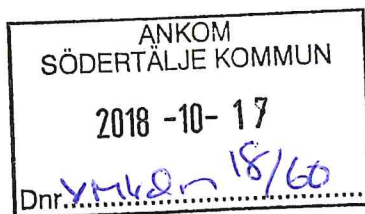




**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-10-19

Utbildningskontoret



Utbildningsnämnden

## Plan för systematiskt kvalitetsarbete 2018/2019

Dnr: UN 18/112

### 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 2018-10-19

Plan för systematiskt kvalitetsarbete förskolor, grundskolor och gymnasieskolor

Plan för systematiskt kvalitetsarbete förskolan

Plan för systematiskt kvalitetsarbete grundskolan och grundsärskolan

Plan för systematiskt kvalitetsarbete gymnasieskolan och gymnasiesärskolan

Plan för systematiskt kvalitetsarbete, lärande och hälsa - 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 och grundsärskolan
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

## 2018/2019

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

Inledning.....	3
Presentation av verksamheten .....	4
Strategiskt systematiskt kvalitetsarbete ska genomsyra allt utvecklingsarbete.....	5
Enhetens systematiska kvalitetsarbete .....	6
Resultat.....	7
Uppföljning av förbättringsområden, läsåret 2017/2018 .....	7
Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2017/2018.....	9
Uppföljning av arbetet med förskolans prioriterade kunskapsområden.....	12
Uppföljning av brukarenkäten.....	13
Uppföljning av barngruppernas storlek och sammansättning .....	14
Uppföljning av arbetet med att motverka stereotyper och könsroller .....	15
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse .....	16
Analys.....	17
Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv .....	17
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv .....	18
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv .....	19
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv .....	21
Analys utifrån ett likvärdighetsperspektiv .....	22
Utveckling .....	23
Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019.....	23
Utvecklingsområden, läsåret 2018/2019 .....	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 och inom varje verksamhet finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

I Södertälje har vi tagit fram en gemensam mall för förskolornas, grundskolornas, gymnasieskolornas och vuxenutbildningens systematiska kvalitetsarbete. Den har fokus på att stärka kvalitén i undervisningen och ett starkt mål- och resultatperspektiv. Med måluppfyllelse i förskolan avses barnens kunskapsutveckling och därmed verksamhetens kvalitet i undervisningen.

Dokumentet består av tre delar:

En *resultatdel* som belyser nuläget utifrån beskrivna effekter av riktade insatser, statistik och självskattningar, en *analysdel* som belyser nuläget, förklarar och synliggör styrkor, hinder och svagheter utifrån en rad olika perspektiv, samt en *utvecklingsdel* som anger vad man behöver förbättra, åtgärder som ska leda till önskvärd utveckling av förskoleverksamheten samt hur de ska följas upp. I planen för systematiskt kvalitetsarbete ska det framgå *varför* man gör prioriteringar, *vad* man vill åstadkomma och *hur* man ska åstadkomma det.

Förskoleverksamhetens övergripande plan för systematiskt kvalitetsarbete baseras på en sammanfattning och förskolornas uppföljning och analys men det här är verksamhetschefens plan för kvalitetsarbete.

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

- Ge en samlad bild av förskoleverksamheten,
- Beskriva barnens resultat och verksamhetens måluppfyllelse,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten,
- Ange åtgärder för förbättring,
- Utarbeta en plan för verksamhetens utvecklingsarbete – verksamhetschefs styrdokument.
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Den gemensamma målbilden för utbildningsverksamheten i Södertälje kommun är att:

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

*Katarina Weidenhajn*  
Verksamhetschef förskola

## **Presentation av verksamheten**

### **Våra styrkor**

- Vi har en gemensam verksamhetsidé för Södertäljes kommunala förskolor.
- Våra pedagogiska miljöer
- Vi arbetar aktivt för att barns delaktighet och möjlighet till inflytande ständigt ska möjliggöras genom pedagogisk dokumentation och processväggar.

### **Vårt fokus/prioriteringar för att öka måluppfyllelsen läsåret 2018/2019**

- Stärka det språk- och kunskapsutvecklande arbetssättet (SOKA)
- Stärka likvärdigheten mellan Södertäljes kommunala förskolor
- Stärka vår mål- och resultatstyrning

### **Varför är detta viktigt:**

Nyckeln till skolframgång är språket. Att erövra språket är därför det absolut viktigaste för att minska klyftorna och för att öka möjlighet till en lyckad skolgång. Det är i dag allt för många barn som lämnar förskolan för att börja skolan med bristande språkkompetens. Det finns många medarbetare som i dagsläget har en för låg kompetens i att arbeta språk- och kunskapsutvecklande med fokus på andraspråksutveckling. Utöver detta är den kompetens som finns ojämnt fördelad inom kommunen och det motverkar en likvärdig förskola. Vi har idag ett väl inarbetat systematiskt kvalitetsarbete. Det finns strukturer för uppföljning, utvärdering och utveckling men trots det så leder dessa strukturer inte alltid till att anpassningar i verksamheterna sker till följd av resultaten.

### **Hur ska just dessa prioriteringar bidra till ökad måluppfyllelse:**

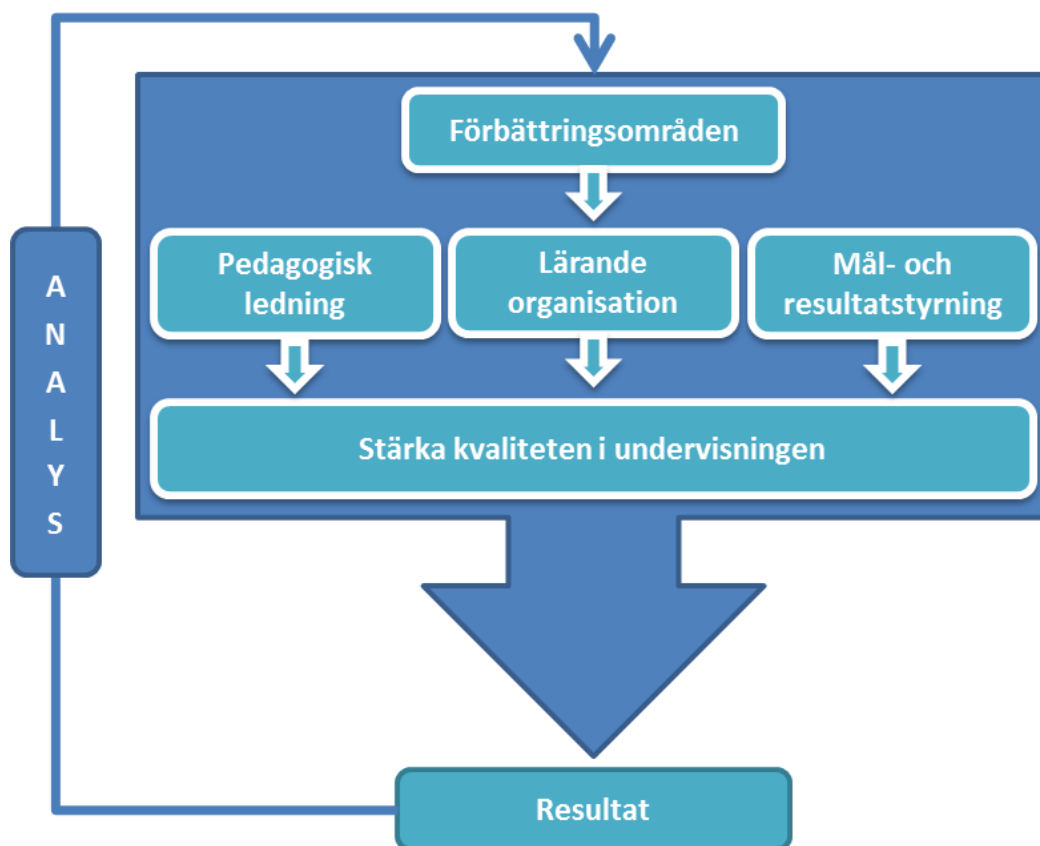
Genom att höja kvaliteten på det språk- och kunskapsutvecklande arbetet inom förskolorna i Södertälje ökar också likvärdigheten mellan de olika områdenas förskolor. Om likvärdigheten ökar så kommer de ojämlikheter som barnens bakgrund utgör att minska i betydelse och barnens möjlighet till en framtida skolframgång kommer på det viset att öka. Genom att stärka mål- och resultatstyrningen inom varje förskoleområde blir åtgärderna som vidtas mer relevanta och differentierade, vilket i sin tur ger en mer jämlik förskola.

### **Vad är största utmaningen för att få till det:**

Vi har många medarbetare som, helt eller delvis, saknar relevant utbildning för pedagogiskt arbete med barn. Vi måste därför börja med att höja lägsta nivån i verksamheterna. Då vi har de medarbetare vi har så måste vi i allt högre grad skapa strukturer och standards för att i så hög grad som möjligt att göra rätt.

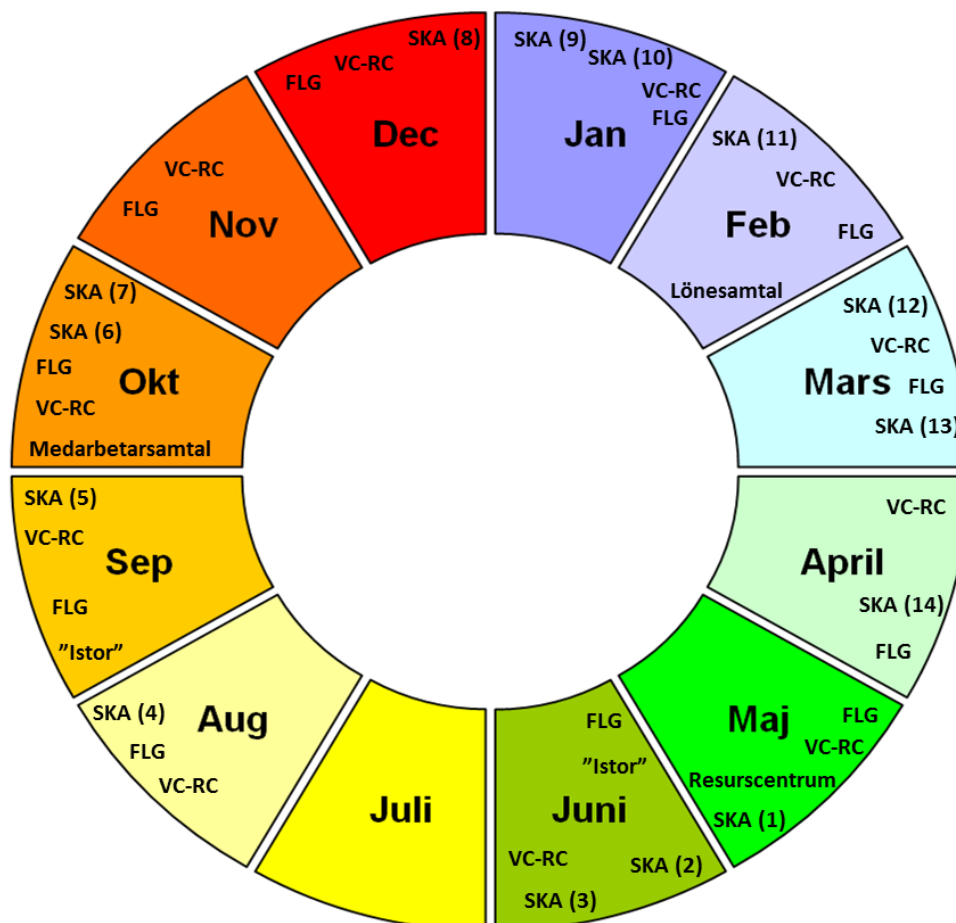
## **Strategiskt systematiskt kvalitetsarbete ska genomsyra allt utvecklingsarbete**

Bara genom att ha hög kvalitet inom viktiga strategiska grundprinciper kan vi stärka kvalitén i undervisningen. Detta är strategier som forskning tydligt lyfter fram som helt nödvändiga att ha hög kvalitet inom för att vara en framgångsrik pedagogisk verksamhet. Definition av respektive strategi finns formulerade med hjälp av normallägen, se längre fram i dokumentet. Kort sammanfattat innebär det att det krävs att det är tydligt med vad som ska åstadkommas, finns en organisation där man hjälps åt, tar ansvar och utvecklar arbetet ihop samt på olika sätt och ofta följer upp hur det går, vilka spår/bevis som visar att man är på rätt väg och utifrån det gör löpande justeringar. Allt med fokus på att konkret utveckla undervisningen. När vi lyckas med det, är vi på rätt väg:



## Enhetens systematiska kvalitetsarbete

Den första delen av detta dokument är en sammanfattning av de mål och åtgärder som verksamhetschefen (VC) initierat. Uppföljning av insatser sker kontinuerligt på förskolans ledningsgrupp (FLG) och vid de olika besök som görs i verksamheten. Utifrån detta är sedan en övergripande analys gjord, vilket leder fram till kommande års förbättrings- och utvecklingsområden för verksamhetsområdet förskola. Nedan finns ett årshjul som visar strukturen på kommande års övergripande kvalitetsarbete.



### Arbetet med plan för SKA

- (1) Preliminärt SKA på verksamhetsnivå med fokus på kommande förbättrings- och utvecklingsområden.
- (2) Preliminärt SKA på förskolenivå med journalresultat och skattning av normallägen (VT)
- (3) Återkoppling av SKA på förskolenivå
- (4) Skarp inlämning av SKA på förskolenivå
- (5) Skarp inlämning av SKA på verksamhetsnivå
- (6) Bedömning av kvalitet och resultat
- (7) Verksamhetsbesök med fokus på förbättringsområden och prioriterade kunskapsområden.
- (8) Journalresultat (HT)
- (9) Bedömning av kvalitet och resultat
- (10) Resultat- och kvalitetsdialog i FLG
- (11) Verksamhetsbesök med fokus på förbättrings- och utvecklingsområden samt journalresultat
- (12) Bedömning av kvalitet och resultat
- (13) Skattning av normallägen (HT)
- (14) Resultat- och kvalitetsdialog i FLG

### Förskolans ledningsgrupp (FLG)

Ledningsmöten tre av fyra veckor varje månad i tre olika konstellationer:

- FLG Strategi (både förskolechefer och enhetschefer)
- FLG Förskolechefer
- FLG Enhetschefer

### VC - RC

Månatliga uppföljningar mellan Verksamhetschef och Resurscentrum kring läsårets utvecklingsinsatser.

### "Istor"

Upptastmöte (HT) och utvärderingsmöte (VT) med de centrala pedagogisterna och ateljéristerna utifrån läsårets utvecklingsinsatser.

### Resurscentrum

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



# Resultat

## Uppföljning av förbättringsområden, läsåret 2017/2018

Förbättringsområde 1	<b>Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt utifrån social hållbarhet</b>
Önskvärd förbättring	<ul style="list-style-type: none"><li>• Barnens förutsättningar när de lämnade förskolan är likvärdig, oavsett vilken förskola de 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>• Det normkritiska arbetet leder till att barn och vuxna använder språk, miljö och material som inte begränsar lärandet utan berikar det</li></ul>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementerat miljö-och materialmatris i alla enheter</li><li>• Lärande samtal har etablerats i alla enheter som en del av ett kollegialt lärande, nätverk</li><li>• Anniqa Sandell Ring har arbetat riktat mot Ronna Karlhofs förskoleområde för att skapa en litteracitetsprofil</li><li>• Anniqa Sandell Ring har lett nätverk med processtödjare från verksamheten</li><li>• Föreläsningar har vid efterfrågan hållits om SOKA av Utvecklingsledare på flera förskoleområden</li><li>• Normpiloterna har blivit fler och askulterar i fler områden</li><li>• Bordercrossing – utställningen i samverkan med Reggio Emilia institutet anordnades och bidrog till en massiv kompetensutveckling för samtliga medarbetare i Södertäljes kommunala förskolor.</li></ul>
Resultat	<p>Basmiljöer garanterar en hög lägstanivå på alla kommunens förskolor, det är en del i arbetet med att få en likvärdig förskola för alla barn.</p> <p>Vi har fortfarande lång väg att gå när det gäller att säkra att alla barn har ett rikt och omfattande språk och ett fortsatt arbete med detta mål är därför av största vikt.</p> <p>I de områden där normpiloterna har askulterat är de pedagogiska miljöerna och materialen allt mer tillåtande och gränsöverskridande. Medarbetarna i dessa områden uppvisar också ett allt mer kritiskt förhållningssätt till inarbetade normer i sin egen verksamhet.</p> <p>Bordercrossing har introducerat de digitala lärmiljöerna i alla förskoleområden och säkrar att även de digitala grundkompetenserna är introducerade till alla medarbetare i verksamheterna.</p> <p>Bedömningen är att målet som helhet är inte uppnått. De planerade</p>

	<p>insatserna är genomförda men utifrån målets omfattande innehåll har dessa insatser inte varit tillräckliga.</p> <p>Inom det normkritiska perspektivet så har verksamheterna närmast sig en bättre måluppfyllelse och vi kommer därför inte att ha med det perspektivet i nästa läsårs målformulering</p>
Framtida behov	Vi kommer att arbeta vidare med SOKA som förbättringsområde även 2018-2019

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Hållbar utveckling utifrån ett ekologiskt perspektiv</b>
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 möten med naturen</li> </ul>
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordercrossing – utställningen i samverkan med Reggio Emilia institutet anordnades och bidrog till en massiv kompetensutveckling för samtliga medarbetare i Södertäljes kommunala förskolor.</li> <li>• De centrala pedagogisterna och ateljeristerna har arbetat med riktade uppdrag gemt mot 4 förskoleområden</li> <li>• De centrala pedagogisterna och ateljeristerna har haft en basutbildning som varit riktad till våra medarbetare som saknar grundutbildning i pedagogik och/eller förståelse för Reggio Emiliainspirerad förskoleverksamhet (40 platser).</li> <li>• Fortsatt samarbete med Tom Tits Experiment med verksamhetsförlagd handledning inom två förskoleområden.</li> </ul>
Resultat	<p>De åtgärder som vi vidtagit har varit gynnsamma, både för de enskilda enheter som fått extra stöd av pedagogista och/eller ateljerista och för hela verksamheten som har fått utbildning i och med Bordercrossing. Det ser jag i de nya lärmiljöer som förskolorna möblerar och dukar fram till barnen. De erbjuder i allt högre grad material som stödjer barnens utforskande och problemlösande.</p> <p>Bedömningen är att de önskvärda förbättringar som vi satt upp för detta förbättringsområde är allt för breda och svåra att bedöma om verksamheterna verkligen uppnår. Under nästa läsås kommer vi inte att ha detta förbättringsområde i planen för det systematiska kvalitetsarbetet. Barnens möjlighet att utveckla dessa förmågor kommer vi ändå att kunna följa i resultatuppföljningen inom det prioriterade kunskapsområdet naturvetenskap och teknik.</p>
Framtids behov	Vi kommer inför nästa läsås att lägga allt fokus på ett avgränsat förbättringsområde, språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.

## Uppföljning av utvecklingsområden, läsåret 2017/2018

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd förbättring	Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process att följa upp och stödja medarbetarnas lärande
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infört processväggar/processytor på alla förskolor</li> <li>• Förändrat mötesstrukturen för förskolornas ledningsgrupp FLG utifrån det funktionellt delade ledarskapet som de flesta av enheterna i kommunens förskolor arbetar utifrån.</li> <li>• FLG som arena där förskolechefer och enhetschefer gemensamt tar ansvar för förskolornas utvecklingsarbete och riktning.</li> <li>• Infört tätare verksamhetsbesök med verksamheternas förbättrings- och utvecklingsarbete som grund för samtalet</li> </ul>
Resultat	<p>Processväggarna/ytorna har i de allra flesta fallen bidragit till att alla i verksamheten har fått en tydligare struktur som de följer för att följa upp och stödja medarbetarnas och barnens olika lärprocesser. Verksamheterna kan på ett allt mer differentierat sätt stötta alla medarbetare och barn att utvecklas från den nivå de befinner sig på.</p> <p>På ledningsnivå har den förändrade strukturen lett till att rätt frågor hamnar i rätt forum. Det har skapat en tydlighet men också fördjupade diskussioner i både pedagogiska och organisatoriska/administrativa frågor. De tätare verksamhetsbesöken bidrar även de till en fördjupad diskussion och där framkommer tydligare det som är aktuellt i varje förskoleområde. Det finns således forum för både det enskilda och det gemensamma.</p> <p>Bedömningen är att målet bara delvis är uppnått och det kommer därför finnas kvar som utvecklingsområde även nästa läsår.</p>
Framtida behov	Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd förbättring	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
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processledare från Reggio Emiliainstitutet, har haft nätverk med FSU under höstterminen och med förskolecheferna under vårterminen inför och efter Bordercrossing-utställningen</li> <li>• De centrala pedagogisterna och ateljeristerna har haft en basutbildning som varit riktad till våra medarbetare som saknar grundutbildning i pedagogik och/eller förståelse för Reggio Emiliainspirerad förskoleverksamhet (40 platser).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordercrossing–utställningen i samverkan med Reggio Emilia institutet anordnades och bidrog till en massiv kompetensutveckling för samtliga medarbetare i Södertäljes kommunala förskolor.</li> <li>• Tom Tits experiment har i nätverksform haft utbildning i naturvetenskap och teknik, både på höstterminen och under våren. De har även givit två avdelningar verksamhetsnära handledning i deras projektarbeten.</li> <li>• De centrala pedagogisterna och ateljeristerna har arbetat i 4 olika förskoleområden för att stödja enheternas arbete med att organisera för kollegialt lärande</li> </ul>
Resultat	<p>I förskolechefsgruppen har vi under läsåret haft flera tillfällen då vi fördjupat oss i kvalitetsdialoger som stärkt gruppen som helhet och den gemensamma målbilden för Södertälje kommuns förskolor.</p> <p>Samarbetet med Tom Tits experiment med nätverk i naturvetenskap och teknik har fortsatt varit mycket gynnsamma för de medarbetare och avdelningar som är med i nätverken. Det syns i resultaten i journalerna där måluppfyllelsen inom naturvetenskap och teknik fortsätter att öka.</p> <p>Likvärdigheten i våra olika områden har ökat och de kollegiala lärtillfällena har blivit fler i alla delar av organisationen.</p> <p>I de områden som de centrala pedagogisterna och ateljeristerna har arbetat är de kollegiala lärtillfällena strukturerade och de har bidragit till att fler medarbetare har fått möjlighet att fördjupa sina kompetenser tillsammans med andra i verksamheten.</p> <p>Bedömningen är att trots att vi ser att det kollegiala lärandet har utvecklats i organisationen så behöver vi fortsätta att arbeta med detta utvecklingsområde. Det kollegiala lärandet måste bli institutionaliserat och finnas i hela styrkedjan.</p>
Framtida behov	I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd förbättring	Barns lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, barnen och vårdnadshavare
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infört processväggar/processytor inom alla förskoleområden</li> <li>• Utvecklingssamtal i grupp och enskilda samtal har erbjudits alla vårdnadshavare</li> <li>• FSU-nätverket arbetade fram ett dokument kring Södertäljes samverkan med vårdnadshavarna under hösten 2017</li> </ul>
Resultat	Nu arbetar alla förskoleområden med någon form av processvägg. De finns dock inte på alla förskolor men arbetet är påbörjat i alla organisationer. Processväggarna ser lite olika ut och det signalerar i sin tur att det finns olika stor förståelse för hur och varför de ska arbeta med processväggarna ute på avdelningarna. Där det fungerar som bäst signalerar medarbetare och

	<p>vårdnadshavare att de har stort stöd i dem i deras dagliga kontakt med varandra. Det skapar möjlighet till delaktighet för alla inblandade i den dagliga verksamheten – medarbetare, barn och vårdnadshavare.</p> <p>I den årliga brukarenkäten signalerar också allt fler vårdnadshavare att de bedömer att de får kunskap om sina barns utveckling och lärande, både enskilt och i grupp.</p> <p>FSU-nätverkets framarbetade material hamnade tyvärr i ett sorts vakuum och det har inte bearbetats vidare då det redan tidigare under förra året givits ut en broschyr från Södertälje kommun med gemensamma riktlinjer för samverkan och delaktighet med vårdnadshavarna på förskolan. Bedömningen är därför att detta mål är uppnått.</p>
Framtida behov	Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd förbättring	I undervisningen finns en hög grad av ledarkompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infört processväggar/processytor inom alla förskoleområden</li> <li>• Förskolornas barnhälsoteam har genomfört en utbildningsinsats via Specialpedagogiska myndighetens utbildningsmoduler</li> <li>• Två arbetslag i två olika förskoleområden fick FoU bidrag för att utveckla lärandet på sina avdelningar, kopplat till metoder inom det språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.</li> <li>• Fortsatt satsning på FSU och centrala pedagogistor och ateljéristor med fokus på pedagogiska miljöer, ateljekultur och pedagogisk dokumentation.</li> <li>• Bordercrossing–utställningen i samverkan med Reggio Emilia institutet anordnades och bidrog till en massiv kompetensutveckling för samtliga medarbetare i Södertäljes kommunala förskolor.</li> <li>• De centrala pedagogisterna och ateljéristerna har haft en basutbildning som varit riktad till våra medarbetare som saknar grundutbildning i pedagogik och/eller förståelse för Reggio Emiliainspirerad förskoleverksamhet (40 platser).</li> </ul>
Resultat	<p>Processväggarna finns nu inom alla förskoleområden men kompetensen kring hur de ska berika och förstärka verksamhetens arbete med barnen är fortsatt ojämn.</p> <p>De två arbetslagen som fick FoU har haft god genomslagskraft i den egna verksamheten och ett av projekten har även delats i större sammanhang i samband med BC.</p>

	<p>Utbildningen som alla barnhälsoteam deltagit i har gett mycket positiva reaktioner och alla enheters arbete kring barn med rätt till särskilda anpassningar har utvecklats på ett bra sätt. Verksamheterna erbjuder idag en allt mer inkluderande verksamhet.</p> <p>I de enheter som fått ta del av de centrala pedagogisterna eller ateljéristorna redovisar alla att de upplever att verksamhetens strukturer hålls och kvaliteten på de lärande samtalen har höjts och fördjupats.</p> <p>Bordercrossing och ReMida blev en lyckad och kommungemensam mötesplats. Utställningen har bidragit till att allt fler barn dagligen möter utmanande och utvecklande digitala lärmiljöer. I kölvattnet på utställningen har även det IKT- nätverk som vi inför utställningen, väckte till liv, har blivit nominerat av DIU till Guldäpplet.</p> <p>Minst resultat i den dagliga verksamheten har basutbildningen givit. Här fanns det oklarheter kring vilka som skulle skickas på utbildningen och varför. Det fanns heller ingen gemensam struktur på hur deras utveckling och förändrade kunskaper skulle följas upp efter avslutad kurs.</p> <p>Avslutningsvis kan jag konstatera att de utförda och planerade åtgärderna inte nödvändigtvis varit riktade mot den önskvärda förbättringen.</p> <p>Bedömningen är att målet inte är uppnått utan kommer att följa med oss in i nästa års plan för systematiskt kvalitetsarbete.</p>
Framtida behov	I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.

