

Kvalitetsrapport

”Den kompetenta organisationen”

- Organisation, ledning och styrning



Haninge kommun i juni 2020



Introduktion

Utbildningsförvaltningen har sedan november 2018 varit i en utvecklingsfas med ambitionen att utveckla ett sammanhållet utbildningssystem som bär gemensamma ställningstaganden och värden. Att nå den ambitionen i en stor organisation är ett långsiktigt arbete där utvecklingen måste ske i process och i ett prövande. Förvaltningsledningen är sedan april 2019 till stora delar en ny ledningsgrupp och det finns en stor vilja att utveckla arbetet inom utbildningsförvaltningen och i de olika verksamhetsformerna.

Det här är en sammanfattande beskrivning av det utvecklingsarbete som pågått i förvaltningsledningen sedan november 2018 och vilka fortsatta utvecklingssteg som utbildningsförvaltningen vill initiera.

Kvalitetsrapportens område, ”Den kompetenta organisationen”, med organisation, ledning och styrning som underrubrik, är ett omfattande område. Det är ett område som står i relation till den kontext och det sammanhang organisationen som ska ledas och styras befinner sig i. Tidigare styrning, rådande kultur, hur omvärlden ser ut och vilka värden och resultat organisationen ska generera är alla påverkande faktorer. Organisation, ledning och styrning rymmer därför aspekter av att både etablera värden, riktning och struktur och samtidigt göra det utifrån det kontextuella sammanhanget.

Förhoppningen med rapporten är att synliggöra de utmaningar utbildningsförvaltningen står inför och hur arbetet med organisation, ledning och styrning ser ut för att möta dessa utmaningar. Det finns också en ambition om att synliggöra de värden förvaltningsledningen vill etablera gällande ledning och styrning. Framst sker det genom beskrivningen av ”Den kompetenta organisationen”.

Haninge kommun den 1 juni 2020

Henrik Lindh
Utbildningsdirektör



Innehållsförteckning

| | |
|--|----------|
| Introduktion | sid. 2 |
| Disposition | sid. 4 |
| Bakgrund och historik | sid. 5 |
| Utgångspunkter och förutsättningar | sid. 9 |
| Yttre faktorer | sid. 10 |
| Från förort till stad | sid. 10 |
| Kompetensförsörjning – vi slåss om talangerna | sid. 12 |
| Globalisering, urbanisering och digitalisering | sid. 12 |
| Faktiska behov och faktiska resurser | sid. 13 |
| Inre faktorer | sid. 13 |
| Förvaltningsledningen/Resultaten | sid. 14 |
| Stuprör/Ledning och styrning | sid. 15 |
| Rapporter och genomlysningar/ Samordna resurser | sid. 18 |
| Hälsa och arbetsmiljö/Politiska beställningar | sid. 19 |
| Utvecklingsinsatser för att bättre hantera inre och yttre utmaningar | sid. 21 |
| Organisation, ledning och styrning | sid. 21 |
| En ny politisk styrmodell – november 2018 till juni 2019 | sid. 22 |
| En ny politisk styrmodell – augusti 2019 till maj 2020 | sid. 22 |
| Förvaltningsledningen – november 2018 till juni 2019 | sid. 24 |
| Förvaltningsledningens syfte | sid. 25 |
| Förvaltningsledningens förädlingsprocess | sid. 26 |
| Förvaltningsledningen – augusti 2019 till maj 2020 | sid. 26 |
| Prioriterade områden – november 2018 till juni 2019 | sid. 29 |
| Prioriterade områden – augusti 2019 till maj 2020 | sid. 32 |
| Önskade tillstånd | sid. 34 |
| Från vilja till effekt | sid. 37 |
| Om- och invärldsbevakning - Haninge 2025 - november 2018 till juni 2019 | sid. 39 |
| Om- och invärldsbevakning - Haninge 2025 - augusti 2019 till maj 2020 | sid. 40 |
| Lärande organisation - november 2018 till juni 2019 | sid. 41 |
| Lärande organisation – augusti 2019 till maj 2020 | sid. 41 |
| Centralt ledningsnätverk | sid. 44 |
| Den kompetenta organisationen | sid. 45 |
| Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete – november 2018 till juni 2019 | sid. 66 |
| Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete – augusti 2019 till maj 2020 | sid. 67 |
| Fortsatt utvecklingsprocess | sid. 70 |
| Uppdrag | sid. 71 |
| Bilaga 1 Förklaring till de olika nivåerna i ledningssystemet | sid. 72 |
| Bilaga 2 Gymnasie- och vuxenutbildningens verksamhetsplan 2020/2021 | sid. 75 |
| Bilaga 3 Grundskolans verksamhetsplan 2020/2021 | sid. 93 |
| Bilaga 4 Förskolans verksamhetsplan 2020/2021 | sid. 134 |



Disposition

Efter introduktionen till kvalitetrapporten beskrivs bakgrund och historik. Den historiska beskrivningen börjar 2005 då ett stort utvecklingsarbete initierades. Syftet med avsnittet är att ge en bakgrund till vilka utmaningar ledningen då identifierade och hur styrningen såg ut. Därefter beskrivs kort de utgångspunkter och förutsättningar nuvarande ledning tagit hänsyn till och som påverkar utvecklingsarbetet och därför varit viktiga att förhålla sig till. Från sid.10 till sid. 20 fördjupas resonemanget kring de utgångspunkter och förutsättningar som påverkar utbildningsförvaltningen. Det avsnittet blir både en nulägesbeskrivning och ett identifierande av en rad utmaningar.

Sedan följer en processbeskrivning (sid. 21 till sid. 70) om hur arbetet gått till och vilka utvecklingsinsatser som gjorts för att möta utmaningarna. Utvecklingsinsatserna går att klustra i områden och de är: En ny politisk styrmodell, Förvaltningsledningen, Prioriterade områden, Om- och invärldsbevakning – Haninge 2025, Lärande organisation samt Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete.

Då utvecklingsinsatserna beskrivs som en process, med start i november 2018 fram till maj 2020, är områdena uppdelade i tid för att synliggöra vad som skedde när. Strukturen ser ut så här:

En ny politisk styrmodell – november 2018 till juni 2019

En ny politisk styrmodell – augusti 2019 till maj 2020

Alla utvecklingsinitiativ utgår från perspektivet ”organisation, ledning och styrning”.

Begreppet, ambitionerna och teoribildningen kring ”Den kompetenta organisationen” redogörs under ”Lärande organisation”.

Rapporten avslutas med avsnittet ”Fortsatt utvecklingsarbete” (sid. 70 till sid. 72) där en kortfattad sammanfattning av hur det fortsatta arbetet framåt bör ser ut. Kopplat till det finns också ett antal uppdrag som olika funktioner och roller i organisationen tilldelas.

Sist finns två förslag till beslut för nämnderna. Det ena är att rapporten godkänns och det andra är att ledningssystemet, som finns beskrivet i rapporten fastställs.

Som bilagor finns dels en fördjupad förklaring till ledningssystemets olika nivåer, dels linjernas verksamhetsplaner.



Bakgrund och historik

2005 gjorde dåvarande förvaltningsledning i utbildningsförvaltningen en kartläggning om hur verksamheten fungerade. Motivet var de låga resultaten och syftet var att identifiera orsakerna till dessa och på så vis också identifiera insatser. Utgångspunkten för kartläggningen var att identifiera hur verksamheten förhöll sig i förhållande till Skolverkets rapport ”Utan fullständiga betyg”, där skolverket identifierat 4 viktiga faktorer som påverkar elevernas resultat.

- Engagerade vuxna i skolan som skapar förtroendefulla relationer. De har höga förväntningar i kombination med rimliga krav.
- En förmåga till anpassning av arbetssätt efter elevernas förutsättningar och krav.
- Elevernas engagemang och vilja.
- Föräldrarnas engagemang och vilja att stödja elevernas studier.

I den första kartläggning gjordes 35 observationer och 45 intervjuer av individer på olika nivåer i organisationen. Det som framkom var att det fanns många i personalen som hade goda relationer med barn och elever, men att förväntningarna ofta var låga. Särskilt i områden med en socioekonomisk problematik. Det framkom också att målen som styr skolan och förskolan i mångt och mycket var bortglömda. Undervisningen bedrevs utifrån den tradition som utvecklats snarare än av styrdokument. Det kunde också konstateras att det saknades en pedagogisk diskussion på enheterna. Istället för att prata om pedagogiska lösningar på utmanande lärsituationer, diskuterades de problem man ansåg att barn och vårdnadshavare hade. Några slutsatser från kartläggningen var följande:

- Det är läraren som betyder mest för klassen/avdelningen oavsett gruppens sammansättning av ”svaga” och ”starka” elever. Engagemanget och viljan hos barnen varierar starkt utifrån arbetslaget/läraren och den undervisning som bedrivs.
- Även om de flesta lärarna hade engagemanget i klassrummet så blev resultaten väldigt olika. En del lärare lade ner mycket tid på att skapa arbetsro utan framgång, medan andra snabbt lyckades etablera en lärsituation som i sig själv gav koncentration och arbetsro.
- De lärare som var utmärkta pedagoger och lyckades utmana eleverna att lära utifrån sina egna förutsättningar hade sällan den status bland sina kollegor som de förtjänade.

Ledningen identifierade ”ökad målstyrning”, ”nya förhållningssätt och utvecklade arbetsformer”, och ”starkare pedagogisk ledning” som utvecklingsområden. Dessa utvecklingsområden, samt kartläggningen, presenterades och arbetades med i ca 6–7 stormöten om ca 300-400 deltagare.



Kartläggningen fortsatte sedan och ytterligare 250 intervjuer genomfördes både på olika nivåer i organisationen. När utredarna analyserat den omfattande kartläggningen hade ”resultaten vänt upp och ned på synen på skolan hos utredarna”. Därav fick rapporten namnet ”Synvändan”. 2008 hade utvecklingsområdena förfinats och i skolplanen från samma år formuleras 7 strategier för att arbeta med de brister som identifierats i kartläggningen. De var:

- Vuxnas förhållningssätt
- Fokus på resultaten - målstyrning
- Enhetliga strukturer
- Uppföljning av kunskapsutveckling
- Anpassning av arbetssätt
- Förstärkt pedagogiskt ledarskap
- Elevers inflytande

Skolplanen, tillsammans med att olika kunskapskontroller införs från förskolan till årskurs 9, blev det som har kallats för ”Haningemodellen”. Skolplanen 2008 – 2011 blev också gällande styrdokument för 2012 – 2015. Uppföljningen fram till 2012 skedde i form av traditionella kvalitetsberättelser för att sedan ske i form av ”Förbättringsplaner”. Idén med förbättringsplanerna var att varje enhet identifierade 1–5 förbättringsområden för enheten för att på så sätt ge central förvaltning en uppfattning om vilka utmaningar enheterna hade. Som stöd för att formulera enhetens förbättringsområden fick alla enheter sin ”skolresultatprofil” från central förvaltning som bestod av betygsresultat, resultat från kunskapskontroller och enkätundersökningar.

Mellan 2012–2015 sammanställdes resultaten från skolresultatprofilerna och enheternas förbättringsplaner på central förvaltning i publikationen ”Enheternas skolresultatprofiler”. Utvecklingsarbetet och uppföljningen av förbättringsplanerna skedde i linjen. Från 2015 skapade förvaltningsledningen en egen förbättringsplan, ”Förvaltningens förbättringsplan”, som ett sätt att planera och skapa riktning i organisationen.

Under 2014 hade utbildningsförvaltningen varit föremål för en stor genomlysning av arbetsmiljöverket. De konstaterade att det systematiska arbetsmiljöarbetet var nästan obefintligt och stora insatser drog igång. Förvaltningsledningen konstaterade också att det systematiska kvalitetsarbetet fortfarande var undermåligt samt att det fanns stora skillnader både inom och mellan skolor och förskolor. Förvaltningens första förbättringsplan utgick från rubrikerna:



- Höjd kunskapsnivå och ökad likvärdighet
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Systematiskt arbetsmiljöarbete

Utifrån förvaltningens förbättringsplan skulle varje linje ta fram sin förbättringsplan för att enheterna sedan gjorde en i sin tur. Fortfarande skedde allt utvecklingsarbete och uppföljning i linjerna. Central förvaltning, i form av förvaltningsledning, kansliavdelning, kvalitetsavdelningen och central stödavdelning hade ingen samordnad planering kring utvecklingsarbetet. Så här definierar utbildningsförvaltningen det systematiska kvalitetsarbetet i årsredovisningen 2012: ”I den nya skollagen framgår att varje kommun och skola ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. I Haninge består detta kvalitetsarbete huvudsakligen av den kommunala skolplanen, en genomförandeplan kopplad till den kommunala skolplanen, uppföljning av resultat, förbättringsplaner för varje enhet samt det strategi- och budgetdokument som beslutas av nämnden. Den av kommunfullmäktige beslutade skolplanen är huvudmannens planering för utbildningsväsendet i kommunen. Nämnden beslutar årligen om en genomförandeplan som närmare fastställer vilka aktiviteter som ska genomföras gemensamt under det kommande året. Skolornas resultat samt förbättringsplanerna är i sin tur underlag för nämndens prioriteringar i strategi och budget”.

I oktober 2018 slutade förvaltningschefen för utbildningsförvaltningen och en tf. förvaltningschef tillträdde i november 2018. Under våren 2019 skedde förändringar i förvaltningsledningen där personer slutade och nya tillkom. Fokus för utvecklingsarbetet varit hur utbildningsförvaltningen ska utforma ett kvalitetsarbete som ger central förvaltning, i form av förvaltningsledningen, kansliavdelningen och centrum för lärande och hälsa ökad förmåga att samordnad planering kring kvalitetshöjande insatser utifrån enheternas behov.

I de kartläggningar som utbildningsförvaltningen gjorde från 2005 och 2006 i syfte att utveckla verksamheten konstaterades att anledningen till att barn och elever som riskerade att inte nå målen, och trots det inte fick det stöd de hade rätt till, berodde på situationen i

- Lärandemiljön
- Svagt stöd till läraren från den egna organisationen
- Kvalitetsbrister i åtgärdsprogrammen
- Svag uppföljning och utvärdering



- Otydligheter i ansvarsområden
- Stora skillnader inom och mellan enheter
- Svagt samarbete mellan yrkesgrupper, förvaltningar och myndigheter.

