### Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2015/2016

Förbättringsområde 1	<b>Språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning</b>
Mål	<p>Gymnasieskolan utvecklar ett förhållningssätt som innebär;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• att undervisningen, på gymnasiet, utformas utifrån ett flerspråkigt och interkulturellt perspektiv.</li> <li>• att gymnasieskolorna utvecklar en språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning.</li> </ul>
Vidtagna åtgärder	<p>VC gav i uppdrag åt rektor att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>- Språksupport</b> Aktivt delta i utvecklingsarbetet samt hur projektet ”Språksupport” skall få spridning till andra skolor</li> <li>■ <b>- Cykeln för undervisning och lärande</b> Säkerställa att alla lärare använder metoden cykeln för undervisning och lärande</li> <li>■ <b>- Flerspråkighet i ämnesundervisningen</b> Utveckla kunskap och verktyg/modeller för att utforma undervisningen så att den utgår från flerspråkighet och interkulturellt perspektiv</li> <li>■ <b>- Läslyftet</b> Ge förutsättningar för deltagande i Läslyftet</li> </ul>
Resultat	<p>Gymnasieskolorna har utvecklat sin ämnesundervisning så att den är språk- och kunskapsutvecklande i alla ämnen. Flera skolor har använt sig av Skolverkets moduler inom Läslyftet. Lärarna bedömer i skattning att de förbättrat undervisningen utifrån givna kriterier för språkutvecklande ämnesundervisning.</p> <p>I stort har förståelsen av Språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning ökat och de flesta skolor är på väg in i gemensamma metoder och modeller.</p> <p>Förbättringsområdet språk - och kunskapsutvecklande ämnesundervisning kommer fortsättningsvis att utvecklas inom utvecklingsområdet Kvalitet i undervisningen.</p>

### Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2017/2018

Inom utvecklingsområden ryms områden som mer handlar om kognitiva processer som sätter lärande och förståelse i centrum. Alla verksamheter har fyra gemensamma utvecklingsområden. Dessutom kan en verksamhet ha ett eget utvecklingsområde utifrån ett specifikt behov eller en uttalad profil.

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd kvalitet	<p>Skolledningen utvecklar en kvalitet genom att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.</li> </ul>

Vidtagna åtgärder	<p>VC gav rektor i uppdrag att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Utveckla en mer aktiv roll i det pedagogiska ledarskapet</b> genom att: <ul style="list-style-type: none"> <li>- utveckla ett normkritiskt (innovativt) förhållningssätt till verksamhetens arbetsformer och innehåll och utmana traditioner</li> <li>- utveckla en mer aktiv roll i det pedagogiska ledarskapet i att se lärares lärande som rektors främsta uppgift, utveckla en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande</li> </ul> </li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen planerar, genomför och följer upp processer som leder till;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att rektorerna utvecklar ett kollegialt lärande och skapar en gemensam bild kring vad som kännetecknar ett pedagogiskt ledarskap och god skolutveckling enligt forskning och beprövad erfarenhet</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-förändringsledning i samverkan med Umeå universitet på Täljegymnasiet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillsammans med övrig skolledning ingå i handledning med fokus på strategier för att leda i och för förändring</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Tydligare utvecklingsprocesser</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utveckla resultatstyrningen när det gäller att granska sin egen praktik och genom systematiskt kvalitetsarbete, långsiktigt och hållbart utveckla elevernas resultat med utgångspunkt i styrdokumentens mål</li> </ul> </li> </ul>
Resultat	<p>Rektorerna har blivit tydligare i sina utvecklingsprocesser med förväntningar på medarbetare och med planerade uppföljningar. Rektorerna har vidareutvecklat sin förmåga att styra och leda utifrån förtrogenhet med verksamhetens lärmiljöer, lärarkompetens och elevernas kunskapsutveckling.</p> <p>Rektorsgruppen har också arbetat fram en tydlig modell för att stödja lärares lärande genom en satsning på processledarutbildning för förstelärarna. Förstelärarna skall stödja lärarna i att utveckla innovation och entreprenöriellt lärande, rektorerna skall genom aktiv pedagogisk ledning leda processen gemensamt.</p> <p>Tillsättning av två administrativa chefer på gymnasierna och tydliggörande av bitr rektorers administrativa arbete har påverkat skattningen av utvecklingsområdet positivt. Genomgående skattas utvecklingsområdet Pedagogisk ledning högre än föregående år.</p> <p>Samverkan för bästa skola-förändringsledning i samverkan med Umeå universitet på Täljegymnasiet har pågått regelbundet under läsåret. Skolledning har haft handledning med fokus på strategier för att leda i och för förändring.</p>
Framtida behov	<p>Fortsatt användning av gemensam ledningsstrategi samt arbeta för ett aktivt pedagogiskt ledarskap. Processledning av det gemensamma lärandeperspektivet innovation och entreprenöriellt lärande är ett av två fokus inför läsåret 2017-2018. Det andra är ett elevhälsoperspektiv för att utveckla former för samverkan mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner, samt lyssna på eleven för ökat elevinflytande.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ledningsstrategi</b></li> <li>- Använda en gemensam processledningsmodell som strategi för ledning av utvecklingsprocesserna</li> <li>■ <b>Aktiv roll i det pedagogiska ledarskapet</b></li> <li>- Leda medarbetarnas lärande</li> <li>- Ta fram ett gemensamt strategidokument för Lärares lärande – kollektivt och individuellt lärande</li> <li>- Uppdatera strategidokumentet ”Framgång i undervisningen” så att det innehåller Språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning</li> <li>■ <b>Rektor utvecklar en förändrad lärarroll och förändrad elevroll som gynnar elevernas måluppfyllelse och motivation för skolan</b></li> <li>- Processleda ett för gymnasiet gemensamt lärandeperspektiv - innovativt lärande (värdeskapande lärande) i samarbete med förstelärare och Tom Tit</li> <li>■ <b>Strategier för elevhälsoarbete</b></li> <li>- Utveckla former för samverkan mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner, där fokus ska vara den enskilda elevens behov och vilka stödinsatser som behöver genomföras</li> <li>- Säkerställa att den information eleverna själva kan ge om sina behov av stöd används systematiskt för att bättre planera undervisningen</li> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-förändringsledning i samverkan med Umeå universitet på Täljegymnasiet</b></li> <li>- Tillsammans med övrig skolledning ingå i handledning med fokus på strategier för att leda i och för förändring</li> </ul>
--	--

<b>Utvecklingsområde 2</b>	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd kvalitet	<p>Gymnasieskolan utvecklar en kvalitet i organisationen genom att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i ämnesundervisningen.</li> </ul>
Vidtagna åtgärder	<p>VC gav rektor i uppdrag att</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lärares samarbete-Cykeln för undervisning och lärande</b></li> <li>- säkerställa att alla lärare använder Cykeln för undervisning och lärande</li> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola- coachning av lärare att kollektivt utveckla undervisningen på Täljegymnasiet</b></li> </ul> <p>VC gav rektor på Täljegymnasiet i uppdrag att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inom ramen för Samverkan för bästa skola säkerställa att insatserna följs upp inom språksupporten, kollegialt lärande, individuell coachning av lärare och utbildning i coachande förhållningssätt samt att Språksupporten får spridning genom nätverk i gymnasieskolorna</li> </ul>

<p>Resultat</p>	<p>Rektorerna organiserar för kollegialt lärande med t ex kollegafeedback, fastslagna tider per vecka för kollegialt lärande i arbetslag och ämneslag. KU-dagar används för att dela konkreta förslag för spårkutvecklande undervisning. Gemensam kompetensutveckling i hela kollegiet.</p> <p>Rektorerna följer upp och utvärderar lärarnas tillämpning av Cykeln och det kollegiala lärandet genom förstelärarna, på konferenstid, lektionsobservationer och skattning av språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning.</p> <p>Det kollegiala lärande har resulterat i att lärarna har ökat sin medvetenhet om sin egen undervisning och samtidigt ökat sin medvetenhet om elevers språkliga utmaning.</p>
<p>Framtida behov</p>	<p>Vi behöver fortsätta att utveckla kollektiva lärprocesser och därigenom stimulera till praktiskt utvecklingsarbete för att främja kollektivt lärande. Utvecklingen av kollektiv kompetens och kollektiva identiteter är beroende av hur ledarskapet påverkar det kollektiva lärandet. Därför kommer rektorsgruppen att gemensamt utveckla verksamheterna genom praktiskt handlande och kollegialt lärande.</p> <p>Ett område som kommer att ha fokus under nästa läsår är samarbetet kring innovation och entreprenöriellt lärande. Gymnasieskoloran avser att tillsammans stödja och utveckla gymnasieverksamheterna till ökad kompetens i hela kollegiet om hur elever utvecklar sina entreprenöriella och innovativa förmågor och utveckla en ny design för lärande.</p> <p>Ett annat område är att fortsätta utveckla samarbete mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner för förebyggande och främjande elevhälsa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Kollektivt och individuellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete</li> </ul> </li> <li>■ <b>Ny design för lärande</b> inom innovation och entreprenöriellt lärande <ul style="list-style-type: none"> <li>- använda mallen för Lärandeaktivitet/Cykeln för undervisning och lärande i planeringen av en ny design för lärande inom innovation och entreprenöriellt lärande</li> <li>- strukturera dokumentation av kollegialt lärande i Lärplattformen (blanketter i LP)</li> </ul> </li> <li>■ <b>Säkerställa att lärare och elevhälsa samverkar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- För att utveckla förmågan, att möta elevens specifika behov på ett systematiskt sätt och i samverkan mellan olika professioner, kan <i>Elevhälsocirkeln</i> användas som ett verktyg. Där kan fler perspektiv och nya frågeställningar synliggöras i ett förebyggande och hälsofrämjande arbete.</li> </ul> </li> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola- coachning av lärare att kollektivt utveckla undervisningen på Täljegymnasiet</b></li> </ul> <p>VC ger rektor på Täljegymnasiet i uppdrag att;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inom ramen för Samverkan för bästa skola säkerställa att insatserna följs upp inom språksupporten, kollegialt lärande, individuell coaching av lärare och utbildning i coachande förhållningssätt samt att Språksupporten får spridning genom nätverk i gymnasieskolorna</li> </ul>
--	--

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd kvalitet	<p>Att elevers mål- och resultatutveckling följs upp kontinuerligt inom samtliga ämnen utifrån en formativ process och att elevers mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.</p> <p>I uppföljningen skall också mål- och resultatstyrningen beakta analys och åtgärder samt de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever, genom;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• att förbättra resultatanalysen och identifiera vad som ger resultat</li> </ul>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-elevcoacher på Torekällgymnasiet</b> VC gav rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att; <ul style="list-style-type: none"> <li>- insatsen, elevcoacher, följs upp enligt projektplan</li> </ul> </li> <li>■ <b>Inflytande för lärande-kartlägga inflytande för lärande på gymnasiet</b> VC gav rektor i uppdrag att; <ul style="list-style-type: none"> <li>- skapa förutsättningar för skolutvecklingsprojektet Inflytande för lärande. I projektet provas enkätverktyg för att kartlägga inflytande för lärande i gymnasiet.</li> </ul> </li> <li>■ <b>Rektor gav i uppdrag att fortsätta att utveckla resultatanalysen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utifrån Resultatanalys i skolan, ett gemensamt strategidokumentet</li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen planerade, genomförde och följde upp processer som leder till att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rektor i uppföljning av resultat identifierar och skapar förståelse för vad som leder till högre måluppfyllelse</li> </ul> </li> </ul>
Resultat	<p>Elevers mål- och resultatutveckling följs upp systematiskt inom samtliga ämnen. Skolorna har utvecklat egna system för uppföljning. Resultaten är väl kommunicerade och känd hos medarbetare, elever och vårdnadshavare.</p> <p>Inför resultatanalyser har underlag systematiserats och analyseras för att uppnå samverkan och samsyn på skolan.</p> <p>Dock behöver analys och åtgärder samt de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd beaktas.</p> <p>Skolans förebyggande och hälsofrämjande elevhälsoarbete behöver i större utsträckning vara kopplade till skolans övriga systematiska kvalitetsarbete, så att resultatuppföljningar och utvärderingar mot de nationella målen ska bli möjliga.</p>
Framtida behov	Vi fortsätter arbetet i samverkan för bästa skola som är en pågående

	<p>insats fram till 2018.</p> <p>Resultatanalysen i skolan skall fortsätta att utvecklas genom att tydliggöra underlag för kartläggning och analys. Elevhälsans särskilda professioner skall delta i resultatuppföljningar. Mål för elevhälsans arbete skall kopplas till skolans övriga systematiska kvalitetsarbete.</p> <p>Mätmetoder för mål inom utvecklingsarbetet innovation och entreprenöriellt lärande skall tas fram i samarbete med Martin Lackéus, forskare vid Chalmers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-elevcoacher på Torekällgymnasiet</b> VC ger rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att;       <ul style="list-style-type: none"> <li>- insatsen, elevcoacher, följs upp enligt projektplan</li> <li>■ <b>Rektor skall fortsätta att utveckla resultatanalysen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att fortsätta arbetet med resultatanalys i skolan utifrån vårt gemensamma strategidokument</li> <li>- Mål- och resultatuppfyllelsen skall analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare (lärare och elevhälsa), vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå..</li> </ul> </li> <li>■ <b>Identifiera mätmetoder för mål inom innovation och entreprenöriellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökat elevinflytande</li> <li>- Ökad motivation hos eleverna</li> <li>- Utveckling av innovativa och entreprenöriella förmågor - Förändringarna medför ett ökat fokus på personlig utveckling, kreativitet, självförtroende, initiativtagande, handlingsorientering och uthållighet</li> </ul> </li> <li>■ <b>Formulera mål för elevhälsans gemensamma arbete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskning visar på betydelsen av att formulera mål för elevhälsans gemensamma arbete. Dessa mål behöver vara kopplade till skolans övriga systematiska kvalitetsarbete, så att resultatuppföljningar och utvärderingar mot de nationella målen ska bli möjliga. Gymnasiet har tagit fram ett strategidokument för arbetet med Resultatanalys i skolan.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd kvalitet	<p>Att det i undervisningen finns en hög grad av <i>ledarskapskompetens relationell kompetens</i> och <i>didaktisk kompetens</i> som säkrar att undervisningen har en variaton anpassad till elevers olika behov och förutsättningar genom;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• att gymnasieorganisationen utvecklar system och rutiner för uppföljning av undervisningens kvalitet och likvärdighet</li> </ul>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-processledare för utveckling av undervisningen på Torekällgymnasiet</b> VC gav rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att;       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatsen, processledare, inom ramen för Samverkan för bästa skola följs upp kontinuerligt</li> </ul> </li> <li>■ <b>Innovativt lärande- i samarbete med Tom Tit utveckla</b></li> </ul>