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

Underlag för bedömningen av verksamhetens resultat är dokumentation i de olika journalerna relaterade till nedan angivna kunskapsområden. Vi svarar på frågan: När verksamhetens femåringar de uppsatta målen för respektive kunskapsområde?

Enhet	Språkutveckling			Lek och samspel			Naturvetenskap och teknik			Matematik		
	Pojkar	Flickor	Totalt	Pojkar	Flickor	Totalt	Pojkar	Flickor	Totalt	Pojkar	Flickor	Totalt
Brunnsäng/ Grusåsen	89,1	98,3	93,0	91,4	99,0	94,6	93,3	97,9	95,3	92,2	96,8	94,1
Centrum/ Blombacka	85,0	92,6	90,4	86,7	95,0	90,8	87,4	86,9	87,1	92,6	92,6	92,6
Enhörna/Lina	85,5	92,5	88,5	84,6	96,1	89,6	87,9	97,6	92,0	87,5	93,3	90,0
Ronna/Karlhov	87,3	87,9	87,7	87,7	91,9	89,9	93,2	93,4	93,3	91,8	89,4	90,5

Rösberga	78,3	78,0	78,1	90,2	98,0	94,1	86,9	88,3	87,6	81,2	82,1	81,6
Västra	85,2	80,8	83,0	95,1	84,6	89,9	86,6	90,5	88,6	91,5	80,3	85,9
Tveta	79,1	82,0	80,5	86,3	96,4	91,2	79,2	85,2	82,1	79,3	88,5	83,8
Järna	82,5	76,2	79,7	88,6	88,7	88,6	85	83,7	84,4	85,7	85,7	85,7
Vårdinge	100	97,7	98,6	96,7	100	98,7	97,1	92,9	94,5	91,1	84,7	87,2
Hölö- Mörkö	90,5	95,3	93,0	89,7	92,0	90,9	95,2	94,4	94,8	92,1	94,0	93,1
Mariekäll/Saltskog	92,7	95,5	93,7	96,6	98,5	97,3	94,7	94,8	94,7	95,3	98,0	96,2
Östertälje	83,8	94,6	89,2	90,2	99,6	94,9	89,9	97,2	93,6	91,6	96,1	94,1
Rosenlund/ Fornhöjden	85,8	88,1	87,1	88,7	91,0	90,0	96,0	92,7	94,0	92,0	90,2	90,9
<b>Totalt 2017/2018</b>	<b>85,4</b>	<b>89,7</b>	<b>87,7</b>	<b>89,7</b>	<b>95,5</b>	<b>92,5</b>	<b>89</b>	<b>91,3</b>	<b>90,1</b>	<b>89,5</b>	<b>91,5</b>	<b>90,5</b>
Totalt 2016/17			87,9			91,5			89,7			89,8
Totalt 2015/16			90,1			93,6			92,1			91,0
Totalt 2014/15			87,5			90,1			87,3			89,4
Totalt 2013/14			86,2			89,5			84,8			86,9
Totalt 2012/13			88,7			90,7			84,3			88,1
Totalt 2011/12			84,6			86,5			80,7			87,3

### Uppföljning av brukarenkäten

Hur har ni arbetat med detta?	Resultaten av brukarenkäten på en aggregerad nivå presenteras och diskuteras i förskolans ledningsgrupp. Då verksamhetschef gör verksamhetsbesök förs även diskussioner kring de lokala resultaten från brukarenkäten. Varje förskoleområde har sedan i uppgift att återkoppla sina resultat till vårdnadshavare i skriftlig form och/eller i andra forum för samverkan. Förskoleområdena prioriterar själva i sina resultat och tar därefter fram förbättringsåtgärder. På övergripande nivå har vi under året eftersträvat en ännu större svarsfrekvens.
Varför?	Brukarenkäten är en del i förskolornas systematiska kvalitetsarbete då det ger en bild av vad vårdnadshavare anser om den verksamhet som erbjuds. Det är ett viktigt verktyg i förskolans utvecklingsarbete och därför är det av stor vikt att resultaten återkopplas till vårdnadshavare och att dessa diskuteras både internt och med vårdnadshavare.
Vilka effekter har ni sett?	Svarsfrekvensen har ökat från 78,5 procent till 81,9 procent. Samtliga resultat på enkätens 16 frågor är förbättrade eller likvärdiga jämfört med föregående år. Bäst resultat får verksamheten när det gäller trivsel och bemötande. Störst förbättring mellan åren är glädjande nog vårdnadshavarnas upplevda delaktighet, som ökat från 3,48 till 3,58 på en fyragradig skala. Även fortsättningsvis är det kännedomen om

	förskolans likabehandlingsplan och påståendet om att förskolan har höga förväntningar på barnen som uppvisar lägst resultat.
--	--

### **Uppföljning av barngruppernas storlek och sammansättning**

	15 okt 2015	15 okt 2016	15 okt 2017
Barn per avdelning	17,9	17,7	17,6
Personaltäthet	5,5	5,4	5,4
Hur har ni arbetat med detta?	<p>På huvudmannanivå ansöker vi om statsbidrag för att minska barngruppernas storlek där det är möjligt utifrån rådande behov av förskoleplatser samt eventuella lokalutökningar. Oavsett storlek på avdelning arbetar alla förskoleområden initierat med att dela in barnen på förskolan i mindre grupper under hela dagen. Gruppindelningen sker utifrån barnens förutsättningar, behov och intressen. De allra flesta förskoleområden har tydliga strukturer för hur personella resurser och kompetenser kontinuerligt ses över och förändras utifrån förändringar i barngrupperna. Ansökan och arbetet med särskilt verksamhetsstöd har förändrats under året.</p>		
Varför?	<p>Om statsbidrag beviljas erhåller verksamheten medel för att motverka det intäktsbortfall som mindre barn i verksamheten annars resulterar i. Indelning i mindre grupper och kontinuerlig översyn av bemanningen är verktyg för att bättre kunna möjliggöra lärande och utveckling för de enskilda barnen och barngruppen. Det är viktigt att det finns en tydlighet kring vad som förväntas av verksamheten innan särskilt verksamhetsstöd kan sökas och beviljas.</p>		
Vilka effekter har ni sett?	<p>Barngruppernas storlek utifrån avdelningsbegreppet har minskat något de senaste åren. Personaltätheten har legat på ungefär samma nivå. Det strukturerade och systematiska arbetet i mindre grupper och tydligheten kring särskilt verksamhetsstöd har lett till en ökad inkludering. Varje enskilt barn får i större utsträckning sina behov uppmärksammade och tillgodosedda. Det finns en stor förståelse hos personalen för att det är barnens behov som styr och leder till förändringar i fördelningen av resurser. Antalet ansökningar om särskilt verksamhetsstöd har minskat och det har blivit tydligare för verksamheten att många anpassningar och kompensatoriska åtgärder ingår i det ordinarie arbetet, vilket i större utsträckning säkrar en mer likvärdig förskola. Dessa effekter har vi fått fatt genom samtal med ledning, i förskolornas SKA och på utvärderingarna tillsammans med Resurscentrum.</p>		



## Uppföljning av arbetet med att motverka stereotypa könsroller

<p>Hur har ni arbetat med detta?</p>	<p>Vi har sedan flera år tillbaka internt utbildat så kallade Normpiloter. Dessa medarbetare ägnar en del av sin arbetstid till att askultera på andra förskolor och då särskilt ha fokus på hur förskolorna arbetar med normkritiska frågor och genus. Normpiloter har under detta läsår blivit fler och finns nu i varje förskoleområde.</p> <p>Under läsåret har en miljö- och materialmatris implementerats i alla organisationer. Matrisen är utarbetad av både centrala och lokala pedagogister och ateljeristor. Genusperspektivet och möjligheterna till gränsöverskridande i val av material och lekmiljöer har beaktats i framtagandet av matrisen. Detta för att säkerställa att de miljöer för lek och utforskande som alla förskolor erbjuder tar hänsyn till dessa perspektiv.</p> <p>Utställningen Bordercrossing har inneburit en massiv fortbildningsinsats som på ett tydligt och verksamhetsnära sätt introducerade de allra flesta medarbetarna i Södertälje kommuns förskolor till de digitala verktygen som vi vill kunna erbjuda alla barn i våra verksamheter. Miljön och materialet i utställningen erbjuder i sig gränsöverskridande lekar och är i stor utsträckning normativt okodat.</p>
<p>Varför?</p>	<p>Det finns en stor utmaning i att trotsa de invanda och osynliga normativa mönster som finns hos oss alla. Genom att vi tar ett gemensamt krafttag kring frågorna så synliggörs dessa mönster och kan då motarbetas på varje enskild arbetsplats. I vår kommun är det extra viktigt då vi har en väldigt heterogen personalgrupp som alla har olika normer med sig i bagaget. Om inte arbetet fortskrider och institutionaliseras spiller dess olika normer över i verksamheten.</p>
<p>Vilka effekter har ni sett?</p>	<p>Det normkritiska perspektivet är ett etablerat förhållningssätt i alla områden och alla har ett väl fungerande arbete med att säkerställa att arbetet är aktivt och har spridning i hela organisationen. Att normpiloterna arbetar inom de olika förskolorna som förskollärare eller barnskötare gör att de även kan bidra med detta perspektiv i varje enskild enhets barnhälsosteam. På detta sätt sprids och implementeras det normkritiska förhållningssättet ytterligare i verksamheterna och på det viset ökar chanserna till att det normkritiska förhållningssättet blir institutionaliserat.</p> <p>Fler och fler pedagogiska miljöer inbjuder allt mer till gränsöverskridande lekar och utforskande. De digitaliserade lekmiljöerna och materialet som barnen i allt högre grad erbjuds har även de en inbyggd normbrytande karaktär då de i hög utsträckning är okodat material ur ett normativt perspektiv.</p>

**Övrigt likabehandlingsarbete följs upp i den årliga revisionen av enhetens Plan mot diskriminering och annan kränkande behandling.**

### **Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse**

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

Skattning av normalläget är ett sätt att synliggöra var man befinner sig i arbetet med att nå högre kvalitet. Ett sätt att åskådliggöra stegen på väg mot att nå en mycket hög kvalitet. Enheten gör minst en gång per år, som en del av det systematiska kvalitetsarbetet, en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där:

- 1 motsvarar *har långt kvar innan vi kan uppnå kriteriet*
- 2 motsvarar *har påbörjat insatser för uppnå att kriteriet*
- 3 motsvarar *har i viss utsträckning uppnått kriteriet*
- 4 motsvarar *har i stor utsträckning uppnått kriteriet*
- 5 motsvarar *har uppnått kriteriet fullt ut*

### **Pedagogisk ledning** (FL= förskolans ledningsgrupper eller liknande, VC=verksamhetschef)

Normalläge	FL		VC	
		2018		2018
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.		3,94		3,85
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.		4,15		3,38
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala uppdraget.		3,95		3,92
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.		3,87		3,23
<b>Genomsnitt för pedagogisk ledning</b>		3,98		3,60
<i>Eventuella kommentarer:</i>				

### **Lärande organisation**

Normalläge	FL		VC	
		2018		2018
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.		3,19		2,85
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.		3,68		3,77
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.		3,55		3,54
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning		3,48		4,00

och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.				
<b>Genomsnitt för lärande organisation</b>		3,48		3,54
<i>Eventuella kommentarer:</i>				

### ***Mål- och resultatstyrning***

<i>Normalläge</i>	FL		VC	
		2018		2018
1. Barnens lärande och utveckling följs kontinuerligt upp inom förskolans prioriterade kunskapsområden utifrån en formativ process.		3,87		3,77
2. Barnens lärande och utveckling är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, barn och vårdnadshavare.		3,61		3,69
3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.		3,74		3,69
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.		3,88		4,08
<b>Genomsnitt för mål- och resultatstyrning</b>		3,78		3,81
<i>Eventuella kommentarer:</i>				

### ***Kvalité i lärandet***

<i>Normalläge</i>	FL		VC	
		2018		2018
1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.		3,55		3,31
2. I undervisningen finns en högre 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.		3,70		4,08
3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens olika behov och förutsättningar.		3,38		4,08
4. Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Barnens lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.		3,56		3,69
<b>Genomsnitt för kvalité i lärandet</b>		3,54		3,79
<i>Eventuella kommentarer:</i>				

## **Analys**

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

Barnen i Södertälje kommuns förskolor möter en verksamhet med hög kvalitet där omsorg och lärande bildar en helhet. Det ger trygga barn som genom nyfikenhet, utforskande och lek utvecklas både socialt och kunskapsmässigt. Våra resultatmätningar visar att förskolorna i allt högre grad erbjuder en verksamhet som utgår ifrån läroplanens intentioner.

Inom det prioriterade kunskapsområdet språkutveckling redovisar verksamheten för andra året i rad en marginell försämring av resultaten. Verksamhetschefens bedömning är att de siffror som vi nu redovisar är närmare sanningen än tidigare. Medarbetarna har utvecklat sin kompetens inom det språkutvecklande arbetssättet och det innebär i sin tur att deras bedömning av förskolornas arbete med barnens språkutveckling är mer korrekt utförd. Barnens språkutveckling är central för fortsatt skolframgång och det är inom det språkutvecklande arbetet som vi även fortsättningsvis kommer att fördjupa och bredda våra insatser. Vi har arbetet med detta förbättringsområde under det gångna året men målbilden, den önskvärda förbättringen, har varit allt för stor och därmed svår att mäta. Inom förskolan har vi en tendens att ”gapa efter för mycket” och det har resulterat i att vi valt för många och otydliga mål i vårt systematiska kvalitetsarbete. Inför årets systematiska kvalitetsarbete har vi därför valt att gå ned på en väldigt konkret målbeskrivning när det handlar om det planerade gemensamma förbättringsområdet kring språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt (SOKA). Vårt fokus under det kommande läsåret kommer att ligga på att lyfta barnens språkliga förmågor.

Övriga resultat inom de prioriterade kunskapsområdena har under det senaste läsåret förbättrats något och det är i dag över 90 procent som når målen i matematik, naturvetenskap och teknik samt lek och samspel. Föregående läsår har vi för första gången följt upp journalresultaten utifrån kön och inom lek och samspel uppvisas de största skillnaderna mellan pojkar och flickors resultat. Det är oroväckande och behöver analyseras inom varje del i organisationen. Framför allt är det bekymmersamt i förskolan då det är genom leken som barn prövar och omprövar sina kompetenser. Även samspelet med andra, både kamrater och vuxna, är centralt för att kunna delta i lärande sammanhang, även i skolan. En möjlig tolkning av dessa resultat kan vara att leken har hamnat i skymundan när fokus riktats på andra mer kunskapsorienterade ämnen. Under föregående läsår hade vi språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt ur ett socialt perspektiv som förbättringsområde på alla förskolor. Inom detta förbättringsområde har många olika insatser gjorts, på enhetsnivå, som belyst just lek och samspel. En tolkning av de differentierade resultaten är att pedagogernas kompetenser inom området har ökat och därför är siffrorna, precis som inom språkutveckling, mer sanningsenliga.

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

Verksamhetschefen för förskola byttes i september 2018. Det innebar förändrade mötesstrukturer och införande av mer renodlade möten med Hans-Åke Scherps indelning av arbetsorganisation och utvecklingsorganisation som grund. Det lämpar sig särskilt bra utifrån de åtskilda uppdrag som enhetschefen och förskolechefen har i det funktionellt delade ledarskapet som vi har i många av förskoleområdena. Den förändrade mötesstrukturen har inneburit en tydligare ledningsstruktur och verksamhetschefen har kunnat stötta varje ledare på ett mer kvalitativt sätt beroende på deras uppdrag. De nätverk och pedagogiska samtal som vi har haft möjlighet att genomföra i FLG har även de ökat chefsgruppens kollegiala lärande. Det har också medfört att vi fått en allt mer likvärdig bedömning av

verksamhetens kvaliteter och utmaningar. I FLG behöver vi fördjupa de pedagogiska diskussionerna ytterligare och därför har vi inför det kommande läsåret valt att satsa på ännu fler tillfällen för reflekterande samtal och kollegialt lärande i FLG för att skapa möjligheter för likvärdiga förutsättningar för barnen i vår verksamhet.

Organisationen har under det gångna året fått flera nya chefer och det har även det inneburit att FLG har utvecklats till att bli allt mer öppen för nödvändiga förändringar i styrkedjan och även för varandra. I skattningen av normallägen, på alla nivåer i styrkedjan, får alltid påståendet 2.1 inom lärande organisation lägst resultat” *I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.*” lägst resultat. Så även i år. En möjlig analys är att de insatser som vi satt in tidigare år inte fått någon märkbar effekt på denna situation och därför kommer vi i år att arbeta med ett annat normalläge, med förhoppning om att den satsningen kommer att spilla över även inom förståelsen för det här normalläget.

En åtgärd som planerades inför 2017-2018 var att alla förskoleavdelningar skulle ha en processvägg/processytor där alla som kom till avdelningen skulle kunna få en bild av och bli delaktig i de olika projekt och lärprocesser som just den avdelningens barn var uppe i. Den åtgärden var ytterligare ett exempel på en insats, ett beslut som inte varit implementerat fullt ut i förskolechefgruppen, FLG. Resultatet av den åtgärden är därför svår att analysera på ett mer kvalitativt sätt än att insatsens mål inte till fullo har uppnåtts då syftet med varför en processvägg skulle införas har varit allt för otydligt och dåligt kommunicerat. Verksamhetschefen kan ändå konstatera att där de används på ett medvetet sätt är processväggarna en plats för möten där barn och vårdnadshavarna blir delaktiga i barnens lärprocesser och projekt. Vi kommer att fortsätta att ha processvägg/processyta som åtgärd även i år för att på detta sätt säkerställa att arbetet implementeras i helverksamheten.

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

Under det gångna läsåret har Bordercrossing, en utställning och massiv utbildningsinsats, genomförts och alla medarbetare i Södertälje kommuns förskolor har i olika hög grad fått tagit del av detta. I utställningen Bordercrossing ingick en utbildning med fokus på naturvetenskap och digitalitet. Den satsningen har slagit mycket väl ut och spåren av den kan ses i alla förskoleområden och deras lärmiljöer.

Under läsåret som gått har vi haft nätverk i förskolechefgruppen tillsammans med en nätverksledare från Reggio Emilia institutet. I nätverket skapade vi en gemensam ingång till utställningen och en gemensam vision om hur vi skulle ta tillvara kompetenserna efter genomförandet.

Verksamhetschefens analys är att det var helt avgörande för att insatsen skulle få det positiva genomslag det fick, ända ut till barnens lärmiljöer och det fördjupade utforskande som många förskolor erbjuder barnen i laborativa/digitala ateljéer.

Att vi tillsammans bestämmer riktningen i de satsningar vi gör i kommunen centralt är viktigt för att satsningarna ska kännas angelägna och meningsfulla för alla förskoleområden. Det betyder i sin tur inte att alla behöver eller får ta del av satsningar just under detta läsår.

Normpiloterna som kommer ut till endast två förskoleområden per termin är ett exempel på hur viktigt det är med transparens och förankring i FLG för att insatsen ska få gynnsam effekt. Där insatsen är väl förankrad har den fått en mycket positiv effekt i verksamheten. För att underlätta förankring och att rätt förutsättningar ges för arbetet med normpiloterna kommer vi att utarbeta nya rutiner på alla nivåer och resultaten av det kommer förhoppningsvis att synas i nästa års plan för systematiskt kvalitetsarbete.

Verksamhetschefen valde att skjuta upp några tidigare beslutade insatser för att kunna satsa fullt ut på Bordercrossing utställningen. Det gällde FSU-nätverket som under ett par år fått fortbildning i samarbete med Reggio Emilia institutet och även den basutbildning i Reggio Emilias förhållningssätt till lärande som våra centrala ateljéristor och pedagogistor under hösten 2017 erbjöd 40 av organisationens medarbetare. Efter utvärdering av båda de insatserna så ser vi att vi måste förändra innehållet eller organiserandet. I basutbildningen handlar det i första hand om att cheferna måste säkerställa att medarbetarna som erbjuds utbildningen har de förutsättningar som krävs att pröva och dela sina nyvunna kompetenser i arbetslagen på sina egna förskolor. Det är endast en omgång av den utbildningen som ägt rum och därför kommer vi efter vissa förändringar i upplägget av kursen erbjuda den till ytterligare 40 medarbetare per termin med start hösten 2018. När det gäller FSU-nätverket kommer deltagarna under 2018 och 2019 få en massiv utbildning i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt (SOKA).

Under 2016-2017 utbildades processledare i alla områden i språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. De skapade sedan ett nätverk där intentionen var att de skulle få fortsatt stöd och handledning för fortsatt arbete ute i praktiken av utvecklingsledare inom SOKA. Planen var att vi under hösten 2017 skulle anställa ytterligare en utvecklingsledare på centralnivå som tillsammans med befintlig utvecklingsledare skulle bredda och utveckla utbildningen till fler pedagoger i organisationen. Den rekryteringen misslyckades och vi fick lov att prioritera om för att bättre passa de behov som fanns i organisationen just då. De centrala insatserna begränsades då och processledaren gick in i ett utvecklingsarbete i Ronna förskoleområde för att stötta deras utvecklande av en litteracitetsprofil. Under våren gjorde vi så ett nytt försök att rekrytera en utvecklingsledare till central nivå och har inför hösten 2018 anställt ytterligare en utvecklingsledare inom SOKA. Verksamhetschefens bedömning av de insatser som startats upp är att de har haft en god effekt i verksamheten. Litteracitetsprofilen har

arbetats fram och som en effekt av den har också fler förskollärare kunnat rekryteras till Ronna förskoleområde.

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

Södertäljes förskolor har försökt att hitta metoder som utgår från forskning och beprövad erfarenhet. I en allt mer professionell verksamhet har det också krävt en gemensam grammatik och begreppsbank. Här har vi, i och med att vi valt att spegla oss mot Reggio Emilias filosofi och förhållningssätt till lärande, enats om gemensamma begrepp kring förskolans olika roller och företeelser.

Alla enheter har nu ett dokumentationsverktyg där merparten av den pedagogiska dokumentationen sker ute på förskolorna. Varje enhet har strukturer för kollegialt lärande, nätverk för reflektioner kring de pedagogiska dokumentationerna. Både de centrala och lokala pedagogisterna och ateljéristerna har arbetat med att stötta förskolornas olika ledningsgrupper i att säkerställa att dessa strukturer skapas och efterlevs ute i organisationerna.

Under det gångna året lämnade forskare på Stockholms Universitet sin rapport på hur kvaliteten i förskolan bäst kan bedömas utifrån formativa och summativa processer i förskolan. De hade fått i uppdrag att forska på hur den pedagogiska dokumentationen och de digitala journalerna används och kan användas för att på ett bättre sätt driva barnens lärande framåt. Deras slutord kan kort sammanfattas med ett ”det beror på”. Båda metoderna har fördelar och fallgropar men beroende på våra medarbetares förmåga att analysera de resultat som de får av de två olika sätten att fånga barnens lärande så färgar det också i hur stor grad resultaten visar på barnens lärande och utveckling eller inte.

För att säkerställa att vi tar in rätt resultat utifrån målen i den reviderade läroplanen har vi tillsatt en arbetsgrupp som har fått i uppdrag att revidera våra digitala journaler. Revideringen måste vila på forskning och läroplanens målformuleringar. Gruppen ska också ta fram ett stödmaterial som i högre utsträckning stödjer medarbetarna i de bedömningar som görs i journalerna. Detta ska bidra till likvärdigheten i vår bedömning av verksamhetens kvalitet i undervisningen. Implementeringen av de nya journalerna kommer att påbörjas under läsåret 2019-2020.

Att nätverka på alla nivåer kring verksamhetens kvalitet och mål är i det som har gett bäst resultat över hela organisationen.

Inom förskolorna i Södertälje hade vi två arbetslag som fick FoU-medel 2017- 2018. Dessa skulle användas i ett riktat arbete med fokus på att utveckla lyckosamma metoder inom det språk- och kunskapsutvecklande arbetet inom den egna avdelningen. Resultaten av båda projekten var lyckosamma och inför 2018- 2019 har fem arbetslag fått FoU-medel för att arbeta med detsamma.

Svårigheterna inom förskolan kan vara att få en spridning av sina erfarenheter så att ett kollegialt lärande kan ske i större sammanhang än endast i arbetslaget. I ett av de berörda arbetslagen lyckades de med detta genom att vara med under utställningen Bordercrossing. De höll vid tre tillfällen föreläsningar för besökande deltagare och delade då med sig av sina erfarenheter. Utmaningen framåt är att få

spridning på de nya erfarenheter och kompetenser som arbetslagen erhåller i sina projekt. Här måste ledningen på deras respektive område följa upp och efterfråga deras resultat på ett kvalitativt sätt.