Dessa områden fick hela verksamheten i uppdrag att utveckla. Det är slående att organisationen idag fortfarande har identiska utmaningar som de som identifierades 2005. Däremot har förutsättningarna att lösa utmaningarna förändrats stort. Inte i något av de tidigare dokumenten går att läsa om varken tillväxt, kompetensförsörjning eller digitalisering.

Det är också intressant att fundera kring varför utmaningarna idag ser ut som för nästan 15 år sedan. Varför är det så? Lyckas vi inte riktigt komma åt orsakerna till problemen?

Genom att bli bra på, att på olika nivåer i organisationen, göra nulägesanalyser som hamnar så nära ”verkligheten” det bara går, och genom att bli bra på att komma åt orsaker under ytan, kan utbildningsförvaltningen lyckas med att identifiera insatser som faktiskt gör skillnad.



Utgångspunkter och förutsättningar

För att kunna påbörja ett utvecklingsarbete behövde förvaltningsledningen identifiera och formulera ett antal utgångspunkter och förutsättningar, ett nuläge för utvecklingsarbetet att ta spjärn emot.

Utgångspunkterna och förutsättningarna har varit:

Yttre utmaningar – Haninge kommun befinner sig i en region där tillväxt och andra faktorer genererar utmaningar för utbildningsförvaltningen att behålla och öka kvaliteten i våra verksamheter.

Inre utmaningar – genom bland annat samarbetet med Skolverket i ”Samverkan för bästa skola” har utbildningsförvaltningen identifierat ett antal inre utmaningar som behöver adresseras.

Förvaltningsledningen – För att lyckas med uppdraget behöver förvaltningsledningen ha en samsyn kring hur arbetet ska ledas och vad som ska prioriteras.

Rapporter och genomlysningar – ett antal rapporter och genomlysningar har gjorts på utbildningsförvaltningen de senaste åren. Slutsatser från dessa har varit viktiga utgångspunkter i utvecklingsarbetet.

Politiska beställningar – För att kunna arbeta med det som politiken har beställt i form av uppdrag, strategier mm har förvaltningsledningen arbetat för att synliggöra och tydliggöra dessa.



Yttre utmaningar

Till yttre utmaningar hör allt det som ligger utanför utbildningsförvaltningens organisatoriska gräns, men där det finns ett beroende mellan den yttre faktorn och utbildningsförvaltningens förmåga att bedriva utbildning. Det är faktorer där utbildningsförvaltningen bara delvis har rådighet att påverka eller ingen möjlighet alls. Det kan till exempel vara att Haninge befinner sig i en tillväxtregion, förändrade lagkrav eller den lärarbrist som är särskilt utmanande för storstadsregioner. Utbildningsförvaltningen behöver utveckla förmågan att förstå och analysera yttre påverkansfaktorer för att bättre hantera effekterna av dessa. Det utbildningsförvaltningen kan påverka i förhållande till yttre faktorer handlar om hur väl vi förmår att analysera, agera proaktivt och hantera effekterna av en snabbt föränderlig omvärld.

Det finns många yttre faktorer som utbildningsförvaltningen står i beroende till, och dessa beroenden kan vara olika framträdande på olika nivåer i förvaltningen. De yttre faktorer som redovisas här är av övergripande karaktär och påverkar alla i förvaltningen.

Från förort till stad



Den här bilden har, lite på skoj, kommit att representera den tillväxtutmaning Haninge kommun står inför. Haninge kommun är en av de 8 regionala stadskärnor som ska stötta Stockholmsregionens tillväxt, som är ett av de största tillväxtområdena i Europa.

Haninge kommun står inför en historiskt stor omställning. Fram till 2030 ska Haninge gå från 90 000 invånare till 115 000 invånare, vilket kan jämföras med att hela Härnösand flyttar hit under en 10-årsperiod. En starkt bidragande orsak till att just Haninge kommer växa så mycket är, som

tidigare nämndes, att Haninge kommun blivit utsedd av Landstinget, och tackat ja till, att vara en av de 8 regionala stadskärnor som ska bidra till Region Stockholms utveckling.

I SKR:s skrift "Sverige behöver starka tillväxtregioner" beskrivs att en förutsättning för att klara kompetensförsörjning, infrastruktur, transporter och utbildningsfrågor, främst då inom gymnasiet- och vuxenutbildningen, är att skapa starka regioner där län och kommuner i större utsträckning samarbetar kring bärande samhällsfrågor. Som ett exempel pekar rapporten på hur Malmöhus-, Kristianstads-, Älvsborgs-, Göteborgs-Bohus- och Skaraborgs län gick från att vara 6 svaga län till 2 starka regioner, Region Skåne och Västra Götalandsregionen. Regionsutvecklingen är en viktig del i att göra Sverige konkurrenskraftigt samt öka tillväxten och sysselsättningsgraden (SKR, 2011). Slutsatsen blir att även om det är utmanande och svårt att vara en tillväxtkommun, där ett allt större samarbete både inom och mellan kommuner/län är en förutsättning för att klara framtidens utmaningar, är motsatsen inte ett bättre alternativ.

Trots att motivet till att utveckla regioner är att stärka sysselsättning och kompetensförsörjning är Stockholmsregionen i en situation där kompetensförsörjningen under många år framåt är en av de största utmaningarna (för vidare läsning se "Kvalitetsrapport Kompetensförsörjning"). En del menar att det är den största utmaningen men kanske är konsekvensen av låg kompetensförsörjning en ännu intressantare fråga att fundera kring: En av utbildningsförvaltningen mest styrande fråga är: Hur utvecklas organisationen, ledarskapet och medarbetarskapet på ett sätt som gör att förmågan att möta dagens och morgondagens utmaningar stärks *trots* stora svårigheter gällande kompetensförsörjningen?

För att lyckas med kärnuppdraget, att ge alla barn och elever i Haninge kommun en god utbildning och en bra start i livet, samt att nå målet, en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet, behöver organisationen och dess ledare och medarbetare utveckla en gemensam helhetssyn och förståelse för vilka faktorer som genererar effekt i kärnuppdraget och målet.

På bara några år kommer Haninge att utvecklas från förort till stad vilket genererar utmaningar inom många områden. Eftersom utvecklingen i omvärlden påverkar utbildningsförvaltningen i Haninge kommun är det viktigt att organisationen utvecklar en förmåga till fördjupad omvärldsanalys för att i större utsträckning förstå *hur* utvecklingen i omvärlden påverkar verksamheterna. Utbildningsförvaltningen riskerar annars att bli reaktiv och utveckla felaktiga strategier.



Kompetensförsörjning – kommunerna slåss om talangerna



Prognoser från Skolverket pekar på en fortsatt stor lärarbrist i Sverige. Dock varierar prognoserna kraftigt. 2017 var prognosen att lärarbristen år 2030 skulle vara ca 80 000 lärare. I den senaste prognosen, från december 2019, är lärarbristen år 2033 ca 45 000 lärare, där storstadsregionerna har de största utmaningarna.

Att vara en attraktiv kommun för lärare att jobba i kommer vara en viktig framgångsfaktor de kommande åren. Samtidigt kommer det inte vara möjligt att genom rekrytering lösa den situation som råder. Det finns inte tillräckligt med lärare. Kompetensförsörjningsbegreppet måste därför breddas från att handla om rekrytering, till att handla om hur innovativ utveckling i arbetssätt, strukturer, digitalisering, och mentala bilder skapar nya möjligheter som i sin tur möjliggör att utbildningsförvaltningen kan fortsätta utveckla hög kvalitet trots stora utmaningar. Utmaningarna och förutsättningarna kring kompetensförsörjning utvecklas mer i ”Kvalitetsrapport Kompetensförsörjning”.

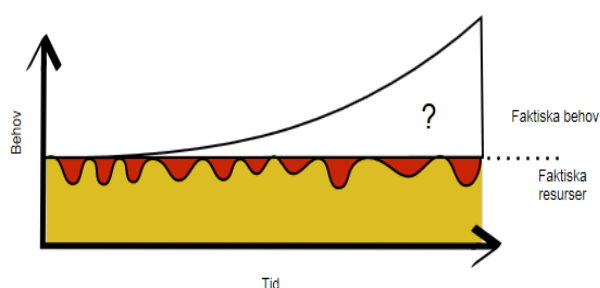
Globalisering Urbanisering Digitalisering



Utmaningen i att gå från förort till stad har sin grund i både globaliseringen och urbaniseringen. Vi blir allt fler människor som ska dela på de gemensamma resurserna. Kombinationen av globaliseringen, urbaniseringen och digitaliseringen är faktorer som genererar en ny typ av allt mer komplexa utmaningar.

En utmaning i sig är *hur* digitaliseringen blir en del av lösningen på en allt mer komplex framtid. Det är ett område där utbildningsförvaltningen behöver öka utvecklingstakten, eftersom en välfungerande digital miljö, med hög kompetens inom detta område, både kan ge pedagogiska vinster och resursmässiga fördelar. De mentala bilder som omgärdar skolan och vad en skola är, behöver omprövas och börja diskuteras. *Hur ser en skola ut som är i samklang med samtiden?* Det kan vara en intressant frågeställning att jobba med i organisationen. Utmaningarna och förutsättningarna för digitalisering utvecklas mer i ”Kvalitetsrapport Digitalisering”.

Faktiska behov och faktiska resurser



De faktiska behoven och de faktiska resurserna kommer inte att gå hand i hand i den framtida utvecklingen och effekter av det syns redan nu i budgetdirektiven föreslagna för 2021.

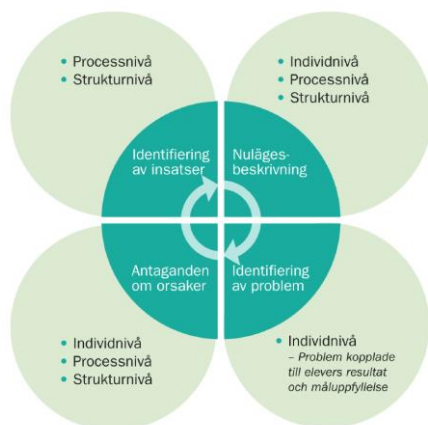
Konsekvensen av globaliseringen och urbaniseringen gör att det i framförallt storstadsregionerna blir fler människor som ska dela på våra gemensamma arenor och resurser. Då den demografiska strukturen visar att den del av befolkningen som är arbetsför och skattegenererande till andelen minskar, medan gruppen yngre barn och äldre ökar, kommer tillväxten alltså att behöva ske med minskade resurser, vilket såklart påverkar utbildningsförvaltningens utvecklingsarbete.

Utvecklingsinsatser behöver både syfta till att höja kvaliteten och skapa ökad effektivitet. Ännu en gång synliggörs behovet av innovation och nytänkande. Genom grundläggande värden som solidaritet, och mentala bilder om innovation och lösningsorientering, kommer arbetet med att hantera dessa utmaningar att lyckas.

Inre utmaningar

Till de inre utmaningarna hör sådant som ligger innanför utbildningsförvaltningens organisatoriska gräns, och där det finns stor eller full rådighet att påverka. Det handlar om vilka värden organisationen utvecklar, vilka strukturer och arbetssätt som antas, hur systematik och kvalitetsutveckling skapas. Kort sagt, hur det inre arbetet ser för att bli en organisation som når uppställda mål och visioner.

Genom linjeverksamheternas systematiska kvalitetsarbete, ett samarbete med Skolverket i projektet ”Samverkan för bästa skola” samt diskussioner och analyser av förvaltningens arbete har en rad inre faktorer identifierats där det finns stora utmaningar.



Skolverkets modell för systematiskt kvalitetsarbete i ”Samverkan för bästa skola”

Förvaltningsledningen

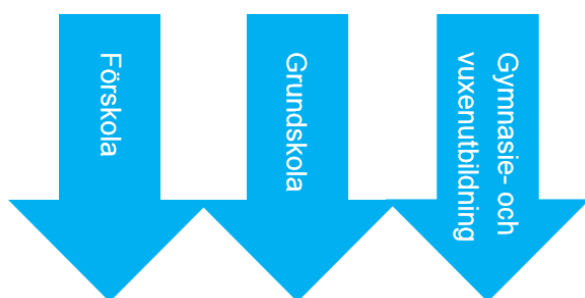
Förvaltningsledningen har haft svårt att verka på en strategisk nivå, då stor del av mötestiden gått till att hantera operativa frågor. Avsaknaden av strategisk styrning, och ett övergripande systematiskt kvalitetsarbete, har lett till glapp mellan förvaltningens styrning och verksamheterna/enheterna. För att lyckas med uppdraget behöver förvaltningsledningen ha en samsyn kring hur arbetet ska ledas och vad som ska prioriteras.

Resultaten



Resultaten i Haninge kommuns skolor har legat still över åren. Ibland går det upp och ibland ner. En anledning är ett bristfälligt sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete som över tid genomför insatser som bygger på identifierade behov och där uppföljning sker systematiskt. Det sista året har dock betygen höjts till en ny nivå i grundskolan, men det är för tidigt att säga att det är en trend samt vad orsakerna är. Samtidigt sjunker gymnasieresultaten. Det synliggör att utvecklandet av ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete är en av de viktigaste prioriteringarna.

Stuprör



Utbildningsförvaltningen har varit starkt uppdelad i de linjer som driver utvecklingen inom skolformerna. Verksamhetschef har haft ansvaret för att arbeta med de åtaganden förvaltningen gjort utifrån strategi och budget. Det systematiska kvalitetsarbetet har bedrivits i linjerna, var för sig, utan samordning med de andra linjerna. Det har lett till att förvaltningsledningen haft svårt att göra analyser på aggregerad nivå, skapa ett övergripande systematiskt kvalitetsarbete och samordna insatser.