	<p><b>innovativa och entreprenöriella förmågor</b>  VC gav rektor i uppdrag att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I samarbete med Tom Tit utveckla innovativt lärande i syfte att utveckla innovativa och entreprenöriella förmågor genom att i ett första steg inspirera, genom en bredd av föreläsningar</li> </ul> <p>■ <b>Lyssna på eleven-höja skolans elevhälsokompetens</b>  VC gav rektor, tillsammans med Resurscentrum, i uppdrag;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att säkerställa att elevhälsopersonal ges förutsättningar att delta i den för gymnasiet gemensamma utbildningen ”Att höja skolans elevhälsokompetens” som anordnas av Specialpedagogiska skolmyndigheten</li> </ul>
Resultat	<p>Kvaliteten i undervisningen skattas högre. Gymnasierna har ökat kvalitén i undervisningen generellt. Gymnasierna har arbetat strukturerat med trygghet och studiero, följt upp och stävjat på ett systematiskt sätt.</p> <p>Undervisningen har blivit mer målstyrd genom t ex temaarbeten. Dock behöver anpassningar, stöd och samplanering öka.</p> <p>Inom Samverkan för bästa skola-processledare för utveckling av undervisningen på Torekällgymnasiet, har två processledare ett gemensamt uppdrag att utveckla undervisningen till mer entreprenöriell. De har utvecklat en öppenhet i det kollegiala lärandet, de coachar lärarna individuellt och i grupp samt följer upp undervisningen så att den planeras och utförs så att eleverna får möjlighet att utveckla entreprenöriella förmågor. Insatsen pågår till 2018.</p> <p>Gymnasieskolorna behöver fortsatt ta fram system och rutiner för uppföljning av undervisningens kvalitet och likvärdighet.</p>
Framtida behov	<p>Vi fortsätter arbetet i Samverkan för bästa skola som är en pågående insats fram till 2018. Processledarnas roll på Torekällgymnasiet är att stötta, driva på och organisera skolans arbete med att utveckla en undervisning som är mer entreprenöriell och mer elevaktiv än undervisningen i dagsläget.</p> <p>Samhällsutvecklingen går fort och gymnasieskolans uppdrag är att förbereda eleverna för en värld där yrkena inte finns ännu inom områden som vi inte ens kan föreställa oss just nu. Vi avser att stödja och utveckla gymnasieverksamheterna till ökad kompetens i hela kollegiet om hur elever utvecklar sina entreprenöriella och innovativa förmågor och genom ämnesdidaktik utveckla den didaktiska kompetensen till en ny design för lärande, en förändrad lärarroll och förändrad elevroll som gynnar elevernas måluppfyllelse och motivation för skolan.</p> <p>De framgångsfaktorer för hälsofrämjande skolutveckling som gymnasieskolan skall arbeta efter handlar bl a om att bygga förtroendefulla relationer mellan lärare och elever för att förebygga studieavbrott, och att skapa rätt förutsättningar för lärare i rollen som mentor. Vi ska samarbeta för att identifiera elevernas behov och gemensamt definiera vilka anpassningar och stödinsatser som eleverna behöver. Resurscentrum kommer att hålla i gemensamma seminarier och planera för både enskilt och gemensamt arbete.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-processledare för utveckling av undervisningen på Torekällgymnasiet</b> VC gav rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att;       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatsen, processledare, inom ramen för Samverkan för bästa skola följs upp kontinuerligt</li> </ul> </li>   <li>■ <b>Framgång i undervisningen - strategidokument</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utveckla en mer likvärdig undervisning och ha systematiska uppföljningar av kursutvärderingar och lärares självvärderingar</li> </ul> </li> <li>■ <b>Språkutvecklande ämnesundervisning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Att gymnasieskolorna säkerställer en språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning</li> <li>- Aktivt delta i utvecklingsarbetet samt hur projektet ”Språksupport” skall få spridning till andra skolor. Ingå i Språknätverk för gymnasiet och anordna Språkbiennal vartannat år</li> </ul> </li> <li>■ <b>Innovation och entreprenöriellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skapa förutsättningar för att utveckla förmågor inom <i>innovativt och entreprenöriellt lärande</i> t ex genom att:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Undervisningen tillhandahåller differentierade lärmiljöer och interaktion med omvärlden.</li> <li>- Undervisningen har ett värde för individer utanför gruppen.</li> <li>- Undervisningen planeras utifrån en förändrad elevroll där eleven tillåts vara ägare av lärprocessen och elever arbetar i team.</li> <li>- Klassrummet utformas för teamarbete.</li> <li>- De globala målen används för lärares enskilda planering.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ <b>Strategi för elevhälsoarbete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeta med framgångsfaktorer för hälsofrämjande skolutveckling</li> </ul> </li> <li>■ arbeta enligt strategier för högre måluppfyllelse i elevhälsan (normallägen)</li> </ul>
--	--

# Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling

## Gymnasieskolan – sammanfattning av resultat och analys

### Resultat

	2017	2016	2015	2014
Avgått med examen samtliga elever	70%	75%	68%	70%
Avgått med examen högskoleförberedande program	70%	77%	68%	76%
Avgått med examen yrkesprogram	70%	72%	68%	62%
Avgått med högskolebehörighet yrkesprogram	34%	31%	25%	19%
 		<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Jämförelsetal samtliga elever	13,87	13,82	13,83	
Jämförelsetal högskoleförberedande program	14,50	14,32	14,50	13,99
Jämförelsetal yrkesprogram	12,54	12,80	12,39	12,71

Sammanfattningsvis har andelen elever som avgått med examen minskat mellan 2016-2017 både för högskoleförberedande program och yrkesprogram. Vid en jämförelse mellan 2015 och 2017 har andelen dock ökat något. När det gäller jämförelsetalet är det i stort sett oförändrat sett på samtliga elever. Att beakta är att det är relativt få elever som lämnar våra gymnasieskolor varje år. I år lämnade 169 elever ett högskoleförberedande program och 80 elever ett yrkesprogram. Det innebär att få elevers resultat kan ge stora förändringar i det skolornas/programmets resultat.

### Betygsstatistik avgångselever

Elever från nationellt program 2016 och 2017.

Jämförelsetal och grundläggande behörighet till högskola är beräknat på dem som avgått med examen.

2016	Andel som inte uppnår examen 2016	Andel av elever som inte uppnår examen				
		Ej godkänt gymnasiearbete	Ej godkänd svenska	Ej godkänd engelska	Ej godkänd matematik	Ej tillräckliga poäng
Ekonomiprogrammet	20%	0%	11%	22%	0%	100%
Estetiska programmet	12%	0%	100%	0%	40%	100%
Naturvetenskapsprogrammet	24%	29%	71%	57%	0%	100%
Samhällsvetenskapsprogrammet	29%	89%	50%	6%	39%	72%
<b>Totalt</b>	<b>23%</b>	<b>51%</b>	<b>53%</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>	<b>87%</b>

2017	Andel av elever som inte uppnår examen					
	Andel som inte uppnår examen 2017	Ej godkänt gymnasiearbete	Ej godkänd svenska	Ej godkänd engelska	Ej godkänd matematik	Ej tillräckliga poäng
Program						
Ekonomiprogrammet	33%	36%	57%	29%	29%	100%
Estetiska programmet	23%	22%	89%	0%	11%	78%
Naturvetenskapsprogrammet	23%	0%	22%	22%	11%	78%
Samhällsvetenskapsprogrammet	39%	75%	44%	50%	13%	69%
<b>Totalt</b>	<b>30%</b>	<b>43%</b>	<b>53%</b>	<b>31%</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>

Det är få elever som lämnar teknikprogrammet, vilket därför inte redovisas på denna detaljnivå.

*Naturvetenskapsprogrammet* är ett av programmen som har lägst andel elever som slutar utan en examen. Jämfört med föregående år så är det en lägre andel som saknar de obligatoriska ämnena. Av de elever som inte avgår med examen är orsaken i de flesta fall att de inte fått godkänt i tillräckligt många ämnen/kurser. Det är en förändring jämfört med föregående år då betydligt fler saknade godkänt i svenska och engelska.

Det *estetiska programmet* har lika andel elever som inte avgår med examen som Naturvetenskapsprogrammet. Här har dock en betydligt högre andel inte godkänt i svenska. Samma problematik fanns även föregående år.

Det *samhällsvetenskapliga programmet* är det högskoleförberedande program där högst andel elever lämnar gymnasiet utan examen båda redovisade år. Det är fortsatt en hög andel som saknar godkänt i svenska. Men i år saknar dessutom en högre andel godkänt i engelska. Däremot är det betydligt högre andel som klarar godkänt i matematik. Även för eleverna som gått *ekonomiprogrammet* ser vi att andelen som inte klarar godkänt i svenska har ökat. Jämfört med eleverna på samhällsvetenskapliga programmet så saknar en större andel även godkänt i matematik jämfört med föregående år.

#### Jämförelsetal

	2017	2016	2015	2014
Ekonomiprogrammet	13,22	13,54	13,08	13,19
Estetiska programmet	14,73	14,82	14,77	14,32
Naturvetenskapsprogrammet	15,40	13,88	14,95	14,38
Samhällsvetenskapsprogrammet	14,42	14,74	14,35	13,67
<b>Totalt</b>	<b>14,50</b>	<b>14,32</b>	<b>14,50</b>	<b>13,99</b>

Jämförelsetalet (betygspoängen) har ökat från 14,32 år 2016 till 14,50 vårterminen 2017. Jämförelsetalet beräknas på de elever som avgått med examen. Förändringarna är för de flesta programmen relativt små. Endast för naturvetenskapsprogrammet kan noteras en större förändring och då en förbättring. Antalet elever på programmet är dock för få för att dra några slutsatser av förändringen.

### ***Kommentarer***

Andelen elever som väljer våra gymnasieskolor har minskat under många år. Elever med höga betyg från grundskolan väljer gymnasieskolor i andra kommuner eller fristående gymnasieskolor. Det har för de högskoleförberedande programmen i våra gymnasieskolor medfört att allt fler elever har brister i sina kunskaper när de börjar gymnasiet. Gymnasiet har tidigare identifierat framförallt brister i svenska och engelska som orsak till en låg måluppfyllelse inom gymnasieskolan. I det systematiska kvalitetsarbetet är därför språk- och kunskapsutvecklande arbete i alla ämnen i fokus. Vidare finns ett arbete med förbättrat elevstöd och särskilda anpassningar på skolorna. Extra resurser har prioriterats för att stödja elevernas utveckling för att nå godkända betyg. Det har även varit prioriterat att säkra och utveckla de förebyggande och främjande elevhälsoresurserna på samtliga gymnasieskolor. I det ingår även att stärka elevinflytandet genom en modell – ”lyssna på eleven”. Dessa områden kommer att vara fortsatt i fokus på våra gymnasieskolor.

## **Resultatredovisning gymnasiesärskolan**

Den första tabellen visar gymnasiesärskolebeviset som visar att eleverna har fullgjort fyra år i gymnasiesärskolan. Alla elever har fått gymnasiesärskolebevis, d v s de har genomfört och avslutat sin gymnasieskolgång, om än med en del kurser utan betyg – så kallade stjärnbetyg (\*\*). De individuella programmen har inte längre betyg, därför undantas de ur denna statistik.

### **Uppföljning av elevernas kunskapsutveckling**

#### *Resultat*

#### Gymnasiesärskolebevis utfärdat

<b>ÅR 4</b>	AHV	FOG	FAB	ES	Ind.program
Alla elever	100%	100%	100%	100%	100%
Flickor					
Pojkar					

*Slutbetyg i några gymnasiesärskolegemensamma kurser på de nationella programmen läsåret 1617*

<b>Kurs</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>***</b>	<b>Reducerad kurs</b>
Engelska 1	1	2	4	2		1	1
Svenska 1		2	4	2		1	
SVA				1			
Matematik 1	4	2	1	2		1	

*En elev läste enligt den gamla läroplanen och således den gamla G-VG-betygsskalan. Den eleven är undantagen denna statistik.*

## Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse 2017

Verksamhetschefens bedömning av det systematiska kvalitetsarbetet, en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där

- 1 motsvarar *Stämmer dåligt*,
- 2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*,
- 3 motsvarar *Stämmer ganska bra*,
- 4 motsvarar *Stämmer bra*.