### ***Analys utifrån ett likvärdighetsperspektiv***

Att arbeta för en likvärdig förskola som ger alla barn en möjlighet att efter sina egna förutsättningar utvecklas och lära är en av de absolut viktigaste uppgifterna vi har inom svensk förskola idag. Om vi ska lägga grunden till ett livslångt lärande måste vi säkerställa att våra förskolor ständigt följer upp och utvecklar sin verksamhet. Olikheterna berikar och utvecklar våra metoder och vår verksamhet. Medarbetare reagerar inte alltid när de ser saker som vi inom förskolan ska motverka när det gäller genus och dess könsstereotypa föreställningar. Satsningen på normpiloter är därför en mycket viktig och en nödvändig insats för att fortsätta skapa förutsättningar för alla barn att vara eller bli den de vill. Nytt för i år är att vi har delat på pojkarnas och flickornas journalresultat för att kunna skärpa mål- och resultatstyrningen och fördjupa analysen kring verksamhetens arbete med att ge alla barn samma förutsättningar för skolframgång. Här finns det mycket att arbeta vidare med och signalerna är tydliga, flickor bedöms som mer kompetenta när det handlar om språk, lek och samspel medan skillnaderna mellan pojkarnas och flickornas resultat är mindre i matematik och naturvetenskap och teknik.

Om vi ska stå för en verksamhet som är normkritisk och som erbjuder pojkar och flickor samma möjligheter till skolframgång måste dessa olikheter i verksamhetens resultat utjämnas. Att vi nu har börjat lysa på skillnaderna mellan pojkars och flickors resultat är en förutsättning för en förändring. Sedan måste den kunskapen leda till ett förändrat förhållningssätt och arbetssätt hos medarbetarna. De normpiloter som vi har inom förskolan i Södertälje är en bra start men arbetet måste fortgå och genomsyra i hela verksamheten. Minst skillnad i resultaten mellan pojkar och flickor har verksamheten inom naturvetenskap och teknik och matematik. En möjlig tolkning av resultaten är att det är inom dessa kunskapsområden som vi historiskt inom förskolan ansett vara mer manliga arenor. Därför har medarbetarna andra och högre förväntningar på pojkarna. Det gör att pojkarna utmanas och utvecklas mer inom dessa områden och det avspeglar sig sedan i resultaten hos femåringarna. För att komma tillrätta med detta sätt att förhålla sig till manliga och kvinnliga kompetenser och aktiviteter så måste vi fortsätta att utveckla arbetet med det normkritiska förhållningssättet.



## Utveckling

Konkretisering av de prioriteringar ni beskrivit på sidan 3.

De gemensamma förbättringsområden behöver följas upp ofta och på olika sätt som underlag för justeringar och för att skapa ett gemensamt lärande.

Utvärdering kommer att behöva genomföras mer långsiktigt på enhetsnivå och kommunnivå.

### **Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019**

Förbättringsområde	Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt
Bakgrund	I Södertälje bor människor ifrån alla världens hörn och det är också en del av stadens kultur och identitet. Det är en styrka men det innebär också att vi har en stor utmaning i att ge alla våra barn den språkliga kompetens som en framtida skolframgång kommer att kräva. Det kräver därför att vi som arbetar i förskolan måste ha en hög kompetens inom språk – och kunskapsutvecklande arbetssätt.
Önskvärd förbättring I barngruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnen använder sig av ett väl utvecklat talspråk</li> <li>• Barnen använder sig flera olika uttryck i sin kommunikation med omgivningen</li> <li>• Barnen använder allt fler synonymer och begrepp inom olika genrer</li> </ul>
Spår i undervisningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagoger som ställer utmanande och utforskande frågor och använder sig av ett rikt och nyanserat talspråk</li> <li>• Det finns ett pågående litteraturarbete som syns i miljö och materialval på förskolorna</li> <li>• De digitala verktygen möjliggör kommunikation, utforskande, dokumentation och expansion av barnens olika språk och uttryck</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FSU nätverket, centrala pedagogistor och ateljéristor, utvecklingsledare och modersmålspedagoger kommer att utbildas i SOKA av utvecklingsledare.</li> <li>• Tidigare utbildade processtödjare kommer att få en nystart i SOKA och ledas i nätverk av utvecklingsledare(nyanställd sådan)</li> <li>• Workshops och utbildningsinsatser i stadsateljén med inriktning på digitalitet och uttryck, språk och kommunikation</li> <li>• Alla enheter ingår i ett kommungemensamt berättandeprojekt, där barnens erfarenheter är i centrum. Berättande med hjälp av flera, olika uttryck</li> </ul>
Tidsplan för åtgärderna	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.
Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under läsåret och i den systematiska kvalitetsrapporten våren 2019

### Utvecklingsområden, läsåret 2018/2019

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 till avgränsningen	Vi ser att det finns ett behov inom förskolan att höja nivån på de lägst utbildade i verksamheterna. Vi behöver tydliggöra lärprocesser i alla led.
Spår och bevis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fler har förståelse för uppdraget.</li> <li>• Fler i verksamheten utgår från barnens erfarenheter och behov i sin planering.</li> <li>• Bättre resultat i HME och i skattningen av detta normalläge våren 2019</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta med den centrala insatsen där pedagogistor och ateljéristor håller en basutbildning för medarbetare som behöver förbättra sin förståelse för uppdraget.</li> <li>• Fortsätta arbetet med att skapa ramar och förutsättningar för de som är utbildade i organisationen</li> <li>• Tillsammans med fack och HR arbeta fram förväntasstrukturer för den nya yrkeskategorin.</li> </ul>
Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under läsåret och i den sytematiska kvalitetsrapporten våren 2019
Tidsplan	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.

Utvecklingsområde 2	Lärande organisation
Önskvärd kvalitet	I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.
Bakgrund till avgränsningen	Det finns lärtillfällen för hela organisationen men detta arbete följs inte upp i tillräcklig hög grad.
Spår och bevis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns ett organiserat och strukturerat kollegialt lärande på enheterna med kontinuitet samt en tydlig process för detta.</li> <li>• Fler lärtillfällen är målstyrda i verksamheten.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa nätverk där det kollektiva lärandet kring kvalitet i verksamheten är i centrum på alla nivåer i organisationen ex. i förskolans ledningsgrupp med både processledare från Reggio Emilia institutet och utvecklingsledare i SOKA.</li> <li>• Nätverk i hela styrkedjan för att säkerställa att alla led får tillräcklig kunskap om organisationens utvecklingsbehov.</li> <li>• Ett årshjul som är kommunicerat och följs för att säkerställa att vi följer de ramar och strukturer vi har kommer att implementeras.</li> </ul>
Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under

	läsåret och i den systematiska kvalitetsrapporten våren 2019
Tidsplan	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.

Utvecklingsområde 3	Mål- och resultatstyrning
Önskvärd kvalitet	Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.
Bakgrund till avgränsningen	Vi kan se att resultat samlas in men att de i allt för liten utsträckning styr verksamhetens utveckling och val av åtgärder.
Spår och bevis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fler har förståelse för uppdraget.</li> <li>• Det kollegiala lärandet utgår från de resultat och analyser som görs på olika nivåer i verksamheten.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsdialoger införs på FLG</li> <li>• En översyn av kriterierna i de digitala journalerna genomförs.</li> </ul>
Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under läsåret och i den systematiska kvalitetsrapporten våren 2019
Tidsplan	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.

Utvecklingsområde 4	Stärka kvalitén i undervisningen
Önskvärd kvalitet	I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.
Bakgrund till avgränsningen	Det finns en missuppfattning bland många pedagoger att när de ska utgå ifrån barnens erfarenheter, inte ska leda barngruppen utan följa den. Ledarskapet hos medarbetarna måste därför återerövrats och utvecklas så att undervisningen leds av pedagogerna men utgår ifrån barnens erfarenhetsvärld.
Spår och bevis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnen är delaktiga i reflektioner kring sitt eget lärande.</li> <li>• Det är barnens erfarenheter som styr projektens innehåll och undervisningens inriktning.</li> <li>• Processväggar på alla avdelningar där alla som är delaktiga i avdelningen tillsammans kan reflektera över verksamhetens innehåll och inriktning.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nätverk i hela organisationens alla led.</li> <li>• RE-Bas utbildning till medarbetare som saknar pedagogisk utbildning.</li> <li>• Workshops och utbildningsinsatser i stadsateljén med inriktning på digitalitet och uttryck, språk och kommunikation</li> <li>• 5 avdelningslag har tilldelats FoU medel med fokus språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt</li> </ul>

Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under läsåret och i den systematiska kvalitetsrapporten våren 2019
Tidsplan	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidsplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.



# Plan för systematiskt kvalitetsarbete

2018/2019

**för den  
kommunala grundskolan och grundsärskolan  
i Södertälje kommun**

## Innehåll

Inledning .....	3
Presentation av verksamheten .....	4
Strategiskt systematiskt kvalitetsarbete ska genomsyra allt utvecklingsarbete.....	5
Enhetens systematiska kvalitetsarbete.....	5
Resultatuppföljning.....	6
Uppföljning av gemensamma prioriterade förbättringsområden, läsåret 2017/2018 ..	6
Uppföljning av strategier för utveckling, läsåret 2017/2018 .....	7
Resultat .....	10
Behörighet, åk 9 VT 2018 .....	10
Nationella prov åk 6 .....	14
Kunskapskravet i Läsförståelse år 1 .....	14
Resultat trygghet och studiero .....	15
Resultat frånvaro .....	16
Förskoleklass.....	16
Fritidshemmet .....	17
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse.....	17
Analysdel .....	19
Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019.....	24
Strategier för högre måluppfyllelse, läsåret 2018/2019.....	26

## ***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, gymnasieskolornas och vuxenutbildningens systematiska kvalitetsarbete. Den har fokus på att stärka kvalitén i undervisningen och ett starkt mål- och resultatperspektiv. Med måluppfyllelse avses särskilt elevernas kunskapsutveckling men också de normer och värden som de förväntas utveckla inom skolans ram.

Dokumentet består av tre delar:

En resultatdel som belyser nuläget utifrån beskrivna effekter av riktade insatser, statistik och självskattningar, en analysdel som belyser nuläget, förklarar och synliggör styrkor, hinder och svagheter utifrån en rad olika perspektiv, samt en utvecklingsdel som anger vad man behöver förbättra, åtgärder som ska leda till önskvärd utveckling av enhetens verksamhet samt hur de ska följas upp. I planen för systematiskt kvalitetsarbete ska det framgå varför man gör de prioriteringar man gör, vad man vill åstadkomma och hur man ska åstadkomma det.

Målgruppen för grundskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete är främst ledare och personal i grundskolorna, 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,
- Utarbeta en plan för verksamhetens utvecklingsarbete – rektors styrdokument.
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

Den gemensamma målbilden för utbildningsverksamheten i Södertälje kommun är att:

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

Jenny Stanser  
Verksamhetschef för grundskolan

## **Presentation av verksamheten**

### **Våra styrkor**

- Ett välutvecklat systematiskt kvalitetsarbete
- Ett framgångsrikt arbete med det kompensatoriska uppdraget för elever med utländsk bakgrund
- En tydlig och synlig styrning

### **Vårt fokus/prioriteringar för att öka måluppfyllelsen läsåret 2018/2019**

- Utveckla kartläggning, undervisning och stöd kring läsning och skrivande
- Utveckla kvalitén i undervisningen med stöd av digitala verktyg
- Utveckla den pedagogiska ledningen och tydliggöra rektors roll som ledare i utvecklingen av kvalitét i undervisningen.
- Utveckla kvalitén i elevhälsoarbetet för att förbättra det främjande och förebyggande arbetet

### **Varför är detta viktigt:**

Att alla elever kan använda läsande och skrivande i sitt lärande är viktigt för att minska familjebakgrundens betydelse på resultaten och måluppfyllelsen.

Att lärare har relevant kunskap om digitala verktyg är viktigt för att säkerställa ett likvärdigt och kompensatoriskt uppdrag.

Att elevhälsan måste handla mer om förebyggande och främjande arbete är viktigt för vi behöver utveckla de delar som stärker undervisningen.

För att vi ska klara av detta är det viktigt att vi arbetar med rektors roll som ledare av utvecklings- och förändringsprocesser.

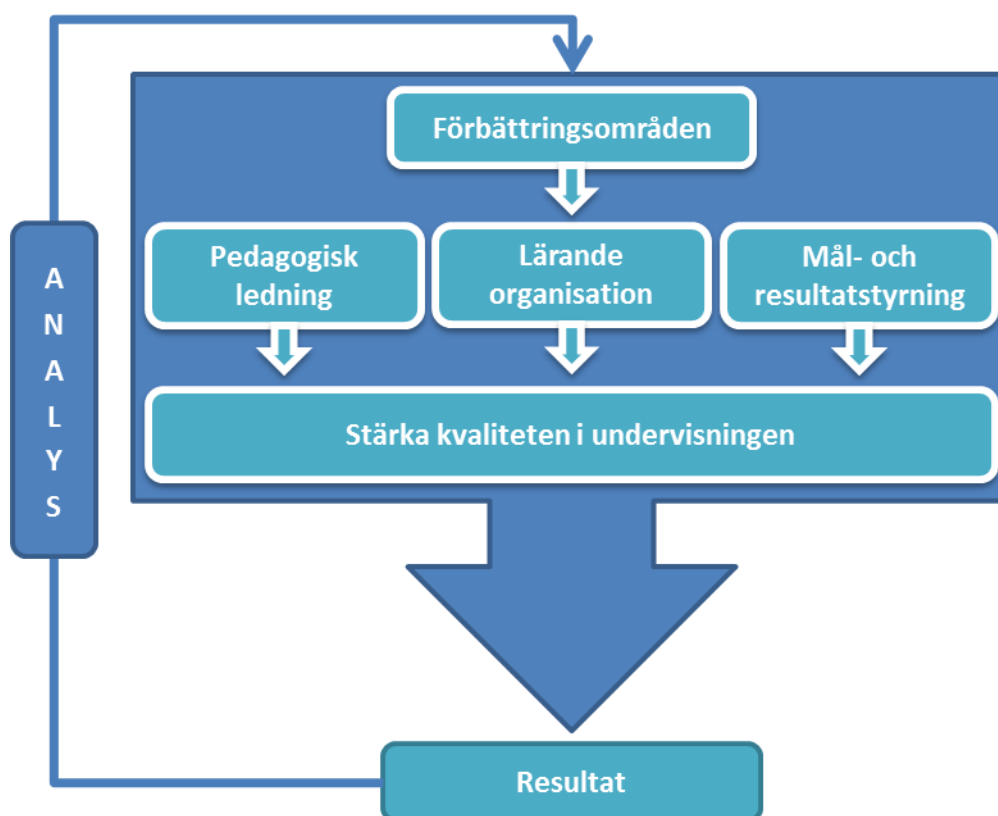
**Hur ska just dessa prioriteringar bidra till öka måluppfyllelse:** Om vi tillämpar ett forskningsperspektiv och planerar för insatser som man vet ger effekt så kommer det att öka måluppfyllelsen. För att lyckas med det behöver rektor förstå sin roll i arbetet med att driva funktionella processer. De områden som vi har identifierat är utvalda utifrån att mål- och resultatuppföljningen har visat att de bör prioriteras.

**Vad är största utmaningen för att få till det:** Det finns en stark förskjutning mot individen inom området elevhälsa och utmaningen blir att göra en förflyttning mot undervisningen och grupp- och organisationsnivå.



## **Strategiskt systematiskt kvalitetsarbete ska genomsyra allt utvecklingsarbete**

Bara genom att ha hög kvalitet inom viktiga strategiska grundprinciper kan vi stärka kvalitén i undervisningen. Detta är strategier som forskning tydligt lyfter fram som helt nödvändiga att ha hög kvalitet inom för att vara en framgångsrik pedagogisk verksamhet. Definition av respektive strategi finns formulerade med hjälp av normallägen, se längre fram i dokumentet. I kort sammanfattat innebär det att det krävs att det är tydligt med vad som ska åstadkommas, finns en organisation där man hjälps åt, tar ansvar och utvecklar arbetet ihop samt på olika sätt och ofta följer upp hur det går, vilka spår/bevis man ser att man är på rätt väg och utifrån det gör löpande justeringar. Allt med fokus på att konkret utveckla undervisningen. När vi lyckas med det, är vi på rätt väg:



### **Enhetens 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. Ihop med resultatredovisningen bifogas skolans analys av resultaten. Verksamhetschefen sammanfattar och återkopplar till rektorsgruppen samt följer upp med respektive skola.
- Bedömningsstödet i årskurs 1 sammanställs och redovisas på enhets och huvudmannanivå.
- Rektorererna redovisar frånvaroanalys i oktober och maj. Dessutom redovisas skolenkäten och kommunens egen trygghetsenkät.

- Under läsåret kommer verksamhetsbesök att genomföras på samtliga skolor med särskilt fokus på det kollegiala lärandets effekter på kvalitén i undervisningen och elevernas lärande.
- 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.
- Rektorsgruppen arbetar med genomförande, uppföljning och utveckling löpande enligt plan.

## Resultatuppföljning

### Uppföljning av gemensamma prioriterade förbättringsområden, läsåret 2017/2018

Förbättringsområde 1 - verksamhetsspecifikt	<b>Elevhälsa</b>
Önskvärd förbättring	Att elevhälsoteamens möten effektiviseras så att tid frigörs till förebyggande och främjande arbete.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En skattning av normalläge elevhälsa genomfördes.</li> <li>• En struktur för EHT-teamens möten implementerades på skolorna under året.</li> <li>• Verksamhetschefen följde upp skattning av normalläge samt effekten av gemensam mötestruktur för EHT-team.</li> </ul>
Resultat	Alla skolor har nu en elevhälsoplan vilket bidragit till en tydligare arbetsgång och effektivare möten. Saknas kompetenser i några team.
Framtida behov	För stort fokus på enskilda elever. Förebyggande och främjande arbete behöver utvecklas. Fördjupad diskussion kring roller och ansvar i elevhälsoteamet. Arbetslagens ansvar och form för elevhälsoarbete behöver utvecklas.

Förbättringsområde 2 - verksamhetsspecifikt	<b>Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning</b>
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.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum för tidiga insatser och specialpedagog RC har stöttat skolornas arbete med bedömningsstöd och tidiga åtgärder.</li> <li>• Kompetensutveckling i Tidig läs-och skrivutveckling för</li> </ul>

	<p>personal i förskoleklass har genomförts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp effekterna av åtgärderna i samband med resultatuppföljningar 2 ggr/år och initierar riktade insatser.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp övergångar mellan fsk – F, F- åk 1, åk 3-4.</li> </ul>
Resultat	Tydlig struktur för arbetsgången vid uppföljning av elevers lärande i de tidigare åren. Alla enheter har implementerat användandet av bedömningsstödet i årskurs 1. Vi kan se att vi identifierar de elever som behöver mer undervisning och stöd tidigt.
Framtida behov	Mer fokus på undervisningens innehåll och utformning av stöd kopplat till uppföljning av resultat. Vi behöver på varje enhet fundera över resultaten på delnivå och hur undervisningen utifrån resultaten behöver utvecklas eller/och förändras. Rutiner och hur kunskap om elevers lärande förs vidare vid övergångar behöver utvecklas.

Förbättringsområde 3 - verksamhetsspecifikt	<b>Föräldrasamverkan</b>
Önskvärd förbättring	Samverkan med föräldrar behöver fördjupas så att föräldrar i större utsträckning ges möjlighet att stödja sina barns lärande.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamhetschefen har följt upp att riktlinjerna för "Samverkan med vårdnadshavare – för elevernas bästa" och utarbetad stödstruktur för föräldramöten följs och har effekt.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp hur skolorna arbetar för att stärka föräldrars möjligheter att stödja sina barns lärande.</li> </ul>
Resultat	Strukturer för föräldramöten används och bidrar till att fler föräldrar kommer på möten. Goda relationer med föräldrar, god samverkan på individnivå.
Framtida behov	Kommunikation skola och hem. Föräldrars möjligheter att följa sina barns kunskapsutveckling i lärplattformen.

## Uppföljning av strategier för utveckling, läsåret 2017/2018

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 stöttat och följt upp effekterna av</li> </ul>

	<p>en extern utbildning (Umeå universitet) i ledning och styrning för skolledning på en skola.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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.
Framtida behov	Fortsatt behov av att det pedagogiska ledarskapet fokuserar på sambandet mellan det kollegiala lärandet och ökad kvalitet i undervisningen. Vi behöver också förstärka kopplingen mellan lärande och elevhälsa och rektors roll som ledare av olika processer och hur de kan samverka för att öka kvalitén i undervisningen.

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>• Alla lärare i kommunen har under tre heldagar spritt under året deltagit i en kollegial ämnesfortbildning som har letts av skickliga ämneslärare/ledare från hela Sverige.</li> <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 dels har varit på ämnesdidaktik dels på uppdraget att leda det kollegiala lärandet.</li> <li>• Kollegialt lärande i rektorsgruppen bl.a. genom återkoppling på analysarbete och gemensamt SKA-arbete och genom att rektorer har delgett varandra konkreta arbetssätt i utvecklingsarbetet.</li> </ul>
Resultat	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.
Framtida behov	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.

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd kvalitet	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.
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>• Vi har tillsammans i rektorsgruppen följt upp inlämnade analyser v. 12.</li> </ul>
Resultat	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.
Framtida behov	De analyser som genomförs i samband med resultatuppföljningarna behöver utvecklas så att insatser kan bli mer träffsäkra. Insatsernas effekter behöver följas upp. De insatser som görs på huvudmannanivå måste kopplas ihop bättre med insatser på enhetsnivå. Vi behöver se över uppföljningarna inom området elevhälsa så att de ger ett lika bra underlag för analys som övriga resultatuppföljningar.

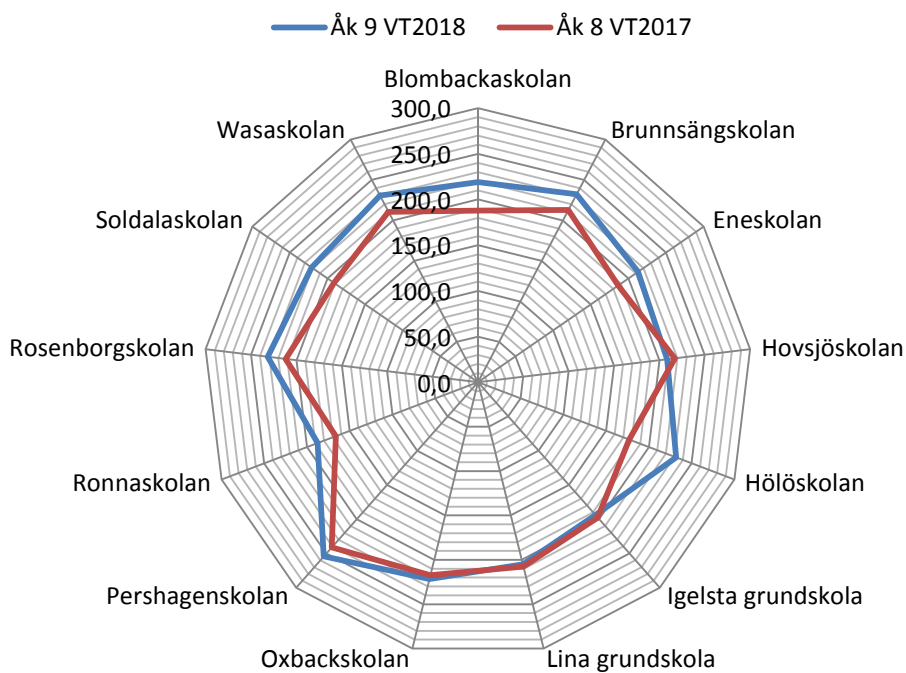
Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i undervisningen</b>
Önskvärd kvalitet	I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevers olika behov och förutsättningar och att lärandet följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.
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>• Forum för tidiga insatser med deltagare från samtliga skolor har träffats under läsåret.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp och efterfrågat effekter av Resurscentrums förbättringsområden; "elevhälsa" och "extra anpassningar och särskilt stöd" samt riktade insatser till vissa skolor som t ex utvecklingslärare.</li> </ul>
Resultat	Högre grad av samsyn kring kvalitét 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 18/19. Fokus på koppling mellan kollegialt lärande - elevernas lärande. Uppföljning och spridning av kollegialt lärande.