Ledning och styrning

Skolan är en av de mest styrda och kontrollerade verksamheterna i Sveriges land vilket visar att skolan är en angelägen samhällsfråga. Det visar också att skolan inte är en enskild angelägenhet utan en gemensam angelägenhet och en av våra viktigaste samhällsfunktioner. Som kommunal skola finns den nationella styrningen i form av lagar, förordningar och läroplaner. Därutöver finns den kommunala styrningen, som bygger på den utveckling som kommunens politiker vill se för kommunen i stort, samt i förvaltningarna som på olika sätt upprätthåller den service som medborgarna förväntar sig att få. Förvaltningsledningarna har också en vilja att styra utifrån hur verksamheterna fungerar och vilka behov som identifieras i det systematiska kvalitetsarbetet. Här finns det en stor risk för målträngsel och en upplevelse hos verksamheten av olika styrsystem. I den sämsta av världar, om ingen samordning sker, blir det 3 olika styrsystem, vilket kommer leda till väldigt lite styrning. I den bästa av världar stöttar den kommunala styrningen förvaltningens styrning, som i sin tur stöttar enheterna att bättre lyckas nå uppsatta mål.

Haninge kommun är på väg mot den bästa av världar, men är inte där riktigt än. För att bättre förstå vart vi är på väg i styrningssystemet ges nu en kort grund till den kommunala skolans styrning, för att sedan blicka tillbaka på hur styrningen sett ut just i Haninge.

Den nationella styrningen behandlas inte så mycket här mer är att konstatera att den utgår från, och regleras i skollagen, förordningar och läroplaner. Skollagen och läroplanerna reviderades

2010/2011 då skolväsendet genomgick en stor reform. Den nationella styrningen pekar på olika sätt ut huvudmannen, rektor, skolchef och lärare som ansvariga för att nå de nationella målen.

Den kommunala politiska styrningen sker genom mål och budget och strategi och budget. Mål och budget fattar kommunfullmäktige beslut om i juni och utifrån den fattar nämnderna beslut om strategi och budget. Mål och budget är den övergripande inriktningen kring hur politiken vill se kommunen utvecklas och som sedan konkretiseras, utifrån nämndens verksamhetsområde, i strategi och budget. I samband med det fördelas också kommunens totala budget på de olika nämnderna. Mål och budget och strategi och budget följs upp i delårsrapporter och årsredovisning. Politiska uppdrag följs upp av den nivå som gett uppdraget, vilket innebär att har kommunfullmäktige gett ett uppdrag så sker återrapportering dit, har en nämnd lagt ett uppdrag redovisas det tillbaka till nämnden. Den politiska styrningen pekar ut genom anställningsavtal och delegationsordning ansvarsområden och befogenheter.

Det dokument som förvaltningarna styr verksamheten med kallas för ”Verksamhetsplan” i Haninge kommun. Det är den planering och inriktning förvaltningen ger verksamheten för det kommande året/åren. När styrningen fungerar optimalt blir verksamhetsplanen ett stöd för enheterna att lyckas både med det kommunala uppdraget och det nationella uppdraget. Utbildningsförvaltningen har valt att kalla verksamhetsplanen för förbättringsplan sedan 2012. Sedan 2020 har utbildningsförvaltningen återgått till begreppet ”Verksamhetsplan”.

Mellan 2010 och 2014 hade kommunen 24 mål från kommunfullmäktige. Eftersom varje mål genererade mellan 1–5 strategier på nämndnivå, blev styrningen i många fall väldigt konkret och omfattande. Risken är att styrning uteblir. Den här utvecklingen menar många var ett resultat av new public management och har mer och mer blivit ifrågasatt. Mellan 2014 till 2018 reducerade kommunfullmäktige sina mål från 24 till 12, och med start i januari 2020 från 12 till 5 mål för att bättre prioritera styrningen.

Konsekvenser av styrningen

Här beskrivs inte vilka resultat eller effekter styrningen haft, utan snarare vilka konsekvenser styrningen genererar. All styrning och organisering skapar strukturer och värden som sedan står i relation med individerna i strukturen. Att undersöka dessa förhållanden kallas ”analytisk dualism” och är en teori för att undersöka samspelet mellan struktur och agent (människa).



”Vi är agenter i en struktur och vi påverkas av denna struktur, som vi sedan kan välja att reproducera eller modifiera. Det sker i steg såsom: (1) aktören träder in i en struktur; (2) strukturen villkorar aktörens handlingar (men determinerar dem inte); (3) strukturen reproduceras eller modifieras som ett resultat av aktörens handlingar. Sociala krafter kan endast verka genom agenten - det är agenten som är det socialas enda beståndsdel - vilket gör det möjligt för agenten att modifiera strukturen” (M, Archer, 2003). Det är särskilt intressant ur ett lednings- och styrningsperspektiv att förstå relation mellan struktur och individ eftersom det är en nyckel till att förstå hur kultur skapas. När vi leder, organiserar och strukturerar skapar vi samtidigt, medvetet eller omedvetet, värden och kultur. En stor utmaning för en ledning som vill förändra en kultur handlar om hur väl ledningsfunktionerna förmår de sociala beståndsdelarna (människorna) att vilja modifiera strukturella förhållanden snarare än att reproducera dem.

Att kommunen gått från en styrning på 24 till 5 mål på några år kan alltså ses som att den sociala beståndsdel i strukturen, agenten, har valt att modifiera strukturen. En anledning till att människor vill modifiera strukturer beror ofta på att de inte genererar den effekt, de resultat eller de värden man vill ha.

Konsekvenserna av en styrning, med väldigt många mål och strategier, är att det många gånger leder till låg effekt på de satsade resurserna helt enkelt för att resurserna ska fördelas på väldigt många mål. När förväntade resultat och effekter inte infinner sig, kan misstroende och frustration uppstå och det är lätt för den styrande att vilja tillföra ännu mer styrning, i form av mer mål, uppdrag och strategier. Oftast blir resultatet det motsatta. De som är utsatta av styrningen utvecklar också ett misstroende för de upplever att de som styr inte ser till verkligheten och saknar realistiska förväntningar.

Som tidigare beskrivits har utbildningsförvaltningens utvecklings- och uppföljningsarbete skett i linjerna vilket inte gjort det möjligt att dela bilder och skapa samsyn om hela verksamheten. Det har i sin tur lett till att kansliavdelningen och central stödavdelning, numer centrum för lärande och hälsa, inte kunnat bidra proaktivt och systematiskt till linjernas utvecklingsarbete. Det är ett val av styrning som skapar strukturer som individerna påverkas av och, om strukturerna inte modifieras, kommer utvecklas till det vi kallar ”kultur” (M, Archer, 2003). De strukturer som skapats utifrån utbildningsförvaltningens styrning kan liknas vid stuprör (linjerna) och öar (avdelningarna). Inom öarna finns fler öar där lite eller ingen samverkan finns. Inom linjerna finns också öar (enheter) där graden av samverkan är varierande. Vilka konsekvenser får den här

strukturen på individ och kultur? Svaret på den frågan kräver en noggrannare kartläggning, men vissa slutsatser går att dra av de observationer förvaltningsledningen gjort.

- Samarbete och samverkan nyttjas inte fullt ut för att effektivare lösa problem och utmaningar.
- Kompetens osynliggörs och ”fastnar” i någon del av organisationen istället för att nyttjas mer i hela organisationen.
- Ett ”vi och dom” tänkande utvecklas lätt när strukturen bygger på att definiera gränser.
- Även här uppstår det lätt tillitsproblematik både inom och mellan linjerna, avdelningarna.
- Bevakande av position och ställning vilket leder till begränsat handlingsutrymme.
- Lösningen på problem finns ofta utanför de definierade gränserna än innanför.

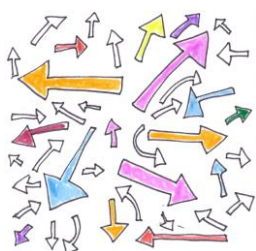
”När styrningen fungerar finns en samsyn om mål och strategier hos politiker, styrelse, skolchefer, rektorer och lärare.” (Text från Skolverkets hemsida)

För att lyckas nå uppsatta mål och ambitioner är det viktigt att alla medarbetare har en gemensam samsyn om syftet med verksamheten, vilka ambitioner som finns och vilka prioriterade områden verksamheten arbetar med. Det har funnits en avsaknad av samsyn kring uppdrag, mål och ambition på en övergripande nivå vilket medfört ineffektivitet i hur både personella och ekonomiska resurser använts.

Rapporter och genomlysningar

Det är i ljuset av ovanstående analys kring de konsekvenser som styrningen, och de strukturer och den kultur styrningen skapat, vi ska se de genomlysningar och rapporter som skrivits om hur både utbildningsförvaltningen och den politiska styrningen fungerat. Mycket bra har framkommit men också att det finns utvecklingsområden. Bland annat är det systematiska kvalitetsarbetet ett exempel på utvecklingsområde.

Samordna resurser



Eftersom utbildningsförvaltningen inte haft ett utvecklat systematiskt kvalitetsarbetet från den högsta nivån i organisationen, har insatser och utvecklingsambitioner inte hängt ihop. Mycket bra

saker sker hela tiden i organisationen, men det har varit enskilda insatser som snarare lett till en spretig utveckling än en sammanhållen utveckling där energin riktas åt ett gemensamt håll. Konsekvensen har varit att utbildningsförvaltningen inte lyckats samordna resurser för att få ut mesta möjliga effekt.

En av många slutsatser blir därför att utbildningsförvaltningen i större utsträckning behöver samordna resurser och insatser. För att lyckas med det behöver organisationen arbeta fram prioriterade områden, skapa samsyn om uppdraget och utveckla ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete.

Hälsa och arbetsmiljö

2014/15 granskade Arbetsmiljöverket utbildningsförvaltningens systematiska arbetsmiljöarbete, och fann stora brister. Det har efter det arbetats fram rutiner och idag finns en helt annan systematik kring arbetsmiljöarbetet än tidigare. Brister i samverkansprocessen, som är ryggraden i ett fungerande arbetsmiljöarbete, har också uppmärksammats. Därför är det viktigt att utbildningsförvaltningen utvecklar en fungerande samverkan på alla nivåer i organisationen.

Arbetsmiljöområdet är uppdelat i fysisk arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö och handlar i grunden om att skapa trygga arbetsplatser med hög trivsel. Det är i allra högsta grad en lednings- och styrningsfråga, men också en kulturfråga där varje individ måste ta sitt ansvar i att skapa hälsofrämjande arbetsplatser.

Politiska beställningar



För att få syn på den politiska beställningen jobbade förvaltningsledningen under vårterminen 2019 med att synliggöra och klustra alla de uppdrag och strategier som kommer från politiken. Det var nödvändigt då det har varit många (134 stycken) strategier och åtaganden som vilat in mot utbildningsförvaltningen.

Ny politisk ledning

2018 var det val och det blev en långdragen resa tills Sverige hade en regering. Likadant var det i kommunerna, även om det brukar vara lättare att konstituera sig på kommunal nivå på grund av en mer pragmatisk inställning. I Haninge var den nya politiska ledningen på plats i december och majoriteten består idag av S, L, C och KD. Ända sedan de tillträdde har det pågått diskussioner mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen kring Mål och budget 2020.

I en tid då de ekonomiska resurserna kommer vara begränsade är det av stor vikt att skapa tydlighet kring hur resurserna ska prioriteras. Med anledning av det röstade kommunfullmäktige igenom den nya målstyrningen som går från 12 mål till 5 mål. Alla som varit i ledande position vet att det kan vara utmanande att minska på styrningen. Oron handlar ofta om en upplevd minskad kontroll och i och med det och också en osäkerhet kring sina möjligheter att ta ansvar.

Att kommunfullmäktige fattade beslut om att minska målen från 12 till 5 kan ses som en konsekvens av att anpassa sig efter nya förutsättningar. På bara några få år har Haninge kommuns förutsättningar att bedriva kommunal verksamhet förändrats och om bara 5 – 10 år kommer Haninge vara en helt annan kommun än vad den är idag.

I en styrmodell där målen i större utsträckning prioriteras, faller ett stort ansvar på verksamheten att genom uppföljningar påvisa att en systematisk kvalitetsutveckling hela tiden sker samt synliggöra verksamhetens framgångsfaktorer, utmaningar och avvikelser för att underlätta beslutsfattande. Förmågan att följa upp och synliggöra verksamheten för de styrande kommer, oavsett nivå i organisationen, vara avgörande för att utveckla den tillitsbaserade styrningen.

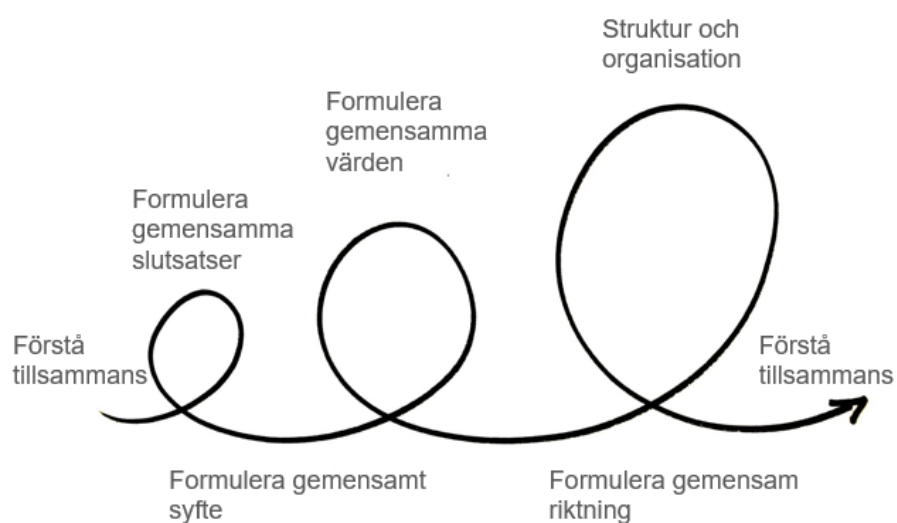


Utvecklingsinsatser hantera inre och yttre utmaningar i en alltmer komplex miljö samt nå effekt i den politiska viljan

Organisation, ledning och styrning

De insatser utbildningsförvaltningen har arbetat med kan sammanfattas under begreppet organisation, ledning och styrning. För att lyckas med att utveckla verksamheten mot de mål och ambitioner som ställts upp har det varit av central vikt att fokusera utvecklingsarbetet till ett antal områden. Områdena har varit ”En ny politisk styrmodell”, ”Förvaltningsledningen”, ”Prioriterade områden”, ”Om- och invärldsbevakning – Haninge 2025”, ”Lärande organisation” samt ”Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete”. Inom varje område har sedan mer konkreta utvecklingsinsatser initierats.