### ***Pedagogisk ledning***

<i>Bedömning gymnasiet</i>	R		VC		+/-
	2016	2017	2016	2017	
<i>Normalläge</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och har kunskap om hur mål- och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.</li> </ul>	3,5	3,2	3,5	3,2	-0,3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från skolans behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.</li> </ul>	3,2	3,3	3,2	3,3	+0,1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.</li> </ul>	3	3,3	3	3,3	+0,3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.</li> </ul>	3	3,1	3	3,1	+0,1
Sammanfattande bedömning:					

### ***Lärande organisation***

<i>Bedömning gymnasiet</i>	R		VC		+/-
	2016	2017	2016	2017	
<i>Normalläge</i>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.</li> </ul>	3,5	3,4	3,5	3,4	-0,1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.</li> </ul>	3,3	3,5	3,3	3,5	+0,2

<ul style="list-style-type: none"> <li>I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i ämnesundervisningen.</li> </ul>	3	3,3	3	3,3	+0,3
I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	3	3,4	3	3,4	+0,4
Sammanfattande bedömning:					

### ***Mål- och resultatstyrning***

<i>Bedömning gymnasiet</i>	R		VC		
<i>Normalläge</i>	2016	2017	2016	2017	+/-
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevers mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.</li> </ul>	3,3	3,3	3,3	3,3	+0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevers mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.</li> </ul>	3,3	3,3	3,3	3,3	+0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål- och resultatuppfyllelsen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.</li> </ul>	3,1	3	3,1	3	-0,1
<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	3,2	3,7	3,2	3,7	+0,5
Sammanfattande bedömning:					

### ***Kvalitet i undervisningen***

<i>Bedömning gymnasiet</i>	R		VC		
<i>Normalläge</i>	2016	2017	2016	2017	+/-
<ul style="list-style-type: none"> <li>I undervisningen finns en hög grad av <i>ledarskapskompetens</i> som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.</li> </ul>	3,5	3,4	3	3,4	+0,4

<ul style="list-style-type: none"> <li>I undervisningen finns en hög grad av <i>relationell kompetens</i> som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att elevernas möts av positiva och höga förväntningar.</li> </ul>	3,6	3,6	3	3,6	+0,6
<ul style="list-style-type: none"> <li>I undervisningen finns en hög grad av <i>didaktisk kompetens</i> som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevers olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.</li> </ul>	3,6	3,1	3	3	+0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Undervisningens kvalitet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett ämnesbaserat kollegialt lärande.</li> </ul>	2,9	3	2,9	3	+0,1
Sammanfattande bedömning:					

## Analysdel

### Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv

Det totala antalet avgångselever på våra gymnasieskolor har minskat under de senaste åren. Antalet avgångselever har under perioden 2015-2017 minskat med 78 på de högskoleförberedande programmen och 37 på yrkesprogrammen, således totalt 115 färre avgångselever jämfört med 2015. Minskningen har dock stannat av och jämfört med föregående år, 2016, är det 26 färre elever. För de högskoleförberedande programmen är det framförallt de Naturvetenskaps- och Samhällsvetenskapsprogrammen som tappat totalt 79 elever. Det kompenseras i viss mån av att ekonomiprogrammet har ökat med 13 elever. För yrkesprogrammen är det Vård- och omsorgsprogrammet som minskar med 16 elever. På grund av lågt söktryck avvecklades programmet inför 2014 och den sista klassen elever slutade vårterminen 2016. Vidare har bygg- och anläggningsprogrammet och fordon- och transportprogrammet minskat antalet elever främst mellan 2015 och 2016.

Utvecklingen av undervisningen i gymnasieskolan styrs av plan för systematiskt kvalitetsarbete för gymnasieskolan i Södertälje kommun. Den bryts sedan ner i lokala planer för varje gymnasieskola. Som gemensamt förbättringsområde har Gymnasieskolan under de senaste åren arbetat med att utveckla en språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning. Satsningen omfattar samtliga ämnesområden och alla lärare. Inför läsåret 2017/2018 inarbetas de insatserna i gymnasiet utvecklingsområden. Det för att säkra att effekterna av de insatser och arbetsmodeller som införts fortsätter att utvecklas och ökar elevernas resultat. Under läsåret 2017/2018 fortsätter arbetet med följande insatser:

- En undervisningsmodell för metodisk språkutveckling har införts och ska även inför kommande läsår fortsätta att utvecklas.
- Täljegymnasiet fortsätter att utveckla den språksupport för lärare och elever som etablerats. Utvecklingen sker fortsatt i samverkan med Nationellt Centrum för svenska som andraspråk vid Stockholms universitet. Under 2017/2018 ska ett nätverk för språkutveckling bildas med



övriga gymnasieskolor. Det ska ske med ledning från Språksupporten. Detta för att säkra att dess effekter och metoder även ska vara tillgängliga för övriga gymnasieskolor.

- För att öka elevernas studiemotivation ska samtliga Södertäljes gymnasieskolor arbeta med innovation och entreprenöriellt lärande också kallat värdeskapande lärande. Det innebär att skolan arbetar tematiskt och ämnesövergripande i alla ämnen. Vidare utvecklar arbetssättet elevernas (och personalens) entreprenöriella förmågor som initiativförmåga, ansvarstagande, att gå från idé till handling, kreativitet, beslutsfattande, kommunikationsförmåga och samarbetsförmåga.
- Säkring och utveckling av det förebyggande och främjande elevhälsoarbetet för att förbättra eleverna sociala förutsättningar för studier och deras studiemotivation fortsätter.

### **Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv**

För att vara ett konkurrenskraftigt alternativ för Södertäljes grundskoleelever pågår ett stort utvecklingsarbete inom den kommunala gymnasieskolan, där samverkan med externa aktörer såsom högskola och näringsliv är prioriterat. I det språkutvecklande arbetet samverkas med Stockholms Universitet och Skolverket.

För att utveckla kompetenser inom innovation och entreprenöriellt lärande påbörjas ett samarbete med näringslivet och närsamhället. Från och med läsåret 17/18 skall alla gymnasieskolor vara delaktiga i att stärka Södertälje som kunskapsstad. Skolan blir medskapare av den nya framtidsarenan Södertälje Science Park & KTH. Temat är forskning, utveckling, innovation och högre utbildning. Skolans delaktighet & medskapande innebär att eleverna deltar i olika aktiviteter på blivande Södertälje Science Park som visar vad forskning, innovation, entreprenörskap, utveckling & högre utbildning är i praktiken. Lärare kopplar till undervisningen såsom till hållbarhet & de ”Globala målen” samt till skolans styrdokument. Samarbetet skola, näringsliv och samhälle mynnar ut i utställningar/presentationer under Södertälje Science Week 2018.

### **Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv**

Under läsåret 2016/2017 har två processledare anställts på Torekällgymnasiet för att stödja ledningen i utvecklingsarbete, inom ramen för Samverkan för bästa skola (Skolverkets stöd). Ledningsresursen på Täljegymnasiet har minskat inför läsåret 2017-2018, med en biträdande rektor. Ledningsresursen på Torekällgymnasiet och Wendela Hebbegymnasiet har förändrats inför läsåret 2017/2018. Skolorna skall ledas gemensamt av en rektor och en enhetschef. Södertälje kommun har infört FDL, funktionellt delat ledarskap - en modell för hållbart chefskap i skolan. En enhetschef som ansvarar för det kommunala uppdraget ekonomi, administration, lokaler och arbetsmiljö och en rektor som ansvarar för det statliga uppdraget, pedagogiskt ledning och utvecklingsarbete. Skolorna skall samarbeta kring resurser, lokaler och ges förutsättningar för att fortsätta utveckla kvalitén på de två skolorna.

Rektorerna har blivit tydligare i sitt pedagogiska ledarskap, bl a genom att ge utrymme för kollegialt lärande i flera olika forum, schemalagt kurser parallellt för ökad samverkan mellan lärare, tydliggjort förstelärarnas uppdrag så att de har utvecklat en delakultur i kollegiet. Rektorerna har också prioriterat att utveckla arbetet i Lärplattformen, så att lärare samarbetar kring planering och bedömning av elevernas lärande.

Rektorerna har getts förutsättningar att etablera insatser och åtgärder för att förbättra måluppfyllelsen, två gymnasieskolor deltar i Skolverkets satsning Samverkan för bäst skola. Samtliga gymnasieskolor har med hjälp av Specialpedagogiska Skolmyndigheten och Resurscentrum höjt kompetensen kring förebyggande och främjande elevhälsoarbete.

### **Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv**

Graden av aktuell och relevant forskning är påtaglig i det dagliga arbetet och i diskussioner på gymnasieskolorna. Gymnasieskolorna samarbetar med Institutionen för språkdidaktik, ISD vid

Stockholms universitet, samt med Umeå universitet och Göteborgs Universitet. Gymnasieskolan har också samarbete med Södertörns högskola. För övrigt samarbetar vi också med Skolverket i Samverkan för bästa skola samt Läslifyftet.

I de processer som drivs på skolorna i det systematiska kvalitetsarbetet används t ex Skolinspektionens kvalitetsgranskningar för framgång i undervisningen eller gymnasieskolors arbete med att förebygga studieavbrott. Vi använder frekvent skolforskning som utgångspunkt i det kollegiala lärandet i rektorsgruppen och i lärarkollektivet.

För att ytterligare koppla de metoder som används i skolorna till det forskningen pekar på som framgångsrika metoder har skolorna givits förutsättningar att ansöka om FoU-medel till utveckling av undervisningen. För att kritiskt granska om en forskningsanknuten undervisning skall kunna förbättra resultaten, krävs tydligare utvärderingsverktyg som är direkt riktade till de resultat man vill uppnå. Ett exempel på stark forskningsanknuten undervisning som förbättrar resultaten är Puls för lärande som bygger på en gedigen forskning som visar på att pulsträning före undervisning i språk och matematik ökar inläringen i dessa ämnen med 40%. På yrkesprogrammen är fokus att utveckla individuella träningsmetoder som passar just deras elever, för att höja måluppfyllelsen.

### **Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv**

Det kompensatoriska uppdraget när det gäller värdegrundsarbetet i skolan, visar att uppdraget alltid måste aktualiseras och en kontinuerlig kompetensutveckling ske. Detta för att lärare skall känna trygghet och säkerhet i uppdraget och kunna möta elevers olikheter i kulturell bakgrund i undervisningen. I flera gymnasieskolor diskuteras t ex hedersrelaterat våld kontinuerligt.

Resultat utifrån ett interkulturellt perspektiv visar att elever i Södertälje kommun har stora språkliga utmaningar för att kunna nå goda resultat. För att förbättra resultaten och öka likvärdigheten, arbetar gymnasieskolorna medvetet med en språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning. Det har visat sig att resultaten i svenska/svenska som andraspråk och engelska har förbättrats.

Gymnasieenkäten 2017 visar att eleverna på gymnasiet har fortsatt lågt inflytande på undervisningen och att elevernas synpunkter inte tas tillvara i tillräckligt god utsträckning. Många elever tycker inte att de får den hjälp de behöver. Gymnasierna förbättrar dock sina metoder att kartlägga och utreda orsaker till elevers frånvaro och elevernas behov av stöd. Att lyssna på vad eleverna berättar och skapa en delaktighet runt lärandeprocessen är en central framgångsfaktor enligt en kvalitetsgranskning från Skolinspektionen.

Resultat utifrån ett socialt perspektiv visar att elever som väljer att gå i kommunens gymnasieskolor har lägre meritvärden från grundskolan. Det innebär stora utmaningar för eleverna att klara gymnasieskolans kurskrav. Den största anledningen till att elever inte når gymnasieexamen är att de inte har betyg i tillräckligt många kurser. För att förbättra resultaten har gymnasieskolorna gemensamt säkrat utveckling av det förebyggande och främjande elevhälsoarbetet för att förbättra eleverna sociala förutsättningar för studier och att deras studiemotivation fortsätter. För att ytterligare öka elevernas studiemotivation ska samtliga Södertäljes gymnasieskolor arbeta med innovation och entreprenöriellt lärande, också kallat värdeskapande lärande.

# Utveckling

## Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd utveckling	<p>Skolledningen utvecklar en kvalitet genom att;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.</li></ul>
Bakgrund	<p>Kommunikationen i organisationen kring förväntningar och kvalitetskrav behöver stärkas ytterligare. Processen för att stödja och följa upp medarbetarnas lärande behöver stärkas. Behov finns av en gemensam strategi för Lärares lärande.</p> <p>Processledning av det gemensamma lärandeperspektivet innovation och entreprenöriellt lärande (värdeskapande lärande) är ett av två fokus inför läsåret 2017-2018. Det andra är ett elevhälsoperspektiv för att utveckla former för samverkan mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner, samt lyssna på eleven för ökat elevinflytande.</p> <p>Det fortsatta arbetet med språk- och kunskapsutvecklande undervisning kommer att lyftas in i utvecklingsområdet Kvalitet i undervisningen. Därmed behöver våra gemensamma strategier för framgång i undervisningen kompletteras så att det också innehåller strategier för Språk- och kunskapsutveckling.</p> <p>Samverkan för bästa skola – förändringsledning i samverkan med Umeå universitet och Täljegymnasiet fortsätter fram till 2018. Det har handlat om hur man strategiskt kan styra arbetet när det pågår många insatser och arbete samtidigt. Syftet är att hitta strategier för ett hållbart ledarskap.</p>
Åtgärder	<p>VC ger rektor i uppdrag att;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Ledningsstrategi</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Använda en gemensam processledningsmodell som strategi för ledning av utvecklingsprocesserna</li></ul></li><li>■ <b>Aktiv roll i det pedagogiska ledarskapet</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Leda medarbetarnas lärande</li><li>- Ta fram ett gemensamt strategidokument för Lärares lärande – kollektivt och individuellt lärande</li><li>- Uppdatera strategidokumentet ”Framgång i undervisningen” så att det innehåller Språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning</li></ul></li><li>■ <b>Rektor utvecklar en förändrad lärarroll och förändrad</b></li></ul>

	<p><b>elevroll som gynnar elevernas måluppfyllelse och motivation för skolan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processleda ett för gymnasiet gemensamt lärandeperspektiv - innovativt lärande (värdeskapande lärande) i samarbete med förstelärare och Tom Tit</li> </ul> <p>■ <b>Strategier för elevhälsoarbete</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utveckla former för samverkan mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner, där fokus ska vara den enskilda elevens behov och vilka stödinsatser som behöver genomföras</li> <li>- Säkerställa att den information eleverna själva kan ge om sina behov av stöd används systematiskt för att bättre planera undervisningen</li> </ul> <p>■ <b>Samverkan för bästa skola-förändringsledning i samverkan med Umeå universitet på Täljegymnasiet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillsammans med övrig skolledning ingå i handledning med fokus på strategier för ett hållbart ledarskap för att leda i och för förändring</li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen och i gymnasiegruppen (UK) planerar, genomför och följer upp processer som leder till att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De åtgärder som planerats för utvecklingsområdet genomförs och följs upp i rektorsgruppen och genom individuell uppföljning, samt genom dokumentation som delas i Lärplattformen i dokumentet "Löpande uppföljning".</li> </ul>
Uppföljning	I plan för gymnasieskolans systematiska kvalitetsarbete