## Resultat

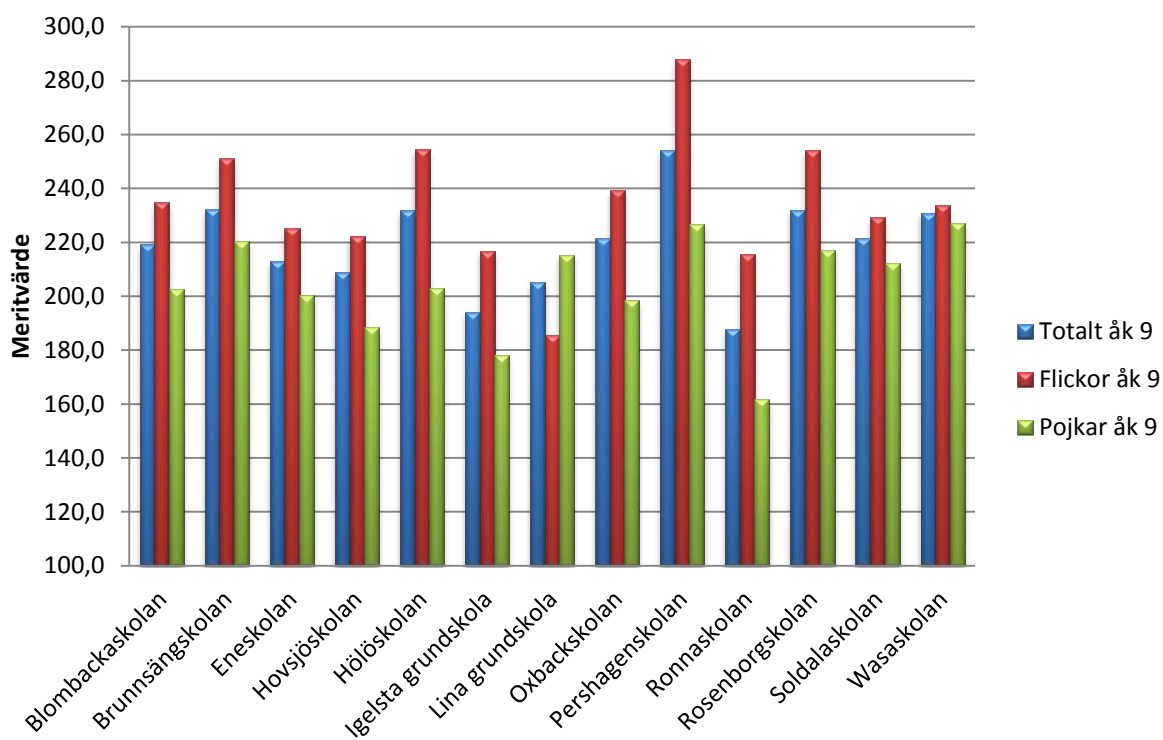
### Behörighet, åk 9 VT 2018

Enhet	Antal elever	Behörighet till högskoleförberedande program									
		EN MA SV		Yrkes		ES		EK SA HU		NA TE	
		EN	MA SV	EN	MA SV	EN	MA SV	EN	MA SV	EN	MA SV
				+ 5 ämnen	+ 9 ämnen	+ 5 ämnen	+ 5 ämnen	SO	NO	+ 6 ämnen	
Blombackaskolan	88	76	86,4%	76	86,4%	71	80,7%	70	79,5%	58	65,9%
Brunnsängskolan	75	68	90,7%	68	90,7%	67	89,3%	67	89,3%	66	88,0%
Eneaskolan	98	90	91,8%	90	91,8%	86	87,8%	86	87,8%	84	85,7%
Hovsjöskolan	49	39	79,6%	39	79,6%	37	75,5%	35	71,4%	33	67,3%
Hölöskolan	46	42	91,3%	42	91,3%	41	89,1%	41	89,1%	41	89,1%
Igelsta grundskola	42	32	76,2%	32	76,2%	29	69,0%	27	64,3%	28	66,7%
Lina grundskola	29	21	72,4%	21	72,4%	21	72,4%	19	65,5%	18	62,1%
Oxbacksskolan	51	46	90,2%	45	88,2%	45	88,2%	43	84,3%	45	88,2%
Pershagenskolan	49	45	91,8%	45	91,8%	45	91,8%	45	91,8%	45	91,8%
Ronnaskolan	50	36	72,0%	36	72,0%	36	72,0%	26	52,0%	28	56,0%
Rosenborgskolan	123	112	91,1%	112	91,1%	111	90,2%	106	86,2%	111	90,2%
Soldalaskolan	59	50	84,7%	50	84,7%	49	83,1%	49	83,1%	49	83,1%
Wasaskolan	68	53	77,9%	53	77,9%	53	77,9%	53	77,9%	52	76,5%
Exklusive nyanlända VT 2018	754	679	90,1%	678	89,9%	660	87,5%	639	84,7%	634	84,1%
Flickor inklusive nyanlända VT 2018	401	359	89,5%	358	89,3%	352	87,8%	343	85,5%	338	84,3%
Pojkar inklusive nyanlända VT 2018	426	351	82,4%	351	82,4%	339	79,6%	324	76,1%	320	75,1%
Alla elever VT 2018	827	710	85,9%	709	85,7%	691	83,6%	667	80,7%	658	79,6%

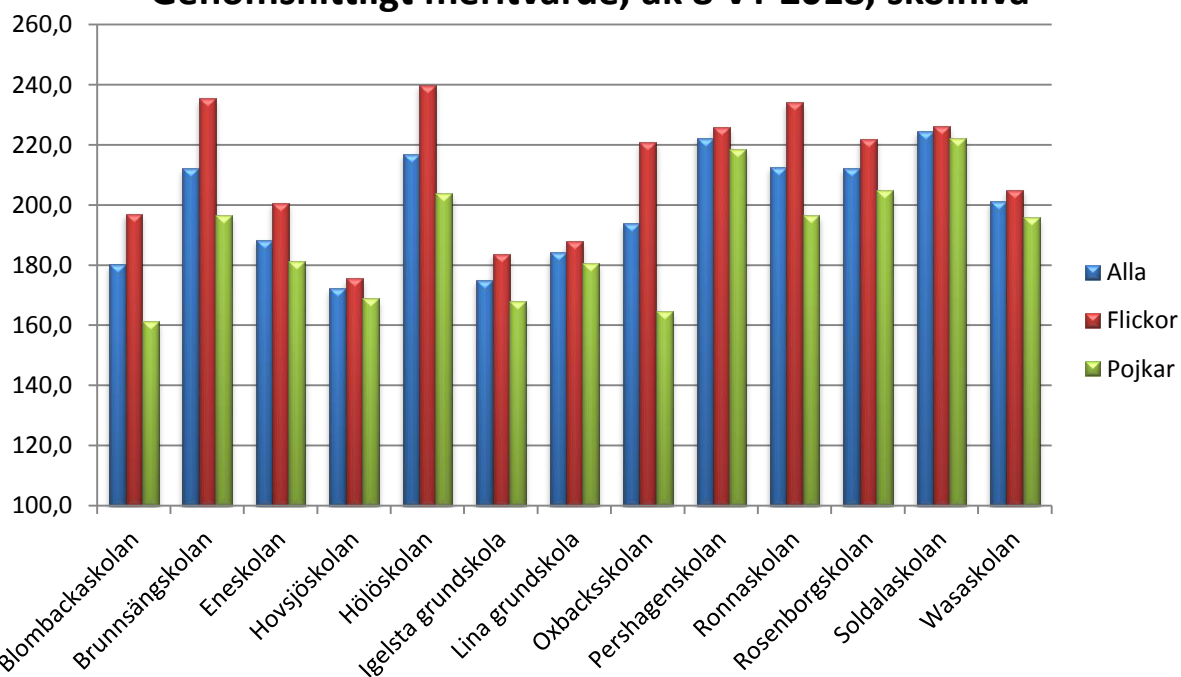
## Meritvärde, samma elevgrupp åk 9 och åk 8



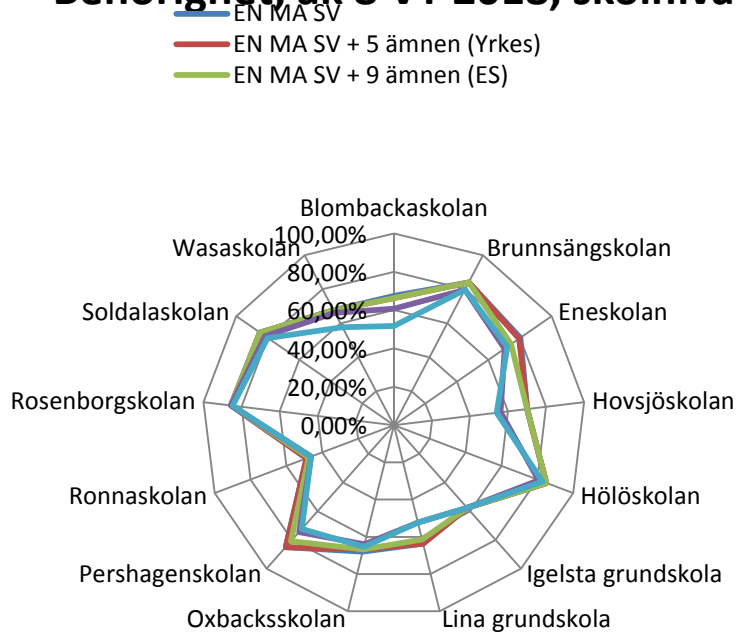
## Genomsnittligt meritvärde, åk 9 VT 2018, skolnivå



## Genomsnittligt meritvärde, åk 8 VT 2018, skolnivå



## Behörighet, åk 8 VT 2018, skolnivå





### Betyg ämnesvis, åk 6 och 7, samtliga elever

Ämne	Antal	Betyg åk 6									Uppnått målen	
		2	3	-	A	B	C	D	E	F	Antal	Andel
BL	845	5	0	2	54	118	202	261	188	15	823	<b>97%</b>
EN	845	1	0	3	117	144	173	144	173	90	751	<b>89%</b>
HKK	845	7	1	3	34	107	283	241	150	19	815	<b>96%</b>
IDH	845	1	1	0	44	117	174	283	127	98	745	<b>88%</b>
MA	845	1	0	3	58	102	174	152	227	128	713	<b>84%</b>
ML	220	0	0	6	22	39	51	33	59	10	204	<b>93%</b>
MU	845	6	0	5	56	96	229	225	211	17	817	<b>97%</b>
NO	137	0	0	1	12	21	36	31	33	3	133	<b>97%</b>
BI	708	0	0	7	27	85	183	149	188	69	632	<b>89%</b>
FY	708	0	5	5	8	72	198	134	221	65	633	<b>89%</b>
KE	708	0	5	8	23	55	179	150	215	73	622	<b>88%</b>
SO	165	0	0	2	4	30	45	49	29	6	157	<b>95%</b>
GE	680	0	0	9	23	74	151	159	187	77	594	<b>87%</b>
HI	680	0	0	11	33	72	153	139	190	82	587	<b>86%</b>
RE	680	0	0	3	26	94	161	150	184	62	615	<b>90%</b>
SH	680	0	0	3	41	79	144	151	179	83	594	<b>87%</b>
SL	845	5	1	4	50	107	184	251	221	22	813	<b>96%</b>
SV	567	0	0	1	30	98	183	117	101	37	529	<b>93%</b>
SVA	278	0	0	2	2	18	35	52	87	82	194	<b>70%</b>
TK	845	76	1	4	22	103	236	150	222	31	733	<b>87%</b>

Ämne	Antal	Betyg åk 7									Uppnått målen	
		2	3	-	A	B	C	D	E	F	Antal	Andel
BL	858	6	10	10	42	105	216	203	214	52	780	<b>91%</b>
EN	858	0	1	6	37	94	187	163	247	123	728	<b>85%</b>
HKK	858	119	6	6	23	89	203	219	162	31	696	<b>81%</b>
IDH	858	0	10	10	15	97	199	234	184	109	729	<b>85%</b>
MA	858	6	10	10	42	105	216	203	214	52	780	<b>91%</b>
M2	704	0	0	4	82	88	141	146	149	94	606	<b>86%</b>
ML	250	0	0	4	41	45	56	32	47	25	221	<b>88%</b>
MU	858	18	8	10	47	90	188	229	218	50	772	<b>90%</b>
BI	858	1	10	11	11	64	148	175	328	110	726	<b>85%</b>
FY	858	2	11	8	14	58	130	173	332	130	707	<b>82%</b>
KE	858	0	11	9	16	71	146	180	280	145	693	<b>81%</b>
GE	858	14	5	7	24	57	125	159	332	135	697	<b>81%</b>
HI	858	5	4	5	17	59	134	164	331	139	705	<b>82%</b>
RE	858	0	9	6	27	44	138	188	327	119	724	<b>84%</b>
SH	858	4	4	10	22	37	151	181	310	139	701	<b>82%</b>
SL	858	7	8	11	55	101	189	171	272	44	788	<b>92%</b>
SV	548	0	0	5	10	36	118	126	189	64	479	<b>87%</b>
SVA	310	0	0	1	1	11	28	58	122	89	220	<b>71%</b>
TK	858	8	10	8	11	53	175	204	312	77	755	<b>88%</b>

## Nationella prov åk 6

Prov	Andel av deltagande som fått provbetyg åk 6					
	A	B	C	D	E	F
Engelska	15,8%	18,8%	22,6%	18,9%	16,4%	7,6%
Matematik	5,0%	10,3%	16,8%	21,4%	27,9%	18,6%
Svenska	2,6%	16,1%	28,3%	26,0%	19,1%	7,9%
Svenska som andraspråk	0,8%	4,1%	11,9%	25,8%	33,2%	24,2%

### Nationellt prov åk 3 sv/sva, läsförståelse

SV delprov B Berättande text			
Deltagit		Nått kravnivån	
586	98%	537	92%
SVA delprov B			
Deltagit		Nått kravnivån	
306	88%	223	73%

SV delprov C Faktatext			
Deltagit		Nått kravnivån	
586	98%	518	88%
SVA delprov C			
Deltagit		Nått kravnivån	
306	88%	219	72%

### Nationellt prov åk 3 sv/sva, skriva text

SV delprov F Skriva berättande text				SV delprov G Skriva – stavning och interpunktion				SV delprov H Skriva faktatext			
Deltagit		Nått kravnivån		Deltagit		Nått kravnivån		Deltagit		Nått kravnivån	
582	97 %	479	82 %	582	97 %	480	82 %	584	98 %	479	82 %
SVA delprov F				SVA delprov G				SVA delprov H			
Deltagit		Nått kravnivån		Deltagit		Nått kravnivån		Deltagit		Nått kravnivån	
306	88 %	233	76 %	306	88 %	232	76 %	305	88 %	246	81 %

## Kunskapskravet i Läsförståelse år 1

Av de 953 eleverna har 133 inte uppnått kunskapskravet i Läsförståelse i åk 1, ca 14 % av eleverna.

Skola	Antal	Andel	Skola	Antal	Andel
Blombacka	11	16 %	Oxbacken	17	25 %
Brunnsäng	15	13 %	Pershagen	3	7 %
Ene	0	0	Ronna	9	10 %
Fornbacka	9	20 %	Rosenborg	4	8 %
Hovsjö	22	44 %	Soldala	54	1 %
Hölö	5	11 %	Stålhamra	11	23 %
Igelsta	3	7 %	Tavesta	3	5 %
Lina	5	14 %	Valla	6	14 %
Mölnbo	3	12 %	Wasa	6	10 %



## Resultat trygghet och studiero

Under vårterminen 2018 genomfördes skolenkäten i Södertälje kommun av skolinspektionen. Enkäten genomfördes i förskoleklass och år 5 och år 9. Enkäten visar att eleverna i Södertälje känner sig i princip lika trygga som övriga elever i riket. Södertälje ligger 0,1 under riket i både åk 5 och åk 9. När det gäller studieron så är skillnaderna något större. I både åk 5 och åk 9 är differensen 0,3 dvs eleverna i Södertälje upplever något sämre studiero än övriga riket.

När man jämför skillnader mellan pojkar och flickor så är flickorna generellt sett otryggare och de upplever mindre studiero. De skillnaderna är liknande i riket också.

Årskurs 5	Flickor	Pojkar	Alla	Riket
Jag har studiero i skolan	6,2	6,6	6,4	5,9
På lektionerna stör andra elever ordningen i klassrummet (-)	3,4	4,1	3,7	4,0
På min skola finns det elever som jag är rädd för (-)	7,4	7,7	7,5	8
I min skola finns det vuxna som jag är rädd för (-)	8,7	8,7	8,7	8,8
Jag känner mig trygg i skolan	7,7	8,1	7,9	8,0

Årskurs 9	Flickor	Pojkar	Alla	Riket
Jag har studiero i skolan	5,0	5,3	5,2	5,6
På lektionerna stör andra elever ordningen i klassrummet (-)	3,7	4,0	3,8	4,3
På min skola finns det elever som jag är rädd för (-)	8,0	7,9	7,9	8,0
I min skola finns det vuxna som jag är rädd för (-)	8,1	8,0	8,0	8,0
Jag känner mig trygg i skolan	7,3	7,6	7,4	7,5

Trygghet och studiero	
Hur har ni arbetat med detta?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Workshops har hållits under året i arbetet med skolornas planer mot kränkande behandling.</li><li>• Alla i elevhälsoteamet har deltagit vid en juridisk föreläsning kring skollagen kopplat till deras arbete.</li><li>• Klargörande av rutiner för kränkningsanmälan.</li><li>• Utvecklat rutin för klagomålshantering på UK.</li><li>• Utvecklingslärarna har arbetat med att utveckla och förbättra lektionsstrukturer för att skapa studiero.</li></ul>
Varför?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vi kunde se att det var oklart vad som skulle anmälas och att det fanns behov av en kompetenshöjande</li></ul>

	<p>insats kring de juridiska frågorna kopplat till Plan mot kränkande behandling.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi kunde se att bristande studiero kan kopplas till bristande stöttning och struktur i undervisningen.</li> </ul>
Vilka effekter har ni sett?	<p>Det märks att det har blivit en tydligare samsyn kring hantering av kränkningar och de åtgärder som kan vidtas. När vi har besökt lektioner under året så kan vi se att det generellt sett råder god studiero och att det finns tydliga lektionsstrukturer i de allra flesta klassrum.</p>
Framtida behov	<p>Vi behöver fortsätta med kompetenshöjande insatser kring trygghet och studiero. Se hur vi kan använda nya roller som till exempel elevmentorer i arbetet att skapa trygghet och studiero.</p> <p>Utveckla arbetet med meningsfulla och trygga raster. Fortsätta utveckla undervisningen och ledarskapet i klassrummet med hjälp av utvecklingslärarna.</p>

## Resultat frånvaro

	Registrerad frånvaro 50-79%	Registrerad frånvaro >80%
Antal elever med omfattande, giltig skolfrånvaro	18 (20)	11 (8)
Antal elever med omfattande, ogiltig skolfrånvaro	24 (21)	10 (2)
Antal elever med omfattande skolfrånvaro som både är giltig och ogiltig	39 (36)	3 (9)
<b>Totalt</b>	<b>81 (77)</b>	<b>24 (19)</b>

Frånvarouppföljningen visar att antalet elever med omfattande frånvaro har ökat. Om man lägger ihop båda grupperna och ser på all frånvaro över 50 % är omfattningen våren 2017 1,07 % och våren 2018 1,19 %

## Förskoleklass

<b>Förskoleklass</b>	
Hur har ni arbetat med detta?	<p>Inom ramen för forum för tidiga insatser har alla informerats och utbildats i skolverkets bedömningsstöd. Även Bornholmsmodellens kartläggning för fonologisk medvetenhet har gått igenom och lyfts fram.</p>
Varför?	<p>För att kunna identifiera elever som har behov av extra stöd tidigt.</p>
Vilka effekter har ni sett?	<p>Förskoleklassens lärare har kunnat rama in områden som de behöver arbeta mer med och kunnat ge riktade insatser till de</p>

	barn som behöver det.
Framtids behov	Inför läsåret 2018/2019 så kommer vi att behöva utbilda i det nya kartläggningmaterialet som kommer och som riktar sig direkt till förskoleklassen. Det kommer att ske i 5 seminarier.

## ***Fritidshemmet***

<b>Fritidshemmet</b>	
Hur har ni arbetat med detta?	All personal på fritidshemmen har deltagit i gemensam kompetensutveckling med fokus på hur verksamheten på fritidshemmet kan stimulera och stödja barnens lärande på fritidshemstiden. Aktiviteter har planerats och följts upp under ledning av förstelärare på fritidshem samt skolexpert.
Varför?	För att öka kvalitén i fritidshemmens verksamhet och stödja barnens lärande.
Vilka effekter har ni sett?	En bättre planering av verksamhet och mer styrda aktiviteter.
Framtids behov	Fortsatt kompetensutveckling och strategiskt arbete för att få fler utbildade grundlärare för fritidshem i verksamheten.

## ***Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse***

De kommunala förskolorna och skolorna har tagit fram fyra strategier för högre måluppfyllelse. Till strategierna hör ett antal kriterier som definierar ett normalläge. Skattning av normalläget är ett sätt att synliggöra var man befinner sig i arbetet med att nå högre kvalitet. Ett sätt att åskådliggöra stegen från på väg till att nå en mycket hög kvalitet. Enheten gör minst en gång per år, som en del av det systematiska kvalitetsarbetet, en självskattning, en bedömning, av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där.

- 1 motsvarar har långt kvar innan vi kan uppnå kriteriet
- 2 motsvarar har påbörjat insatser för uppnå att kriteriet
- 3 motsvarar har i viss utsträckning uppnått kriteriet
- 4 motsvarar har i stor utsträckning uppnått kriteriet
- 5 motsvarar har uppnått kriteriet fullt ut

### **Pedagogisk ledning** (VC=Verksamhetschef, R=Rektor)

Normalläge	VC		R	
		2018		2018
1. Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i undervisningen.		3		3,3
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.		3		3,4
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån det nationella och det kommunala		3,5		3,8

uppdraget.				
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.		3,5		3,6
<b>Genomsnitt för pedagogisk ledning</b>		3,25		3,5
Eventuella kommentarer:				

### Lärande organisation

Normalläge	VC		R	
		2018		2018
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.		3,0		3,0
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.		3,5		3,5
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.		3,5		3,4
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.		3,0		3,2
<b>Genomsnitt för lärande organisation</b>		3,25		3,3
Eventuella kommentarer:				

### Mål- och resultatstyrning

Normalläge	VC		R	
		2018		2018
1. Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.		3,5		3,7
2. Elevernas mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.		3,0		3,4
3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.		3,0		3,1
4. Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever.		2,5		2,9
<b>Genomsnitt för mål- och resultatstyrning</b>		3,0		3,3
Eventuella kommentarer:				

### Kvalité i undervisningen

Normalläge	VC		R	
	2017	2018	2017	2018
1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens		4,0		4,0

som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.				
2. I undervisningen finns en högre grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att eleverna möts av positiva och höga förväntningar.		3,0		3,4
3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevernas olika behov och förutsättningar.		3,0		3,4
4. Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Elevernas lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.		4,0		3,7
<b>Genomsnitt för kvalitét i undervisningen</b>		3,5		3,6
Eventuella kommentarer:				

## Analysdel

### Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv

Meritvärdet ökar för årskurs 9 jämfört med tidigare år, men den största ökningen kan vi se i andelen elever som är behöriga till ett yrkesprogram. Meritvärdet för elever som avslutar grundskolan i Södertälje ökar från 217,9 år 2017 till 221,3 meritpoäng år 2018. Fler elever är behöriga till gymnasieskolan. Idag är nästan 86 % behöriga att jämföra med år 2012 då motsvarande siffra var 76 %. Andelen behöriga till gymnasiet är högre än riksgenomsnittet. Meritvärdet har förbättrats ytterligare och andelen elever som har uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen har ökat påtagligt.

När det gäller resultaten på nationella proven i årskurs 3 i svenska och matematik så kan vi inte se den ökning som vi hade hoppats på i resultaten. Vi har under de senaste fyra åren genomfört kommunövergripande förbättringsarbeten mot F-3 och mot F-5. Lärare på framförallt F-3 har blivit skickliga på att använda bedömningsmaterial och kartläggningmaterial för att identifiera vilka elever som inte klarar vilka delar i ämnet svenska. Att dessa elever identifieras verkar inte i tillräckligt hög grad ha förändrat den undervisning eller det stöd som sedan bör kopplas till det man har sett.

Elevhälsan identifierades som ett kommunövergripande förbättringsområde inför läsåret 2017/2018. Resurscentrum startade då upp arbetet med att varje skola skulle ta fram en egen elevhälsoplan. Det arbetet färdigställdes under läsåret. Planen har medfört att alla skolor har förbättrat strukturer och rutiner för sitt elevhälsoarbete. Det har också klargjorts roller för elevhälsans olika kompetenser. Vi kommer att behöva fortsätta arbetet med elevhälsa som ett kommunövergripande område under 2018/2019 då vi måste fortsätta arbetet med att utveckla planens främjande och förebyggande delar. Vi kan se när vi jämför

bakåt i skolinspektionens enkäter att eleverna i Södertälje svarar lägre än övriga Sverige när det gäller tillgängligheten till elevhälsans professioner och även tillgängligheten till stöd i undervisningen. Det är viktigt att vi i vårt fortsatta arbete följer utvecklingen för att se att eleverna upplever en ökad tillgänglighet.

En översyn av skolornas lokala rutiner för hantering av skolfrånvaro som gjordes under höstterminen 2017 visade ett behov av ett mer systematiskt och strukturerat närvaroarbeta på många skolor. Vi kan också se att vi behöver förstärka tydligheten i de gemensamma uppdrag som resurscentrum och utbildningskontoret bedriver på skolorna för att öka effekten.

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

Under de senaste åren har Södertälje deltagit i ett forskningsarbete kring funktionellt delat ledarskap. Syftet var att stärka det pedagogiska ledarskapet hos rektor genom att tillsätta en jämbördig enhetschef som ansvarar för de delar som rör ekonomi, administration och arbetsmiljö. Fördelarna har varit många, men vissa svårigheter har också visat sig. Övriga verksamheter i kommunen använder framgångsrikt det som vi har kallat FDL. När det gäller grundskolan har svårigheterna främst visat sig i att det har varit svårt juridiskt att skapa jämbördiga chefer. Enhetscheferna har t ex inte fått delta i rektorsprogrammet där en viktig del av deras utbildning ligger. Det har också visat sig svårt att fördela medarbetarna jämnt då rektor vill ha ansvaret för den pedagogiska personalen, vilket är i princip alla på en skola. Vi kommer därför att utveckla den goda idén med FDL genom att förstärka med biträdande rektorer som får ett uttalat pedagogiskt ansvar samt genom att förorda att rektor anställer en administrativ chef som kan göra det enhetschefen tidigare ansvarade för. Målsättningen är fortsatt ett elevnära och pedagogiskt ledarskap i våra skolor.

Två av våra skolor har under tre år deltagit i Skolverkets satsning Samverkan för bästa skola. I den satsningen har det ingått möjligheten att ha en processledare som på skolan kan hjälpa rektor i arbetet med förstelärarna och med det kollegiala lärandet. Vi har även haft en liknande kommunövergripande insats i form av våra utvecklingslärare under några år med skillnaden att de inte är under lika lång tid på en skola. Vi kan se att båda insatserna har haft god inverkan på resultaten. Det vi framöver behöver fortsätta med är att hela tiden se hur vi kan justera dessa insatser för bästa effekt. Det är möjligt att vi kanske ska prova att låta någon utvecklingslärare få ett längre processuppdrag på en skola, mer likt det som har funnits inom ramen för Samverkan för bästa skola.

Vi kommer också utifrån de goda erfarenheter som vi har haft med utvecklingslärarna prova



ett projekt under läsåret 18/19 där rektorer har möjlighet att få samma processtöd. Den insatsen består i att man kan ha en Seniorrektor som under en period är i verksamheten för att se hur man ytterligare kan stärka den pedagogiska ledningen för att nå en lärande organisation och kvalitet i undervisningen.