Förvaltningsledningens utvecklingsarbete kännetecknas av en kontinuerlig utvecklingsprocess, där vi inom ramen för den riktning vi tagit inom ovan nämnda områden, prövar hållbarheten genom praktiken. Detta sätt att förhålla sig till utveckling, att skapa och formulera hypoteser, pröva dessa i praktiken, där praktikens motstånd ger upphov till tvivel, som leder till nya formuleringar och nya hypoteser, har vi benämnt som ”Den kompetenta organisationen”. Syftet med begreppet är att skapa mentala bilder och förhållningssätt som leder till innovation och ett utforskande av nya arbetssätt, nya strukturer, nya samarbetsytter och ny teknik. Vi återkommer till ”Den kompetenta organisationen” under avsnittet ”Lärande organisation”

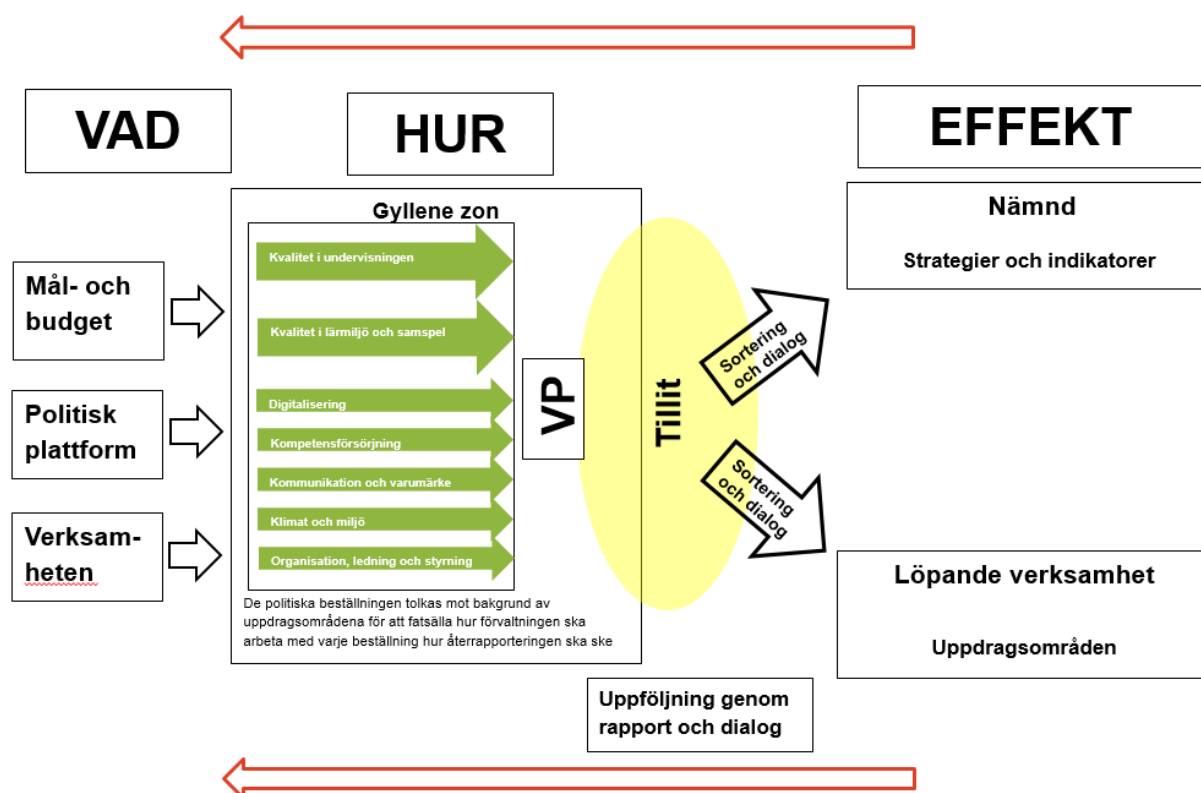


En ny politisk styrmodell – november 2018 till juni 2019

Haninge kommun har tagit steg mot en mer tillitsbaserad styrning från kommunfullmäktige. Det leder till att det är färre målområden och färre mål. Det ställer ökade krav på förvaltningarnas förmåga till uppföljning, dialog och återrapportering av den löpande verksamheten

Resultatet av färre mål är att antalet strategier på nämndnivå också minskar, vilket leder till ökad effekt då förvaltningarna kan rikta sina resurser mot färre mål och strategier.

Modellen nedan visar hur den politiska beställningen (vad) kommer in i förvaltningsledningens förädlingsprocess (hur) där ”vadet” tolkas och sorteras för att sedan, i dialog med politiken, antingen bli en nämndstrategi, och en del av mål- och resultatstyrningen, eller som löpande verksamheten, och bli en del av kvalitetsrapporteringen. Det innebär att vad den än hamnar kommer den att rapporteras tillbaka genom kvalitetsrapporterna eller genom årsrapporteringen.



En ny politisk styrmodell – augusti 2019 till maj 2020

Under hösten 2019 var det ett intensivt arbete för alla förvaltningar då avrapportering i det gamla systemet skulle ske samtidigt som vi byggde strukturer för det nya. Den nya styrmodellen trädde i kraft i januari 2020 och befinner sig nu i ett utvecklingskede. För att skapa tillit till den nya

modellen behöver vi ha en tät dialog med politiken och bli bra på att synliggöra hur den politiska viljan blir till effekt i verksamheterna.

Styrningen från kommunfullmäktige regleras genom målformuleringar. Målen för 2020 är:

- Mål 1 I Haninge ska miljö- och klimatarbetet vara i framkant
- Mål 2 I Haninge ska tillväxten ske på ett hållbart sätt
- Mål 3. I Haninge ska medborgarna vara trygga oavsett skede av livet
- Mål 4. Haninge ska erbjuda en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet
- Mål 5. I Haninge ska ett attraktivt kultur- och fritidsutbud finnas

Utbildningsförvaltningen är ansvarig för mål 4 och medansvarig till mål 1 och 3. Utifrån kommunfullmäktiges mål har grund- och förskolenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslutat om 4 strategier för att uppnå kommunfullmäktiges mål. Nämnderna är också medansvariga till de strategier som tagits fram för Mål 1 och 3.

Strategi till Mål 1: (Medansvariga)

För att nämnden ska bidra till att miljö- och klimatarbetet i kommunen är i framkant ska: Andelen inköpta ekologiska livsmedel öka samt energianvändning i kommunala lokaler respektive bostäder minska.

Strategi till Mål 3: (Medansvariga)

För att nämnden ska bidra till att kommunens medborgare ska vara trygga oavsett skede av livet ska processer utvecklas och stärkas som leder till ökad trygghet, exempelvis i Jordbro.

Strategier till mål 4: (Ansvariga)

För att nämnden ska bidra till att barn, elever och vårdnadshavare erbjuds en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet ska utbildningsförvaltningen:

1. Utveckla arbetet med ”Den kompetenta organisationen” i syfte att möta dagens och morgondagens utmaningar.
2. Utveckla och stärka det arbete som startat kring ett systematiskt kvalitetsarbete i hela organisationen i syfte att bättre kunna prioritera insatser och åtgärder.
3. Utveckla och stärka de ekonomiska, organisatoriska, ekologiska samt de sociala och mellanmännsliga processerna i syfte att skapa hållbara förskolor och skolor i Haninge kommun.
4. Utveckla och stärka processerna kring arbetet med funktionsvariation och jämställdhet i syfte att nå ökad likvärdighet och tillgänglighet i Haninge kommuns förskolor och skolor.



Förvaltningsledningen - november 2018 till juni 2019

Grupputveckling

Förvaltningsledningen har arbetat med en måltaxonomi för att synliggöra syftet med förvaltningsledningen och vad som ska vara fokus för arbetet. Vi stödjer oss på teorier som Susan Wheelan utvecklat gällande grupputveckling.

Syftet har varit att genom grupputveckling bli effektivare i arbetet. Det har skett genom att diskutera rollerna i förvaltningsledningen, vilka spelregler som ska gälla för trivsel och god arbetsmiljö, vilka utvecklingsmål gruppen har och vilken vision eller ledstjärna gruppen har för sin utveckling.

Vidare har diskussioner skett kring vilka som har ett intresse av förvaltningsledningens arbete, hur gruppen ska uppfattas och vilka konkreta mål som gruppen ska arbeta med.

Förvaltningsledningen UBF

Mål: Att strategiskt leda utbildningen i Haninge kommun mot högre kvalitet och högre resultat

Värdeord: Följa upp – Analysera – Skapa samsyn – Prioritera – Leda/styra



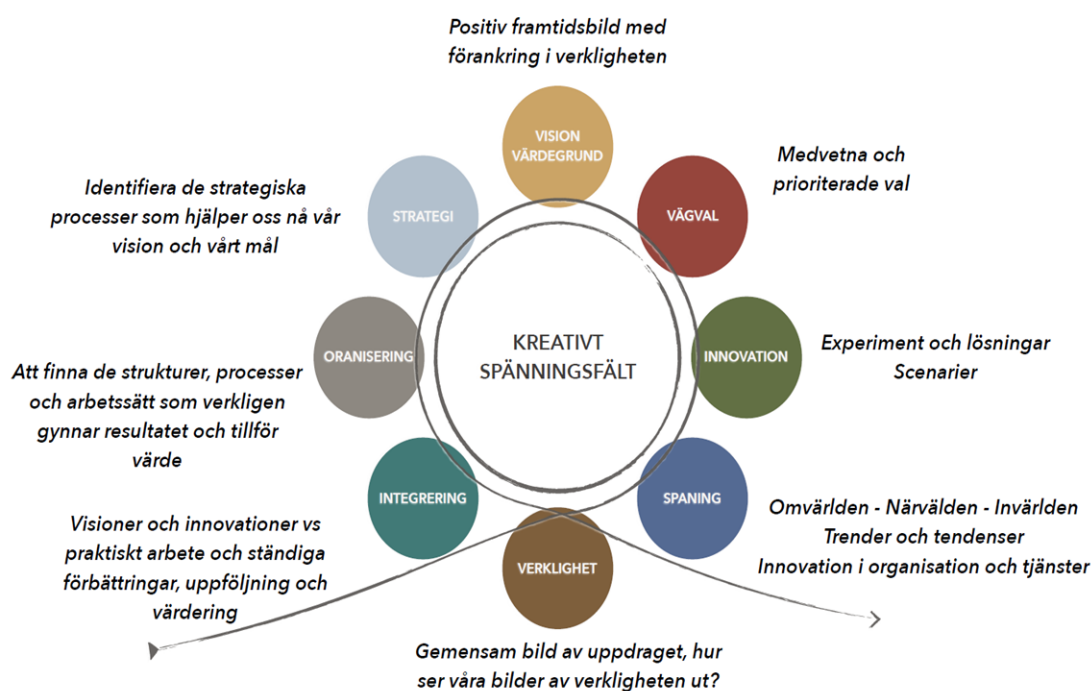
Förvaltningsledningens syfte

Syftet med förvaltningsledningen idag är att ”strategiskt leda utbildningen i Haninge kommun mot högre kvalitet och högre resultat”. För att åstadkomma det har förvaltningsledningen infört en ny funktion i organisationen – stabsgruppen. Gruppen har veckovisa möten där operativa frågor hanteras av personer från kansliavdelningen och kommunens stödfunktioner. Det har möjliggjort för förvaltningsledningen att verka på en mer strategisk nivå.

Förvaltningsledningen ses som det strategiska ”kugghjulet” i organisationen, och stabsgruppen som det operativa ”kugghjulet” och där dessa är ömsesidigt beroende av varandra.



Till sin hjälp i att bli mer strategiska har förvaltningsledningen valt en modell som utgångspunkt i det strategiska arbetet. Det är Ingela Sjölungs ”Strategiska loopen” som fungerar som en referensmodell i det strategiska arbetet.

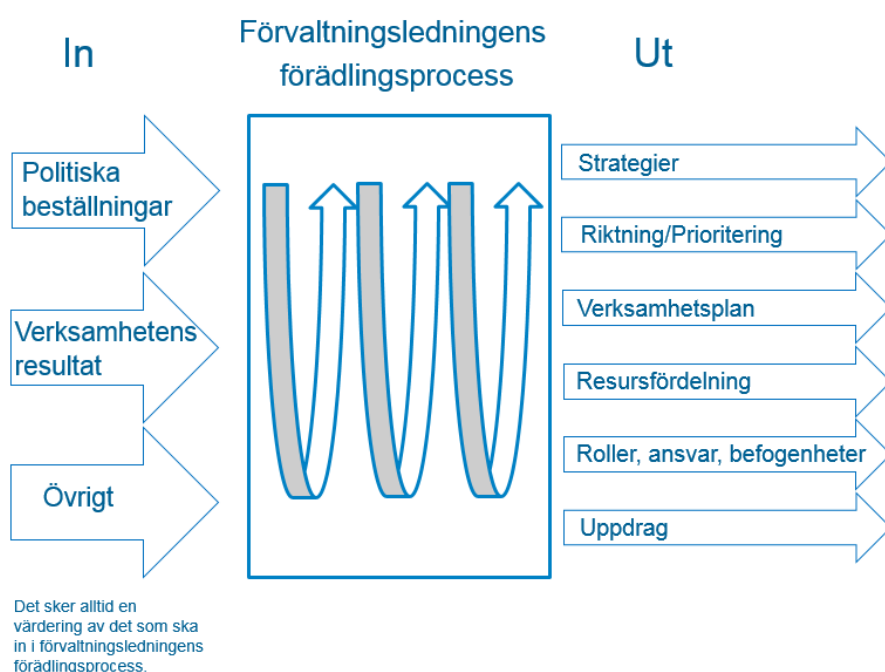


Ingela Sjölungs modell ”Strategiska loopen”

Förvaltningsledningens förädlingsprocess

Vidare har förvaltningsledningen som ett steg i att förtydliga syftet med gruppen arbetat med att skapa samsyn om vad som ska komma ut från förvaltningsledningens processer. Inspirationen är hämtad från SIQ:s (Institutet för kvalitetsutveckling) modell för ledning och styrning på övergripande nivå, där det är viktigt att identifiera och värdera vad som kommer in till ledningsgruppen, hur förädlingsprocessen ser ut och vad som kommer ut från ledningsgruppen.