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd utveckling	<p>Gymnasieskolan utvecklar en kvalitet i organisationen genom att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet i ämnesundervisningen.</li> </ul>
Bakgrund	<p>Utvecklingsområdet har skannats högre än förra året och det beror troligtvis på ökat kollegialt lärande. Mer strukturerad kompetensutveckling har också ökat diskussioner kring aktuell forskning. Det kollegiala lärandet har sannolikt också påverkat gymnasiets skattning i HME-värdena.</p> <p>Vi behöver fortsätta att utveckla kollektiva lärprocesser och därigenom stimulera till praktiskt utvecklingsarbete för att främja kollektivt lärande.</p> <p>Ett område som kommer att ha fokus under nästa läsår är samarbetet kring innovation och entreprenöriellt lärande. Gymnasieskolorna avser att tillsammans stödja och utveckla gymnasieverksamheterna till ökad kompetens i hela kollegiet om hur elever utvecklar sina entreprenöriella och innovativa förmågor och hur lärare utvecklar en ny design för lärande som vidgar synsättet på undervisning och lärande och som är inriktat på att förstärka ett divergent tänkande</p> <p>Ett annat område är att fortsätta utveckla samarbete mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner för förebyggande och främjande</p>

	elevhälsa. Gymnasiet har tillsammans med RC tagit fram ett gemensamt strategidokument för elevhälsoarbete på gymnasiet - Lyssna på eleven. Under året skall RC tillsammans med gymnasierna implementera strategier, rutiner och gemensamt lärande.
Åtgärder	<p>VC ger rektor i uppdrag att</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Kollektivt och individuellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete</li> </ul> </li> <li>■ <b>Ny design för lärande</b> inom innovation och entreprenöriellt lärande <ul style="list-style-type: none"> <li>- använda mallen för Lärandeaktivitet/Cykeln för undervisning och lärande i planeringen av en ny design för lärande inom innovation och entreprenöriellt lärande</li> <li>- strukturera dokumentation av kollegialt lärande i Lärplattformen (blanketter i LP)</li> </ul> </li> <li>■ <b>Säkerställa att lärare och elevhälsa samverkar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- För att utveckla förmågan, att möta elevens specifika behov på ett systematiskt sätt och i samverkan mellan olika professioner, kan <i>Elevhälsocirkeln</i> användas som ett verktyg. Där kan fler perspektiv och nya frågeställningar synliggöras i ett förebyggande och hälsofrämjande arbete.</li> </ul> </li> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola- coachning av lärare att kollektivt utveckla undervisningen på Täljegymnasiet</b></li> </ul> <p>VC ger rektor på Täljegymnasiet i uppdrag att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inom ramen för Samverkan för bästa skola säkerställa att insatserna följs upp inom språksupporten, kollegialt lärande, individuell coachning av lärare och utbildning i coachande förhållningssätt samt att Språksupporten får spridning genom nätverk i gymnasieskolorna</li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen och i gymnasiegruppen (UK) planerar, genomför och följer upp processer som leder till att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De åtgärder som planerats för utvecklingsområdet genomförs och följs upp i rektorsgruppen och genom individuell uppföljning, samt genom dokumentation som delas i Lärplattformen i dokumentet ”Löpande uppföljning”.</li> </ul>
Uppföljning	I plan för gymnasieskolans systematiska kvalitetsarbete

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd utveckling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att elevers mål- och resultatutveckling följs upp kontinuerligt inom samtliga ämnen utifrån en formativ process och att elevers mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.</li> <li>• I uppföljningen skall också mål- och resultatstyrningen beakta analys och åtgärder samt de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever, genom; att förbättra resultatanalysen och identifiera vad som ger resultat</li> </ul>
Bakgrund	En mer tydlig mål- och resultatstyrning när det gäller att följa upp elevernas resultat, har utvecklats på skolorna. Medvetenheten kring

	<p>behovet av extra anpassningar och särskilt stöd har ökat markant. Men att säkra nödvändiga förändringar har inte skett i paritet med kunskapen. Analysen fattas kring kopplingen mellan förebyggande/stödinsatser och resultat.</p> <p>I utvecklingen av innovativa och entreprenöriella förmågor kommer gymnasierna att använda verktyget Loop me för datainsamling av elevers självreflektion (formativ bedömningsmetod). Dataanalys med målet att se en förändring i undervisningen.</p> <p>Gymnasierna skall under året utveckla samsyn och samverkan för systematiskt kvalitetsarbete som inkluderar elevhälsoarbete i skolans resultatanalys.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-elevcoacher på Torekällgymnasiet</b> VC ger rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att; <ul style="list-style-type: none"> <li>- insatsen, elevcoacher, följs upp enligt projektplan</li> </ul> </li> <li>■ <b>Rektor skall fortsätta att utveckla resultatanalysen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- att fortsätta arbetet med resultatanalys i skolan utifrån vårt gemensamma strategidokument</li> <li>- Mål- och resultatuppfyllelsen skall analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.</li> </ul> </li> <li>■ <b>Identifiera mätmetoder för mål inom innovation och entreprenöriellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökat elevinflytande</li> <li>- Ökad motivation hos eleverna</li> <li>- Utveckling av innovativa och entreprenöriella förmågor - Förändringarna medför ett ökat fokus på personlig utveckling, kreativitet, självförtroende, initiativtagande, handlingsorientering och uthållighet</li> </ul> </li> <li>■ <b>Formulera mål för elevhälsans gemensamma arbete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskning visar på betydelsen av att formulera mål för elevhälsans gemensamma arbete. Dessa mål behöver vara kopplade till skolans övriga systematiska kvalitetsarbete, så att resultatuppföljningar och utvärderingar mot de nationella målen ska bli möjliga. Gymnasiet har tagit fram ett strategidokument för arbetet med Resultatanalys i skolan.</li> </ul> </li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen och i gymnasiegruppen (UK) planerar, genomför och följer upp processer som leder till att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De åtgärder som planerats för utvecklingsområdet genomförs och följs upp i rektorsgruppen och genom individuell uppföljning, samt genom dokumentation som delas i Lärplattformen i dokumentet ”Löpande uppföljning”.</li> </ul>
Uppföljning	I plan för gymnasieskolans systematiska kvalitetsarbete
Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitén i undervisningen</b>
Önskvärd utveckling	Att det i undervisningen finns en hög grad av <i>ledarskapskompetens relationell kompetens</i> och <i>didaktisk kompetens</i> som säkrar att undervisningen har en variaton anpassad till elevers olika behov och förutsättningar genom;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• att gymnasieorganisationen utvecklar system och rutiner för uppföljning av undervisningens kvalitet och likvärdighet</li> </ul>
Bakgrund	<p>Kvaliteten i undervisningen skattas högre. Gymnasierna har ökat kvalitén i undervisningen generellt. Undervisningen har blivit mer målstyrd genom t ex temaarbeten eller strukturerade uppgifter. Dock behöver anpassningar, stöd och samplanering öka.</p> <p>Förstelärare från alla gymnasieskolor har bildat ett språknätverk för språkutvecklande ämnesundervisning och samverkar med Nationellt centrum för svenska som andraspråk. Rektor och Språksupporten på Täljegymnasiet är ansvariga för språknätverkets utvecklingsarbete. Härigenom får kommunens gymnasier, goda möjligheter att bli ”självförsörjande” vad gäller kompetensutveckling och även för att skapa goda strukturer för kollegialt lärande. Språknätverket får i uppdrag att anordna en Språkbiennal vartannat år i Södertälje kommun.</p> <p>Vi avser att stödja och utveckla gymnasieverksamheterna till ökad kompetens i hela kollegiet om hur elever utvecklar sina entreprenöriella och innovativa förmågor och genom ämnesdidaktik utveckla en ny design för lärande, en förändrad lärarroll och förändrad elevroll som gynnar elevernas målpåfyllelse och motivation för skolan.</p> <p>Elever ska erbjudas en likvärdig utbildning av hög kvalitet. De framgångsfaktorer för hälsofrämjande skolutveckling som gymnasieskolan skall arbeta efter handlar bl a om att bygga förtroendefulla relationer mellan lärare och elever för att förebygga studieavbrott.</p> <p>Inom Samverkan för bästa skola-processledare för utveckling av undervisningen på Torekällgymnasiet, har två processledare ett gemensamt uppdrag att utveckla undervisningen till mer entreprenöriell.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Samverkan för bästa skola-processledare för utveckling av undervisningen på Torekällgymnasiet</b> VC ger rektor på Torekällgymnasiet i uppdrag att;       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatsen, processledare, inom ramen för Samverkan för bästa skola följs upp kontinuerligt</li> </ul> </li> <li>■ <b>Framgång i undervisningen - strategidokument</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utveckla en mer likvärdig undervisning och ha systematiska uppföljningar av kursutvärderingar och lärares självvärderingar</li> </ul> </li> <li>■ <b>Språkutvecklande ämnesundervisning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Att gymnasieskolorna säkerställer en språk- och kunskapsutvecklande ämnesundervisning</li> <li>- Aktivt delta i utvecklingsarbetet samt hur projektet ”Språksupport” skall få spridning till andra skolor. Ingå i Språknätverk för gymnasiet och anordna Språkbiennal vartannat år</li> </ul> </li> <li>■ <b>Innovation och entreprenöriellt lärande</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skapa förutsättningar för att utveckla förmågor inom <i>innovativt och entreprenöriellt lärande</i> t ex genom att:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Undervisningen tillhandahåller differentierade lärmiljöer och interaktion med omvärlden.</li> <li>- Undervisningen har ett värde för individer utanför gruppen.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undervisningen planeras utifrån en förändrad elevroll där eleven tillåts vara ägare av lärprocessen och elever arbetar i team.</li> <li>- Klassrummet utformas för teamarbete.</li> <li>- De globala målen används för lärares enskilda planering.</li> <li>■ <b>Strategi för elevhälsoarbete</b></li> <li>- arbeta med framgångsfaktorer för hälsofrämjande skolutveckling</li> <li>- arbeta enligt strategier för högre måluppfyllelse i elevhälsan (normallägen)</li> </ul> <p>VC i rektorsgruppen och i gymnasiegruppen (UK) planerar, genomför och följer upp processer som leder till att;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De åtgärder som planerats för utvecklingsområdet genomförs och följs upp i rektorsgruppen och genom individuell uppföljning, samt genom dokumentation som delas i Lärplattformen i dokumentet ”Löpande uppföljning”.</li> </ul>
Uppföljning	I plan för gymnasieskolans systematiska kvalitetsarbete





# **Plan för systematiskt kvalitetsarbete**

## **2017/2018**

för Lärande och hälsa inom Resurscentrum  
i Södertälje kommun



## **Innehåll**

Inledning	3
Presentation av Resurscentrum	5
Det systematiska kvalitetsarbetet	5
Resultatuppföljning	6
Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2015/2016	6
Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2015/2016	8
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse, läsåret 2015/2016	15
Analys	17
Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv	17
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv	17
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv	18
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv	19
Analys utifrån ett intersektionalistiskt- och interkulturellt perspektiv	19
Utveckling	20
Förbättringsområden, läsåret 2015/2016	22
Utvecklingsområden, läsåret 2015/2016	24



## 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 på varje enhet finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

I Södertälje har vi tagit fram en gemensam mall för förskolornas, grundskolornas och gymnasieskolornas systematiska kvalitetsarbete. Den har ett starkt mål- och resultatperspektiv och består av tre delar: En *resultatdel* som beskriver nuläget i form av statistik och självskattningar, en *analysdel* som belyser nuläget utifrån en rad olika perspektiv, samt en *utvecklingsdel* som anger åtgärder som ska leda till utveckling och förbättring av enhetens verksamhet.

Målgruppen för enhetens plan för systematiskt kvalitetsarbete är främst ledare och personal i den egna enheten, tjänstemän på utbildningskontoret, samt ledamöter i utbildningsnämnderna. Syftet är att:

- Ge en samlad bild av enhetens verksamhet,
- Beskriva resultat och måluppfyllelse i förhållande till de nationella och kommunala målen,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten,
- Ange åtgärder för förbättring,
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Samtliga lärare har ett ansvar att eftersträva en hög kvalitet i arbetet. Utifrån det har utbildningskontoret i samverkan med facken tagit fram kriterier.

- Läraren har tydliga mål för undervisningen utifrån läroplan och kursplaner och följer kontinuerligt upp resultaten på elev- och grupp nivå.
- Läraren har ett positivt och tydligt ledarskap för att skapa arbetsro och utveckla goda relationer till eleverna.
- Läraren samverkar över ämnesgränserna för att skapa en helhet för eleverna i deras lärande.
- Läraren varierar undervisningen utifrån elevens behov och förutsättningar och har höga förväntningar på elevernas vilja och förmåga.

*Lärande och hälsa*s uppdrag är att bidra till ett utvecklings- och förändringsarbete som påverkar kvaliteten i det dagliga arbetet i undervisningen. Stödet och utbildningsinsatserna ska ha effekt såväl kortsiktigt som långsiktigt. I vårt stöd- och utvecklingsuppdrag arbetar vi med utbildning, seminarium, workshop, handledning, konsultation och ibland i kombination med att delta i den pedagogiska verksamheten.

Arbetet utgår i stor utsträckning från vårt gemensamma systematiska kvalitetsarbete, främst:

- **Stärka kvaliteten i undervisningen**
- **Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt**
- **Arbetet med likabehandling**
- **Inkluderande arbetssätt; barn och elever i behov av särskilt stöd**

*Anna Gannå*  
Verksamhetschef på resurscentrum

*Gunilla Persson*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*



**Södertälje  
kommun**

*Susanne Rönnby*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*

*Annika Granlund*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*

*Annika Berg*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*



## **Presentation av enheten**

### **Våra styrkor**

- Kompetens. Vi har en bred och djup kunskap samt erfarenhet.
- Engagemang. Vår vilja att förbättra förskolor och skolor för Södertäljes barn och elever går som en röd tråd genom våra uppdrag.
- Lokal förankring. Vi har god kännedom om Södertäljes förskolor och skolor, deras utmaningar och pågående utvecklingsarbeten.

### **Våra utmaningar**

- Effektivt resursutnyttjande. Det är alltid en utmaning för *lärande och hälsa* att skapa hållbara samarbeten med förskolor och skolor och att prioritera utifrån ett likvärdighetsperspektiv.
- Intern samhörighet. På organisatorisk nivå är den breda kompetensen en styrka, på individuell nivå kan den vara en utmaning eftersom att varje medarbetare kan uppleva sig som solitär istället för en del av en spretig gemenskap.
- Behålla och rekrytera kompetenta medarbetare till våra tjänster.