### **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 2018 än 2016. År 2016 annonserades ca 170 tjänster och 35 % fick tillsättas med obehöriga. År 2018 har vi annonserat ungefär lika många tjänster, men minskat andelen tillsatta obehöriga till 30 %. Vi har fortfarande mycket att göra här och en viktig del kommer att vara den nya kompetensförsörjningsfonden som avsatts för att ge möjligheter att stärka rekryteringen inom bristyrken. Under vårterminen inledde Södertälje kommun ett samarbete med Teach for Sweden där personer med högskoleutbildning kan läsa sin kompletterande pedagogiska utbildning samtidigt som de arbetar med ett gediget stöd. Vi har också inlett samtal med Södertörns högskola för att se hur vi kan skapa förutsättningar för de som är i arbete att läsa in en utbildning. Här kommer vi även att inrikta oss på att se hur vi kan utbilda fler behöriga fritidspedagoger och grundlärare mot fritidshem. Vi kommer att behöva fokusera särskilt på den frågan då det nu är nästa grupp där legitimationskrav införs för den som leder läroplansuppdraget för fritidshemmet.

Vi behöver dessutom fortsätta arbetet för att ge lärare goda förutsättningar för att skapa kvalitet i undervisningen. Flera av våra skolor har prövat att arbeta med särskilda mentorer och elevcoacher. Elevmentorerna har inneburit en tydlig avlastning för lärarna vilket bidragit till ett större fokus på undervisningen. Under nästa år kommer vi att utöka den satsningen och även se om det finns fler personalkategorier som kan utökas för att ge bättre förutsättningar för lärare i Södertälje.

### **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.

Några av de undervisningsnära metoder som ofta ingår i det kollegiala lärandet på grundskolan har under de senaste åren varit och är språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt och formativ undervisning. Det vi kan se efterfrågas, och som stämmer med det vi ser i resultaten, är mer kompetens kring det som finns i kopplingen mellan elevhälsan och undervisningen. Flera skolor arbetar kring lågaffektivt bemötande, stöd och anpassningar, lärmiljöer m.m. Här kommer vi att kommunövergripande erbjuda en del kunskapshöjande insatser kring hur man kan möta alla elever och hur man kan arbeta även med de här resultaten på grupp och organisationsnivå för att öka kvalitén i undervisningen.

De kommunövergripande fortbildningsdagarna som bygger på ämnesfördjupning över tid och med prövande emellan har också varit otroligt värdefulla för att skapa en likvärdig kvalitet i både fortbildningen och undervisningen. Vi kunde i förra årets utvärdering se en efterfrågan på fortbildning i ämnena kopplat till digitala lärverktyg vilket vi följer upp med i år. Användandet av digitala verktyg är verkligen något där vi behöver både kunskap och kompetens och det finns mycket att lära av de forskningsprojekt som gjorts kring digitala lärverktyg.

Vi kommer även att fortsätta med praktikinära forskning i våra skolor och har i grundskolan beviljat tio lokala forskning- och utvecklingsprojekt för läsåret 18/19. Två av projekten är kopplade till arbetet med att se ifall vi kan höja resultaten med hjälp av mer rörelse och de ska bli spännande att följa. Vi har också två projekt som riktar sig mot lärmiljöer i förskoleklassen.

Under hösten 2018 kommer skolornas elevhälsoteam och skolledningar ges kompetensutveckling kring skolfrånvaro och närvarofrämjande åtgärder.

### **Analys utifrån ett likvärdighetsperspektiv**

56 % av eleverna i de kommunala grundskolorna har utländsk bakgrund. I gruppen ingår elever som är födda utomlands samt elever födda i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands. Andelen nyinvandrade elever och elever med okänd bakgrund ligger över rikssnittet. 45 % av eleverna i de kommunala grundskolorna har föräldrar med eftergymnasial utbildning. Ett av de långsiktiga målen i Södertäljes systematiska kvalitetsarbete är att minska familjebakgrundens betydelse och att stärka likvärdigheten.

Andelen nyanlända elever av det totala antalet elever i åk 9 uppgår till ca 9 % (73 elever). Av de nyanlända eleverna (elever som varit i Sverige 4 år eller kortare tid) är ca 42 % behöriga till gymnasiet. Om de nyanlända eleverna undantas från statistiken ökar behörigheten med ca 4 procentenheter. Det är totalt 118 elever som inte är behöriga till ett nationellt

yrkesprogram på gymnasiet. Ungefär en fjärdedel av dem tillhör kategorin nyanlända elever.

Flickor är i högre utsträckning än pojkar behöriga till ett nationellt program och denna skillnad fortsätter att öka från föregående läsår. Störst skillnad mellan pojkar och flickors resultat är det i behörigheten till ekonomiska, samhällsvetenskapliga och humanistiska program, där andelen behöriga flickor är 85,5 % medan motsvarande siffra för pojkar är 76,1 %. Det totala antalet elever med behörighet till ett nationellt yrkesprogram på gymnasiet har ökat sedan föregående läsår med knappt 4 procentenheter.

Elevgruppens resultat har ökat något eller varit oförändrat från åk 8 till åk 9. På en skolenhet har ökningen varit mer än 50 meritpoäng. Det är flickorna som svarar för ökningen av det totala meritvärdet. Pojkarnas meritvärde på samma enhet har sjunkit med ca 2 meritpoäng

Vi har inte kommit åt skillnaderna mellan pojkars och flickors resultat på kommunnivå, men vi kan se att några skolor har förändrat pojkarnas resultat positivt och därigenom minskat skillnaderna. De skolorna som har lägst skillnader är ofta skolor som har en hög andel elever med utländsk bakgrund. Det kan vara så att det språk- och kunskapsutvecklande arbetet som bedrivs på dessa skolor har en positiv inverkan på resultaten.

Att tidigt identifiera elever med behov av extra anpassningar och särskilt stöd för att lyckas i sitt lärande har varit ett fokus i F-5 satsningen såväl som i elevhälsoarbetet. Bedömningar av elevernas fonologiska medvetenhet och taluppfattning görs i förskoleklasserna och kommer till nästa läsår att vara obligatoriska. På alla skolor används Skolverkets obligatoriska bedömningsstöd för åk 1. Alla skolor har utarbetat lokala elevhälsoplaner där man beskriver hur just deras skola ska arbeta för att så snabbt som möjligt kunna sätta in rätt åtgärder för att ge alla elever möjlighet att lära och utvecklas utifrån sina förutsättningar. Det arbetet fortsätter under läsåret 2018/19. Genom att också arbeta förebyggande och främjande inom elevhälsan kan fler elever, både pojkar och flickor, få större möjligheter att känna sig trygga och känna att de utvecklas och lär sig i skolan. Vi kan se i skolenkäten från 2018 att elever i årskurs 9 i Södertälje i lägre grad än elever i riket upplever att det har tillgång till stöd när de behöver det. En förklaring kan vara att vi i Södertälje har haft svårt med att rekrytera exempelvis psykologer och att många tjänster inom elevhälsan är vakanta.

## Utveckling

Konkretisering av de prioriteringar ni beskrivit på sidan 2,

De gemensamma förbättringsområden behöver följas upp ofta och på olika sätt som underlag för justeringar och för ett gemensamt lärande.

Utvärdering kommer att behöva genomföras mer långsiktigt på enhetsnivå och kommunnivå.

## Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019

Förbättringsområde 1	<b>Alla elever kan använda läsning och skrivande i sitt lärande.</b>
Bakgrund	”Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning” bidrog till ökad likvärdighet i hur vi identifierar de elever som behöver stöttning i att läsa, skriva och räkna. Åtgärder i form av extra anpassningar och särskilt stöd sätts in på individnivå. Vi behöver följa upp effekter av de tidiga åtgärder skolorna sätter in. Hur kunskap om elevers lärande förs vidare och används vid övergångar mellan förskoleklass, åk 3-4 och åk 6-7 behöver utvecklas.
Önskvärd förbättring	Att de tidiga åtgärderna ger resultat samt att de kunskaper som lärare redan har om elevers läs-och skrivinläring från tidigare stadier, förs över och tas tillvara i den fortsatta undervisningen.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• VC följer upp skolornas arbete med tidiga åtgärder för elever som inte uppnår kunskapskrav i åk 1 och 3.</li><li>• VC följer upp hur resultat från NP och kartläggningar förs vidare och används i fortsatt undervisning vid stadiövergångar.</li><li>• VC följer upp hur läsning och skrivning används som lärverktyg i alla ämnen.</li></ul>
Tidsplan för åtgärderna	Nov, mars, juni
Uppföljning	kommer att följas upp regelbundet på rektorsmöten, vid verksamhetsbesök och vid medarbetarsamtal.

Förbättringsområde 2	<b>Elevhälsans professioner arbetar förebyggande och främjande nära lärarna på individ-, grupp- och organisationsnivå.</b>
Bakgrund	Elevhälsans undervisningsnära arbete har för stort fokus på enskilda elever. Förebyggande och främjande arbete behöver utvecklas. Fördjupad diskussion kring roller och ansvar. Arbetslagens ansvar och form för elevhälsoarbete behöver utvecklas.
Önskvärd förbättring	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skolorna har ett främjande och förebyggande elevhälsoarbete på alla nivåer.</li><li>• Elevhälsan finns nära undervisningen och lärarna.</li><li>• Fördjupad kunskap finns kring arbetet med extra</li></ul>

	anpassningar och särskilt stöd.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevhälsoteamen kommer att tillsammans med ledningen deltar i föreläsningar vid fyra tillfällen under året. Det kommer att handla om: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planera för och undervisa elever med särskilda behov.</li> <li>○ Modell för förebyggande elevhälsomöten på grupp-/klassnivå.</li> <li>○ Närvarofrämjande arbete på alla nivåer.</li> <li>○ Lågaffektivt bemötande.</li> </ul> </li> <li>• All personal i KÖSU kommer att få en tre dagar lång utbildning i Studio tre. (Förhållningssätt)</li> <li>• Särskolans personal utbildas i lågaffektivt bemötande och uppföljning av resultat.</li> </ul>
Tidsplan för åtgärderna	Elevhälsoteamen ges tre föreläsningar under hösten och en i januari. Under senare delen av våren 2019 kommer teamen att arbeta med att revidera elevhälsoplanerna med främjande och förebyggande delar. KÖSU har två dagar i augusti och en i oktober 2018.
Uppföljning	Elevhälsans utvecklingsområden kommer att följas upp regelbundet på rektorsmöten, vid verksamhetsbesök och vid medarbetarsamtal.

Förbättringsområde 3	<b>Kunskap och kompetens finns om hur och när digitala verktyg stärker lärandet.</b>
Bakgrund	Vi kan se att vi behöver skapa en likvärdighet när det gäller digitala lärverktyg. Både när det gäller kompetens och tillgång.
Önskvärd förbättring	Önskar se en lärarledd, strukturerad och varierad undervisning. Därefter spår och bevis på att digitala verktyg väljs när de förstärker och väljs bort när de inte är det bästa verktyget.
Åtgärder	Här anger ni de mest centrala åtgärder ni tänker vidta för att uppnå detta under aktuellt läsår. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla tre KU-dagar kommer att innehålla ämnesfortbildning kopplat till digitala lärverktyg.</li> <li>• Mellan KU-dagarna kommer lärarna och skollädaarna att få i uppdrag att pröva och ompröva för att sedan delta i lärande samtal.</li> <li>• VC följer upp hur rektorerna leder digitaliseringsarbetet på enheten.</li> </ul>
Tidsplan för åtgärderna	Påbörjas i september 2018 och pågår i tre år framöver på olika sätt.
Uppföljning	Vi kommer att följa upp tillgången på digitala verktyg. Rektorerna kommer att få följa upp genom klassrumsbesök. Verksamhetschef följer upp genom medarbetarsamtal och

	verksamhetsbesök. Vi kommer även att följa resultaten noga då de kan ge indikationer på hur implementeringen går.
--	---

## Strategier för högre målpuffyllelse, läsåret 2018/2019

Utvecklingsområde 1	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd kvalitet	Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.
Bakgrund till avgränsningen	I skattningen och i uppföljningen kan vi se att rektor och skolans ledning behöver tydliggöra sin egen roll i planering, genomförande och uppföljning det kollegiala lärandet för att stärka kvalitén i undervisningen.
Åtgärder	Här anger du vilka åtgärder ni vidtar för att uppnå ovan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observationer av undervisning</li> <li>• Kollegialt lärande i rektorsgruppen kring att leda pedagogiska förändringsprocesser.</li> <li>• Föreläsningar och uppgifter kring att leda det digitala förändringsarbetet kopplat till de tre KU-dagarna.</li> <li>• Inrättande av en Seniorrektor som kan utveckla arbetet med strategierna i samverkan med rektor.</li> <li>• Förstärkning av det pedagogiska ledarskapet genom att utöka med fler i ledningen.</li> </ul>
Uppföljning	Vi kommer att följa upp på våra rektorsmöten, genom verksamhetsbesök och genom medarbetarsamtal. Vi kommer också att se om skattningen blir högre.
Tidsplan	KU-dagarna 19/9, 22/11 och 13/2. Internatet den 12-13/9

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd kvalitet	I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.
Bakgrund till avgränsningen	Det kollegiala lärandet behöver ännu tydligare kopplas till de behov som identifieras i resultatuppföljningen. Förändringar i undervisningen som genomförs behöver bli synligare och de erfarenheter som görs behöver spridas inom och mellan skolor.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innehållet i de övergripande försteläraryrträffarna handlar om resultatuppföljning – analys – behov i och utveckling av undervisning bl. a genom filmning.</li> <li>• VC följer upp rektorernas pedagogiska ledning av det kollegiala lärandet.</li> <li>• Arenor för spridning av erfarenheter, via digitala kanaler samt Teach Meet m.m. prövas och följs upp.</li> </ul>
Uppföljning	I rektorsgrupp, genom verksamhetsbesök och individuellt med

	rektorer.
Tidsplan	Började i augusti 2018 och pågår regelbundet hela året.

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd kvalitet	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.
Bakgrund till avgränsningen	Vi kan se i utvärderingarna att flera enheter beskriver att de önskar stöttning och vägledning i det här arbetet. Förra året var fokus mycket på att följa upp och identifiera. Under kommande år behöver vi ha kvar området, men kopplat till insatser på individ-, grupp och organisationsnivå.
Åtgärder	Här anger du vilka åtgärder ni vidtar för att uppnå ovan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma analyser på rektorsmöten utifrån kön, bakgrund mm.</li> <li>• Statliga och kommunala resurser styrs mot skolor med stora behov för att minska skillnader mellan olika elevers förutsättningar exempelvis pojkar/flickor, utländsk bakgrund mm.</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>• Uppföljning av resultaten i våra KÖSU-grupper.</li> <li>• Uppföljning av resultat inom skolenkäten och frånvaroanalyser.</li> </ul>
Uppföljning	Observera elevhälsomöten. Följa upp i resultatanalysen. Följa upp resursanvändandet vid medarbetarsamtal VC/rektor.
Tidsplan	Påbörjas i september 2018 och kommer att pågå fram september 2019. Uppstart på internatet den 12-13 september.

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 och skollära kring digitala lärverktyg.</li> <li>• FoU-projekt på grundskolor, modersmålsenheter och i förskoleklassen.</li> <li>• Kompetenseftermiddagar i samarbete med Tom Tit med</li> </ul>

	<p>inriktning mot bl. a programmering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensutveckling för lärare som arbetar med nyanlända elever</li> <li>• Kompetensutveckling för all personal på fritidshem kring programmering, rörelse och läsning.</li> <li>• Utvecklingslärarinsats riktas till prioriterade skolor under året.</li> <li>• Utökad satsning kring elevmentorer som en möjlighet att förbättra lärares förutsättningar.</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.
Tidsplan	Pågår hela året med flera aktiviteter per månad.





# **Plan för systematiskt kvalitetsarbete**

## **2018/2019**

**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 2018/2019 .....	5
Vår organisation .....	5
Resultatuppföljning 2017/2018 .....	6
Uppföljning av utvecklingsområden, 2017/2018.....	8
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse.....	11
Resultat i förskolan.....	12
Resultat i grundskolan.....	13
Resultat i gymnasieskolan.....	14
Kommentarer till resultaten 2017/2018.....	15
Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv.....	15
Kommentarer utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv.....	15
Kommentarer utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv.....	16
Kommentarer utifrån ett metod- och forskningsperspektiv .....	17
Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv .....	18
Utveckling 2018/2019 .....	20
Förbättringsområden 2018/2019.....	20
Utbildningskontorets förbättringsområden .....	20
Resurscentrums förbättringsområden.....	21
Förskolans förbättringsområde.....	21
Grundskolans förbättringsområden.....	22
Gymnasiets förbättringsområde.....	23
Utvecklingsområden 2018/2019 .....	24
Uppföljning och utvärdering .....	27

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

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

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

Elevers resultat får inte vara beroende av vilken skola hen har gått i. Vi måste stärka likvärdigheten i våra förskolor och skolor och bedriva ett strukturerat, fokuserat arbete med fokus på att utveckla undervisningen. Målbilden är att:

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

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

Monica Sonde  
Utbildningsdirektör

## Plan för systematiskt kvalitetsarbete

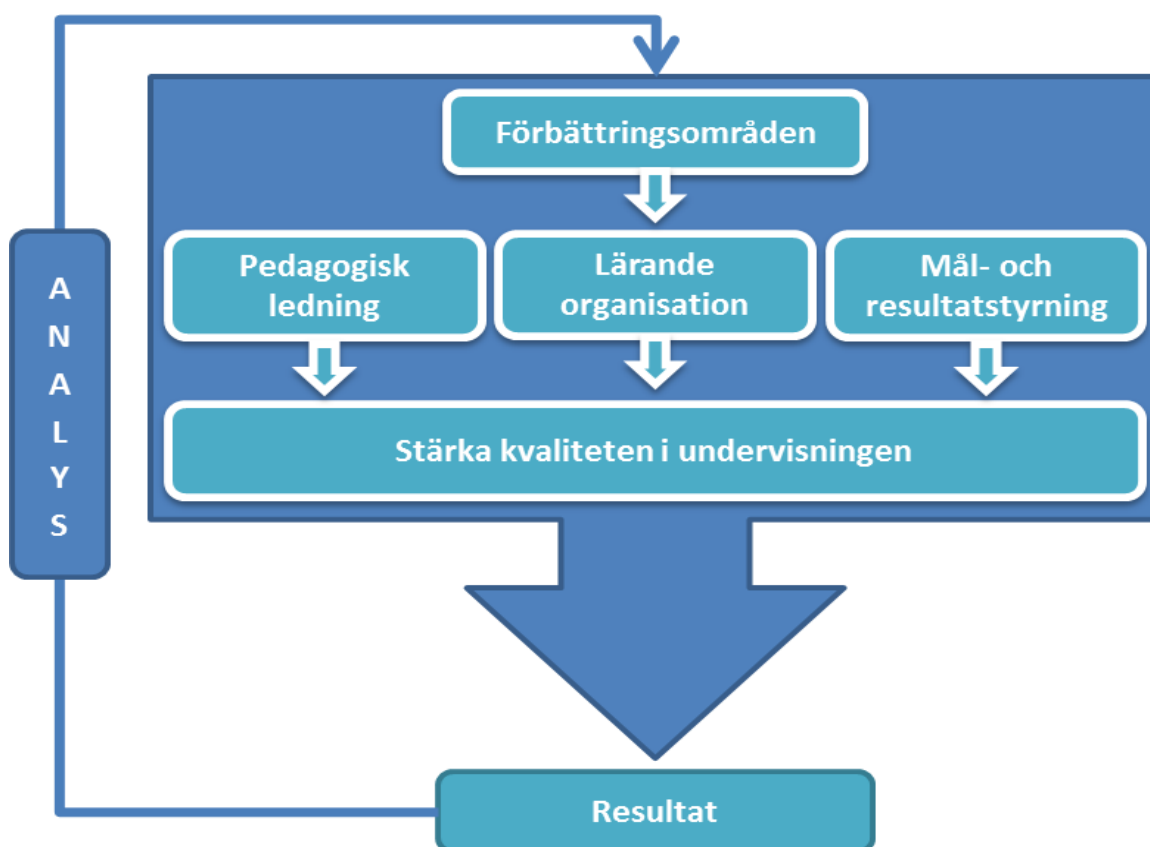
Varje kommun är enligt skollagen skyldig att planera, följa upp och utveckla sin verksamhet på det sätt kommunen anser vara lämpligast. Särskild vikt läggs vid att kommunen säkrar att det finns en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet.

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

Ansvariga för planerna på respektive nivå är förskolechefer/rektorer, verksamhetschefer och utbildningsdirektör.

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

Aktualiteten för en plan är ett år. Planen ska tas fram i dialog med ansvariga politiker, med berörda chefer och medarbetare, samt med elever och vårdnadshavare. Förbättringsområden och åtgärder ska utgå från de behov som resultat och analyser påvisar. Innehållet ska vara sakligt och kritiskt granskande, åtgärderna ska vara konkreta och avgränsade. Två framgångsfaktorer ska särskilt beaktas i det löpande arbetet; att det finns en tydlig struktur för uppföljning och att uppföljningen har fokus på vilka effekter vidtagna åtgärder får för barnens och elevernas lärande och utveckling.



## **Presentation av utbildningskontoret**

### **Våra styrkor**

- **Vårt systematiska kvalitetsarbete**, som är strukturerat och välförankrat med ett tydligt fokus att stärka kvalitén i undervisningen.
- **Tydlig och synlig styrning**, att 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 2018/2019**

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

### **Vår organisation**

Inom utbildningskontoret i Södertälje kommun finns 13 förskolenheter, 18 grundskolenheter, varav grundsärskolan är inkluderad i fyra av enheterna, 5 gymnasieenheter, varav en är gymnasiesärskola, samt Resurscentrum, som består av kostenhet, skolhälsovård, 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 i förekommande fall enhetschef. Ansvarig chef på verksamhetsnivå är tre verksamhetschefer, en för vardera förskolan, grundskolan och gymnasieskolan. Därtill finns en verksamhetschef med ansvar för Resurscentrum. På utbildningskontoret finns två chefer, en chef för ekonomi och administration och en chef för strategi- och verksamhetsstöd. Ytterst ansvarig tjänsteman och chef för kommunens förskole- och skolverksamhet är kommunens utbildningsdirektör.

# Resultatuppföljning 2017/2018

## Uppföljning av prioriterade förbättringsområden, 2017/2018

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

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

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

### **Förskolans förbättringsområde: 1. Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt**

Inom förskolan har det konstaterats att det finns behov av att utveckla ett mer strukturerat språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.

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

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

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

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

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

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

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

Inom grundskolan har det konstaterats att arbetet behöver stärkas så att identifierade elever i behov av stöd får adekvat stöd i sin läs- skriv och matematikutveckling och att dessa åtgärder följs upp. Rutiner behöver förbättras så att information om elevers och gruppers kunskaper och behov förs över vid lärarbyten och mellan förskola och förskoleklass, förskoleklass och åk 1 samt i övergången mellan åk 3 o 4.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Gymnasiets förbättringsområde:1. Innovation och entreprenöriellt lärande**

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

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

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

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

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

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

Inom Utbildningskontorets stabsarbete och övergripande arbete har det bedömts finnas ett behov av att särskilt fokusera på att minska sjukfrånvaron, att målmedvetet arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare, att förbättra och standardisera skolvalsrutiner samt att säkra ett likvärdig IT miljö och IT support för våra verksamheter. Under det gångna året har rutiner utarbetats för att förebygga sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron har minskat, särskilt mycket inom förskolans och kostenhetens verksamheter.

Rekrytering av nya medarbetare sker idag systematiskt och standardiserat och med rutiner för att fånga upp sökande till fler tjänster. Vi tar emot lärarstudenter både från Stockholms universitet och från Södertörn, Centrum för Professionsutveckling (CPU). Det har blivit något lättare att rekrytera legitimerade lärare och legitimerade förskolelärare till Södertäljes skolor/förskolor även om många lärarprofessioner fortfarande är bristyrken.

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

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

### **Uppföljning av utvecklingsområden, 2017/2018**

Utvecklingsområden är de strategier vi arbetar långsiktigt med, för ökad måluppfyllelse. De är fastställda av utbildningsdirektören efter dialog med verksamhetschefer, förskolechefer och rektorer. Våra utvecklingsområden utgår från vad forskning och erfarenheter ser som framgångsfaktorer i arbetet med att få bra förskolor och skolor. Precis som inom våra förbättringsområden ska målsättningar och åtgärder alltid utgå från verksamheternas och enheternas olika behov, resultat och analyser.

Här redovisas de åtgärder som vidtagits på huvudmannanivå. Underlag för kommentarer och bedömningar är resultatuppföljningar, de verksamhetsbesök som systematiskt genomförs på alla förskolor och skolor, de samtal som förs med förskolechefer och rektorer, samt de avstämningar utbildningskontorets ledningsgrupp återkommande gör.



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

### **Utvecklingsområde 1: Pedagogisk ledning**

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

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

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

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

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

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

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

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

I våra uppföljningar kan vi se att de vidtagna åtgärderna ger effekt. Medarbetarna uppskattar

att de i en strukturerad form kan diskutera pedagogiska frågor. Det kollegiala lärandet får också effekter i det dagliga arbetet, nu i större utsträckning än under tidigare år.

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

### **Utvecklingsområde 3: Mål- och resultatstyrning**

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

Inom området Mål och resultatstyrning vill vi utveckla en ansvarskultur där var och en använder det handlingsutrymme man har, att rätt åtgärder vidtas utifrån resultat och analyser. Under det gångna året har utbildningskontorets ledningsgrupp kvartalsvis följt upp resultat, kvalitet och ekonomi på varje enhet. Uppföljningen tillsammans med de nulägesrapporter som görs på alla enheter av berörd verksamhetschef har bidragit till en ökad resultatstyrning på huvudmannanivå. På enhetsnivå har man framför allt arbetat med att utveckla analysarbetet för att få ett bättre svar vid fördelning av resurser och vid beslut om åtgärder och satsningar.

I våra uppföljningar kan vi se att insatserna har effekt. Vi ser en ökad resultatstyrning. Vi bedömer att vi framöver behöver ha ett ännu tydligare fokus på kopplingen mellan barnens och elevernas resultat och åtgärder. Det kollegiala lärandets innehåll, utvecklingslärarnas uppdrag och övriga riktade utvecklingsinsatser, behöver tydligare kopplas ihop med berörda lärare och deras elevers lärande.