Förvaltningsledningen har identifierat att det som kommer in till ledningsgruppen är politiska beställningar, verksamhetens resultat och övrigt. Det som kommer ut från förädlingsprocessen ska vara strategier, riktning, prioriteringar, verksamhetsplan, resursfördelning, roller – ansvar – befogenheter samt uppdrag till organisationen.



Förvaltningsledningen - augusti 2019 till maj 2020

Förvaltningsledningen har fortsatt utvecklingsprocessen mot att bli både mer effektiv och mer strategisk. Det har, förutom tidigare nämnda insatser, främst skett genom ett utforskande av strukturer, former och innehåll i förvaltningsledningens möten. Den grupputvecklande insatsen tillsammans med "Samverkan för bästa skola" har fortgått och kommer pågå till årsskiftet 2020/2021. I prövandet av nya former och strukturer befinner sig gruppens medlemmar idag i tre olika konstellationer. Det är förvaltningsledningen, stabsgruppen och chefsgruppen.

Medlemmar i de olika konstellationerna är:

Förvaltningsledningen:

Verksamhetsstrateg

Verksamhetscontroller

IT-strateg

Kommunikationsstrateg

HR-partner

Ekonomicontroller grund och förskola samt lokalstrateg

Ekonomicontroller gymnasie- och vuxenutbildningen

Avdelningschef kansli

Avdelningschef centrum för lärande och hälsa

Verksamhetschef förskola

Verksamhetschef grundskola

Verksamhetschef gymnasie- och vuxenutbildningen

Utbildningsdirektör

Förvaltningsledningen är en beslutsmässig funktion.

Stabsgruppen:

Nämndsekreterare

Kanslichef

HR-partner

Kommunikationsstrateg

Ekonomicontroller grund och förskola samt lokalstrateg

Ekonomicontroller gymnasie- och vuxenutbildningen

Verksamhetscontroller

Utbildningsdirektör

Stabsgruppen är en beslutsmässig funktion.

Chefsgruppen:

Avdelningschef kansli

Avdelningschef centrum för lärande och hälsa

Verksamhetschef förskola

Verksamhetschef grundskola



Verksamhetschef gymnasie- och vuxenutbildningen

Verksamhetsstrateg

Utbildningsdirektör

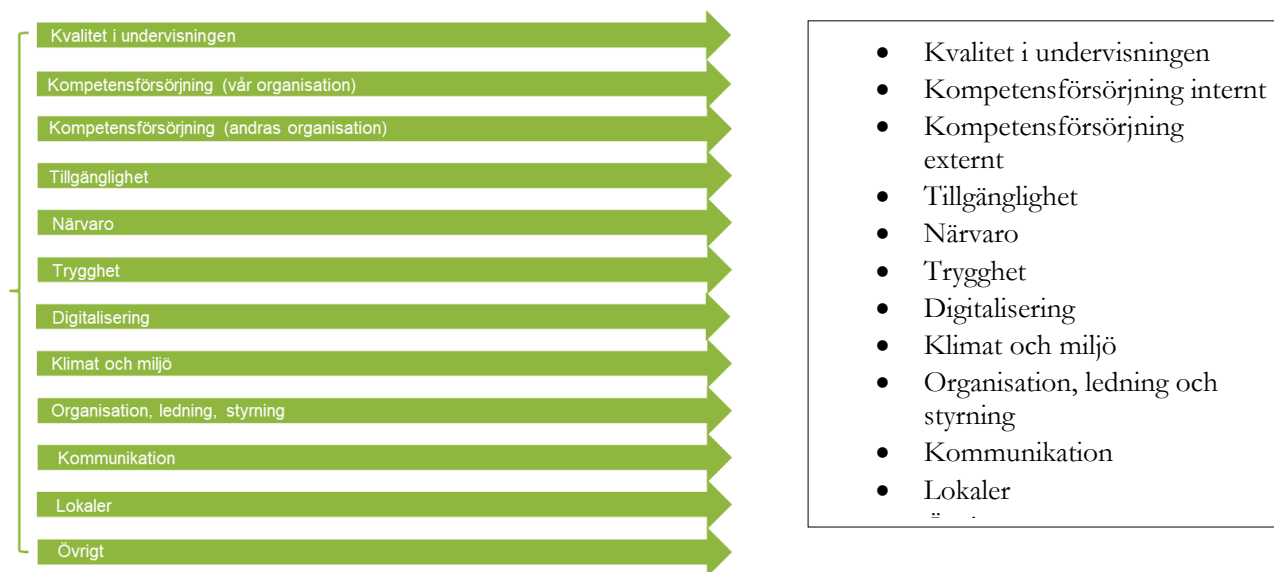
Chefsgruppen är inte en beslutsmässig funktion.



Prioriterade områden - november 2018 till juni 2019

Arbetet med de prioriterade områdena är ett bra exempel på hur utbildningsförvaltningen i process varit i ständig utveckling, och där det hela tiden skapats nya utgångspunkter i arbetet.

För att skapa riktning i de politiska beställningarna och väva ihop det med verksamhetens behov, påbörjades ett arbete med klustra och sortera alla uppdrag. Initialt blev det 12 prioriterade områden.



Ganska snart stod det klart att det fortfarande var för många områden för att riktigt vara styrande och riktningsgivande. Utmaningen i arbetet med de prioriterade områdena har hela tiden varit avvägningen kring hur många områden det ska vara och vilka rubriker som ska användas. Blir det för många områden har syftet att skapa riktning inte uppnåtts, samtidigt som är områdena färre finns en risk att ”tappa” delar då fler uppdrag kommer att gömmas under ett område.

Den risken är dock större ju fler politiska uppdrag det finns i systemet. Den politiska styrningen idag är mer effektiv genom färre mål och uppdrag och risken att ”tappa” uppdrag är idag inte lika stor.

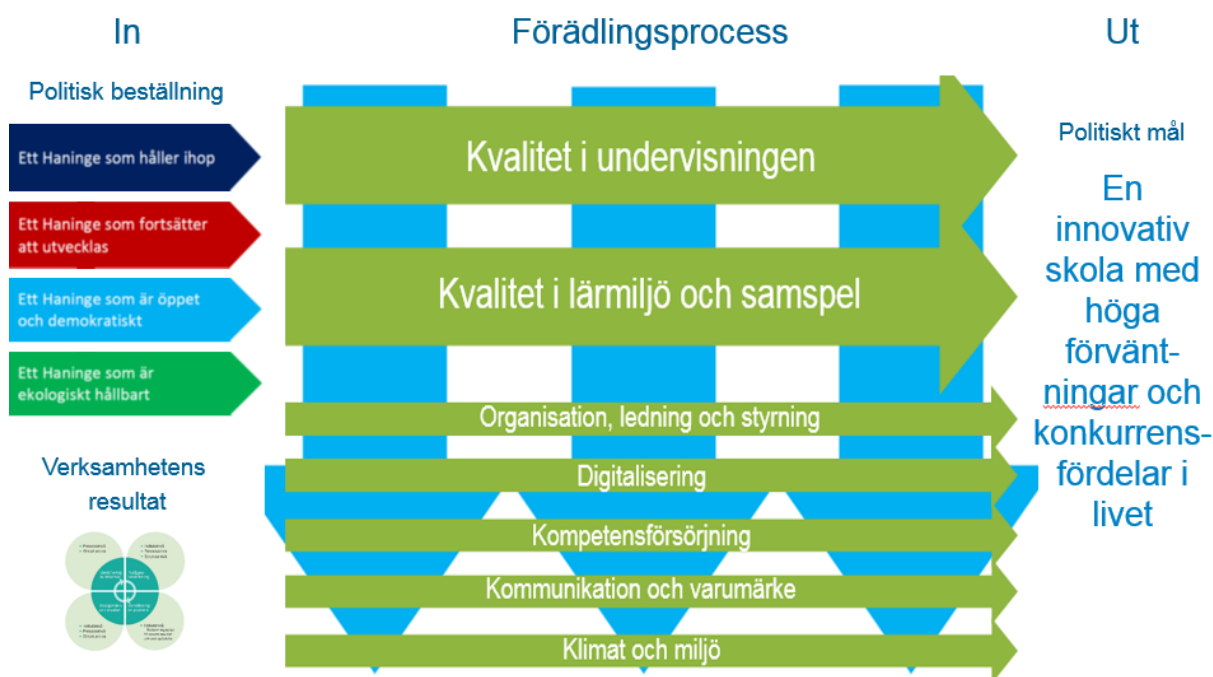
Genom att identifiera vilka områden som kunde överordna sig andra kunde antalet prioriterade områden minskas ytterligare.

Bland annat fick trygghet, närvaro och tillgänglighet sortera in sig under det nya området ”Kvalitet i lärmiljö och samspel”. 12 prioriterade områden blev istället 7.



Utvecklandet av de prioriterade områdena har också varit ett sätt att bryta kulturen av att arbeta i stuprör och skapa mer likvärdighet inom de prioriterade områdena i hela organisationen. Därför var de prioriterade områdena också ett sätt att påbörja ett möjliggörande för både linjerna och avdelningarna att bryta isoleringen. Istället för att fokusera på linjerna eller avdelningarna har nu områden skapats som *alla* kan bidra till att generera effekt i. Frågan har därför förflyttas från att handla om *vad* linjerna, enheterna och avdelningarna ska göra till *hur* de ska arbeta för att bidra till att skapa effekt i områdena.

De prioriterade områdena är också en viktig del i förvaltningsledningens förädlingsprocess, då dessa hjälper till att strukturera och organisera det som kommer in till förvaltningsledningen.



I och med att en uppdelning skedde inom de prioriterade områdena, där de delades in i huvudområden och stödområden, fick det konsekvenser för områdenas rubriker. Det var svårt att se ”Klimat och miljö” som ett stödområde, vilket fick till följd att det togs bort och placerades under ”Kvalitet i lärmiljö och samspel”.

Organisation, ledning och styrning ersattes med det nya samlingsbegreppet ”Den kompetenta organisationen”. De prioriterade områden vi presenterade som förslag vid kvartalsmötet den 2 december 2019 var:

Kvalitet i undervisningen

Kvalitet i lärmiljö och samspel

Den kompetenta organisationen

Digitalisering

Kompetensförsörjning

Kommunikation och varumärke

Den återkoppling förvaltningsledningen fick från kvartalsmötet var att organisationen måste ha med ett område som berör klimat och miljöfrågor. Det är en av de viktigaste globala frågorna och bör därför vara ett prioriterat område. ”Hållbar utveckling” blev ett begrepp som var viktigt att få med som ett styrbegrepp. Det fick till följd att förvaltningsledningen återigen började tänka kring huvudområdena och såg möjligheter till förändring.

Resonemanget handlade om att för att uppnå kvalitet i undervisningen behöver det finnas en inspirerande lärmiljö och vice versa. En grundläggande förutsättning för undervisning och lärmiljö är att det finns ett samspel mellan aktörerna (miljö, lärare, barn/elev).

Det gjorde att behovet av att skriva ut begreppet ”samspel” försvann. Lärmiljöområdet kunde också lyftas in till undervisningsområdet, då dessa började uppfattas som ömsesidigt beroende av varandra. Nu återstod bara hade ett huvudområde, ”Kvalitet i undervisning och lärmiljö” och förvaltningsledningen valde ”Hållbar utveckling” som det andra huvudområdet, vilket gav följande områden:

Kvalitet i undervisning och lärmiljö

Hållbar utveckling

Den kompetenta organisationen

Digitalisering

Kompetensförsörjning

Kommunikation och varumärke



Prioriterade områden - augusti 2019 till maj 2020

Förvaltningsledningen har sedan starten av utvecklingsarbetet diskuterat roller och funktioner i förvaltningsledningen och hur vi tydligare kan knyta funktionerna till ett utvecklingsarbete runt de prioriterade områdena i verksamheterna. När mer konkreta strukturer för det arbetet börjat ta form, har ytterligare en förändring i de prioriterade områdena var nödvändig.

”Den kompetenta organisationen” som innehållit tre fokusområden, ”Ledarskap och medarbetarskap”, Organisation och lärande” samt ”Hälsofrämjande arbetsplatser”. I den struktur som nu växer fram, där HR-partner funktionen mycket tydligare kommer processleda arbetet kring kompetensförsörjning, blir det mer naturligt att lägga arbetet med hälsofrämjande arbetsplatser tillsammans med kompetensförsörjning.

Fokusområdet ”Hälsofrämjande arbetsplatser” försvinner från ”Den kompetenta organisationen” och hamnar i det omformulerade prioriterade området ”Hälsofrämjande och kompetensförsörjning”. Det gör att de prioriterade områdena idag är:



I ett försök att visa beroenden, och hur delarna i styrningen hänger ihop, har vi laborerat med olika bildmässiga layouter i olika sammanhang.



Bild för att synliggöra hur huvudmannens strategier förädlas i våra prioriterade områden för att ge effekt i huvudmannens mål.

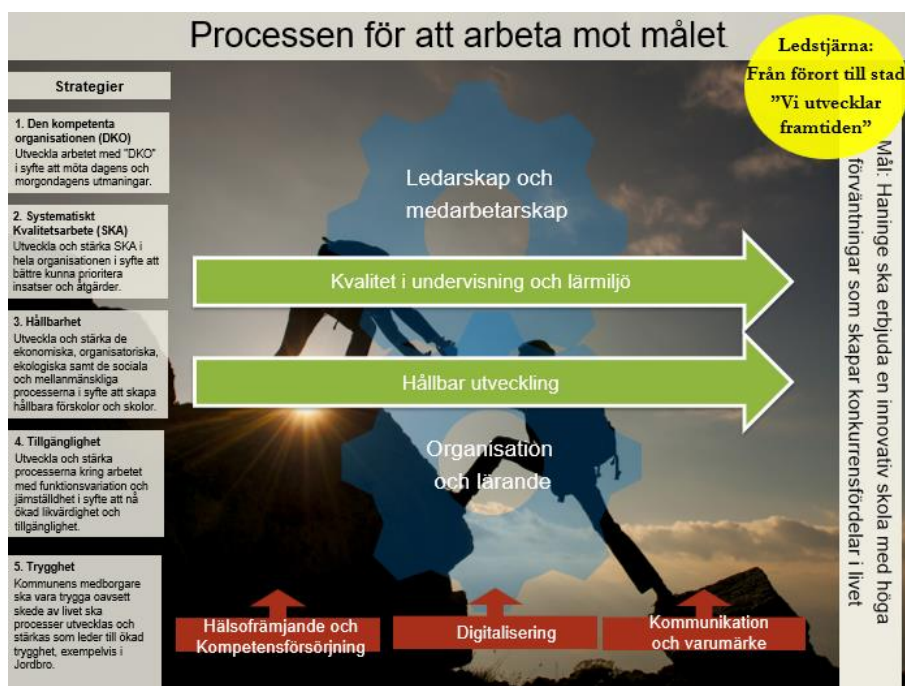


Bild för verksamheterna som visar vilka beroenden de prioriterade områdena befinner sig i, samt att vi genom att arbeta i process kring de prioriterade områdena når huvudmannens mål.