### **Vårt fokus 2017/2018**

- Systematisering av användandet av skriftliga uppdrag och utvärderingar för att öka kvalitén i våra uppdrag så att vi säkerställer att de ger effekt på barns- och elevers lärande.
- Fortsatt arbete med att hitta metoder och identifiera förutsättningar för gynnsam samverkan samt gemensam kompetensutveckling i syfte att ytterligare professionalisera våra roller som internkonsulter.
- Utveckla teamens gemensamma arbete mot följande övergripande syften:
  - Lärande, samhörighet, relation
  - Samverkan, överblick och fördjupning kring pågående uppdrag på förskolor/skolor

## **Lärande och hälsas systematiska kvalitetsarbete**

*Lärande och hälsas* medarbetare deltar kontinuerligt i utvärdering av den aktuella SKA-planen, det sker främst i teamen. Ledningsgruppen följer upp på övergripande nivå och återkopplar den bilden till samtliga medarbetare på APT en gång per termin. Då presenteras hur SKA arbetet fortlöper samt på vilka enheter vi har uppdrag.

I maj, juni och augusti pågår det intensiva arbetet med att göra en slutgiltig analys av innevarande läsårs SKA, samt påbörja arbetet med att ta fram en ny plan. Ledningsgruppen sammanfattar diskussionerna samt gör ett förslag till analys av föregående SKA-plan som också diskuteras bland medarbetarna innan den nya planen tas fram.



## Resultatuppföljning

### Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, läsåret 2016/2017

Förbättringsområde 1	<b>Elevhälsa</b>
Önskvärd förbättring	<p>Vi vill med de åtgärder vi vidtar stärka elevhälsans roll och skapa en standardiserad modell för elevhälsans samarbete med ledning och den personal som har ansvar för barnens och elevernas kunskapsutveckling.</p> <p>I kommunen ska finnas ett strategidokument för elevhälsan som utifrån styrdokumentet sammanfattar hur elevhälsoarbetet i Södertälje kommun ska bedrivas. Dokumentet ska innefatta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Normalläge för elevhälsa i Södertälje.</li><li>• Tydlighet och fördjupad kunskap om de respektive professionernas uppdrag samt den samlade elevhälsans uppdrag.</li><li>• Handlingsplaner för hur främjande och förebyggande elevhälsoarbete bedrivs i Södertälje kommun.</li></ul> <p>Utöver dessa punkter kan flera ingå som identifieras under arbetets gång.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ett strategidokument för elevhälsan i Södertälje kommun har tagits fram. Dokumentet innefattar:<ul style="list-style-type: none"><li>- Normalläge för elevhälsa i Södertälje.</li><li>- Tydligt och fördjupad information om de respektive professionernas uppdrag samt den samlade elevhälsans uppdrag.</li></ul></li><li>• Utöver detta har en mall för lokala elevhälsoplaner med fokus på det åtgärdade arbetet tagits fram. Strategidokumentet och mallen för den lokala planen har bearbetats i samråd med två av grundskolorna.</li></ul>
Resultat	<p>En plan för implementering av de båda dokumenten har tagits fram och förbättringsområdet bedöms därför behöva kvarstå. På gymnasiet har resultatet blivit att skolornas elevhälsoteam genomfört en kompetenshöjande utbildning samt påbörjat ett arbete med lokal elevhälsoplan.</p>

Förbättringsområde 2	<b>Extra anpassningar och särskilt stöd</b>
Önskvärd förbättring	<p>Vi vill med de åtgärder vi vidtar få en kommungemensam och likvärdig kartläggning, planering och genomförande och uppföljning av särskilt stöd och extra anpassningar i våra förskolor och skolor.</p>



Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• De kommungemensamma dokumenten på Lärplattformen och Kanalen har uppdaterats så att informationen är korrekt och sammanhängande.</li><li>• Under året har <i>Lärande och hälsa</i> specialpedagoger genomfört insatser på skolor med fokus på extra anpassningar och särskilt stöd. Insatserna har både utgått ifrån frågor kring enskilda elever och utifrån skolans behov av kompetensutveckling och implementering av nya rutiner.</li><li>• Specialpedagoger i grundskolan med skolövergripande uppdrag har under året bjudits in till kommungemensamt ”forum för tidiga insatser” med fokus på kartläggning av elevernas kunskaper år 1-6 och utformande adekvata stödåtgärder i förekommande fall.</li></ul>
Resultat	Åtgärderna har uppnått förväntat resultat. Lärande och hälsa kommer dock fortsätta stödja skolorna i arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd som en del i sitt basuppdrag.

Förbättringsområde 3	<b>Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över</b>
Önskvärd förbättring	<p>Att medarbetarna på <i>Lärande och hälsa</i> inte tar på sig ansvaret för de förändringar som måste genomföras av förskolan/skolan, att de hittar en hälsosam balans mellan att helt ta över ansvaret för önskvärda förbättringar och total uppgivenhet om att förändring kan ske.</p> <p>Att kompetensen om förändrings- och motivationsarbete ökar inom <i>Lärande och hälsa</i>, i syfte att bättre kunna hantera de svårigheter som uppstår på vägen i ett gemensamt utvecklingsarbete.</p> <p>Att kommunikationen mellan <i>lärande och hälsa</i> och förskolor/skolor präglas av ökad öppenhet vid de tillfällen då förväntningar och åsikter går isär.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ett arbete med att stödja varandra genom kollegial handledning är påbörjat.</li><li>• En gemensam kompetensutveckling om förändrings- och motivationsarbete är påbörjad.</li></ul>
Resultat	På <i>Lärande och hälsa</i> där pågår nu en process som syftar till att på olika sätt förstå och praktiskt angripa de utmaningar som uppstår i mötet mellan en internkonsult och den verksamhet som ska utvecklas. Förbättringsområdet är mycket brett och engagerande, arbetet inom förbättringsområdet har lett till ökad tvärprofessionell aktivitet samt ökad förståelse för vikten av väl formulerade skriftliga uppdrag.



## Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2016/2017

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd utveckling	<p>Ledningen är tydlig med <i>Lärande och hälsa</i>s verksamhetsidé; ”stödja, utveckla, utmana”. Idén ska vara vägledande vid beslut om vilka uppdrag som ska påbörjas samt hur dessa sedan formuleras i skriftliga uppdrag.</p> <p>Medarbetarna på <i>Lärande och hälsa</i> möts kontinuerligt av en ledning som leder samtal om innehållet i medarbetarnas uppdrag. Ledningen är delaktig vid analys av resultat av genomförda uppdrag. I analyserna ska verksamhetsidén ”stödja, utveckla, utmana” beaktas.</p> <p>Gruppcheferna ansvarar för att medlemmarna i det egna teamet samarbetar i de uppdrag där det är lämpligt och att teammedlemmarna är uppdaterade runt de insatser som pågår i teamets ansvarsområden.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppcheferna har gett teamets medlemmar feedback på utfört arbete.</li><li>• I teamen har samtal förts i syfte att fördjupa och öka kvalitén på innehållet i medarbetarnas uppdrag.</li><li>• Gruppcheferna har gett ledningsgruppen en övergripande bild av teamets medlemmars pågående arbeten.</li><li>• Gruppcheferna har gjort verksamhetsbesök hos en majoritet av sina medarbetare.</li><li>• Verksamhetschefen har haft regelbunden dialog med gruppcheferna och gett återkoppling på utfört arbete.</li></ul>
Resultat	<p>Ledningen på <i>lärande och hälsa</i> utövar ett nära ledarskap med en god kännedom om medarbetarnas uppdrag, och kan därmed i kvalitetshöjande syfte både stödja och utmana sina medarbetare.</p> <p>Teamens medlemmar är insatta i varandras uppdrag och ledningsgruppen har en överblick över de insatser som <i>Lärande och hälsa</i> är delaktiga i.</p>
Framtida behov	<p>Målsättningen att verksamhetsidén ska vara tydlig vid prioritering av uppdrag och formulering av skriftliga överenskommelser är inte uppnådd och kvarstår därmed till nästa års SKA. Arbetet med att skapa en övergripande bild av teamens pågående arbete behöver rationaliseras.</p>

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd utveckling	<p>De nya tvärprofessionella teamen på <i>Lärande och hälsa</i> utgör basen i den lärande organisationen där fördjupade samtal om den egna praktiken kan föras kontinuerligt.</p> <p>När behov av professionsspecifik fördjupning uppstår genomförs gemensamma lärande aktiviteter inom gruppen. Detta kan ske kontinuerligt eller vid behov.</p> <p>När medarbetare förkovrar sig inom ett område som fler arbetar inom strävar vi mot att delge varandra ny kunskap.</p>





Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tid har avsatts regelbundet på teammötena för lärande samtal i form av kollegial handledning.</li><li>• Inom ramen för förbättringsområdet ”Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över” har kompetensutveckling om förändrings- och motivationsarbete genomförts i form av två föreläsningar, samt att samtal har förts i teamen utifrån föreläsningarna.</li><li>• Diskussionen har under året fortsatt på temat; ”är den rådande diskursen giltig” med utgångspunkt i de artiklar som lästes under sommaren.</li><li>• Förskoleteamet har under året fortsatt läsning och seminarium under temat lek. I gymnasie- och grundskoleteamen har läsning och seminarium genomförts omkring boken ”Psykologi för klassrummet”.</li><li>• APT har delvis används som ett forum för medarbetare att dela med sig av kunskaper och synliggöra sina uppdrag.</li></ul>
Resultat	<p>Lärandet och samtalet inom teamen har delvis utgått från de skriftliga uppdragen vilket har bidragit till ökad kunskap om verksamheten och de olika professionernas uppdrag. Samtalen har lett till att formuleringarna i de skriftliga uppdragen vässats och generellt har de skriftliga uppdragen blivit en mer integrerad del av arbetet.</p> <p>Den läsning av gemensam litteratur som genomförts under året har bidragit både till att skapa fördjupa kunskap hos medarbetarna och ökad känsla av gemenskap i teamen.</p>
Framtida behov	<p>Under läsåret 17-18 behöver arbetet med de skriftliga uppdragen utvecklas mer i detalj på olika delar i uppdragsbeskrivningarna, som t.ex. konkretiserade mål och utvärdering av insatserna. En analys av resultatet av varje insats bör göras för att kontinuerligt kunna utveckla och förbättra effekten av <i>Lärande och hälsas</i> arbete. Strukturen för teammötena bör effektiviseras och de båda grundskoleteamen vid behov slås samman för information gemensamt i större grupp och tid för samtal/diskussion i de mindre teamen. Medarbetare önskar öka möjligheten att gå mera på djupet i diskussionerna utifrån de skriftliga överenskommelserna/uppdragen och önskemål har framförts om att undersöka andra former av lärande samtal förutom kollegial handledning i syfte att öka det kollegiala samarbetet inom teamen och att öka kvaliteten i arbetet ut mot förskolor och skolor.</p> <p><i>Lärande och hälsa</i> bör fortsätta att ifrågasätta rådande diskurs med utgångspunkt i aktuella artiklar eller litteratur i kontinuerliga diskussioner genom att begrepp aktiveras i samtalen och vid behov integreras i våra uppdrag.</p>



Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd utveckling	<p><i>Lärande och hälsas</i> olika uppdrag är i hög utsträckning väl planerade och utifrån en övergripande analys fattas beslut om vilka enheter som behöver prioriteras. Enhetens resultat samt bedömning i förhållande till normalläget utgör grund för prioritering.</p> <p>Kunskap från utvärdering av tidigare uppdrag används till att vidta nödvändiga förändringar inför nästa liknande uppdrag. Vidare avstår vi från att påbörja uppdrag där tidigare uppdrag visat att de resurser uppdraget kräver inte står i proportion till de resultat som uppnås.</p> <p>Varje gruppchef och teammedlem har en god insyn i vilka insatser som görs på teamens ansvarsskolor. Gruppchefen ansvarar för att sammanfatta teamets insatser i ledningsgruppen så att ledningsgruppen har en helhetssyn över <i>Lärande och hälsas</i> insatser.</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skriftliga uppdrag har kontinuerligt presenterats på teammöten i syften att alla ska veta vilka insatser som pågår på de olika skolorna.</li><li>• Inför utarbetandet av skriftliga uppdrag har teammedlemmarna haft möjlighet att ge och få kollegial feedback på innehållet under teammötena, möjlighet till detta har även funnits under professionsmöten.</li><li>• Målen i de skriftliga uppdragen har utvärderats i samband med avslutning av insatsen.</li><li>• Gruppcheferna har haft regelbundna avstämningar med medarbetarna utifrån de skriftliga uppdragen.</li><li>• Ledningsgruppen har presenterat en sammanfattning av helheten/uppdragen på APT i mitten av höst- och vårterminen</li><li>• Ledningen för lärande och hälsa har prövat nya metoder i samtalen med verksamhetschefer, förskolechefer och rektorer för att komma överens om ett antal samarbeten med utgångspunkt ifrån respektive enhets SKA.</li></ul>
Resultat	<p>En övervägande del av <i>Lärande och hälsas</i> uppdrag har dokumenterats i skriftliga uppdrag med tydliga mål. Dessa mål har utvärderats efter avslutad insats. Dessutom ingår <i>Lärande och hälsa</i> även i större övergripande insatser i samarbete med UK och insatserna ryms då inom den övergripande uppdragsbeskrivningen eller processplanen.</p> <p>Fokus i arbetet med de skriftliga uppdragen har varit mer på form och innehåll än på effekt. Uppdragsbeskrivningarna är tydligare och mer konkreta men insatsernas effekt på barns- och elevers lärande och utveckling är svårt att mäta och utvärdera, särskilt när man verkar genom andra. Här är vi inte tillräckligt vassa.</p> <p>Fler har fått ökad kännedom om övriga teammedlemmars uppdrag och insatser och förväntningar om ökad samverkan finns.</p> <p>Presentationen av vilka uppdrag som pågår på <i>Lärande och hälsa</i> har varit mycket otymplig och som ett resultat av prövande har ett</p>



	<p>förslag på en mer överskådlig version tagits fram. Den kommer användas och utvärderas under nästa läsår.</p> <p>Ledningen för lärande och hälsa har prövat nya metoder i dialogerna med verksamhetschefer och rektorer för att komma överens om ett antal samarbeten med utgångspunkt ifrån respektive enhets SKA. I samtalen med förskolecheferna har samtal i grupp använts och i grundskolan har en struktur för utvecklingsdialog arbetats fram och prövats.</p>
Framtida behov	<p>För att stärka teamtanken behöver samverkan mellan teamens medlemmar fördjupas.</p> <p>Insatsernas effekt på barns- och elevers lärande och utveckling ska vara det centrala perspektivet i våra uppdrag. Här behöver vi arbeta vidare i våra skriftliga uppdrags alla delar.</p> <p>Vi behöver bli ännu vassare i våra utvärderingar och även arbeta vidare med analyser. Olika analys- och utvärderingsverktyg behövs; både kortsiktiga och långsiktiga. Goda modeller för analys- och utvärdering behöver vi dela med oss av. Vi behöver ha en gemensam förståelse och ett gemensamt språk. Begreppen ”effekt”, ”resultat” och ”konkretiserade mål” används t ex på olika sätt i flera sammanhang. Vad lägger vi in i begreppen? Dessa bör vi diskutera och förtydliga.</p>