### **Utvecklingsområde 4: Kvalitet i undervisningen**

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

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

I grundskolan har satsningen i F-5 fördjupats. Det finns idag tydligare rutiner och metoder för att följa upp elevernas läs- skriv och matematikutveckling i det tidiga skolåren. Men

fortfarande kvarstår arbete för att säkra att fler elever får tidiga stödinsatser när behov identifierats. I våra uppföljningar kan vi konstatera att insatserna får effekt. Satsningen på förstelärare och kollegialt lärande har genererat konkreta förbättringar i undervisningen. Strukturen för det kollegiala lärandet är uppskattad. Men för att få mer driv i arbetet och mer konkreta förbättringar hos fler behöver insatserna bli mer konkret, strukturerat och synligt. Vi behöver arbeta vidare och fördjupa kvalitén i de satsningar som nu pågår med ett särskilt fokus på effektperspektivet, det vill säga hur olika satsningar påverkar undervisningen och förutsättningarna för barn och elever att nå en högre måluppfyllelse

## Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse

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

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

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

- 1 motsvarar *har långt kvar innan vi kan uppnå kriteriet*
- 2 motsvarar *har påbörjat insatser för uppnå att kriteriet*
- 3 motsvarar *har i viss utsträckning uppnått kriteriet*
- 4 motsvarar *har i stor utsträckning uppnått kriteriet*
- 5 motsvarar *har uppnått kriteriet fullt ut*

### **Pedagogisk ledning** (U= utbildningsdirektör VC=verksamhetschefer)

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

### **Lärande organisation**

Normalläge	U		VC	
		2018		2018
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.		3,3		3,0
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.		3,3		3,5
3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.		3,0		3,4

4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.		3,0		3,5
<b>Genomsnitt för lärande organisation</b>		<b>3,2</b>		<b>3,4</b>

### **Mål- och resultatstyrning**

Normalläge	U		VC	
		2018		2018
1. Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.		4,0		3,6
2. Elevernas mål- och resultatuppfyllelse är väl kommunicerad och känd hos ledare, medarbetare, elever och vårdnadshavare.		3,3		3,5
3. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.		3,3		3,3
4. Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på extra anpassningar och särskilt stöd för enskilda eller grupper av elever.		3,0		3,4
<b>Genomsnitt för mål- och resultatstyrning</b>		<b>3,4</b>		<b>3,4</b>

### **Kvalité i lärandet**

Normalläge	U		VC	
		2018		2018
1. I undervisningen finns en hög grad av ledarskapskompetens som säkrar att undervisningen är målstyrd och att det råder arbetsro.		3,7		3,5
2. I undervisningen finns en högre grad av relationell kompetens som säkrar att det finns en ömsesidig respekt mellan lärare och elever och att eleverna möts av positiva och höga förväntningar.		3,3		3,7
3. I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att undervisningen har en variation anpassad till elevernas olika behov och förutsättningar.		3,3		3,6
4. Undervisningen är väl planerad och utgår från styrdokument. Elevernas lärande följs upp utifrån både formativa och summativa bedömningar.		3,7		3,4
<b>Genomsnitt för kvalitet i lärandet</b>		<b>3,5</b>		<b>3,6</b>

## **Resultat i förskolan**

### **Förskolans kunskapsområden**

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

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

## Resultat i grundskolan

### Elever i årskurs 9, meritvärde, alla kommunala skolor

	Meritvärde alla elever		Meritvärde flickor		Meritvärde pojkar	
	16 ämnen	17 ämnen	16 ämnen	17 ämnen	16 ämnen	17 ämnen
<b>2011</b>	192		202		184	
<b>2012</b>	198		211		184	
<b>2013</b>	199	205	211	218	188	194
<b>2014</b>	204	211	214	222	196	202
<b>2015</b>		213,4		222		205
<b>2016</b>		218,3		227,6		209,1
<b>2017</b>		217,9		227,1		208,2
<b>2018</b>		221,3		237,2		206,4

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

### Behörighet för fortsatta studier, alla kommunala skolor

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

### Andel elever med betyg i samtliga ämnen, alla kommunala skolor

	Alla elever	Flickor	Pojkar
<b>2011</b>	66 %	67 %	65 %
<b>2012</b>	68 %	69 %	67 %
<b>2013</b>	66 %	69 %	64 %
<b>2014</b>	69 %	70 %	67 %
<b>2015</b>	70 %	70 %	70 %
<b>2016</b>	72 %	73 %	71 %
<b>2017</b>	69 %	72 %	66 %
<b>2018</b>	74 %	79 %	69 %

## Resultat i gymnasieskolan

### Medelvärde, alla elever i de kommunala gymnasieskolorna

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

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

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

## **Kommentarer till resultaten 2017/2018**

### **Kommentar till resultaten utifrån ett jämförande perspektiv**

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

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

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

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

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

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

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

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

Att utvecklingsarbetet på alla nivåer i Södertälje kommun har ett så tydligt fokus på att stärka

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

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

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

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

Det saknas och framförallt kommer det framöver att saknas behöriga lärare i Sverige. Samtliga huvudmän och skolor sliter med att vara en attraktiv skolkommun för lärarna. Så även Södertälje kommun. En förskola/skola som har ett tydligt ledarskap, ett utvecklingsarbete satt i ett begripligt sammanhang, där lärarna har goda förutsättningar att fokusera på att undervisa samt har stöd från ledning, kollegor och elevhälsa är en skola där lärare vill arbeta. De vill arbeta i en verksamhet med en organisation och kultur där man hjälps åt, där man tillsammans utvecklar undervisningen, prövar och omprövar metoder utifrån elevernas lärande och synliggör lärdomar för varandra. En förskola/skola där man drivs av en gemensam nyfikenhet och ett intresse för att lära lite till. Vi har kommit en bra bit i det här arbetet men mycket kan förstås utvecklas mer. Introduktionen för nyexaminerade och nyanställda förskollärare och



lärare är ett område som behöver förbättras. Här kan huvudmannen ta ett större ansvar, standardisera mer för att stärka likvärdigheten samt avlasta befintliga lärares uppdrag som mentorer. Även introduktionen för skolledare kan förbättras. I diskussioner kring lärarbristen lyfts ofta administrativa arbetsuppgifter upp som en tidstjuv för lärare. Hittills har vi haft svårt att konkret identifiera vilka uppgifter de är och därmed haft svårt att genomföra kraftfulla åtgärder för att minska dem. Dock har elevmentorer varit en positiv åtgärd på några skolor.

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

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

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

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

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

Det finns en kraft och vinst i att på kommunnivå organisera en kvalificerad och riktad kompetensutveckling, något som respektive förskola eller skola inte kan klara själv. Men, den riktigt tydliga effekten kommer utebli om inte allt finns i ett tydligt sammanhang på respektive enhet. Arbetet måste ske under hela läsåret. Här behöver förskolechefer och rektorer ta ett

stort ansvar för att leda och organisera så att det inre arbetet på enhetsnivå fortskrider, vilket krävs för en mer konkret effekt. Verksamhetscheferna behöver också stödja och efterfråga effekter ännu tydligare.

Övriga utvecklingsinsatser behöver också kopplas tydligare till barnens och elevernas resultatutveckling. Det gäller såväl pedagogistor, ateljeristor inom förskolan, utvecklingslärares och specialpedagogernas uppdrag samt övriga elevhälsoteamens aktörer. Digitala verktyg är, rätt använt, av stor betydelse för elevernas kunskapsutveckling. Det finns många fantastiska exempel, men den bristande likvärdigheten är ett bekymmer.

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

### **Kommentarer utifrån ett intersektionalitetsperspektiv**

*Viktigt att beakta utifrån ett intersektionalitetsperspektiv är förskolans och skolans förmåga att se varje barn och elev som en unik individ men med en mångfald av identiteter. Finns det en kunskap om olika identiteter, om dominerande strukturer och normer, finns det en 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. Den målbild som är formulerad; *Södertälje kommuns förskolor, grundskolor och gymnasieskolor ska bli Sverigeledande när det gäller att utveckla undervisningen så att barn och elevers familjebakgrund får minskad betydelse* behöver bli mer levande och påverka det dagliga arbetet tydligare. Idag är det en målbild som många anser är bra för kommunen men som inte tillräckligt mycket påverkar varje enskild verksamhet och medarbetare. Pojkar presterar sämre än flickor, också nationellt, och särskilt oroande är att pojkar har sämre resultat i så gott som alla ämnen. Men frågan är mer komplex än enbart genus. Pojkar med svensk bakgrund och med föräldrar med eftergymnasial utbildning har bra skolresultat nationellt och även i Södertälje kommun, medan pojkar med utländsk bakgrund och med föräldrar med enbart förgymnasial utbildning presterar sämre än flickor med motsvarande förutsättningar.

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

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

## Utveckling 2018/2019

### Förbättringsområden 2018/2019

#### Utbildningskontorets förbättringsområden

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

<b>Framsteg – strategi för attraktiv skolkommun</b>	
Bakgrund	Under våren 2018 har ett arbete genomförts för att tydliggöra vikten av att arbeta med och utveckla aktiviteter inom kompetensförsörjning för lärare/förskollärare och skolledare. Satsningen benämns: Framsteg- strategier för attraktiv skolkommun.
Förväntade effekter	Södertälje kommun är så attraktiv att medarbetare vill stanna kvar i verksamheten, känna att de utvecklas och att fler söker sig aktivt hit.
Fokus på att förbättra	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utveckla yrkesskickligheten för förskollärare, lärare, skolledare</li><li>• Stärka möjligheter att utveckla undervisningen</li><li>• Organisation som tar tillvara på kompetens</li><li>• Fler att rekrytera</li></ul>
Åtgärd	De åtgärder som vidtas beslutas av ekonomichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret samt verksamhetscheferna i respektive <i>Plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> samt i Processplanen <i>Framsteg – Strategier för attraktiv skolkommun</i> .

<b>Utbildningskontorets stabsarbete</b>	
Förväntade effekter	Det ska finnas tydliga rutiner, mer standardiserad, lättillgänglig information och kommunikation samt därmed ökad likvärdighet.
Fokus på att förbättra	<ul style="list-style-type: none"><li>• Likvärdig IKT</li><li>• Skolskjuts och Skolvalsrutiner</li><li>• Långsiktig lokalförsörjningsplan</li><li>• Upphandlingsorganisation</li><li>• Kommunikation</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förbättrad samordning och rutiner kring statsbidrag</li> <li>• Effektivare arbetssätt med ökad delaktighet och mer lärande organisation på kontoret</li> </ul>
Åtgärder	De åtgärder som vidtas beslutas av ekonomichef och chef för strategi och verksamhetsstöd inom Utbildningskontoret i Utbildningskontorets <i>Plan för systematiskt kvalitetsarbete</i> . Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.

### Resurscentrums förbättringsområden

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

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

### Förskolans förbättringsområde

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnen använder sig av ett väl utvecklat talspråk</li> <li>• Barnen använder sig flera olika uttryck i sin kommunikation med omgivningen</li> <li>• Barnen använder allt fler synonymer och begrepp inom olika genrer</li> </ul>
Åtgärder	De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för förskolan och framgår i Förskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.

### **Grundskolans förbättringsområden**

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

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

<b>Förbättringsområde 2</b>	<b>Elevhälsans professioner arbetar förebyggande och främjande nära lärarna på individ-, grupp- och</b>
-----------------------------	---

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

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

### **Gymnasiets förbättringsområde**

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

<b>Förbättringsområde 1</b>	<b>Innovativt och värdeskapande lärande</b>
Bakgrund	Gymnasieskolans uppdrag är att ha fokus på att utveckla framtidens förmågor genom att undervisningen planeras utifrån en förändrad elevroll där eleven tillåts vara ägare av lärprocessen och elever arbetar i team.
Förväntade effekter	Elevens engagemang i något som är värdeskapande för en själv eller andra bidrar till ökad motivation för studierna.
Åtgärder	De åtgärder som vidtas på verksamhetsnivå beslutas av verksamhetschef för gymnasieskolan och framgår i

	<i>Gymnasieskolans och gymnasiesärskolans plan för systematiskt kvalitetsarbete. Utöver de åtgärder som sker på verksamhetsnivå ska enheterna på sin nivå vidta åtgärder utifrån resultat och behov.</i>
--	--

## Utvecklingsområden 2018/2019

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

Utvecklingsområde	Pedagogisk ledning
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att ett bra pedagogiskt ledarskap är en framgångsfaktor för hög måluppfyllelse i förskola och skola.
Prioriterad kvalitet	Att ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetare och har en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.
Förväntad effekt	Att verksamheternas utvecklingsarbete under ledning av ansvariga chefer har tydliga mål, tydliga processer som är välförankrade, med konkreta åtgärder, som löpande följs upp på olika sätt och att mål, processer och åtgärder dessutom synliggörs som underlag för fortsatt utvecklingsarbete.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att på verksamhetsnivå utifrån behov planera, genomföra och följa upp processer med rektorer/förskolechefer som utgår från de förväntade effekterna.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna samt chef för strategi och verksamhetsstöd att stödja, följa upp och utveckla funktionellt delat ledarskap, förstärkt ledning med fler biträdande eller ledning med särskilda skolutvecklare som har prövats eller kommer att prövas i syfte att stärka det pedagogiska ledarskapet och för att åstadkomma ett bättre resursutnyttjande.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna att utveckla olika indirekta metoder och arbetsätt för att följa upp hur undervisningens kvalitet förbättras ytterligare och hur det som synliggörs kan vara ett underlag i fortsatt utvecklingsarbete.</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 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 processer med rektorer/förskolechefer som utgår från de förväntade effekterna.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetschefer att synliggöra pågående utvecklingsarbeten.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetschefen för förskolan och för Resurscentrum att säkra att finns tydliga och förankrade uppdrag för pedagogistorna och ateljeristorna och för berörda förskolor och följer upp dess effekter.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger i uppdrag till verksamhetscheferna för grundskolan och för Resurscentrum att säkra att finns tydliga och förankrade uppdrag för utvecklingslärarna och för berörda grundskolor och följer upp dess effekter.</li> <li>• Utbildningsdirektören ger verksamhetscheferna i uppdrag att se till att kompetensutvecklingsdagarna har ett innehåll som tydligt stärker övrigt utvecklingsarbete för att utveckla undervisningen och som på ett konkret sätt följs upp.</li> </ul>

<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	Mål- och resultatstyrningen beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns på kompensatoriska anpassningar och stöd för enskilda eller grupper av barn.
Förväntad effekt	Att kompensatoriska insatser och särskilt stöd får bättre effekt för

	enskilda barn/elever eller grupper.
Åtgärder	<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 så att kompensatoriska insatser och stödinsatser får effekt.</li> <li>• Utbildningsdirektören ansvarar för att utbildningskontorets ledningsgrupp tre gånger om året följer upp och bedömer varje enskild förskola och skola utifrån tre perspektiv: kvalitet, resultat och ekonomi. Dessa uppföljningar och bedömningar är vägledande till den resursfördelning och de insatser som utbildningskontoret ansvarar för.</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 vidtar nödvändiga åtgärder.</li> </ul>

Utvecklingsområde	Kvalitet i undervisningen
Bakgrund	Forskning och beprövad erfarenhet har visat att kvalitet i undervisningen är den faktor i förskolans och skolans inre arbete som har störst betydelse för hög måluppfyllelse.
Prioriterad kvalitet	I undervisningen finns en hög grad av didaktisk kompetens som säkrar att lärandet har en variation anpassad till barnens/elevernas olika behov och förutsättningar med ett särskilt fokus på språk, läs och skrivutveckling.
Förväntad effekt	Att likvärdigheten ökar inom och mellan förskolor och skolor genom att vi utvecklar en ökad samsyn om vad som gynnar barns och elevers lärande.
Åtgärder	<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 förstelärarna tillsammans med ämneskollegorna utvecklar fokuserar på att utveckla kvalitét i undervisningen</li> </ul>

	<p>på ett konkret sätt, utifrån forskning och beprövad erfarenhet, som ger positiv effekt på elevernas lärande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 verksamhetscheferna i uppdrag att arbeta så att digitala verktyg i förskola, grundskola och gymnasium användas i undervisningen på ett strategiskt och medvetet sätt så att det stärker barnens/elevernas kunskapsutveckling.</li> <li>• Kommunen deltar i den nationella satsningen Samverkan för bästa förskola/skola. Utbildningsdirektören ger i uppdrag åt verksamhetscheferna i förskola, grundskolan och gymnasiet att ansvara för att planerade åtgärder på berörda skolor vidtas och följs upp.</li> </ul>
--	--

## Uppföljning och utvärdering

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



# **Plan för systematiskt kvalitetsarbete**

## **2018/2019**

*Lärande och hälsa, Resurscentrum*

**Utbildningskontoret i Södertälje kommun**

# Innehållsförteckning

Inledning	3
Presentation av Resurscentrum	4
Plan för systematiskt kvalitetsarbete	5
Resultatuppföljning	6
Uppföljning av strategier för utveckling	6
Uppföljning av förbättringsområde	9
Uppföljning av professionsgruppernas uppdrag	10
Uppföljning av strategier för högre måluppfyllelse	16
Analys	18
Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv	18
Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv	18
Analys utifrån ett resurs- och kompetensperspektiv	19
Analys utifrån ett metod- och forskningsperspektiv	19
Analys utifrån ett likvärdighetsperspektiv	20
Utveckling	20
Strategier för högre måluppfyllelse, läsåret 2018/2019	20
Interna förbättringsområden, läsåret 2018/2019	23
Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019	28

## 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, gymnasieskolornas och vuxenutbildningens systematiska kvalitetsarbete. Den har fokus på att stärka kvalitén i undervisningen och ett starkt mål- och resultatperspektiv. Med måluppfyllelse avses särskilt elevernas kunskapsutveckling men också de normer och värden som de förväntas utveckla inom skolans ram.

Dokumentet består av tre delar:

En *resultatdel* som belyser nuläget utifrån beskrivna effekter av riktade insatser, statistik och självskattningar, en *analysdel* som belyser nuläget, förklarar och synliggör styrkor, hinder och svagheter utifrån en rad olika perspektiv, samt en *utvecklingsdel* som anger vad man behöver förbättra, åtgärder som ska leda till önskvärd utveckling av enhetens verksamhet samt hur de ska följas upp. I planen för systematiskt kvalitetsarbete ska det framgå *varför* man gör de prioriteringar man gör, *vad* man vill åstadkomma och *hur* man ska åstadkomma det.

Enhetens plan för systematiskt kvalitetsarbete baseras på en sammanfattning och medarbetarnas uppföljning och analys men det här är ledningens plan för verksamhetens kvalitetsarbete.

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 barnens och elevernas resultat och måluppfyllelse med ett särskilt fokus på elevernas kunskapsutveckling,
- Analysera och bedöma måluppfyllelsen i verksamheten,
- Ange åtgärder för förbättring,
- Utarbeta en plan för verksamhetens utvecklingsarbete – rektors styrdokument.
- Ge nämnderna ett bra beslutsunderlag inför kommande års mål- och budgetarbete.

## Presentation av enheten

*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.

### 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.

### Vårt fokus/prioriteringar för att öka måluppfyllelsen läsåret 2018/2019

- Ökad tydlighet med verksamhetens mål. Alla uppdrag ska sin förlängning ha effekt på barns och elevers möjlighet att nå verksamheternas mål. Vår målbild är den samma som för övriga enheter inom Utbildningskontoret.
- 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.
- Vidareutveckling av vårt systematiska kvalitetsarbete så att det stödjer medarbetarna att arbeta på ett sådant sätt att det får effekt på barns och elevers lärande och måluppfyllelse.

*Anna Gannå*  
Verksamhetschef Resurscentrum

*Gunilla Persson*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*

*Susanne Rönnby*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*

*Annika Granlund*  
Gruppchef, *Lärande och hälsa*

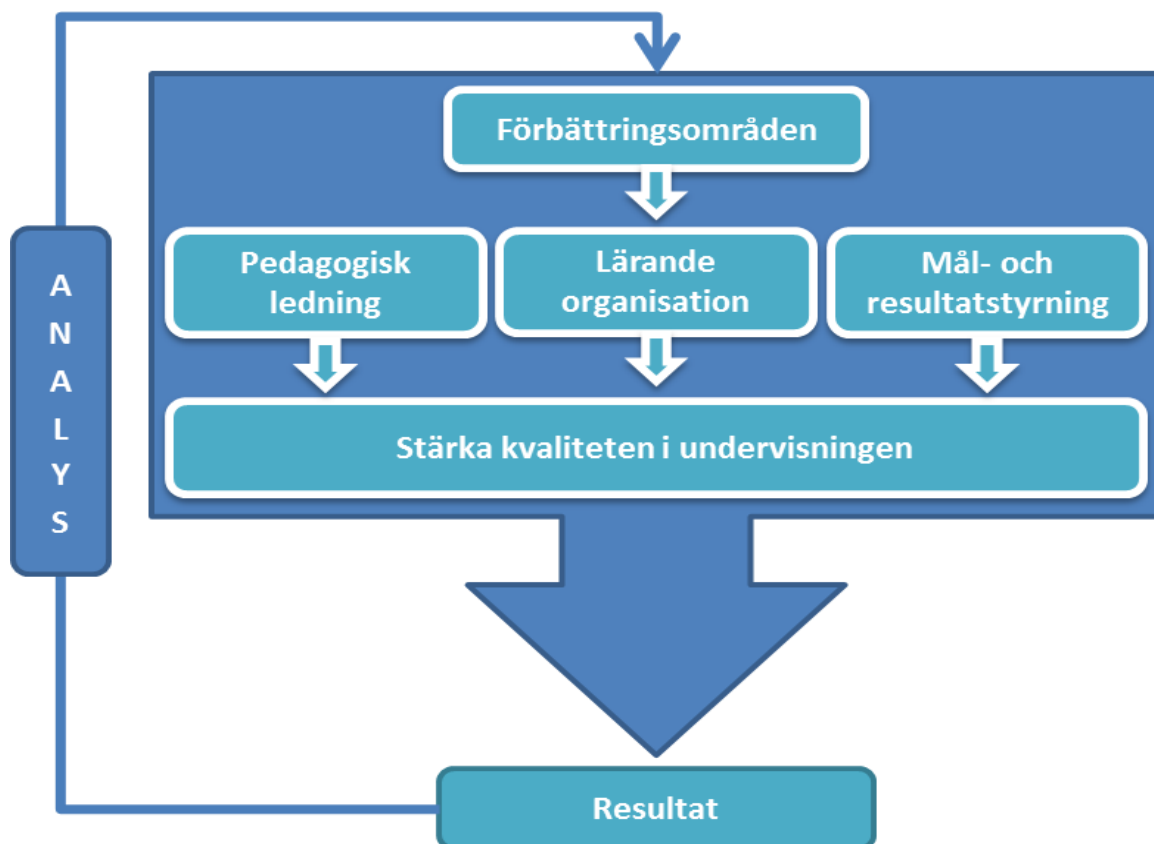
## Plan för systematiskt kvalitetsarbete

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.





## Lärande och hälsas systematiska kvalitetsarbete

Lärande och hälsas medarbetare deltar kontinuerligt enligt plan i kalendarium utvärdering av den aktuella SKA-planen, det sker främst i teamen och professionsgrupperna. Ledningsgruppen följer upp på övergripande nivå och återkopplar den bilden till samtliga medarbetare på APT en gång per termin.

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. Utöver detta gemensamma arbete av de övergripande målen gör varje professionsgrupp ett eget arbete. Som stöd används de utvärderingsblanketter som tagits fram. Varje medarbetare sammanställer och analyserar sitt eget arbete under året och därefter gör professionsgruppen en gemensam analys och planerar utifrån den nästa års utvecklingsarbete.