Önskade tillstånd

För att skapa riktning i de prioriterade områdena har utbildningsförvaltningen tagit fram ”önskade tillstånd” för varje prioriterat område. Önskade tillstånd är varken mål eller strategier, utan snarare en vägvisning, en mental bild om var utbildningsförvaltningen som organisation vill vara 2022. Utmaningen i det arbetet har varit att inte bli för konkret, samtidigt som det inte får bli så övergripande att tillstånden inte säger någonting. Ledningsfilosofin förvaltningsledningen har är att varje ledningsnivå måste styra på ett sådant sätt att det lämnar handlingsutrymme till medarbetarna. Det är ett av de viktiga värdena i ”Den kompetenta organisationen”, att ge handlingsutrymme, då det gynnar kreativitet och innovation. De konkreta förslagen på mål, strategier och *hur* tillstånden ska uppnås, utvecklas därför på nästa nivå, bland annat i form av verksamhetsplaner.

Önskade tillstånd ”Kvalitet i undervisning och lärmiljö”

| 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center har börjat etableras som en plats där det sker ett utforskande kring undervisning och lärmiljö. CLH har börjat etableras som en dialog-partner till verksamhetens kvalitetsutveckling. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för undervisning och lärmiljö tas fram och börjar etableras i verksamheten. Ett arbete för att säkerställa att skolor och förskolor är trygga platser med hög arbets- och studiero har påbörjats. | <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center är en plats där utforskning sker kring undervisning och lärmiljö och vägleder i tanke och handling. CLH börjar integreras i verksamheternas kvalitetsarbete. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för undervisning och lärmiljö börjar integreras i verksamheten. Barn och elever upplever ökad trygghet samt ökad arbets- och studiero. | <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center är integrerad i verksamheten och ett stöd för utforskande och innovation kring undervisning och lärmiljö. CLH är en integrerad del i verksamhetens kvalitetsarbete. Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kvalitet i undervisning och lärmiljö och vägleder verksamheten i tanke och handling. Barn och elever lämnar varje nivå i organisationen med hög självkänsla och goda förutsättningar att lyckas i livet. |

Önskade tillstånd ”Hållbar utveckling”

| 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center har börjat etableras som en plats där det sker ett utforskande kring hållbar utveckling. CLH har börjat etableras som en dialogpartner till verksamheten gällande hållbar utveckling. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hållbar utveckling tas fram och börjar etableras. Ett arbete för att integrera ”Agenda 2030” i verksamheten har påbörjats. I uppdraget ingår även att fördjupa arbetet med barns rättigheter och ”giffri vardag”. | <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center är en plats där det sker ett utforskande kring hållbar utveckling och vägleder enheterna i tanke och handling. CLH börjar integreras i verksamheternas arbete med hållbar utveckling. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hållbar utveckling börjar integreras i verksamheten. Valda mål från ”Agenda 2030” börjar integreras i verksamheten. Arbetet med barns rättigheter och ”giffri vardag” är levande frågor i utbildningen. | <ul style="list-style-type: none"> Rudan Center är en integrerad del i verksamheten och ett stöd för utforskande och innovation kring hållbar utveckling. CLH är en integrerad del i verksamhetens arbetet med hållbar utveckling. Organisationen har gemensamma ställningstaganden/värden och en samsyn om vad hållbar utveckling är i tanke och handling. Valda mål i ”Agenda 2030” är en naturlig del i verksamheten. Organisationens är en barnrättsorganisation och där det finns minimala mängder gift i vardagen. |

Önskade tillstånd ”Den kompetenta organisationen” Fokusområde *Ledarskap och medarbetarskap*

| 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ett ledningsnätverk etableras som en funktion i organisationen att utveckla gemensam ledningsförmåga samt gemensamma synsätt och värden. • Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för ledarskap och medarbetarskap börjar etableras i verksamheten. • Former och strukturer för utökad delaktighet, samverkan och ansvarstagande etableras. | <ul style="list-style-type: none"> • Ledningsnätverket är en viktig funktion för att leda utbildningssystemet, skapa samsyn och utveckla en gemensam värdegrund. • Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för ledarskap och medarbetarskap integreras i verksamheten. • Organisationen är på väg mot en delaktighets- och ansvarskultur. | <ul style="list-style-type: none"> • Ledningsnätverket är en integrerad lednings- och styrningsfunktion i organisationen och är den översta noden i ett sammanhållet utbildningssystem. • Organisationen har gemensamma ställningstaganden/värden och beteenden kring ledarskap och medarbetarskap som vägleder i tanke och handling. • Organisationen bygger på delaktighet och ansvar och utvecklingsinitiativ uppstår på olika organisatoriska nivåer. Ledare och medarbetare skapar tillsammans rätt förutsättningar att lyckas i uppdraget genom en utvecklad feedbackkultur. |

Önskade tillstånd ”Den kompetenta organisationen” Fokusområde *Organisation och lärande*

| 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ett ledningssystem som bygger på systematiskt kvalitetsarbete börjar etableras i organisationen för ett ökat kollektivt lärande samt en ökad lednings- och prioriteringsförmåga. • CLH, Rudan Center och kansliavdelningen börjar etableras som viktiga funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande. • Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för organisation och lärande börjar etableras i verksamheten. • Framgångsrika arbetssätt föds och identifieras i enheterna. | <ul style="list-style-type: none"> • Ledningssystemet börjar integreras vilket leder till ett ökat kollektivt lärande, ett systematiskt arbete kring kvalitetsutveckling samt en ökad lednings- och prioriteringsförmåga. • CLH, Rudan Center och kansliavdelningen börjar integreras som viktiga funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande. • Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för organisation och lärande börjar integreras i verksamheten. • Framgångsrika arbetssätt föds och uppmärksammas i organisationen. | <ul style="list-style-type: none"> • Ledningssystemet är integrerat och ger en utvecklad kollektiv kompetens vad gäller förmågan att skapa gemensamt lärande, hög kvalitet och värde inom ramen för givna förutsättningar. • CLH, Rudan Center och kansliavdelningen är integrerade funktioner för organisationens kvalitetsutveckling, förmåga och lärande. • Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring organisation och lärande som vägleder i tanke och handling. • Organisationen är innovativ och föder framgångsrika arbetssätt och strategier som sprider och etablerar sig i organisationen. |



Önskade tillstånd ”Digitalisering”

| 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Organisationen har påbörjat ett arbete där hela organisationen ökar sin förmåga att utveckla, leda och prioritera arbetet med digitaliseringen i förhållande till den digitala strategin för skolväsendet samt Haninge kommuns digitala strategi. Syftet är att digitaliseringen blir en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och kompetensförsörjning. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för digitaliseringen börjar etableras i verksamheten. Utbildningsförvaltningens dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" börjar färdigställas. | <ul style="list-style-type: none"> Organisationen är på väg mot att uppfylla den digitala strategin för skolväsendet och Haninge kommuns digitala strategi. Det finns en större förmåga i hela organisationen att utveckla, leda och prioritera arbetet med digitaliseringen. Digitaliseringen börjar bli en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och kompetensförsörjning. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för digitaliseringen börjar integreras i verksamheten. Utbildningsförvaltningens dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" är ett stöd i utvecklingen. | <ul style="list-style-type: none"> Organisationen uppfyller den digitala strategin för skolväsendet och Haninge kommuns digitala strategi. Det finns en systematik för hur arbetet med digitalisering utvecklas, leds och prioriteras. Digitaliseringen är en möjliggörare för undervisning, lärmiljö, innovation och delar av kompetensförsörjning löses genom ny teknik. Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring digitaliseringen som vägleder i tanke och handling. Dokument "Vägledning i digitaliseringsarbetet" blir allt mindre viktigt då digitaliseringen mer och mer är en del av ordinarie verksamhetsutveckling. |

Önskade tillstånd ”Hälsofrämjande och kompetensförsörjning”

| 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Kompetensmedvetenhet börjar utvecklas i organisationen. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kompetensförsörjningen börjar etableras i verksamheten. Stöttande faktorer till kompetensförsörjningen identifieras och börjar etableras (Ex. VFU-kuster och digitalisering). Organisationen har påbörjat ett fördjupat arbete kring arbetsmiljön och förmågan att skapa hälsofrämjande arbetsplatser. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för hälsofrämjande arbetsplatser börjar etableras i verksamheten. | <ul style="list-style-type: none"> Verksamheterna arbetar kompetensmedvetet med strategisk kompetensförsörjning. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kompetensförsörjningen börjar integreras i verksamheten. Identifierade och stöttande faktorer till kompetensförsörjningen integreras i verksamheten (Ex. VFU-kuster och digitalisering). Organisationen har en tydlig definition av innebörden i begreppet hälsa som vilar på en idémässig och teoretisk grund. Organisationen har en teoretisk och forskningsbaserad referensram kring vad som påverkar hälsan och vad som främjar hälsa. Organisationen har en idémässig och teoretisk referensram kring hälsofrämjande arbete med vägledande principer för tanke, handling och utvärdering. | <ul style="list-style-type: none"> Kompetensförsörjningen är en naturlig del i verksamhetsutvecklingen. Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kompetensförsörjningen som vägleder i tanke och handling. Identifierade stöttande faktorer är integrerade i verksamheten. Alla i organisationen har en hälsa som gör att de mår bra och har tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav samt att de kan förverkliga personliga och i arbetslivet professionella mål. (<i>Texten grundar sig på institutet för stressmedicins definition av begreppet "Hälsa"</i>) Organisationen har en gemensam syn på vad en hälsofrämjande arbetsplats är, samt hur ledare och medarbetare tillsammans uppnår det. |



Önskade tillstånd ”Kommunikation och varumärke”

| 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Strukturer i kommunikationssystemet har kartlagts och lett till ett utvecklingsarbete inom området. En medvetenhet om kommunikation- och varumärkesarbete, kopplat till verksamhetsutveckling, börjar etableras genom att organisationen genom att utbilda ledare och nyckelfunktioner i kommunikativt ledarskap. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar etableras i verksamheten. | <ul style="list-style-type: none"> Organisationen är på god väg att integrera ett välfungerande kommunikationssystem på alla nivåer. Kommunikation- och varumärkesarbete börjar integreras i arbetet med verksamhetsutveckling. Vi har ökat vår attraktivitet hos samtliga målgrupper genom ett fördjupat kommunikation- och varumärkesarbete. Gemensamma teoretiska utgångspunkter och ställningstaganden/värden för kommunikation och varumärke börjar integreras i verksamheten. | <ul style="list-style-type: none"> Utbildningsförvaltningen är en kommunikativ organisation med ett välfungerande kommunikationssystem. Kommunikation- och varumärkesarbetet är en integrerad del av verksamheten och bygger på samsyn och gemensamma ställningstaganden. Haninge kommun och utbildningsförvaltningen är ett attraktivt val för vårdnadshavare, medarbetare och elever, "man väljer Haninge". Organisationen har samsyn och gemensamma ställningstaganden/värden kring kommunikation och varumärke som vägleder i tanke och handling. |

Från vilja till effekt

När kommundirektören förde in begreppet ”Från vilja till effekt”, i bemärkelsen att som tjänsteperson i en politiskt styrd organisation är huvuduppdraget att skapa effekt i den politiska viljan, blev det lätt att överföra det resonemanget till de prioriterade områdena. Det är genom de prioriterade områdena utbildningsförvaltningen skapar effekt i de mål och strategier politiken uttrycker.



För att skapa effekt i de prioriterade områdena har utbildningsförvaltningen konkretiserat en rad olika utvecklingsinitiativ



Om- och invärldsbevakning - Haninge 2025 - november 2018 till juni 2019

Förvaltningsledningen initierade under våren 2019 en övning där ledningsgrupperna involverades i att tänka om vilka utmaningar och förutsättningar som finns i ett framtida Haninge. Syftet var att genom en framtidsspaning kunna identifiera ett antal scenarier och dess möjliga innebörder för våra förutsättningar att bedriva en utbildning med hög kvalitet.

Ambitionen var att genom övningen möjliggöra en gemensam bild av hur Haninge 2025 kommer vara, samt vilka möjligheter och utmaningar utbildningsförvaltningen kan komma att ställas inför. En samsyn i hela organisationen om framtida utmaningar är en förutsättning för att leda verksamheten åt rätt håll.

Ett gemensamt antagande om ett framtida scenario ger förutsättningar att bestämma vilka strategier och processer som redan idag behöver stärkas för att möta framtida barn och elever med ambitionen att erbjuda en likvärdig förskola och skolan med hög kvalitet.



Förvaltningsledningen undersöker och utforskar ”Haninge 2025 – där framtiden blir till verklighet”

Om- och invärldsbevakning - Haninge 2025 - augusti 2019 till maj 2020

Om- och invärldsbevakning är fortsatt ett utvecklingsområde för utbildningsförvaltningen. När förvaltningen inte längre arbetar riktat med en övning, som gjordes under våren 2019, återgår verksamheterna till en ganska låg nivå av omvärldsbevakning.