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i lärande och hälsas arbete</b>
Önskvärd utveckling	<p>De skriftliga uppdragen är ett viktigt redskap i arbetet med att stärka kvalitén i <i>lärande och hälsas</i> arbete. Vi behöver vidareutveckla vår förmåga att tillsammans med förskolan/skolan formulera vilka konkreta resultat vi vill se i våra samarbeten. Vidare behöver det redan vid starten av ett uppdrag planeras för hur utvecklingsarbetet ska fortgå på förskolan/skolan efter avslutat uppdrag.</p> <p>Vi behöver fortsätta med att utveckla dialogen om framtida uppdrag mellan <i>Lärande och hälsa</i>, verksamhetscheferna och skolorna/rektorer. Fokus ska vara på främjande och förebyggande insatser.</p> <p>Teammöten och andra interna möten ska ha ett meningsfullt innehåll och huvudsakligen på en övergripande nivå syfta till att samordna gemensamma uppdrag på förskolor/skolor eller ge tillfälle till kollegialt lärande. Utöver detta tillkommer regelbundna möten om arbetsgivarfrågor (APT).</p>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inom några områden har vi kommit långt avseende formulering av vilka konkreta resultat vi vill se i våra samarbeten. Dock återstår en hel del arbete för att få spridning i hela organisationen.</li><li>• Teammötena har i viss utsträckning använts till att samordna gemensamma uppdrag på förskolor och skolor.</li><li>• Inom teamen har förekommit aktiviteter i syfte att stimulera ett kollegialt lärande, men ett flertal medarbetare påtalar att det finns ett utrymme för ökad intensitet och kontinuitet</li></ul>



	inom detta område.
Resultat	Ingen av åtgärderna är vidtagna fullt ut och de är alla av en karaktär där det är inte är möjligt att sätta ett slutmål för när åtgärden är fullt ut vidtagen. Däremot skulle det vara möjligt att nå en brytpunkt där genomföra åtgärder märks genom ett i någon utsträckning förändrat förhållningssätt. Bedömningen är att det pågår en rörelse mot en brytpunkt, men det återstår en del arbete för att organisationen som helhet ska nå den punkten.
Framtida behov	Vi behöver undersöka hur stort behovet av samordning inom teamen är, och om det finns ett sådant behov behöver vi vidta åtgärder för att säkerställa att möjligheter till samordning ges. Vi behöver fortsätta arbetet med att hitta former för kollegialt lärande och vi behöver vidareutveckla förmåga att formulera konkreta mål för vilken förändring vi vill se som effekten av ett uppdrag.

#### Uppföljning av Elevhälsans medicinska insats

Åtgärder	Resultat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avvikelseberättelser</li><li>• Egenkontroll</li><li>• Loggkontroller</li><li>• Kvalitetsrapport</li><li>• Patientsäkerhetsberättelse.</li><li>• Uppföljning av basprogram</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avvikelseberättelserna - har kommit igång på de flesta skolor. Bort från skuld till att förbättra kvaliteten med de fel som begås.</li><li>• Egenkontroll - har genomförts på de flesta skolorna.</li><li>• Loggkontroller har genomförts kontinuerligt.</li><li>• Kvalitetsrapport för skolsköterska skrivs innan semester och verksamhetschef skriver sin rapport i augusti-september</li><li>• Patientsäkerhetsberättelse skriven för 2016.</li><li>• Uppföljning av basprogram har gjorts under året och gjort att en av skolsköterskorna genomfört sitt basprogram trots sjukskrivning.</li></ul>

#### Uppföljning av elevhälsans medicinska insats för nyanlända elever

Åtgärder	Resultat
Kontakt med andra instanser	Det arbete som påbörjades under föregående läsår med att knyta kontakter med boenden för ensamkommande följdes upp med ett besök i Nykvarns kommun. Deltog på ett samverkansmöte med Wasa Capio Vårdcentral tillsammans med verksamhetschefen för EMI. Deltog på ett samverkansmöte med socialtjänst och kuratorer. Deltog på 3 möten med kommunens arbetsgrupp för nyanlända.
Deltagande i nätverk samt utbildningar	Under läsåret har någon av skolsköterskorna deltagit i 4 nätverksträffar med skolsköterskor som arbetar med mottagande av nyanlända i andra kommuner.



Lokal för hälsobesök	<p>Båda skolsköterskorna deltog i:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SKLS utbildning ”Migration och psykisk hälsa för elevhälsan” i Stockholm</li> <li>• ”Barnrättsdagarna”, med fokus på nyanlända, i Örebro.</li> <li>• Utbildning i vaccinationsbedömningar för nyanlända i Stockholm.</li> </ul> <p>Ena skolsköterskan har gått en instruktörsutbildning i att hålla utbildningar i första hjälpen till psykisk hälsa.</p> <p>Det har inte funnits mandat eller intresse för att söka en central lokal där hälsobesök och vaccinationer av nyanlända kan ske.</p>
----------------------	--

### Uppföljning av mottagande i särskolan

Åtgärder	Resultat
<p>En ny mall för den medicinska bedömningen har tagits fram.</p> <p>Målsättning att arbetet med att fastställandet målgruppsstillhörigheten till gymnasiesärskolan påbörjas redan i årskurs 8 i grundskolan.</p> <p>Rutinerna, underlagen och arbetet med ett mottagande av elever i grundskolan/gymnasiesärskolan håller hög kvalitet så att alla mottagna elever går i rätt skolform.</p> <p>Ett nytt behovsgruppssystem har tagits fram som till stor del motsvarar det som tagits fram av KSL. Ett system som vi tror motsvarar elevens behov bättre. Nivåerna i systemet kopplas</p>	<p>En ny mall för det medicinska har tagit fram, den har inte utvärderats ännu och behöver kompletteras med ett stödmaterial. Vidare behöver den sociala kompletteras med stödmaterial.</p> <p>Denna åtgärd har vi inte hunnit genomföra på grund av brist på utredande psykologer. Arbetet med att genomföra detta fortsätter under nästa läsår.</p> <p>Mottagandeteamet har tagit 39 beslut om mottagande i grundskola/gymnasiesärskola. Fortfarande behöver de pedagogiska bedömningarna till stor del kompletteras trots en bra mall för den pedagogiska bedömningen samt stödmaterial. Oroande är att de psykologiska bedömningarna inte alltid håller tillräckligt hög kvalitet. Alla elever som skulle börja årskurs 1 i grundskolan höstterminen 2017 blev mottagna under vårterminen 2017 även om det blev sent på terminen. Alla elever som skulle börja i gymnasiesärskolan höstterminen 2017 hade fått sina beslut om målgruppsstillhörigheten enligt gymnasieantagningens tidsplan.</p> <p>Ett nytt behovsgruppssystem har tagits fram och alla elever i grundskolan och gymnasiesärskolan har utifrån de underlag som funnits erhållit en ny behovsgrupp. Det har varit ett tidskrävande arbete och det är ännu inte klart vilka belopp som de olika behovsgrupperna kommer att generera och hur de kommer att slå ekonomiskt för de kommunala och fristående skolorna. Underlagens kvalitet har varierat och kan medföra att det inte blivit en likvärdig bedömning fullt ut. Det handlar om</p>



<p>till storlek på skolpeng för eleven och kommer börja användas januari 2017.</p> <p>Uppföljning av redan mottagna elever sker i åk 5 genom en ny uppföljande pedagogisk bedömning. Blanketten för detta har förbättrats och förtydligats och prövas nu läsåret 2016/2017.</p>	<p>en prioritering på huvudmannanivå och sedan får rektor kanske prioritera om på sin skola utifrån klassammansättning och enskilda elever.</p> <p>Uppföljningen av redan mottagna elever i årskurs 5 genom en uppföljande pedagogisk bedömning har i stort sett fungerat bra. Resurscentrum påminner skolorna om att dessa ska göras. Åtgärden har i några fall lett till en justering av vilken inriktning i grundsärskolan som eleven ska läsa.</p>
---	--

### **Uppföljning av Resursfördelning barn och elever i behov av särskilt stöd**

<b>Åtgärder</b>	<b>Resultat</b>
<p>En arbetsgrupp har tagit fram blankett och anvisningar för ansöknings- och beslutsprocessen när det gäller tilläggsbelopp i grundskola och gymnasium. Dokumenten läggs upp på Södertälje kommuns hemsida</p> <p>Handläggare för hantering av individärenden har tillsatts.</p> <p>Det kommunala aktivitetsstödet (KAA) har övertagit ansvaret för ungdomar, 16-20 år, som behöver utbildningsplats</p>	<p>Vi har fått en tydligare mer likvärdig och rättssäker beslutsprocess när det gäller tilläggsbelopp i grundskola och gymnasium. Vi har rutiner för samarbete mellan <i>Lärande och hälsa</i> och rektorer när det inkommer ansökan om tilläggsbelopp för elever som valt friskola.</p> <p>Resursfördelningen i förskolan kommer att ses över och revideras under nästkommande år för att kunna träda i kraft budgetåret 2019.</p> <p><i>Lärande och hälsa</i> har en avgränsad roll i antagningen till gymnasiet för elever i behov av särskilt stöd</p>



## 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. Enheten gör varje år som en del av det systematiska kvalitetsarbetet en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där;

- 1 motsvarar *Stämmer dåligt*,
- 2 motsvarar *Stämmer ganska dåligt*,
- 3 motsvarar *Stämmer ganska bra*,
- 4 motsvarar *Stämmer bra*.

### **Pedagogisk ledning** (L= skolledningen, M=medarbetarna)

Normalläge	L		M	
	2016	2017	2016	2017
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och har kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i <i>Lärande och hälsas</i> uppdrag.	3,0	3,6	3,0	3,0
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.	3,0	3,8	3,0	3,2
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån <i>Lärande och hälsas</i> varierade uppdrag och kompetenser.	2,0	3,0	3,0	3,2
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.	3,0	3,8	3,0	3,1

### **Lärande organisation**

Normalläge	L		M	
	2016	2017	2016	2017
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för <i>Lärande och hälsas</i> utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.	4,0	3,6	3,4	3,3
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.	4,0	3,4	3,1	3,1
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att verksamheten på <i>Lärande och hälsa</i> utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet.	3,0	3,6	3,0	3,0
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.	4,0	3,6	3,2	3,2



***Mål- och resultatstyrning***

<i>Normalläge</i>	L		M	
	2016	2017	2016	2017
1. Effekterna av <i>Lärande och hälsas</i> uppdrag följs kontinuerligt upp utifrån en formativ process.	3,0	3,4	2,7	2,8
2. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.	2,0	3,4	2,8	2,7
3. I analysen av utvärderingar är insatsens effekt på barns och elevers lärande och utveckling det centrala perspektivet. Även när det primära fokuset för insatsen är pedagogers lärande och utveckling.	3,0	3,2	3,1	2,9
4. Mål- och resultatstyrning beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns i de pedagogiska verksamheterna.	3,0	3,4	3,0	3,1

***Kvalitet i undervisningen***

<i>Normalläge</i>	L		M	
	2016	2017	2016	2017
1. I <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet finns en hög grad av professionalitet som säkrar att arbetet är målstyrt.	3,0	3,6	3,7	3,6
2. I <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet finns en hög grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan och inom professionsgrupperna samt gentemot förskolor och skolor. Alla möts av positiva och höga förväntningar.	4,0	3,8	3,2	3,3
3. I <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet finns en hög grad av metodisk och teoretisk kompetens som säkrar att verksamheten har en variation anpassad till insatsernas olika behov och förutsättningar. Insatserna följs upp och utvärderas utifrån tydligt formulerade uppdrag.	4,0	3,8	3,3	3,3
4. Kvaliteten i <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett kollegialt lärande som kännetecknas av ett analytiskt och reflekterande synsätt.	3,0	3,0	3,1	3,0





## **Analysdel**

### **Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv**

Utifrån enkäten *Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse* har enhetens resultat generellt förbättras. Medarbetarna uppfattar ledning tydligare både i ord och handling med mål och verksamhetsidé. Uppfattningen är att medarbetarna har kunskap och förståelse för *Lärande och hälsas* verksamhetsidé och omsätter den i sina uppdrag. En bidragande orsak till detta kan vara vår organisation med tvärprofessionella team och gruppchefer. Varje medarbetare har närmare till sin chef. En annan orsak kan vara att vi blivit bättre på att formulera uppdragen tillsammans med verksamheterna.

På våra teammöten har vi haft en struktur med ett planerat innehåll för både info, fördjupade diskussioner och kollegial handledning. Detta kan vara en anledning till att medarbetarna i någon högre grad uppfattar att det finns en ansvars- och professionell kultur som skapar ett lösningsfokuserat förhållningsätt.

Resultat av vårt arbete är svårt att se mer än i förhållande till de konkreta mål som formulerats i uppdragen. Gruppcheferna har under året genomfört verksamhetsbesök och haft täta uppföljningar med medarbetarna utifrån de skriftligt formulerade uppdragen. Samtalen vid verksamhetsbesöken och utvärderingarna ger en uppfattning om uppdragets resultat och vid behov ge en möjlighet till omformulering av uppdraget.

Medarbetarna skattar i något högre grad att det finns en relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan och inom professionsgrupperna. Återigen kan vår organisation med tvärprofessionella team bidragit till det. Vår fortbildningsåtgärds utifrån utvecklingsområdet *Att vilja åt andra utan att ta över*, är tänkt som ett bidrag till att *Lärande och hälsas* samlade metodiska och teoretiska kompetens utvecklats ytterligare.

Fortbildningsåtgärden har uppskattats av medarbetarna och lett till fortsatta diskussioner i teamen.