## Resultatuppföljning

### Uppföljning av strategier för utveckling

Utvecklingsområde 1	Pedagogisk ledning
Önskvärd förbättring	”Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån <i>Lärande och hälsas</i> varierade uppdrag och kompetenser.”
Vidtagna åtgärder	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cheferna på <i>Lärande och hälsa</i> har när så varit befogat följt upp med verksamhetschefer, förskolechefer och rektorer att de uppdrag som utförts på enheten lett till ökad kvalitet och därmed en sannolikt gynnsam effekt på barns och elevers lärande.</li><li>2. Cheferna på lärande och hälsa har när så varit befogat följt upp med förskolechefer och rektorer hur de skriftliga uppdragen som stödstruktur bidragit till ökad effekt och tydlighet i våra samarbeten.</li><li>3. Gruppcheferna har gett teamen övergripande återkoppling på de olika typer av utvärderande samtal som de har med förskolechefer/rektorer och verksamhetschefer.</li><li>4. De olika teamens möten har under året i viss utsträckning ägnats åt samverkan, överblick och fördjupning kring pågående uppdrag på förskolor/skolor. Utöver det har teamens möten i stor utsträckning syftat till lärande, samhörighet och relation.</li><li>5. Gruppcheferna har under läsåret genomfört verksamhetsbesök med efterföljande återkoppling hos sina medarbetare.</li></ol>
Resultat	Cheferna har mer insyn och bättre överblick, vilket ger bättre möjlighet till styrning, stöd och prioritering. Det finns i de skriftliga uppdragen och tidsredovisningen underlag att utgå ifrån i arbetet

	med att rikta insatser till rätt enhet med rätt person från L&H, det finns också underlag att fatta beslut om inriktning inom ett uppdrag.
Framtida behov	<p>Ledningen behöver vara uppmärksam på att personer som har uppdrag på samma enhet pratar ihop sig, ledningen behöver säkerställa att detta sker.</p> <p>Fortsatt tydlig kommunikation/återkoppling kring de skriftliga uppdragen och deras funktion som stödstruktur. Vi behöver skapa en gemensam plattform för förvaring av de skriftliga uppdragen, kanske Office 365?</p>

Utvecklingsområde 2	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd förbättring	”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.”
Vidtagna åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lärande och hälsa har bidragit till att vidareutveckla den lärande organisationen ute på enheterna och i olika kommunövergripande sammanhang.</li> <li>2. Filmning har i viss utsträckning använts som ett verktyg i det kollegiala lärandet, såväl internt som externt.</li> <li>3. Tidsredovisningen är genomförd.</li> <li>4. Medarbetarna har läst litteratur och följt upp den gemensamt i seminarieform. Teamen har under läsåret haft kollegial handledning.</li> </ol>
Resultat	<p>För att nå resultat med utförda åtgärder behövs samsyn och samverkan med skolledare och förskolan/skolans övriga personal. I de fall då detta fungerat bra ses större positiva effekter. Lärandet måste kopplas till förskolan/skolan aktuella utmaningar.</p> <p>Vid de tillfällen då filmning prövats har det gett positiva effekter. Det upplevs som ett kraftfullt verktyg för att få syn på sin egen praktik och därmed ger det möjligheter till ett förändrat görande.</p> <p>Tidsredovisningen har inte använts som en aspekt i en lärandeprocess hos medarbetarna. Ledningen har haft hjälp av tidsredovisningarna för överblick och vid prioritering av arbetsuppgifter.</p> <p>Arbetet med internt kollegialt lärande och litteraturläsning har varit uppskattat och gett ny kunskap. Diskussionerna med kollegor är givande även när litteraturen i sig inte är det.</p>
Framtida behov	<p>Undersöka och diskutera eventuella konsekvenser av ”återkomsten” till grupper/skolor vi tidigare arbetat med. Är det bra med en ”återkomst”, och i så fall varför? Detta är en generell fråga som hänger ihop med den övergripande internkonsultrollen.</p> <p>Vi behöver fortsätta arbetet med att använda film som ett verktyg.</p>

	<p>Dels behövs tydliga ramar för när och hur filmning kan användas, så att vi säkerställer de etiska och juridiska aspekterna. Vi behöver också arbeta mer med syftet och förankringen hos medarbetarna. Samt göra en bedömning av resursfrågan, motsvarar effekten av filmning den arbetstid som åtgår?</p> <p>Syftet med tidsredovisningen behöver tydliggöras. Om modellen ska finnas kvar behöver även användarvänligheten öka.</p>
--	---

Utvecklingsområde 3	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd förbättring	”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.”
Vidtagna åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teamen har 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.</li> <li>2. Utvärderingar av utförda uppdrag fokuserar på hur väl de konkreta målen i de skriftliga uppdragen uppnåtts. Varje insats och utvärdering analyseras så att framgångsfaktorer och eventuella fallgropar belyses.</li> </ol>
Resultat	<p>Våra målformuleringar har blivit mer konkreta. En arena för samtal om uppdragens mål och utvärdering av dessa mål har skapats. Vi tar i större utsträckning stöd av varandra i detta arbete. Medvetenheten om vikten av att tillsammans med verksamheten formulera mål har ökat. Likaså finns en ökad förståelse för att utvärderingens kvalitet i stor utsträckning är beroende av hur väl målen med ett uppdrag är formulerat.</p>
Framtida behov	<p>Fortsatt fokus på att formulera mål som har effekt på barns och elevers lärande och att man i arbetet med att formulera mål utgår ifrån förskolans/skolans resultat.</p> <p>Kanske att arbetet med uppdragsbeskrivningarna internt ska ske inom professionsgrupperna – för att få stöd av de i samma uppdrag, snarare än att man hamnar i diskussioner om skillnader? Sen kan det naturligtvis behövas tillfällen för att se andras uppdragsbeskrivningar för att hämta relevanta synvinklar</p> <p>Specificera de konkreta målen/åtgärderna utifrån L&amp;H:s verksamhetsidé och kategorisera under ”stödja, utveckla, utmana” i stället för att fixa/åtgärda. Man skulle kanske kunna kryss i vilken del av verksamhetsidén man håller på med. Som en orientering för medarbetaren. Eller är det bara problematiskt att göra så?</p>

Utvecklingsområde 4	<b>Kvalitet i Lärande och hälsas arbete</b>
Önskvärd förbättring	”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.”
Vidtagna åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verksamhetschefen och gruppcheferna har fört samtal med förskolechefer/rektorer och verksamhetschefer i syfte att utvärdera det gångna läsårets samarbeten.</li> <li>2. Utvecklingslärargruppen har ökat sin kompetens om språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.</li> <li>3. Vi har i viss utsträckning använt den tvärprofessionella kompetens som finns på Lärande och hälsa för att att öka kvalitén i insatsen, och för att bidra till ett kollegialt lärande.</li> </ol>
Resultat	<p>Lärande och hälsa har tillsammans med verksamhetschefer och förskolechefer/rektorer utvecklat dialogen om behoven i verksamheterna och har därmed bättre möjlighet att prioritera rätt insatser.</p> <p>Utvecklingslärarna har ökat sin förmåga att stötta skolorna i arbetet med att utveckla ett språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt.</p>
Framtida behov	Vi behöver fortsätta arbetet med att öka vår kompetens om undervisning i mångkulturell kontext.

## Uppföljning av förbättringsområde

Förbättringsområde verksamhetsspecifikt	<b>Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över</b>
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vi har genomfört kompetensutveckling i syfte att ytterligare professionalisera våra roller som internkonsulter.</li> <li>2. Vi har provat några få modeller för handledning, och till viss del utvärderat vilken modell som passar våra verksamheter.</li> </ol>
Resultat	Kompetensutvecklingen har lett till ökad professionalisering, förståelse för vilka faktorer som påverkar i arbetet som internkonsult. En utmaning i detta förbättringsområde har varit att medarbetarna har så olika bakgrundskunskaper i förhållande till det aktuella området.

	Kollegial handledning är en aktivitet som engagerar medarbetarna, men upplevelsen av hur användbart det är varierar. Resultatet är slutsatsen att om kollegial handledning ska genomföras så måste det kontinuerligt avsättas tillräckligt med tid. Annars kan inte den process som krävs för att få till stånd meningsfulla samtal igång.
Framtida behov	Fortsatt fokus på rollen som internkonsult utifrån vår verksamhetsidé, ”stödja utveckla, utmana”. Fortsatt arbete med kollegahandledning med den inriktning som identifierats som framgångsrik.

## Uppföljning av professionsgruppernas uppdrag

### Uppföljning av Elevhälsans medicinska insats

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>1. Upprättande av en lokal prioriteringsordning vad gäller arbetsuppgifter för skolsköterskan.</p> <p>2. Professionalisering av skolsköterskerollen och fortsatt förtydligande av rutiner/metodbok.</p> <p>3. Införande av introduktionsutbildning.</p> <p>4. Klargörande av Verksamhetschef EMI och rektors ansvar.</p> <p>5. Implementering av nytt journalsystem.</p>	<p>1. En prioriteringsordning har upprättats och rektorer samt skolsköterskor är informerade om innehållet.</p> <p>2. Arbetet sker löpande på EMI-konferenser, skolsköterskorna får utbildning om nya regelverk och rutiner. Arbetet fortsätter under nästa läsår genom att arbete med kompetensbeskrivning för skolsköterskor. Mentorskap för nya skolsköterskor. Genomgång av metodbok har skett på EMI-konferens.</p> <p>3. Har genomförts under höst 2017 och vårtermin 2018. Fått uppskattad feedback från skolsköterskorna.</p> <p>4. Detta arbete har påbörjats tillsammans med verksamhetschefer grundskolan och gymnasiet.</p> <p>5. Introducerats och används från augusti 2018.</p>

### Elevhälsans medicinska insats för nyanlända elever

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>Arbete med rutiner för att säkerställa att de elever som behöver träffa oss kommer till vår kännedom, samt att vi använder vår tid på ett effektivt sätt.</p> <p>Kompetenshöjning inåt och utåt genom stöd till övriga skolsköterskor och</p>	<p>Under läsåret har fler hälsobesök gjorts än läsåret innan. Att ha möjlighet att boka elever till Resurscentrum har underlättat och inflödet av elever verkar vara konstant.</p> <p>Att arbeta med MHFA respektive implementering av journalsystem har gjort arbetet mer varierande och aningen mer utmanande.</p> <p>Trots information på EMI-konferenser och till rektorer (via ”nyanländagruppen på RC). Får vi fortfarande ofta reda på nya</p>

deltagande i nätverk för egen del.	nyanlända elever via journalsystemet. Önskvärt vore att alla använde befintlig blankett, väl ifylld, för att rapportera nya elever till oss.
------------------------------------	--

### ”F-5”

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>Skapa rutiner och strukturer för kollegialt lärande om undervisning. Stödja lärarna i att använda Skolverkets obligatoriska bedömningsstöd. Stödja lärarna i att använda sin resultatuppföljning för att utveckla undervisningen. Stödja rektor och speciallärare - att utforma, planera och genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete i syfte att tillgodose elevers behov genom adekvata stödinsatser.</p>	<p>De mål som riktar sig mot lärare är till stor del uppnådda. Elever får idag större utsträckning undervisning i vad de <i>inte</i> kan utifrån identifierade kunskapsområden. Adekvata insatser i form av extra anpassningar och särskilt stöd sätts in tidigare och de extra anpassningarna utarbetas i större utsträckning av lärare i samråd med speciallärare. Lärarna fokuserar på undervisningens styrkor/brister i stället för att fokusera på andra faktorer såsom elevernas tillkortakommanden eller sociala färdigheter.</p> <p>De mål som riktar sig mot ledning och speciallärare är endast till viss del eller inte alls uppnådda. Ledningen har fått ökad förståelse, men har inte ännu omsatt den i praktiken.</p>

### Likabehandling

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p><b>Dugnader</b> (f.sk, gr- gy.sk) Framtagande och implementering av strukturer för verksamheternas strategiska arbete mot diskriminering, trakasserier och kränkningar.</p> <p><b>Normpiloterna</b> (Förskola) Utbildning av 12 normpiloter &amp; genomförande av uppdrag.</p> <p><b>3 Individuella skolor</b> Implementering av organisationsstruktur och blanketter.</p>	<p>Dugnader: Strukturer och mallar är framtagna och bearbetade. Planerna, särskilt Arbetslagens/förskolans dokument tydliggör styrkor och svagheter i den enskilda verksamhetens konkreta arbete. Implementering delvis genomförd.</p> <p>Normpiloterna: Utbildning och arbete på 4 förskolor har genomförts. Tydliga skillnader i förskolornas verksamheter samt ökad medvetenhet hos personalen.</p> <p>Individuella skolor: Fungerande organisation har upprättas på två skolor. På den tredje görs en omorganisering ht 2018. Antalet konflikter har minskat på skolorna. Utvecklingsområden har synliggjorts.</p>

## Uppföljning av mottagande i grund- och gymnasiesärskolan

Beslut grund- och gymnasiesärskolan	Mottagna	Ej mottagna/beviljade
Blivande elever till grundsärskolan åk 1	7	1
Elever som påbörjat sin skolgång i grundskolan, årskurs 1-9	9	
Ändrad huvudsaklig inriktning i grundsärskolan	1	
Extra år i grundsärskolan	2	2
Mottagandet i grundsärskolan upphör		2 <sup>1</sup>
Elever i grundsärskolan som prövas inför gymnasiesärskolan	27	
Nya elever mottagna i gymnasiesärskolan	2	
<b>Totalt antal beslut</b>	<b>53</b>	

<sup>1</sup> Ny psykologisk bedömning har visat att en elev inte tillhör målgruppen. I ett annat ärende upphörde mottagandet på vårdnadshavarnas önskemål.

Åtgärder	Resultat
<p>Två nya årshjul har tagits fram för att vara ett stöd för alla de aktiviteter/processer som finns runt mottagande av blivande elever till årskurs 1 i grundsärskolan respektive fastställandet av målgruppsstillhörigheten till gymnasiesärskolan.</p> <p>Ett stödmaterial för den medicinska bedömningen har tagits fram i samarbete med skolläkare.</p> <p>Ett stödmaterial för den sociala bedömningen har inte arbetats fram.</p>	<p>Årshjulen är nya och har börjat användas som en stödstruktur. Det kan finnas anledning att ytterligare konkretisera och förtydliga dem.</p> <p>Stödmaterialiet ger ett bra stöd till mallen för den medicinska bedömningen.</p> <p>Mallen till den sociala bedömningen bör omarbetas och i samband med detta bör stödmaterialiet tas fram i samarbete med en kurator.</p>

## Pedagogistor/Ateljéristor

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>1. Pedagoger får ökad kunskap om bild, formskapande material, tekniker och erbjuder varierat tillgängligt material.</p> <p>2. Tillåtande förhållningssätt, utveckling av projekterande arbete tillsammans med barnen med hjälp av ped. dok.</p> <p>3. Pedagogiska miljöer präglas av ateljé-kulturperspektiv.</p> <p>4. Vårdskap i BC</p>	<p>Vi har under året arbetat inom tre förskoleområden.</p> <p>1. Utveckling av miljöerna i olika grad. Ökat erbjudande och variation av material och tekniker. Ökad tillgänglighet av material och miljöutbud</p> <p>2. Viss ökad medvetenhet i pedagogernas förhållningssätt i hur barnens intressen tillvaratas. Viss utveckling i förståelsen för projekterande arbetssätt, hur ped. dok. kan användas som stöd i arbetet.</p> <p>3. Tecken på att förståelsen av begreppet ateljékultur har utvecklats. En skillnad i hur pedagoger och barn fördelar sig i miljöerna, lek-och arbetsro även för Bibass.</p> <p>4. Spår av inspiration från utställningen BC och arbetet i stadsateljéerna ute på förskolorna.</p>

utställningen samt fortbildning av pedagoger i stadsateljéerna. 5. Introduktion för pedagoger i RE:s pedagogiska filosofi.	5. Finns ännu inga formella underlag i form av utvärdering.
---	---

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

<b>Huvudsakligt fokus för årets uppdrag</b> Det gemensamma målet har varit att arbeta fram rutiner för ansökningsprocessen samt att arbeta med dessa.	<b>Resultat</b>		
	<b>Antal ansökningar</b>		
		<b>Beviljade</b>	<b>Avslag</b>
	Förskola	212	27
	Förskoleklass	42	7
	Grundskola	46	28
	Överklagande grundskola		3
	Gymnasium	10	13
Grundskola	11		
Gymnasieskola	3		
	Målet nåddes, rutiner är framtagna och arbetas med. Den önskvärda utvecklingen med minskat antal ansökningar till förskola/förskoleklass ser vi en början på. Framtagandet av rutiner samt målgruppskriterier säkerställer i högre grad likvärdighet i bedömningarna. Fristående grundskolor söker i hög utsträckning tilläggsbelopp och tilläggsbeloppet överstiger ibland kommunens högsta behovsgrupp. Risk för att likvärdighetsprincipen mellan fristående skolor och kommunala skolor sätts ur spel när det gäller grundskola/gymnasieskola.		

### Skolnärvaro

<b>Huvudsakligt fokus för årets uppdrag</b>	<b>Resultat</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skapa de förutsättningar som krävs för att eleven kontinuerligt ska närvara i skolan.</li> <li>2. Stödja lärare i arbetet med hemundervisning av elever med hög skolfrånvaro.</li> <li>3. Öka kunskapen om betydelsen av närvaroarbete och inspirera till ökat engagemang.</li> </ol>	Målen är till fullo/ till stor del uppnådda. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individinsatserna har gett stora effekter på elevers lärande/måluppfyllelse vilket syns i form av betyg i ett flertal ämnen. Elever har gjort stora sociala framsteg t.ex. delta i flera större sammanhang. Ökat förtroende mellan vårdnadshavare och skola.</li> <li>2. Lärare ger uttryck för att ha ett större tålamod, ökad förståelse och fler verktyg i sitt dagliga arbete. Efterfrågan på skolan efter mer kunskap kring problematisk skolfrånvaro, en önskan om fler kompetenshöjande insatser i ämnet.</li> <li>3. Lärarna har ett större intresse för ämnet skolfrånvaro generellt och efterfrågar t.ex. fler böcker i ämnet.</li> </ol>



## Skolpsykologer

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>Ett genomgående tema i uppdragen har varit att öka förskolors och skolors kompetens runt bemötande, anpassningar och fysisk lärmiljö. Både på organisatorisk nivå och individuell nivå hos pedagogerna.</p>	<p>Cirka 80 % av målen för gruppens uppdrag bedöms som till viss del uppnådda.</p> <p>Vi har på våra skolor/förskolor i mindre eller högre grad stärkt förskole- och skolpersonalens förståelse och kunskaper för elevers funktionsförmåga, beteende och behov.</p> <p>Vi har hos en mindre del av skol-/förskolepersonalen lärt ut strategi och metod för hur man bemöta eleverna för att optimera deras förutsättningar att ta till sig undervisningen.</p> <p>Vi har ökat fr f a rektorers, bitr rektorers och specialpedagogers medvetenhet om hur den fysiska lärmiljön påverkar elevernas lärande t ex att det ska vara lätt att hitta på skolan, ljussättningen betydelse, inreda sitt klassrum så viktig info är lättillgänglig men utan onödiga intryck.</p> <p>Vi har arbetat med att lära lärare hur man förebygger och hanterar utbrott</p> <p>Ytterligare exempel på förändringar som sannolikt är en effekt av våra insatser;</p> <p>Hur personal pratar om eleverna. Var man förlägger ansvaret. Hur man ser på om eleven inte vill eller inte kan. Lärare efterfrågar själv handledning. Lärare provar och genomför konkreta förändringar. Lärare läser litteratur vi har rekommenderat.</p> <p>Skolan har tagit egna initiativ till förändringar som ligger i linje med skolpsykologens konkreta målsättningar.</p> <p>Lärarna uppger att de känner sig mindre stressade/fått tillbaka arbetsglädje/sover bra igen.</p>

## Specialpedagog förskolan och grundskolan

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p>Ökad funktionskompetens Inkluderande lärmiljö Dokumentation och uppföljning Förstärka kommunikationen /främja barns/elevs språkutveckling.</p>	<p><i>Barns och elevers lärande och utveckling:</i> Högre grad delaktig i lärandet. Ökad användning av teckenkommunikation. Lägre stressnivå. Färre utbrott. Ökad närvaro. Ökad måluppfyllelse.</p> <p><i>Lärare/pedagogers förhållningssätt:</i> Gemensamt förhållningssätt. Ökad förståelse för barnet/eleven. Tydlighet och struktur.</p>

	<p>Lägre stressnivåer.  Relevanta stödinsatser.  Goda strategier gällande bemötande/förhållningssätt och planering av aktiviteter, rutiner.  Prövar och omprövar nya arbetsätt.  Ökat användandet av teckenkommunikation.  <i>Andra effekter:</i>  Mer främjande och förebyggande arbetsätt.</p>
--	--

### Utvecklingslärare

Huvudsakligt fokus för årets uppdrag	Resultat
<p><b>Övergripande</b>  Att med lärarna på respektive skola utveckla följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärandemål</li> <li>• Planera elevaktivitet &amp; flerstämmighet utifrån lärandemål</li> <li>• Stöttning kopplat till kognitivt utmanande aktiviteter</li> <li>• Samla in belegg för lärande</li> <li>• Kollegialt lärande och gemensamt yrkesspråk</li> </ul>	<p><b>Elever</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad flerstämmighet och elevaktivitet.</li> <li>• Ökad medvetenhet om undervisningens syfte och mål.</li> <li>• Fler elever som håller sig till uppgiften.</li> <li>• Viss skiftning från görande till lärande.</li> <li>• Kognitiva uppgifter har, i ett delmoment, bidragit till ökad måluppfyllelse.</li> </ul> <p><b>Lärarna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad medvetenhet samt strukturer att utgå ifrån (flerstämmighet, alignment, stöttning, variation i undervisningen, bedömning).</li> <li>• Yrkesspråk.</li> <li>• Ökad förståelse och nyttjande av Lgr 11.</li> <li>• Mod att pröva och ompröva även om det inte omedelbart gav effekt.</li> <li>• Vilja, lust och inspiration till fortsatt utvecklingsarbete.</li> </ul> <p><b>Andra effekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skolledningens förståelse för kvalitet i undervisningen har ökat, vilket ger dem ingångar att föra samtal med lärarna om och vad de ska leta efter i undervisningen.</li> <li>• Mer kollegialt samspel.</li> <li>• På en skola fick specialpedagogen stöd i sin yrkesroll.</li> <li>• Utökat nyttjande av NTA.</li> </ul>

## 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 *har långt kvar innan vi kan uppnå kriteriet*
- 2 motsvarar *har påbörjat insatser för uppnå att kriteriet*
- 3 motsvarar *har i viss utsträckning uppnått kriteriet*
- 4 motsvarar *har i stor utsträckning uppnått kriteriet*
- 5 motsvarar *har uppnått kriteriet fullt ut*

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

Normalläge	L		M	
	2017	2018	2017	2018
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.		4,0		2,9
2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.		4,3		3,0
3. Ledningen har en ändamålsenlig arbetsfördelning i organisationen utifrån <i>Lärande och hälsas</i> varierade uppdrag och kompetenser.		3,8		3,0
4. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.		4,3		3,4

### Lärande organisation

Normalläge	L		M	
	2017	2018	2017	2018
1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för <i>Lärande och hälsas</i> utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.		3,8		3,1
2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.		3,5		3,2
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.		4,0		2,6
4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.		4,0		3,2

### Mål- och resultatstyrning

Normalläge	L		M	
	2017	2018	2017	2018
1. Effekterna av <i>Lärande och hälsas</i> uppdrag följs kontinuerligt upp utifrån en formativ process.		3,8		3,8
2. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.		3,5		3,0
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.		3,3		3,1
4. Mål- och resultatstyrning beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns i de pedagogiska verksamheterna.		3,5		2,9

### Kvalitet i *Lärande och hälsas* arbete

Normalläge	L		M	
	2017	2018	2017	2018
1. I <i>Lärande och hälsas</i> verksamhet finns en hög grad av professionalitet som säkrar att arbetet är målstyrt.		4,0		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		2,9
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		3,3
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.		3,5		2,8

## Analys

### Analys utifrån ett historiskt och jämförande perspektiv

Utifrån lärande och hälsas förbättringsområde *Att stödja, utveckla och utmana utan att ta över* har kompetensutvecklingsinsatser utförts. Medarbetarna har upplevt att det lett till en ökad professionalisering och en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar arbetet som internkonsult.

Gruppcheferna har i större utsträckning detta år än tidigare på ett strukturerat sätt följt upp olika insatser, med hjälp av skriftliga överenskommelser och tidsredovisningar. Detta har lett till bättre styrning, större insyn samt ökad möjlighet till prioriteringar. Medarbetarna upplever teamen som en arena där man kan söka stöd av varandra och föra samtal om formulering av uppdragens mål och utvärderingsmetoder. Att skapa samsyn och få till samverkan med skolledning är en tydlig framgångsfaktor för att få till positiva effekter av Lärande & Hälsas insatser.

Dialogen mellan verksamhetschefer och gruppchefer rörande verksamheternas behov har utvecklats ytterligare detta år och bidragit till bättre möjlighet till att planera och prioritera insatser.

Läsning av gemensam litteratur har även detta år genomförts och upplevs av medarbetarna som meningsfullt och givande.

Ett arbete har pågått under året med att försöka skapa en större delaktighet för medarbetarna i processen med SKA arbetet. Detta visar sig i resultatdelen för de specifika uppdragen och rent generellt kan man säga att samtliga uppdrag har en hög grad av måluppfyllelse.

### Analys utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv

Under det gångna läsåret har det i medarbetarenkät framkommit att det finns en upplevelse hos medarbetarna att det är otydligt vilka mål som *Lärande och hälsas* verksamhet arbetar mot, detta syns även i utvärderingen av normallägen. Möjligen handlar detta om att för den enskilde medarbetaren är det inte alltid tydligt hur det egna arbetet har en avgörande betydelse för elevers måluppfyllelse. Det är alltså inte målet som är otydligt utan otydligheten gäller huruvida målet är uppfyllt eller ej. I uppdragen är det övergripande målet nedbrutet till delmål som ska vara möjliga att utvärdera, dessa mål kommuniceras dock sällan på övergripande nivå eftersom att de är specifika för en enskild medarbetare eller yrkesgrupp. Det systematiska kvalitetsarbetet har under året utvecklats så att de kommer närmare det konkreta arbetet för fler medarbetare. Det systematiska kvalitetsarbetet har inte tidigare inkluderat alla medarbetare. Förhoppningsvis kommer resultatet av denna förändring att synas i nästa års utvärdering.

Ledningen och medarbetarna skiljer sig åt i synen på vilka förväntningar och kvalitetskrav som ställs på medarbetarna och huruvida processen för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande är tydlig eller ej. Utifrån ett ledningsperspektiv är det svårt att förstå det låga resultatet från medarbetarna. Ledarskapet är delegerat och kompetensen i ledningen är hög. Antingen handlar diskrepansen om att ledningen inte är tillräckligt tydlig i sin kommunikation, att det brister i förmågan att sätta skeenden i rätt sammanhang. Eller så skiljer sig medarbetarnas och ledningens ambitionsnivå i detta avseende. Eller så handlar det om något annat. Oavsett vilket behöver vi under året försöka ta reda på vad detta står för, här finns sannolikt energi som kan frigöras till något mer ändamålsenligt.

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

Under året har Resurscentrum Lärande och hälsa på olika sätt arbetat för att resurser och kompetens används effektivt och välriktat. Månadsredovisningen som genomförts har gett chefer överblick över hur arbetstiden använts i form av bokade möten internt så väl som externt. Den har även utgjort underlag vid stöd till medarbetare i prioriteringar av arbetsuppgifter.

En plan för effektivt utnyttjande av Resurscentrums arbetsrum har utarbetats av verksamhetschefen och tagits i bruk under året.

En del av teammötena har under året använts för att dela med sig av erfarenheter och kompetens i syfte att öka kvaliteten i insatserna. Arbetet med att styra om allt fler uppdrag i främjande och förebyggande riktning, som styrdokumentet anger, har påbörjats under året och kommer att fortsätta.

Förbättringsområdet ”Stödja, utveckla, utmana utan att ta över” har bidragit till ökad professionalisering och förståelse för faktorer som påverkar arbetet som internkonsult. En av utmaningarna i detta arbete som kvarstår är att hitta lämplig nivå på kompetensutveckling utifrån medarbetarnas olika bakgrundskunskaper.

Strukturen för utvärdering av genomförda insatser med rektorer/förskolechefer med fokus på effekten på barns- och elevers lärande och utveckling har förändrats och skapat möjlighet till lärande.