I de strukturer och arbetssätt som finns idag har organisationen inte en vana av att strukturerat analysera hur förändringar i omvärlden påverkar vår verksamhet på olika nivåer. I och med covid-19 har vi utvecklat den förmågan men det är lång väg kvar innan omvärldsanalyser är en integrerad del av verksamhetsutvecklingen. Några av de slutsatser som gjordes av övningen ”Haninge 2025” var att det inom en rad områden kommer finnas stora utmaningar, men att det också kommer finnas många möjligheter. För att skapa beredskap arbetades två scenarion fram ett icke önskvärt men möjligt scenario, samt ett önskvärt och möjligt scenario.

| Scenario 1: Icke önskvärt men möjligt | Scenario 2: Önskvärt och möjligt |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Minskat barn- och elevunderlag Ökad rörlighet hos elever och personal (utanför kommunen) Minskad elevpeng Jakt på resurser (pengar, personal mm) Offerkultur Detaljstyrning Vi - dom – tänk Sämlre kvalitet på utbildningen Ökad segregation Minskad likvärdighet Utbudet matchar inte efterfrågan från elever och/eller näringsliv Ungdomar väljer andra skolor | <ul style="list-style-type: none"> Digitalisering Helhetsperspektiv Ökat elevunderlag Ökat samarbete inom UBF och kvalitativ utbildning i närmiljön Vi har en gemensam samsyn kring uppdraget. Organisationen har en inbyggd strategisk förmåga där kreativitet och innovation är viktiga delar och där digitalisering skapar ett mervärde och frigör tid. Organisationskulturen präglas bl.a. av ansvarstagande, självledarskap och medarbetarskap Gemensamt kunskapscenter Regionalt samarbete kring antal platser och utbildningar Utveckla nya roller |

Förvaltningsledningen kan konstatera att under coronakrisen har organisationen med stormsteg närmast sig flera av de områdena i solskensscenariot, vilket är mycket tillfredställande

Lärande organisation - november 2018 till juni 2019

För att lyckas med ambitionen att förändra kulturen kring linjefokuseringen, samordna resurser på ett effektivare sätt och utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete i hela organisationen behövs en organiseringsförändring på central nivå ske. Genom en förändring på central nivå kommer *hela* organisationens förmåga att utvecklas.

Det sker genom att kompetens på ett nytt sätt synliggörs och används mer effektivt samt att samarbeten för utveckling och innovation lättare kan komma tillstånd. Den nya centrala organisationen heter "Centrum för lärande och hälsa" och kommer vara organiserad enligt schemat nedan.



Den nya centrala organisationen kommer skapa ett matrisförhållande till linjeorganisationen och på det sättet åstadkomma ökad effekt, ökad likvärdighet och bättre resursanvändning.

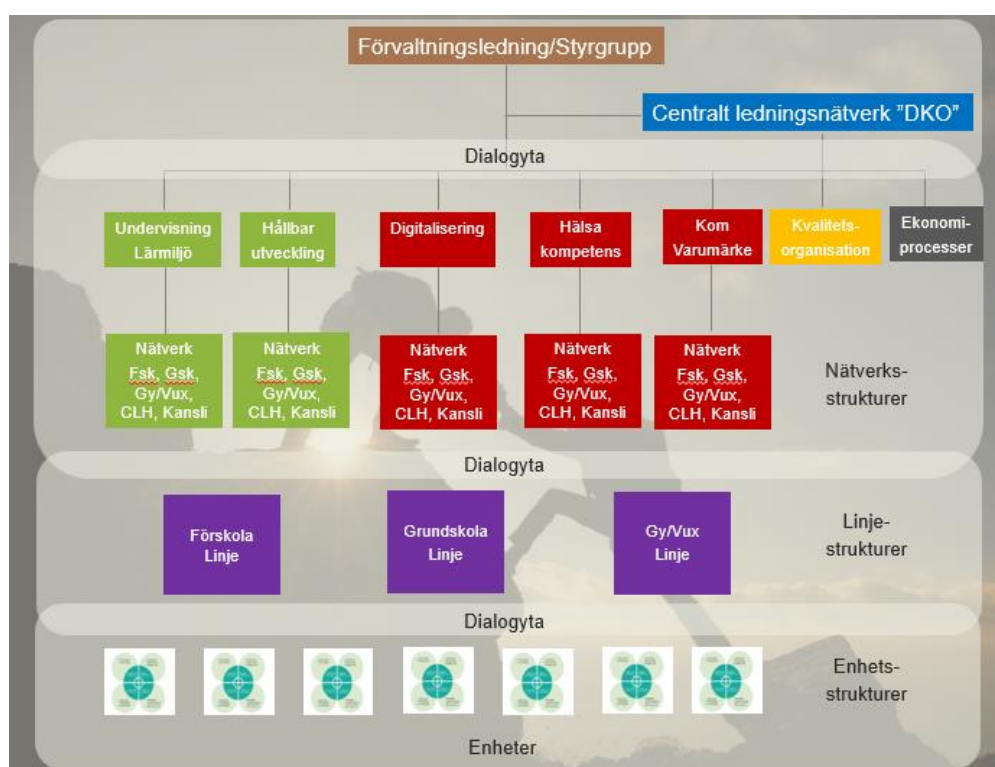
Lärande organisation – augusti 2019 till maj 2020

Nätverk som strategi för att utveckla kunskap, lärande och likvärdighet inom de prioriterade områdena

Trots alla ambitioner har förvaltningsledningen upplevt svårigheter i att utveckla de prioriterade områdena, framförallt ute i verksamheterna, vilket synliggör att det fortfarande finns glapp mellan central förvaltning och verksamheten. En analys som görs är att utvecklingsarbetet sker horisontellt i organisationen där de olika nivåerna har svårt att bryta in i, och skapa kopplingar till varandra. Effekten av det på central förvaltning är, om man hårdrar det, att det egentligen inte finns något att utveckla, åtminstone inte i förhållande till verksamheterna.

De enda budbärarna i det vertikala spåret är verksamhetscheferna, och de samarbetsytor som funnits (i alla fall innan covid-19) har varit rektorsmöten och CLF varannan vecka. Sedan december 2019 finns också ledningsnätverket som en utökad samarbetsyta. I övrigt sker utbytet i organisationen ad hoc, i linjerna och på individbasis. Det ska tilläggas att samarbetet och utbytet ser olika ut i de olika linjerna, men utifrån funktionen ”utbildningsdirektör”, är det långt kvar till ett sammanhållet utbildningssystem och en organisation i synk. Däremot råder det inget tvivel om att det finns en vilja och en drivkraft i organisationen att ta sig dit.

En slutsats som förvaltningsledningen gör är att organisationen behöver utöka samarbetsytorna både vertikalt och horisontellt. Genom att skapa nätverk kring de prioriterade områdena, som fylls med olika roller och funktioner från olika nivåer i verksamheten blir nätverket en samarbetsyta som både rymmer det vertikala spåret och det horisontella spåret samtidigt.

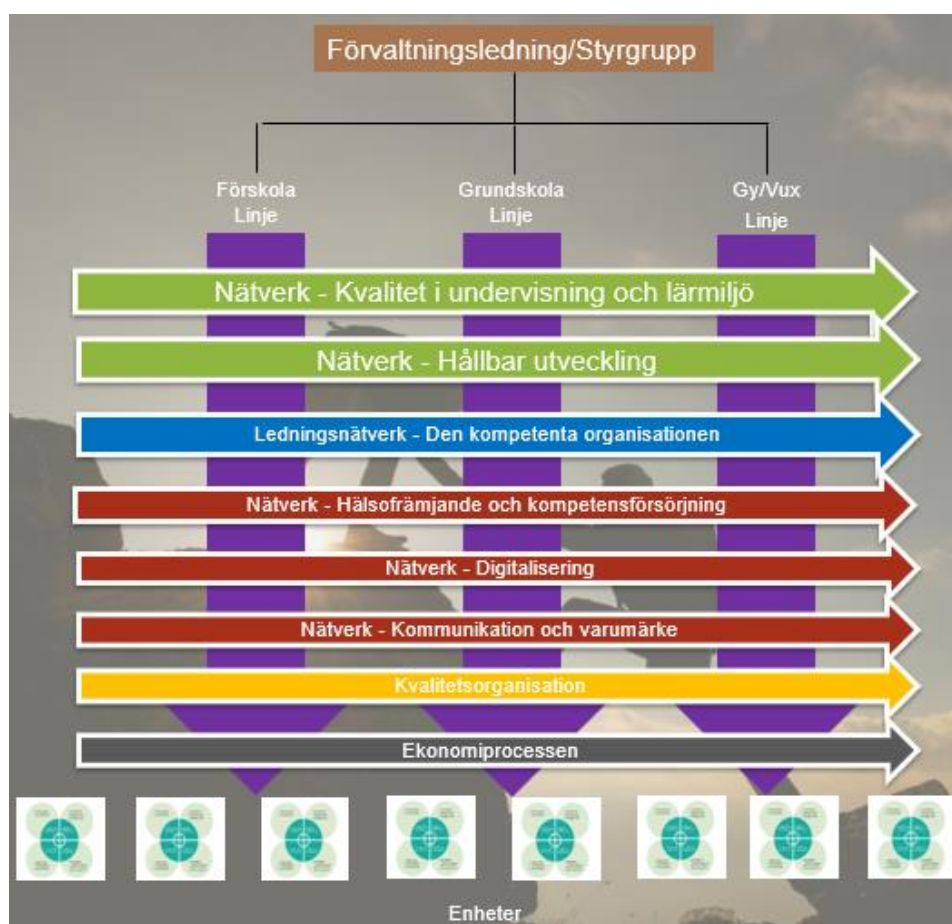


Nätverken kan på så sätt fyllas med innehåll från hela organisationen vilket möjliggör en bred dialog i varje nätverk om hur det prioriterade området ska utvecklas i förhållande till önskade tillstånd. Genom att ”lokal” nivå möter ”central” nivå i nätverket möjliggörs ett gemensamt ”seende” om vad som pågår i de olika nivåerna. Intressanta fenomen och goda exempel kan lyftas upp och göras delbara, spänningar och krockar kan göras intressanta och reflekterbara för att skapa lärande osv. Det blir lättare för ”central” nivå att fånga krockar från verksamheten och bygga utvecklingsinsatser utifrån det som sker snarare än utifrån antaganden.

Nätverken blir på så sätt ett nav i att utveckla kompetens, skapa gemensamt lärande och utveckla ett ”seende” i organisationen mellan olika delar och nivåer. Effekten blir ökad samsyn kring uppdraget samt ökad likvärdighet. Utifrån erfarenhet kommer nätverksstrukturen fungera OM:

- Det finns en vilja att få nätverksstrukturen att fungera
- Hela organisationen bygger strukturer och skapar mandat som stöttar nätverken och möjliggör utbyte och kompetensdelning
- Välplanerade nätverk med tydliga riktlinjer och tydligt uttryckt syfte

Genom att igen laborera med layouten på bilden går det också att se nätverken som en matris gentemot linjeverksamheten där syftet är att skapa likvärdighet och gemensamt lärande.



Processledare för nätverken är:

Kvalitet i undervisning och lärmiljö – Chef pedagogiskt team (Tommy Söderström)

Hållbar utveckling – Central ateljérista (Maria Pellebäck)

Centralt ledningsnätverk – Verksamhetsstrateg (Torbjörn Segrell)

Hälsfrämjande och kompetensförsörjning – HR-partner (Helena Nagy)

Digitalisering – IT-strategi (Christina Jonsson)

Kommunikation och varumärke – Kommunikationsstrategi (Ingeborg Granlund)

Kvalitetsorganisation – Verksamhetscontroller (Björn Tideman-Göthner)

Centralt ledningsnätverk

Ett nätverk har redan start och det är centralt ledningsnätverk. Det uppstod utifrån att förvaltningsledningen upplevde en avsaknad av ett forum där organisationens högsta ledning gemensamt kunde utveckla, samordna och planera för utveckling av gemensamma frågor. Det är en förutsättning för att lyckas med ambitionen att skapa ett sammanhållet utbildningssystem. Ytterligare ett viktigt syfte med centralt ledningsnätverk är att börja uttrycka och förankra gemensamma värden kring den verksamhet vi leder och gemensamma värden kring *hur* vi leder den.

Syfte med centralt ledningsnätverk

Nätverket är en lednings- och styrningsfunktion i organisationen för samordning, planering och utveckling av gemensamma frågor. Är den översta noden i ett sammanhållet utbildningssystem.



Förväntningar på ledningsnätverket och deltagarna.

Att vi tillsammans utvecklar centralt ledningsnätverk till ett angeläget forum för att leda utbildningsförvaltningen mot ett mer sammanhållet utbildningssystem.

Att centralt ledningsnätverk är "påbyggnadsbart" för linjerna och avdelningarna. Att varje ledningsgrupp arbetar med innehållet på ett naturligt sätt efter ledningsnätverket.

Att cheferna tar vidare ämnen och frågeställningar från ledningsnätverket till sina respektive enheter och blir ambassadörer för våra gemensamma frågor.



Den kompetenta organisationen



Begreppet "Den kompetenta organisationen" består av två fokusområden. Det ena är "Ledarskap och medarbetarskap" och det andra är "Organisation och lärande". Dessa områden är centrala att en organisation skapar samsyn kring för förmågan att lyckas.

Att vara ledare och medarbetare i en organisation är en komplex och inte alltid en så enkel fråga. Det handlar om att hitta sin egen identitet och roll i den profession man har samtidigt som den rollen har en funktion i en organisation. Att utveckla den egna identiteten i sin yrkesroll är ett arbete och ansvar var och en har, samtidigt som organisationen kan vara till stor hjälp i det arbetet genom att synliggöra vilka värden och förväntningar som finns på olika roller i organisationen.

Följande avsnitt beskriver ett urval av texter som ligger till grund för den teoribildning utbildningsförvaltningen valt gällande fokusområdena i "Den kompetenta organisationen".

Texterna och teorier är riktningsskapande och värdeskapande för både ledare och medarbetare. Texterna kring området "Ledarskap och medarbetarskap" tar sikte på människosyn, att leda i en komplex miljö, ledarens uppdrag att utveckla de mänskliga resurserna, att utveckla ledaregenskaper samt ledarens kommunikativa uppdrag. Texterna kring området "Organisation och lärande" tar sikte på de teorier som finns om hur organisationer skapar lärande och kvalitetsutveckling i en alltmer komplex miljö.