### **Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv**

*Lärande och hälsas* arbete har under året i hög grad präglats av den nya organisationen med tvärprofessionella team som sätts i maj 2016. Arbetet har bidragit till spridning av kunskap och kompetens inom teamen utifrån medarbetarnas olika professioner och erfarenheter. Under teammötena har ett kontinuerligt arbete pågått i syfte att öka kvaliteten i de skriftliga överenskommelserna och medarbetarna har gett varandra återkoppling omkring målformuleringar och olika modeller för utvärderingar. Fokus i samtalen har varit att öka kvaliteten i insatserna så att de ger reell effekt på barns och elevers lärande och utveckling. Det kan vara svårt att bedöma vilka effekter som just *Lärande och hälsas* insatser gett och vad som beror på andra utvecklingsprocesser som skolan varit inne i. Sannolikt beror effekterna på en mix av skolans sammanlagda utvecklingsområden varav *Lärande och hälsa* utgör en ingrediens. Arbetet med utvärderingar av insatserna behöver under kommande år kompletteras med analyser av framgångsfaktorer och fallpropar i arbetet ut mot skolorna för att ytterligare skärpa kvaliteten i *Lärande och hälsas* arbete och för att säkerställa att resurser används så effektivt som möjligt. Vidare behöver vi involvera förskolechefer och rektorer i principiella samtal kring hur de skriftliga uppdragen ska formuleras och tillämpas.

Ledningsgruppen har under verksamhetsåret arbetat fram rutiner i syfte att öka kvaliteten och på ett så effektivt sätt som möjligt matcha skolornas behov och önskemål om stöd för att rikta insatserna rätt. I slutet av vårterminen genomförde gruppcheferna utvecklingsdialoger med rektorer i de kommunala grundskolorna och gymnasiet samt med förskolechefer.

Dialogerna syftade till att dels få en samlad bild av effekten av *Lärande och hälsas* insatser



och att även synliggöra skolans/förskolans/gymnasiets behov av stöd inför kommande läsår samt möjliggöra för planering av insatserna. Den utvärderande delen av dialogerna har gett tillämpbar information, medan det varit svårare att direkt omsätta den framåtsyftande delen. Utmaningen är att få till tajmingen rätt framför allt i förhållande till grundskolan där vi har mest insatser. För *Lärande och hälsa*s del vore det en fördel att veta skolornas konkreta behov av utvecklingsinsatser i första den av slutet på vårterminen. För grundskolans rektorers del är det gemensamma SKA arbetet vid den tidpunkten inte alltid så konkretiserat. Det gör att modellen inte ger fullt så stor effekt som vore önskvärt.

En funktionsbrevlåda har inrättats dit de fristående skolorna kan vända sig med förfrågningar gällande specialpedagogiskt eller psykologiskt stöd. Detta möjliggör för att skapa en överblick över de fristående skolornas efterfrågan av stöd.

*Lärande och hälsa* har under året brottats med utmaningen att rekrytera personal med rätt kompetens och utbildning till vakanta tjänster. Förhållanden på arbetsmarknaden har försvårat situationen då det råder brist på de yrkeskategorier som behövt rekryteras. Under året har dock rekryteringar till flera tjänster gjorts och vissa psykologtjänster har köpts in utifrån vilket sammataget bidragit till att *Lärande och hälsa* lyckats behålla kvaliteten i arbetet trots vakanser.

## **Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv**

Under läsåret har *Lärande och hälsa*s nya organisation med fyra team med varsin gruppchef, förankrats i organisationen. Från att organisationen när den presenterades i april 2016, blev mött med viss skepsis, har den nu visat sig uppfylla flera av de förhoppningar som ledningsgruppen hade, nämligen att samarbeten och diskussioner över professionsgränserna skulle bli fler, att känslan av sammanhang och delaktighet skulle öka samt att vägen till närmaste chef skulle bli kortare för teammedlemmarna.

Vissa smärre förändringar i organisationen, t ex att tillhöra två team, har genomförts under året i syfte att förbättra för medarbetarna.

Organisationen är i ständig utveckling och lärande. Detta sker i teamen och i professionsgrupperna, samt i hela enheten, via diskussioner om arbetets dilemman, litteraturläsning, föreläsningar med mera. Vi har avsatt tid för läsning och litteraturseminarier runt aktuell och för oss relevant litteratur. Arbetet med de skriftliga överenskommelserna med skolorna har medfört att vi blivit bättre på att formulera konkreta och utvärderingsbara mål för insatserna. Utifrån dessa kan resultaten av våra insatser lättare belysas.

Som ett sätt att lättare överblicka och följa upp medarbetarnas insatser på skolor och förskolor, har enheten under en fyraveckorsperiod, låtit medarbetarna prova att digitalt föra in de uppdrag de deltagit i. Detta ska utvärderas och utvecklas under hösten 2017.

På APT har verksamhetsfrågor diskuterats och medarbetares synpunkter tagits tillvara. APT har också använts för det systematiska kvalitetsarbetet.

Dialogen med verksamhetscheferna har utvecklats och delvis förändrats. Regelbundna möten äger rum mellan gruppchefer och verksamhetschefer för att göra prioriteringar och för att planera vissa insatser.

I *Uppföljningen av strategier för högre måluppfyllelse*, har två tredjedelar av de medarbetare som fyllt i enkäten, angett siffrorna tre och fyra, under rubrikerna pedagogisk ledning och lärande organisation. Resultatet ligger något högre än föregående läsår.



## **Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv**

Att kontinuerligt förbättra metoder och tillvägagångssätt för lärande och utvecklingsarbete i skolan och förskolan är en central del av det uppdrag som enheten *Lärande och hälsa* har. Utifrån att vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet ska vara utgångspunkten för denna uppgift så är kunskap om aktuell forskning och utvärdering av gjorda insatser viktiga delar av vårt arbete.

Den metodiska och teoretiska kompetens som finns inom *Lärande och hälsa* säkrar att verksamheten har en variation anpassad till insatsernas olika behov och förutsättningar. En utmaning för oss är att fortsätta vara á jour med aktuell forskning och nya vetenskapliga rön inom våra fält. Inte minst är det angeläget att finna effektiva former för att intern sprida sådan kunskap och tillsammans diskutera och implementera nya idéer och metoder. Lika viktigt är också att tillsammans pröva och ompröva såväl ny som gammal verksamhet.

För att ytterligare stärka kvaliteten i lärande och hälsas arbete har litteraturseminarier genomförts under året. Syftet har varit att skapa en gemensam förståelse för aktuella fenomen och begrepp i skolans värld samt ge inspiration till förändringar i vår praktik i arbetet med att stödja, utveckla och utmana våra förskolor och skolor.

*Lärande och hälsas* skriftliga uppdrag är ett viktigt redskap i arbetet med att stärka kvaliteten i enhetens arbete och även ett sätt att följa upp att insatserna utvärderas utifrån tydligt formulerade mål. Skriftliga uppdrag har därför kontinuerligt presenterats på teammöten. Syftet med detta har varit att alla ska veta vilka insatser som pågår på de olika skolorna och även ge en möjlighet till kollegial feedback på innehållet. Erfarenhetsutbyte av utvärderingsmetoder samt uppföljning av utvärderingarna av de skriftliga uppdragen har också skett gemensamt i teamet. Teammötena har därmed varit ett sätt att försöka säkerställa att de skriftliga uppdragen höjer kvaliteten. I analysen av utvärderingarna ska insatsens effekt på barns och elevers lärande och utveckling vara det centrala perspektivet. Detta har beaktats vid uppföljningar och teammöten men här finns ett behov av att fortsätta utveckla arbetsätt och analysmetoder så att denna aspekt blir tydligare belyst.

## **Analys utifrån ett intersektionalitetsperspektiv**

En del av *Lärande och hälsas* verksamhet är riktade insatser för att stödja enheterna i deras arbete med Likabehandlingsplaner och därtill kopplade aktiviteter samt med normkritiskt förhållningssätt. Arbetet sker både på ett generellt plan och mer riktat mot enskilda enheter. I dessa uppdrag är medvetenheten om det intersektionella perspektivet hög. När det gäller övriga uppdrag på *Lärande och hälsa* är det intersektionella perspektivet inte systematiserat. En möjlig väg att gå kan vara att frågan beaktas i de skriftliga uppdragen i samband med formulering av vilken förändring deltagarna vill se som en följd av uppdraget.

I individärenden synliggörs även olika typer av strukturer som finns på förskolan/skolan och som påverkar eleven. Brist på normkritiskt förhållningssätt är inte sällan en del i orsakskedjan när en elev inte lyckas i sitt sammanhang. *Lärande och hälsas* medarbetare har en viktig roll att fylla i arbetet med att se de strukturer som sätter onödiga hinder för individualitet.



## Utveckling

### Elevhälsans medicinska insats

Önskvärd utveckling	Elevhälsans medicinska insats ska sträva efter att alla elever i Södertäljes grund- och gymnasieskolor får en likvärdig och patientsäker vård.
Bakgrund/nuläge	Under läsåret 2016/2017 upptäcktes ett stort antal avvikelser på två skolor i kommunen. Det lede fram till att en journalgenomgång på alla skolor genomfördes. Det uppdagades då att rutiner inte följts eller att det varit otydliga rutiner. Verksamhetschefen för EMI och Verksamhetschef Resurscentrum skrev då en rapport som följdes av ett antal åtgärder.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Upprättande av en lokal prioriteringsordning vad gäller arbetsuppgifter</li><li>• Fortsatt förtydligande av rutiner/metodbok</li><li>• Professionalisering av skolsköterskerollen</li><li>• Introduktionsutbildning med genomgång av skolsköterskans uppdrag genomförs på 1,5 dag</li><li>• Klargörande av Verksamhetschef EMI och rektors ansvar</li></ul>
Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avvikelseberättelserna</li><li>• Sker under näst följande kvalitetsrapport</li><li>• Genom EMI-konferenserna</li></ul>

### Elevhälsans medicinska insats för nyanlända elever

Önskvärd utveckling	Att arbeta övergripande med frågor gällande nyanlända elever för att optimera deras möjligheter till en bra skolgång och integration i samhället. Utarbeta rutiner runt hälsobesök och stötta upp EMI så att nyanlända får bästa möjliga och likvärdigt mottagande.
Bakgrund	Tjänsterna har hittills prioriterats för hälsobesök med nyanlända elever ute på skolorna. Det har funnits svårigheter att göra detta på ett effektivt sätt då de ordinarie skolsköterskornas behov av sina rum för sitt arbete. Södertälje har under flera års tid haft ett inflöde av nyanlända familjer. Under 2015-2016 ökade flödet drastiskt men har nu åter minskat. Det ökade behovet av stöd via EMI kvarstår men den extrema toppen av nyanlända till skolorna har för tillfället passerat vilket gör att det är ett bra tillfälle att reflektera och utarbeta nya rutiner anpassade till de nyanlända elevernas behov.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Att med stöd av gjorda erfarenheter identifiera effektiva arbetsformer som säkrar ett likvärdigt mottagande av nyanlända elever.</li></ul>
Uppföljning	Utvärderas kontinuerligt med Verksamhetschefen för EMI.



### Mottagande i särskolan

Önskvärd utveckling	Att arbetet i mottagandeteamet och funktionen som samordnare för mottagande i särskolan finns beskrivet i ett årshjul som ger stöd i dagliga arbetet. Att kvalitén i de sociala och medicinska bedömningarna ska öka.
Bakgrund	Mottagandeprocessens årshjul beskriver inte alla aktiviteter/processer och fungerar därför inte riktigt som en stödstruktur. Årshjulet behöver förtydligas och alla aktiviteter måste finnas med. Målsättningen är att ta fram ett mer fullständigt årshjul. Mallen för de sociala och medicinska bedömningarna utgör i sig inte ett tillräckligt stöd för att säkerställa kvalitén i underlagen.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komplettera det befintliga årshjulet och använda det under läsåret så att vi genom praktiken säkerställer att årshjulet är funktionellt.</li><li>• Ta fram ett stödmaterial för den sociala och den medicinska bedömningen.</li></ul>
Uppföljning	VC RC och handläggare i särskolefrågor följer upp dokumentet i november 2017. Användandet av dokumentet utvärderas av särskoleberedningen i slutet av läsåret. VC RC och handläggare i särskolefrågor följer upp stödmaterialen i februari/mars 2018.

### Resursfördelning barn och elever i behov av särskilt stöd

Önskvärd utveckling	Beslutsprocessen runt resursfördelningen i förskola/förskoleklass ska vara tydlig, likvärdig och rättsäker.
Bakgrund	Resursfördelningen i förskola och förskoleklass för barn/elever i behov av särskilt stöd har inte varit tillräckligt tydlig, likvärdig och rättsäker. Beslutsprocessen och budgetfördelningen behöver ses över
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rutiner för beslutsprocessen uppdateras och kriterier för målgruppen barn/elever i behov av särskilt stöd definieras.</li><li>• Implementeringsarbete med förskolechefer/rektorer av beslutsprocessen görs under året.</li><li>• Beslut i Kommunstyrelsen behöver fattas om förändring av budgeten för särskilt stöd i förskola/förskoleklass.</li></ul>
Uppföljning	Verksamhetschef i individuella uppföljningar med gruppchef för förskolan.