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

Att kontinuerligt förbättra metoder för lärande och utvecklingsarbete i skolan och förskolan är en central del i *Lärande och hälsas* arbete. Kunskap om aktuell forskning och utvärdering av gjorda insatser är viktiga delar i arbetet som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

*Lärande och hälsas* utvärderingar har bland annat fokus på hur väl de konkreta målen i de skriftliga uppdragen uppnåtts. Teamen används för att säkerställa att uppdragen har konkreta mål som syftar till att påverka kvaliteten på ett sådant sätt att det påverkar barns eller elevers lärande och utveckling. Varje insats och utvärdering ska analyseras så att framgångsfaktorer och eventuella fallgror belyses. En utmaning har varit att få fram relevanta underlag för graden av måluppfyllelse, såväl avseende kvantitativa som kvalitativa resultat inför utvärderings och analysarbetet. Arbetet under året med att öka kompetensen kring utvärdering och analys både på lednings- och medarbetarnivå har gett effekt. En modell för systematiskt arbete kring utvärdering av insatser och uppdrag har tagits fram. I det fördjupande arbetet med utvärderingar har vi bl a utgått från Jonas Österbergs *Resultatanalys i skolan* samt Jan Håkansson's *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem*. Som stöd i arbetet har blanketter med stödfrågor arbetats fram och prövats under våren. I sammanställningarna av dessa framgår graden av måluppfyllelse i uppdragen tydligt. Fokus riktas även mot vilka effekter som syns i barns och elevers lärande och utveckling samt andra effekter, t ex hos lärare eller skolläring. Även framgångsfaktorer och fallgror/utmaningar kan identifieras. Resultaten från utvärderingarna och analyserna ligger som grund i *Lärande och hälsas* systematiska kvalitetsarbete och de tydliga underlagen ger ett bra stöd i det fortsatta arbetet. En utmaning är att synliggöra resultaten både i ett kort- och långsiktigt perspektiv samt att utveckla arbetet med att kritiskt granska resultaten.

Den metodiska och teoretiska kompetens som finns inom *Lärande och hälsa* säkrar att verksamheten anpassas till insatsernas olika behov och förutsättningar. Under året har arbetet med litteraturseminarier fortsatt i syfte att skapa en gemensam förståelse för aktuella fenomen och begrepp inom skolans värld och ge inspiration till utveckling av arbetet med att stödja, utveckla och utmana förskolor och skolor. Filmande har prövats som ett verktyg i syfte att synliggöra den egna praktiken för att kunna utveckla kvaliteten i uppdragen.

### Analys utifrån ett likvärdighetsperspektiv

Den ökade formaliseringen av ärendens formulering och utvärdering har gett oss ökade förutsättningar att styra insatserna dit de bäst behövs. Dialogen mellan gruppcheferna och verksamhetscheferna för de olika skolformerna är också ett led i strävan mot ökad likvärdighet, deras överblick ger underlag för att prioritera. Idag finns ett system för övergripande planering av insatser inför kommande läsår, samt hur det utvärderas löpande och sammanfattas vid läsårets slut.

Lärande och hälsa bidrar fortsatt i verksamheternas arbete med likabehandling. Gemensamma riktlinjer och rutiner underlättar arbetet och möjligheten till anpassat stöd på enhetsnivå säkerställer kontinuiteten i arbetet. Detta arbete är ett sätt att säkra att det finns en likvärdig kompetens och fokus på frågan inom Utbildningskontoret.

I de ärenden där fokus är att arbeta med bemötande kommer frågan om normer och normalitet upp till ytan och ifrågasätts, här finns många gånger nyckeln till förändring. Vi kan vidareutveckla vårt arbetssätt när det gäller skolors övergripande arbete i detta avseende. 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 hälsa*s medarbetare har en viktig roll att fylla i arbetet med att se de strukturer som sätter onödiga hinder för individualitet.

## Utveckling

### Strategier för högre måluppfyllelse, läsåret 2018/2019

Utvecklingsområde 1 /forskningsbaserade utv principer	<b>Pedagogisk ledning</b>
Önskvärd kvalitet	”Ledningen är i ord och handling tydlig med mål och verksamhetsidé och har kunskap om hur mål och verksamhetsidé omsätts i <i>Lärande och hälsa</i> s uppdrag.”
Bakgrund till avgränsningen	Vi väljer denna punkt utifrån att vi ligger lågt i denna skattning och att medarbetarna uttrycker i psykosociala enkäten och fler andra enkäter att det finns en otydlighet kring verksamhetens mål.  Ledarskapet på <i>Lärande och hälsa</i> är väl delegerat och kompetensen i ledningen är hög. Trots detta finns en upplevelse av att ledningen inte tillräckligt tydligt följer upp och stödjer medarbetarnas lärande.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cheferna på lärande och hälsa för kontinuerliga samtal med verksamhetscheferna för att säkerställa att vi är överrens om prioriteringar och att vi delar samt skapar gemensamma bilder av verksamheternas behov.</li><li>• Gruppcheferna följer regelbundet upp med professionsgrupperna hur målen med deras pågående uppdrag formulerats på ett sådant sätt att de kopplats till elevernas måluppfyllelse.</li><li>• Vi bearbetar vår verksamhetsidé så att den får en tydligare koppling till verksamhetens mål.</li><li>• Fördjupade samtal i olika konstellationer runt</li></ul>

	förväntningar på ledningens/arbetsgivarens roll i den enskilde medarbetarens lärande och det kollegiala lärandet på arbetsplatsen.
Uppföljning	Genomläsning av ett urval uppdragsbeskrivningar, avstämning i ledningsgruppen.
Tidsplan	I enlighet med arbetsplan för SKA.

Utvecklingsområde 2 /forskningsbaserade utv principer	<b>Lärande organisation</b>
Önskvärd kvalitet	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.
Bakgrund till avgränsningen	En utmaning är att teamen är spretiga kompetenmässigt. Det som är fördjupning för en profession behöver inte vara det för en annan. Det gör också att det behovsstyrda lärandet behöver vara differentierat.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Som framgår i detta dokument stöttar flera av professionerna inom <i>Lärande och hälsa</i> förskolan och grundskolan i deras arbete med att skapa en lärande organisation.</li> <li>• Professionsgrupperna lägger tillsammans med gruppchefen upp och genomför en plan för sitt gemensamma lärande.</li> <li>• I vårt kollegiala lärande använder vi fler verktyg än samtal för att kommunicera våra insikter, exempelvis film eller ljudupptagning.</li> <li>• Professionsgrupperna konkretiserar kortfattat vad de inom ramen för sin kompetens kan bidra med för att öka andra professionsgrupperna kunnande. Den primära utgångspunkten ska vara de områden som lyfts i utvecklingsdelen av vårt SKA.</li> <li>• Åtgärden inom pedagogisk ledning som handlar om fördjupade samtal internt ska även innefatta frågan; ”Vad är lärande?”</li> </ul>
Uppföljning	Avstämning i ledningsgruppen.
Tidsplan	I enlighet med arbetsplan för SKA.

Utvecklingsområde 3 /forskningsbaserade utv principer	<b>Mål- och resultatstyrning</b>
Önskvärd kvalitet	”Mål- och resultatstyrning beaktar i uppföljning, analys och åtgärder de krav som finns i de pedagogiska verksamheterna.”
Bakgrund till avgränsningen	Vi har i arbetet med mål- och resultatstyrning kommit en bra bit på väg i arbetet med uppföljning och analys. Däremot behöver vi arbeta mer med hur de mål vi formulerar anknyter till att de ska få



	<p>effekt på barns- och elevers lärande.</p> <p>Vi behöver också fördjupa vårt kunnande i sambandet mellan insatta resurser och kvalitet. Vilka åtgärder är resurseffektiva?</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidareutveckling av det system med systematiskt kvalitetsarbete inom ramen för professionsgruppen som påbörjats under året. Vi fokuserar särskilt på:</li> <li>• Målformuleringar som fångar in att insatsen har effekt på barns och elevers lärande.</li> <li>• Vid utvärderingen beaktas resurseffektivitetsperspektivet. Står resultatet i proportion till insatsens storlek.</li> <li>• Gruppcheferna tar i utvärderingssamtal med rektorerna upp frågan om hur väl har vi organiserat våra samarbeten runt elevernas måluppfyllelse.</li> </ul>
Uppföljning	Genomläsning av ett urval uppdragsbeskrivningar, avstämning i ledningsgruppen.
Tidsplan	I enlighet med arbetsplan för SKA.

Utvecklingsområde 4 /forskningsbaserade utv principer	<b>Stärka kvalitén i <i>Lärande och hälsas</i> arbete</b>
Önskvärd kvalitet	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.
Bakgrund till avgränsningen	Genomgående för våra uppdrag är att vi arbetar med att hjälpa någon annan att komma vidare i sitt uppdrag. Det betyder att vi behöver ha rätt kompetens för att möta verksamheternas behov och förutsättningar. Vidare behöver alla vara professionella i rollen som internkonsulter.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi fortsätter att fördjupa oss i begreppet ”transspråkande”. Samtliga medarbetare involveras i den del som innefattar identitetskapande, och utvalda grupper fördjupar sig ytterligare runt konsekvenser i undervisningssituationen.</li> <li>• Vi arbetar med att skapa förståelse och samsyn kring vad främjande och förebyggande elevhälsoarbete innebär för professionerna på <i>Lärande och hälsa</i> i det dagliga arbetet. Samt tydliggör sambandet mellan lärande och hälsa.</li> <li>• Att vårt kollegiala lärande ger ökad kunskap om framgångsrika arbetssätt/metoder för internkonsulter inom förskola/skola.</li> <li>• Vi fördjupar oss i den forskning kring hållbar skolutveckling som finns tillgänglig för att säkerställa att vi utifrån det tar ansvar för vår del och underlättar för motparten att ta ansvar för sin del. Vidare utvärderar vi de insatser vi gör idag i detta avseende.</li> </ul>
Uppföljning	Avstämning i ledningsgruppen.

Tidsplan	I enlighet med arbetsplan för SKA.
----------	------------------------------------

## Interna förbättringsområden, läsåret 2018/2019

### Elevhälsans medicinska insats

Önskvärd utveckling	En verksamhetsplan har skrivits och kommer från och med läsåret 2018/2019 skrivas varje år. Tagit två mål som redovisats i planen: Kunna ta fram mer fakta i hälsosamtalen så att skolorna kan använda dem i elevhälsoarbetet. Skolsköterskeföreningen har tagit fram kvalitetsmått inom centrala delar av EMIs uppdrag. Verksamhetschefen kommer att använda dessa för att kunna jämföra om år från om kvaliteten ökat.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Införande av hälsoenkät i nya journalsystemet med nationellt gemensamma frågor</li> <li>• Påbörja att kvalitetssäkra EMI med hjälp av kvalitetsmått som skolsköterskeföreningen tagit fram.</li> </ul>
Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frågar efter hur skolan har använt hälsoenkäterna i kvalitetsrapporten som skolsköterskan skriver 1 gång/år.</li> <li>• Redovisas 1 gång per år i verksamhets/kvalitetsrapport som verksamhetschef.</li> </ul>

### Likabehandling

Önskvärd utveckling	<p><i>Normpiloternas</i> (förskolan) arbete ska leva vidare på den aktuella förskolan efter att projektet är avslutat. Normpiloterna ska vara en resurs också i den egna verksamheten. De nya normpiloterna behöver stödas.</p> <p>I <i>grund och gymnasieskolan</i>. Den nya strukturen för det strategiska arbetet mot diskriminering, trakasserier och kränkningar och mallarna som är kopplat till den ska vara implementerade i verksamheterna. Det förebyggande och främjande arbetet ska komma närmare den dagliga verksamheten. Förmågan att analysera resultat av kartläggningar ska öka i arbetslagen.</p>
Åtgärder	<p><i>Normpiloter</i>: Koppla närmare till förskolområdet/förskolans dokument för uppföljning och utvärdering av det förebyggande och främjande arbetet mot diskriminering, trakasserier och kränkningar. Följa arbetet på normpiloternas förskolor, lägga in kompetensutvecklingstillfällen. Ta upp frågan om normpiloternas ställning i det egna förskolområdet i FLG.</p> <p>På <i>Dugnader</i> fortsätta att lyfta gemensamma utvecklingsområden i det strategiska arbetet. Synliggöra ex. på hur skolor i Södertälje har arbetat framgångsrikt med frågorna.</p> <p>På ett urval av skolor samarbeta med <i>LBG</i> och stödja <i>arbetslagens</i> i deras arbete mot kränkningar, trakasserier och diskriminering.</p>
Uppföljning	Läsning av verksamheternas Planer och särskilt

	förskolans/arbetslagets dokument där analysnivån synliggörs. Återkopplingar från arbetslagen på LBG- möten. Observationer och återkopplande samtal. Frågeställningar från deltagare på Dugnader.
--	---

### Mottagande i grund- och gymnasiesärskolan

Önskvärd utveckling	Processen för mottagande samt övergång mellan grundsärskolan och gymnasiesärskolan är tydlig så att samtliga inblandade aktörer kan se sitt ansvarsområde.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En processkarta för mottagandeprocessen tas fram. Den ska vara ett stöd för både vårdnadshavare, rektorer och Mottagandeteamet.</li> <li>• Arbetet med att fastställa målgruppsstillhörigheten till gymnasiesärskolan påbörjas i årskurs 8 för elever i grundsärskolan.</li> <li>• En arbetsgrupp som ser över rutinerna för ansökan till gymnasiet tillsätts och vem som ska ansvara för vad.</li> <li>• Årshjulet för de olika processerna som ska ligga till grund för ekonomiuppföljningar och budget förtydligas.</li> </ul>
Uppföljning	VC RC och samordnaren följer upp vid inplanerade avstämningar.

### Pedagogistor/Ateljéristor

Önskvärd utveckling	Det ska finnas avsatt tid att tillsammans med ledning på förskolan för att planera och förbereda för uppdraget. Uppdragsbeskrivningarna ska vara tydliga och konkreta så att det framgår vilka förändringar som ska synas efter avslutat uppdrag. I Reggio-fortbildningen finns en större möjlighet till fördjupade reflektioner samt mer tid till den praktiska delen. Stadsateljéerna blir en mötesplats för pedagoger med möjlighet till fortbildning i olika former.
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisera de specifika uppdragsbeskrivningarna i respektive förskoleområde.</li> <li>• Strukturera om och förtydliga innehållet i Reggio fortbildningen.</li> <li>• Utarbeta en struktur för att kunna ta emot och erbjuda pedagoger fortbildning i Stadsateljéerna.</li> <li>• RE-Bas utbildning till medarbetare som saknar pedagogisk utbildning.</li> <li>• Workshops och utbildningsinsatser i stadsateljén med inriktning på digitalitet och uttryck, språk och kommunikation.</li> </ul>

Uppföljning	På professionsgruppens möten tillsammans med gruppchef.
-------------	---

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

Önskvärd utveckling	<p>Det behövs ett tydligare underlag för tilläggsbeloppsansökningar/ansökningar särskilt verksamhetsstöd, för att slippa att inhämta kompletterande information som kan fördröja beslutsprocessen och medföra merarbete.</p> <p>Att handläggarna håller sig uppdaterade runt den senaste lagstiftningen och praxis vad gäller tilläggsbelopp och särskilt verksamhetsstöd.</p> <p>De interna rutinerna är tydliga, välkända och underlättar handläggningen.</p>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansökningsblanketten för särskilt verksamhetsstöd i förskolan ska revideras.</li> <li>• Ett stödmaterial, som förtydligar vilken information som ansökningarna behöver innehålla, utarbetas.</li> <li>• Utarbeta ansökningsblankett för särskilt verksamhetsstöd för kommunala grundskolor utanför kommunen.</li> <li>• Handläggarna kompetensutvecklas kontinuerligt samt medverkar i nätverk.</li> <li>• Rutinerna utvärderas kontinuerligt..</li> </ul>
Uppföljning	Uppföljning av åtgärderna sker på de ordinarie mötestiderna i handlägningsgruppen en gång per termin.

### Skolnärvaro

Önskvärd utveckling	<p>Vi vill vidga våra insatser till att i större utsträckning handla om främjande och förebyggande arbete.</p> <p>När vi arbetar åtgärdande ser vi att det är en stor vinst om vår insats kan föra med sig att skolorna får en större kunskap om hur arbetet kan genomföras. För att detta ska ske behöver vi arbeta mer konsultativt och samordnande och låta skolorna ta ett större eget ansvar för utförande av insatsen. Detta skulle också innebära att vi kunde minska frånvaron för ett större antal elever.</p> <p>Vi ser en stor vinst med tidigare insatser när det gäller individärenden då detta skulle innebära större effektivitet i närvaroarbetet samt ge skolorna själva större möjligheter att lyckas. Vi önskar se en efterfrågan efter mer kunskap kring problematisk skolfrånvaro och en önskan om fler kompetenshöjande insatser i ämnet ute på skolorna.</p>
Åtgärder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Workshop på Rektorsmöte om främjande och förebyggande närvaroarbete, kartläggning och tidiga insatser</li> <li>2. Vi tar fram en mall/instruktion för kartläggning av problematisk skolfrånvaro</li> <li>3. Vi genomför ett pilotprojekt i form av en bred insats om</li> </ol>

	främjande och förebyggande närvaroarbeta på en skola i Södertälje.
Uppföljning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utvärdering av insatserna med den personal som deltagit</li> <li>2. Vi tar del av och sammanställer skolornas egna frånvaroanalyser utifrån den mall vi har tagit fram</li> <li>3. Genomlysning och sammanställning av skolornas frånvarostatistik i Lärplattformen</li> </ol>

### Skolpsykologer

Önskvärd utveckling	<p>Att andelen främjande och förebyggande uppdrag ökar.</p> <p>Att psykologerna har hög kompetens inom området NPF kopplat till skolans uppdrag.</p> <p>Att psykologerna är väl förtrogna med den lågaffektiva teorin för att kunna utveckla samarbeten utifrån skolornas förfrågningar och behov.</p> <p>Att det finns en ökad samsyn och gemensamma rutiner i psykologgruppen.</p>
Åtgärder	<p>Att skolpsykologerna arbetar för gott samarbete med skolledningen/EHT och kommer nära lärarna för att stödja dem i frågor om relation, komplicerad inläring och tillgänglig lärmiljö.</p> <p>Gemensam kompetensutveckling; kollegial handledning i tvärteam, utbildningar och extern handledning.</p> <p>Ta fram en rutin för bedömning inför utredning. Identifiera fler områden för att skapa gemensamma rutiner.</p>
Uppföljning	På psykologmötena med gruppchef.

### Specialpedagog förskolan och grundskolan

Önskvärd utveckling	<p>Basen i alla våra uppdrag är att arbeta med att implementera ett relationellt perspektiv på lärande. Forskning visar att det relationella perspektivet skapar handlingsutrymme och lägger ansvaret för förändring hos skolan, i motsats till det kategoriska som fokuserar på individens svårigheter och istället minskar möjligheten att påverka situationen och att utveckla arbetet.</p> <p>Förskolor/skolor har kommit olika långt i sitt arbete med det förebyggande och främjande arbetet, och detta perspektiv betonas inte alltid i tillräcklig utsträckning för att det ska ge effekt i verksamheten. För att stödja och utmana förskolor och skolor till utveckling önskar vi att den specialpedagogiska kompetensen i första hand används i det hälsofrämjande och förebyggande arbetet.</p> <p>Vi ökar vår kompetens inom området främjande och förebyggande elevhälsoarbete.</p>
---------------------	--

Åtgärder	<p>Tydliggöra och lyfta fram det relationella perspektivet i de samtal vi för med skolorna/förskolorna och i de insatser vi gör i verksamheterna i syfte att bidra till tillgänglig lärmiljö.</p> <p>Tillsammans med förskolorna/ skolorna, skapa samsyn om insats, arbetsfördelning och förväntningar. Understryka vikten av ett formativt förhållningssätt under insatsens gång. Stötta verksamheterna i att formulera problemställning och mål så att de relaterar till enhetens specifika nuläge/resultat.</p> <p>Kontinuerligt och strukturerat tillföra förebyggande och främjande perspektiv i de samtal vi för med skolorna/förskolorna och i de insatser vi gör i verksamheterna.</p> <p>Fördjupa våra kunskaper inom förebyggande och främjande elevhälsoarbete genom litteratur och fortbildning. Vi utforskar strategier och goda exempel och håller oss uppdaterade inom området.</p>
Uppföljning	<p>Uppföljning i arbetsgrupp specialpedagoger grundskola.</p> <p>Uppföljning och utvärdering av insatser med berörd skola/förskola.</p> <p>Uppföljning med gruppchef.</p> <p>Uppföljning gruppchef och förskolechef/rektorer.</p>

### Utvecklingslärare

Önskvärd utveckling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I våra uppdrag ska det finnas en tydlig koppling mellan elevernas resultat och innehållet i det kollegiala lärandet. Tillsammans med skolledning och förstelärare leder vi arbetet med att samordna det kollegiala lärandet på skolorna för att säkra att det utgår från elevernas resultat, att det leder till faktiska förändringar i undervisningen och att det ökar elevernas möjlighet att lära.</li> <li>• Vi behöver arbeta med att få ihop utvecklingslärargruppen utifrån att den är ny. Vi behöver arbeta med samsyn kring förhållningssätt och kring de verktyg vi använder i uppdragen.</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leda och driva förstelärarnas arbete tillsammans med rektor i skolans kollegiala lärande.</li> <li>• Fördjupa de egna kunskaperna om resultatuppföljning och hur man kan arbeta konkret med det inom uppdragen.</li> <li>• Arbeta för att stärka gruppen och utveckla rollen som utvecklingslärare t ex genom skuggning och filmning.</li> </ul>
Uppföljning	<p>Avstämningar tillsammans med skolledning och på team lärandes möten, utvärdering och revidering under ”innevecka” i slutet av höstterminen.</p>

## Gemensamma förbättringsområden, läsåret 2018/2019

Här följer övergripande förbättringsområden för Förskolan och grundskolan där *Lärande och hälsa* har en aktiv roll i utförandet.

### Förskolan

Förbättringsområde	Språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt
Bakgrund	I Södertälje bor människor ifrån alla världens hörn och det är också en del av stadens kultur och identitet. Det är en styrka men det innebär också att vi har en stor utmaning i att ge alla våra barn den språkliga kompetens som en framtida skolframgång kommer att kräva. Det kräver därför att vi som arbetar i förskolan måste ha en hög kompetens inom språk – och kunskapsutvecklande arbetssätt.
Önskvärd förbättring I barngruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnen använder sig av ett väl utvecklat talspråk</li> <li>• Barnen använder sig flera olika uttryck i sin kommunikation med omgivningen</li> <li>• Barnen använder allt fler synonymer och begrepp inom olika genrer</li> </ul>
Spår i undervisningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagoger som ställer utmanande och utforskande frågor och använder sig av ett rikt och nyanserat talspråk</li> <li>• Det finns ett pågående litteraturarbete som syns i miljö och materialval på förskolorna</li> <li>• De digitala verktygen möjliggör kommunikation, utforskande, dokumentation och expansion av barnens olika språk och uttryck</li> </ul>
Åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FSU nätverket, centrala pedagogistor och ateljéristor, utvecklingsledare och modersmålspedagoger kommer att utbildas i SOKA av utvecklingsledare.</li> <li>• Tidigare utbildade processtödjare kommer att få en nystart i SOKA och ledas i nätverk av utvecklingsledare(nyanställd sådan)</li> <li>• Workshops och utbildningsinsatser i stadsateljén med inriktning på digitalitet och uttryck, språk och kommunikation</li> <li>• Alla enheter ingår i ett kommungemensamt berättandeprojekt, där barnens erfarenheter är i centrum. Berättande med hjälp av flera, olika uttryck</li> </ul>
Tidsplan för åtgärderna	På grund av att de önskvärda förbättringarna är så avgränsade så är tidsplanen ett läsår. Alla åtgärder ska vara påbörjade under läsåret och utvärderas i nästa års systematiska kvalitetsrapport.
Uppföljning	Verksamhetsbesök, dokumentationer och reflekterande samtal löpande under läsåret. I det systematiska kvalitetsarbetet under läsåret och i den systematiska kvalitetsrapporten våren 2019

## Grundskolan

Förbättringsområde 1 - verksamhetsspecifikt	<b>Elevhälsa</b>
Önskvärd förbättring	Att elevhälsoteamens möten effektiviseras så att tid frigörs till förebyggande och främjande arbete.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En skattning av normalläge elevhälsa genomfördes.</li> <li>• En struktur för EHT-teamens möten implementerades på skolorna under året.</li> <li>• Verksamhetschefen följde upp skattning av normalläge samt effekten av gemensam mötestruktur för EHT-team.</li> </ul>
Resultat	Alla skolor har nu en elevhälsoplan vilket bidragit till en tydligare arbetsgång och effektivare möten. Saknas kompetenser i några team.
Framtida behov	För stort fokus på enskilda elever. Förebyggande och främjande arbete behöver utvecklas. Fördjupad diskussion kring roller och ansvar i elevhälsoteamet. Arbetslagens ansvar och form för elevhälsoarbete behöver utvecklas.

Förbättringsområde 2 - verksamhetsspecifikt	<b>Kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna, F-5 satsning</b>
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.
Vidtagna åtgärder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forum för tidiga insatser och specialpedagog RC har stöttat skolornas arbete med bedömningsstöd och tidiga åtgärder.</li> <li>• Kompetensutveckling i Tidig läs-och skrivutveckling för personal i förskoleklass har genomförts.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp effekterna av åtgärderna i samband med resultatuppföljningar 2 ggr/år och initierar riktade insatser.</li> <li>• Verksamhetschefen har följt upp övergångar mellan fsk – F, F- åk 1, åk 3-4.</li> </ul>
Resultat	Tydlig struktur för arbetsgången vid uppföljning av elevers lärande i de tidigare åren. Alla enheter har implementerat användandet av bedömningsstödet i årskurs 1. Vi kan se att vi identifierar de elever som behöver mer undervisning och stöd tidigt.
Framtida behov	Mer fokus på undervisningens innehåll och utformning av stöd kopplat till uppföljning av resultat. Vi behöver på varje enhet fundera över resultaten på delnivå och hur undervisningen utifrån resultaten behöver utvecklas eller/och förändras. Rutiner och hur kunskap om elevers lärande förs vidare vid övergångar behöver utvecklas.