## Förbättringsområden, läsåret 2017/2018

Förbättringsområde 1 - verksamhetsspecifikt	<b>Barn- och elevhälsa</b>
Bakgrund	Verksamhetscheferna inom såväl förskola, grundskola och gymnasieskola har pågående arbeten inom ramen för sitt systematiska kvalitetsarbete. Resurscentrum är en viktig samarbetspartner inom samtliga skolformer.
Önskvärd förbättring	Att barn- och elevhälsan i Södertälje kommun har fokus på att stödja skolors och förskolors förebyggande och främjande arbete och stödjer skolors och förskolors arbete med barnens/elevernas kunskapsutveckling och utveckling av verksamhetens kvalitet.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensutveckling av förskolornas BHT-team utifrån ett material framtaget av SPSM, med fokus på barn i behov av särskilt stöd.</li><li>• Grundskolorna får stöd i sitt arbete med att ta fram en struktur för EHT-teamens möten. Arbetet sker på övergripande nivå och efter samråd med VC grundskola även på enhetsnivå.</li><li>• Fyra seminarier för grundskolans elevhälsoteam genomförs i syfte att höja deras förebyggande och främjande kompetens.</li><li>• Gymnasieskolorna får stöd i sitt arbete med att utveckla samverkan mellan lärare och elevhälsans särskilda professioner genom erfarenhetsutbyte på övergripande nivå och enhetsnivå.</li></ul>

Förbättringsområde 2 - verksamhetsspecifikt	<b>Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över</b>
Bakgrund	<p>Arbetet inom detta förbättringsområde påbörjades under förra läsåret och vi konstaterade i utvärderingen att den del arbete återstår innan vi når den önskvärda förbättringen. Bakgrunden och den önskvärda förbättringen kvarstår således, medan åtgärderna är utvecklade.</p> <p>En återkommande utmaning för <i>Lärande och hälsa</i>s medarbetare är när förväntningarna på våra insatser inte överensstämmer med förskolans/skolans förväntningar eller behov. Detta skapar stress både hos medarbetare både på <i>lärande och hälsa</i> och i förskolan/skolan. Ibland leder den uteblivna samsynen till att arbetet inte leder till några förändringar.</p> <p><i>Lärande och hälsa</i>s medarbetare har en hög kompetens inom sina respektive professionsområden. Däremot har inte alla fördjupade</p>



	<p>kunskaper om motivations- och förändringsarbete.</p> <p>Verksamhetsidéns tre ben ställer olika krav. I ”stödja och utveckla” så har <i>lärande och hälsa</i> oftast fått förskolans/skolans mandat att göra ett arbete. Detta till trots kan det vara svårt att genomföra förändringar. Den sista delen i verksamhetsidén, ”utmana”, handlar per definition om frågor där alla medarbetare i verksamheten själva inte är framme vid att det finns ett behov av förändring.</p>
Önskvärd förbättring	<p>Att medarbetarna på <i>lärande och hälsa</i> hittar en hälsosam balans mellan att helt ta över ansvaret för önskvärda förbättringar och total uppgivenhet om att förändring kan ske.</p> <p>Att kompetensen om förändrings- och motivationsarbete ökar inom <i>Lärande och hälsa</i>, i syfte att bättre kunna hantera de svårigheter som uppstår på vägen i ett gemensamt utvecklingsarbete.</p> <p>Att kommunikationen mellan <i>lärande och hälsa</i> och förskolor/skolor präglas av öppen dialog vid de tillfällen då förväntningar och åsikter går isär.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det interna arbetet med att använda kollegial handledning i teamen och tvärprofessionellt fortsätter. Vi prövar vedertagna modeller och utvärderar vilka som passar i vår verksamhet.</li><li>• Fortsatt kompetensutveckling i samarbete med Ulf Hagström i syfte att ytterligare professionalisera våra roller som internkonsulter.</li></ul>

Förbättringsområde 3 - Grundskolan	<b>Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning</b>
Bakgrund	<p>Alla elever ska tillägna sig grundläggande kunskaper i att läsa, skriva och räkna och kunna använda dem i det fortsatta lärandet. Det finns rutiner för resultatuppföljningar i förskoleklass och på lågstadiet men vi behöver säkerställa att de obligatoriska bedömningsstöden används, att resultaten av bedömningarna analyseras och att åtgärder som ger resultat i elevernas lärande sätts in, samt att information om elevers kunskaper och behov följer med i övergångar och vid lärarbyten.</p>
Önskvärd förbättring	<p>Att de obligatoriska bedömningsstöden används för att identifiera elever i behov av stöd i sin tidiga läs- skriv och matematikutveckling.</p> <p>Att åtgärder för elever som identifierats sätts in och följs upp.</p> <p>Att information om elevers och grupperas kunskaper och behov förs över vid lärarbyten och mellan förskola och förskoleklass, förskoleklass och åk 1 samt i övergången mellan åk 3 o 4.</p>



Åtgärder	De här åtgärderna bidrar <i>Lärande och hälsa</i> med: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum för tidiga insatser och specialpedagog RC stödjer skolornas arbete med bedömningsstöd och tidiga åtgärder.</li> </ul>
Uppföljning	Mellan verksamhetschef grundskola och resurscentrum samt i grundteamet.

## Utvecklingsområden, läsåret 2017/2018

1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och har kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i *Lärande och hälsas* uppdrag.
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån *Lärande och hälsas* varierade uppdrag och kompetenser.
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd utveckling	”Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån <i>Lärande och hälsas</i> varierade uppdrag och kompetenser.”  Detta sker genom att: Gruppcheferna regelbundet följer upp sina medarbetares arbete. De skriftliga uppdragen är ett viktigt verktyg i denna process. De möjliggör för gruppcheferna att kontinuerligt få en övergripande bild över sina medarbetares arbete.
Bakgrund	Det arbete som utförs av <i>Lärande och hälsas</i> medarbetare är komplext och specialiserat. För att ledningen ska kunna utöva adekvat styrning och stöd behöver ledaren vara nära sina medarbetares arbetsvardag.  På <i>Lärande och hälsa</i> har tvärprofessionellt samarbete länge varit ett område i fokus för vidareutveckling. Erfarenheten har visat att konkret samarbete ute på enheterna mellan olika yrkesgrupper från <i>Lärande och hälsa</i> i typfallet inte är praktiskt möjligt eller önskvärt ur ett kvalitets- och resursperspektiv. Utifrån medarbetarna på <i>Lärande och hälsas</i> perspektiv, såväl på individ- som grupplan finns dock kvalitetsmässiga vinster att göra med ett tvärprofessionellt utbyte. I förlängningen gynnar detta kvalitén i det arbete som utförs på enheterna.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef följer upp med verksamhetschefer, förskolechefer och rektorer att de uppdrag som utförts på enheten leder till ökad kvalitet och därmed en sannolik gynnsam effekt på barns och elevers lärande.</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef följer upp med förskolechefer och rektorer hur de skriftliga uppdragen som stödstruktur bidrar till ökad effekt och tydlighet i våra samarbeten.</li> <li>• Gruppchefen ger teamet övergripande återkoppling på de olika typer av utvärderande samtal som de har med förskolechefer/rektorer och verksamhetschefer.</li> <li>• Gruppchefen ansvarar för att teamens möten syftar till:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samverkan, överblick och fördjupning kring pågående uppdrag på förskolor/skolor</li> <li>- Lärande, samhörighet, relation</li> </ul> </li> <li>• Gruppchefen gör verksamhetsbesök med efterföljande återkoppling hos sina medarbetare. I syfte att gruppchefen ska få en konkret bild av medarbetarnas vardag samt ge medarbetaren en möjlighet att få feedback på i förväg överenskomna observationspunkter.</li> </ul>
Uppföljning	Följs upp av verksamhetschef och gruppchefer på teammöten, ledningsgrupp och APT.

### Normalläge - Lärande organisation

- I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för *Lärande och hälsas* utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.
- I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt
- I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att verksamheten på *Lärande och hälsa* utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet.
- I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd utveckling	<p>”I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att verksamheten på <i>Lärande och hälsa</i> utvecklas och förbättras utifrån en ökad samsyn om vad som kännetecknar hög kvalitet.”</p> <p>Detta sker genom att: Alla vidareutvecklar sin förmåga att leda och driva utvecklingsarbete tillsammans med rektorer, förskolechefer och pedagoger.</p> <p>Teamen på <i>Lärande och hälsa</i> utgör basen i den lärande organisationen där fördjupade samtal om den egna praktiken kan föras kontinuerligt. Kollegial handledning och de skriftliga uppdragen utgör stödstrukturer i detta arbete. Vi kompetensutvecklar oss kontinuerligt i syfte att öka kvaliteten på barns och elevers lärande och utveckling.</p>



	Uppskattningar av arbetstidens användning görs för att bland annat kunna användas som en aspekt i en lärandeprocess.
Bakgrund	<p>Att använda film som ett redskap för det kollegiala lärandet är många gånger effektivt. Medarbetarna på <i>Lärande och hälsa</i> behöver kunna använda film dels i sitt arbete ute på förskolor och skolor, dels som en del i en egen kompetensutveckling.</p> <p>De tvärprofessionella teamen är relativt nya och det finns fortfarande mycket som återstår att pröva avseende hur teamets potential kan nyttjas.</p> <p>Arbetet på lärande och hälsa är relativt sett fritt och rutiner för att uppskatta tidsåtgång i arbetet är ytterst begränsade. Tidsåtgång är en av flera faktorer som behöver beaktas när en insats utvärderas.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärande och hälsas medarbetare bidrar till att vidareutveckla den lärande organisationen inom flera av Utbildningskontorets verksamheter; förskolans reflektioner, förstelärarnätverken, utvecklingslärares arbete med arbetslag och Forum för tidiga insatser.</li> <li>• Vi använder film som ett verktyg i vårt kollegial lärande, såväl externt som internt.</li> <li>• Vi prövar en gemensam modell för redovisning av arbetstidens användning.</li> <li>• Fortsatt arbete med kollegial handledning i teamen, samt gemensam litteraturläsning med efterföljande seminarier.</li> </ul>
Uppföljning	Följs upp av verksamhetschef och gruppchefer på teammöten, ledningsgrupp och APT.

### Normalläge - Mål- och resultatstyrning

- Effekterna av *Lärande och hälsas* uppdrag följs kontinuerligt upp utifrån en formativ process.
- Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.
- I analysen av utvärderingar är insatsens effekt på barns och elevers lärande och utveckling det centrala perspektivet. Även när det primära fokuset för insatsen är pedagogers lärande och utveckling.
- Mål- och resultatstyrning beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns i de pedagogiska verksamheterna.

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd utveckling	”I analysen av utvärderingar är insatsens effekt på barns och elevers lärande och utveckling det centrala perspektivet. Även när det primära fokuset för insatsen är pedagogers lärande och utveckling.”



	<p>Detta sker genom att: Uppdrag formuleras skriftligt, det ska framgå vilka effekter man vill se efter avslutat uppdrag. Särskilt fokus läggs på konkretisering av insatsens önskade effekt på barns- och elevers lärande och utveckling. Vidare utvärderas alla uppdrag, och fokus i utvärderingen är hur väl man uppnått önskade effekter.</p> <p>Vi utvecklar vår förmåga att utvärdera och analysera genomförda uppdrag så att vi skapat gemensamma rutiner och förståelse för vilka metoder och arbetsformer som ger bäst effekt på barns och elevers lärande.</p>
Bakgrund	<p>Skriftliga uppdrag och utvärderingar har varit i fokus under en period och många delar finns idag på plats. Det som saknas är en stabil systematik. För att slutsatser ska kunna dras av enskilda medarbetares insats, samt av hur <i>Lärande och hälsa</i> som helhet påverkar kvalitén på Södertäljes förskolor och skolor krävs gemensamma strukturer där alla löpande dokumenterar uppdrag skriftligt och utvärderar enligt uppgjord tidsplan.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamen används för att säkerställa att uppdragen har konkreta mål som syftar till att påverka kvalitén på ett sådant sätt att det påverkar barn eller elever. I denna process ska även <i>Lärande och hälsas</i> verksamhetsidé ”stödja, utveckla, utmana” vara en viktig utgångspunkt.</li><li>• Våra utvärderingar fokuserar på hur väl de konkreta målen i de skriftliga uppdragen uppnåts. Varje insats och utvärdering analyseras så att framgångsfaktorer och eventuella fallgropar belyses.</li></ul>
Uppföljning	<p>Följs upp av verksamhetschef och gruppchefer på teammöten, ledningsgrupp och APT.</p>

- I *Lärande och hälsas* verksamhet finns en hög grad av professionalitet som säkrar att arbetet är målstyrt.
- I *Lärande och hälsas* verksamhet finns en hög grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan och inom professionsgrupperna samt gentemot förskolor och skolor. Alla möts av positiva och höga förväntningar.
- I *Lärande och hälsas* verksamhet finns en hög grad av metodisk och teoretisk kompetens som säkrar att verksamheten har en variation anpassad till insatsernas olika behov och förutsättningar. Insatserna följs upp och utvärderas utifrån tydligt formulerade uppdrag.
- Kvalitén i *Lärande och hälsas* verksamhet stärks av väl kända rutiner för administrativa arbetsuppgifter, effektiva och ändamålsenliga möten, tid för nödvändig samplanering och ett kollegialt lärande som kännetecknas av ett analytiskt och reflekterande synsätt.



Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i lärande och hälsas arbete</b>
Önskvärd utveckling	<p>”I <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet finns en hög grad av metodisk och teoretisk kompetens som säkrar att verksamheten har en variation anpassad till insatsernas olika behov och förutsättningar. Insatserna följs upp och utvärderas utifrån tydligt formulerade uppdrag.”</p> <p>Detta sker genom att: Vi vidareutvecklar de kontinuerliga samtal gruppcheferna har med verksamhetscheferna för respektive skolform. Så att samtalen i än högre utsträckning leder till att säkerställa att vi prioriterar ”rätt saker”, att vi drar åt samma håll och att verksamhetscheferna får input från det våra medarbetare ser i verksamheterna.</p> <p>Vi ökar vår kompetens om undervisning i en mångkulturell kontext.</p>
Bakgrund	Medarbetarna på lärande och hälsa har en hög kompetens men behöver kontinuerligt vidareutveckla sig. Det handlar om professionsspecifik kompetens, men också om kompetens anpassad till den specifika kontext som Södertäljes förskolor och skolor utgör.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verksamhetschefen och gruppcheferna vidareutvecklar de samtal som förs under vårterminen med förskolechefer/rektorer och verksamhetschefer inför framtagandet av nästa års systematiska kvalitetsarbete.</li><li>• Vi ökar vår kompetens om språk- och kunskapsutvecklande arbetsätt.</li><li>• Med utgångspunkt i specifika frågeställningar i uppdrag på förskolor/skolor används teamen som ett forum för tvärprofessionellt kunskapsutbyte för att öka kvalitén i insatsen och för att bidra till ett kollegialt lärande. Vidare strävar vi efter att anlägga ett normkritiskt förhållningssätt i dessa samtal.</li></ul>
Uppföljning	Följs upp av verksamhetschef och gruppchefer på teammöten, ledningsgrupp och APT.

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd utveckling	I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.
Bakgrund	På <i>Lärande och hälsa</i> finns flera professioner vars uppdrag är att stärka den didaktiska kompetensen i förskolor och skolor. På uppdrag av verksamhetschefer formuleras specifika uppdrag i samråd med förskolechefer, rektorer, förskollärare och lärare.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• De åtgärder som behöver vidtas beslutas av</li></ul>



	verksamhetscheferna för förskolan och grundskolan och framgår i deras respektive <i>plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> .
Uppföljning	Regelbundna avstämningar med respektive verksamhetschef, med respektive rektor, respektive gruppchef samt på respektive skola.