Ledarskap och medarbetarskap

Coaching: vad, varför, hur (Susann Gjerde, 2012)

Det coachande förhållningssättet innebär att se människor som utvecklingsbara individer som har resurser och kan hitta sina egna svar. Coachen hjälper fokuspersonen i processen genom att fokusera på personens styrkor samt på lösningar och möjligheter snarare än problem. På detta sätt uppnås syftet med coaching: att underlätta för personen att nå måluppfyllelse, prestationsökning, lärande och utveckling. Coachen använder sig av aktivt lyssnande, nyfikenhet, handlings- och lärofokus samt intuition.

Genom reflektion tillsammans med coachen samt inpass från omgivningen, får fokuspersonen hjälp att utforska och bli medveten om sina tankar, känslor, värderingar och färdigheter samt sitt eget mål och beteende, kunskap och motivation. Coachen bistår även fokuspersonen med steget från medvetenhet och insikter till igångsättning och genomförande. Genom att vara en sparringpartner hjälper coachen fokuspersonen att reflektera över sitt lärande, upprätthålla fokus och finna stöd - både i sig själv och i sina omgivningar. På detta sätt får personen hjälp till ökad uthållighet under förändringsprocessen.

Mindset – du blir vad du tänker (Carol Dwecks, 2017)

Mindset handlar om människors potential och möjligheter. Mindset står för de uppfattningar som vi har om vår intelligens och om andra förmågor (tex konstnärlig talang eller affärssinne) samt om våra personliga egenskaper (tex drag som pålitlighet, omtänksamhet osv). Enligt Dweck finns det två olika slags mindset. Ett statiskt mindset innebär att vi ser oss själva som färdiga produkter, medan ett dynamiskt mindset innebär att vi ser oss själva som utvecklingsbara.

Dweck anser att vårt mindset påverkar hur vi förhåller oss till oss själva och andra, hur vi hanterar svårigheter, utmaningar och hinder samt i slutändan vad vi uppnår. Ett statiskt mindset kan leda till att lärandet avstannar och att man därför uppnår mindre än sin fulla potential. Ett statiskt mindset begränsar prestationerna, skapar störande tankar, gör hårt arbete till något obehagligt och leder till sämre inlärningsstrategier. Enligt Dweck är ett dynamiskt mindset mer hjälpsamt, eftersom man blir mer uthållig när man möter motgångar. Ett dynamiskt mindset innebär att personens lärande ständigt pågår och att hen därför kan nå allt högre prestationsnivåer.

Vad gäller ledarskap ser Dweck det som optimalt att eftersträva ledare som har ett dynamiskt mindset, dvs personer som vill undervisa och lära sig, som kan ge och ta emot återkoppling och som har förmåga att ta itu med och övervinna hinder. Om vi skapar en organisation som sätter



ett högt värde på att utveckla medarbetares förmåga, kommer ledarna att växa fram inom organisationen. Genom förbättrat samarbete och bättre nyttjande av gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens.

Harnessing Complexity (Robert Axelrod & Michael D. Cohen, 2000)

Idag ser vi stora förändringar i samhället med ett allt mer kunskapsintensivt arbete och en oerhört snabb teknisk utveckling. Världen blir allt mer sammankopplad och ömsesidigt beroende vilket även inbegriper ett arbetsliv som blir alltmer komplext och dynamiskt. Denna utveckling för med sig ett behov av en förändrad syn på lärande och nya former för samverkan och ledarskap.

Komplexitetsteorierna utgår från att komplexa fenomen uppstår utifrån mycket enkla regler.

Detta innebär att naturen först anger några mycket enkla principer, så kallade fraktaler. Genom de här enkla principerna skapar sedan naturen växande nivåer av komplexitet.

Komplexitetsforskarna anser att öppna system klarar av att möta ständiga förändringar genom självorganisering. Den här processen styrs inte av någon specifik enhet, utan uppstår genom en växelverkan mellan systemets olika delar. Självorganiseringen sker endast under specifika villkor, så kallad ”bounded instability”. Kaos ses som en förutsättning för att ordning ska kunna uppstå. Utan de två krafterna kaos och ordning saknas alltså möjlighet till förändring. I gränsområdet mellan ordning och kaos finns ”the edge of chaos”, komplexitetens hemvist.

A Leader’s Framework for Decision Making (Kurtz & Snowden 2003; Snowden & Boone 2007)

Cynefinmodellen skiljer mellan enkla, kaotiska, komplicerade och komplexa sammanhang, och upphovsmännen anser att ledares beteende och beslutsprocesser bör ändras för att passa sammanhanget. Cynefinmodellen kan användas som en hjälp för beslutsprocesser. Ledare kan leda effektivt i flera olika situationer genom att identifiera vilken kontext man befinner sig i och vara vaksamma på varningssignaler. I Cynefinmodellens så kallade enkla fält finns upprepande mönster, uppenbara orsakssamband och ett ”rätt svar”. Ledningens uppgift blir att se till att det finns fungerande rutiner, delegera och kommunicera tydligt och direkt.

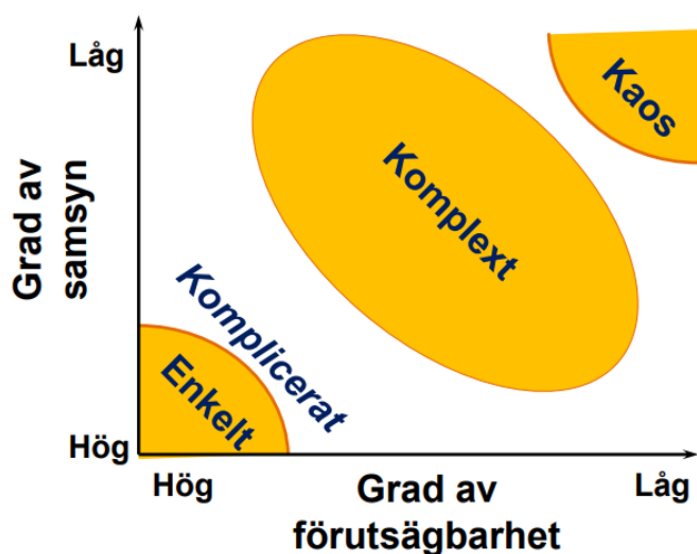
I det komplicerade fältet finns orsakssamband, men dessa är inte uppenbara för alla. Det behövs expertkunskap. Det finns flera möjliga ”rätta svar”. Ledningens uppgift blir att skapa expertpaneler samt lyssna på olika motstridiga råd.

Komplexa sammanhang är oordnade och saknar uppenbara orsakssamband. Det råder förändring och oförutsägbarhet, och flera konkurrerande idéer finns. Lösningar kan inte tillföras utifrån, utan måste uppstå. Ledares uppgift i ett komplext sammanhang är att bidra till ökad



kreativitet och experiment genom att definiera villkor, uppmuntra metoder för kreativitet, sätta gränser, uppmuntra meningsskiljaktigheter och olikheter samt bevaka framträdande mönster.

I det kaotiska fältet finns inga klara orsakssamband, och det är därför inte någon idé att leta efter de ”rätta svaren”. Anspänningen är hög och beslut behöver tas på kort tid. Ledningens uppgift blir att söka efter det som fungerar, agera direkt för att återfå kontrollen och kommunicera tydligt och direkt. Samtidigt bör man arbeta för att skifta från kaosfältet till det komplexa fältet. Genom att bryta ner i delproblem och kategorisera delproblemen såsom hemmahörande i något av fälten enkel/komplicerad/komplex/kaos kan det bli lättare att fatta bra beslut och agera.



När centralt ledningsnätverk lyssnade på Klara Palmberg Broryd, komplexitetsforskare, så beskrev hon att ledarskapet i organisationer som befinner sig i en komplex miljö behöver utveckla sina förmågor i att identifiera ”chunks” och chokladklumpar (intressanta idéer, processer, arbetssätt) som är värda att pröva. Nästa steg i ledarskapet är att möjliggöra att dessa idéer och initiativ får förutsättningar att prövas i praktiken. Klara sa ”Kör bara kör”, i bemärkelsen ”bli bra på att pröva idéer och utvecklingsinitiativ, men bli också bra på att utvärdera. Bygg vidare på det som funkar och skrota snabbt det som inte funkar”. Det här är en förmåga ”Den kompetenta organisationen” äger.

Att skapa effektiva team: en handledning för ledning och medlemmar

I ett komplext sammanhang blir ledarskapet ett distribuerat fenomen, gemensamt utfört av ledare och medarbetare. Ledare behöver tillägna sig verktyg att kunna se på sitt ledarskap ur olika perspektiv, och även hjälpa sina medarbetare att göra detsamma. Wheelans (2013) modell för grupp-utveckling består av fyra stadier som kan ta olika lång tid att arbeta sig igenom, men som kommer att resultera i vinster för verksamheten och för teammedlemmarna om de klarar av att

göra resan. Wheelan anser att ledare och grupper behöver kunna känna igen vilket stadium gruppen befinner sig i och få redskap för att kunna hantera det på ett positivt sätt så att gruppen kommer vidare och kan bli ett högpresterande team.

Stadium 1: tillhörighet och trygghet.

Stadium 2: opposition och konflikt.

Stadium 3: tillit och struktur.

Stadium 4: arbete och produktivitet.



Wheelan anser att ledaren inledningsvis kan hjälpa gruppen bäst genom att vara styrande, strukturerad, uppgiftsorienterad och kommunicera att hen tror på gruppen. I takt med att gruppen mognar omdefinieras sedan ledarens roll och makten omfördelas. Under de senare utvecklingsstadierna har målen och rollerna blivit tydliga, och ledaren behöver inte ta en lika framträdande roll. Medlemmarna har utvecklats och kan överta vissa aspekter av ledarens roll. Både ledaren och medlemmarna kan då delta i koordineringen av arbetet.

The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change (Bushe och Marshak)

Bushe och Marshak talar om ett så kallat ”dialogiskt” förhållningssätt till organisationsutveckling i förhållande till det ”diagnostiska” förhållningssätt som utvecklades under 1960- och 70-talen.

Bushe och Marshak har forskat om den filosofiska grunden hos olika dialogmetodiker och vad det är hos dessa metodiker som är verksamt och faktiskt skapar förändring. Deras slutsats är att det inte räcker med att ha ”goda dialoger” för att skapa förändring, men att dialogmetodiker kan

hjälpa ledare och organisationer att förändras och anpassa sig till nya omständigheter. Dialogiska metoder är effektiva för att ta itu med två slags situationer. Den ena är när etablerade sätt att ta sig an och prata om organisatoriska dilemman snärjer in en organisation och dess ledare i repetitiva, ineffektiva lösningsförsök. Den andra är när organisationen ställs inför komplexa problem och adaptiva utmaningar där det inte finns några kända lösningar för att hantera situationen. Bushe och Marshak identifierar ett antal viktiga förhållningssätt inom dialogisk organisationsutveckling:

- Verkligheten och relationer är socialt konstruerade. I varje samtal vi skapar, underhåller eller förändrar vi denna verklighet.
- Organisationer är meningsskapande system. Människorna i dem skapar ständigt mening både individuellt och i grupp. Det som händer i en organisation påverkas till viss del av externa krafter, men ännu mer av hur människorna i en organisation interagerar.
- Språk spelar roll. Ord förmedlar inte bara information, de skapar mening. Vårt tänkande påverkas av vilka ord och berättelser vi använder.
- För att skapa förändring krävs att förändra samtal. Förändring skapas genom att förändra vad ord betyder samt genom att ändra de ord och berättelser som används i grupper och organisationer.
- Grupper och organisationer är självorganiserande. Istället för att se organisationer som stabila, kan vi se dem som flöden. Olika processer, strukturer och idéer skiftar med varierande hastighet. I en komplex verklighet blir ledarens roll att skapa mötesplatser där användbara förändringar kan uppstå, och sedan stödja och förstärka dessa förändringar.
- Genom att använda dialogprocesser kan man få fram de olika perspektiv som finns utan att något favoriseras, för att sedan hitta fram till gemensamma synsätt och lösningar.
- Transformativ förändring är något som uppstår snarare än något som kan planeras. Det går inte att planera, kontrollera och hierarkiskt styra transformativ förändring.
- Konsulter är en del av processen snarare än separata från processen. De behöver reflektera över sin egen påverkan.

Bushe och Marshak menar att tre processer ligger till grund för när dialogiska metoder används så att transformativ förändring uppstår:

- Planerade eller oplanerade störningar av de ”etablerade” meningsskapande processerna gör att det inte går att gå tillbaka till hur saker var tidigare. Förändringen uppstår inom organisationen snarare än kommer uppifrån. Genom att



organisationens medlemmar självorganiserar sig för att möta dessa utmaningar kommer förändringar att uppstå snabbare och vara mer kraftfulla än om man hade försökt planera och implementera förändringar uppifrån.

- En eller flera av kärnberättelserna förändras. Kärnberättelser används av medlemmarna i organisationen för att skapa mening i det som händer. Genom att förändra berättelser kan en förändring i organisationskulturen uppstå.
- En kraftfull ny bild eller idé introduceras eller uppstår, och för med sig nya alternativa tankesätt eller handlingar. Idén är fängslande, men samtidigt svår att definiera. Som exempel kan man ta idén om ”hållbar utveckling” som blivit framträdande de senaste åren.

Genom att förändra våra samtal kan vi alltså förändra hur vi tänker och beter oss. Dialogisk organisationsutveckling handlar inte bara om att skapa goda dialoger eller objektivt utbyte av information, men genom goda samtal finns möjligheten att skapa nya bilder eller idéer som gör det möjligt för människor att se gamla situationer ur nya perspektiv, ändra de centrala organisatoriska berättelserna och kunna agera annorlunda.

Distribution av förändringsintentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten (Gillberg och Lindgren, 2017)

Gillberg och Lindgren (2017) framhåller att styrning och handlingsutrymme är två centrala påverkande faktorer som finns i alla förändringsarbeten. Styrning kan innebära exempelvis design, direktiv och faktisk styrning av förändringskonceptets genomförande. Handlingsutrymme för individer kan förekomma tex i framtagandet av en förändringsidé och i genomförandefasen i form av graden av frihet att översätta idén. Spänningsfältet mellan förändringsidéer och praktik i genomförande av förändringsarbete är välkänt inom organisationsforskningen.

Planerade förändringsarbeten kan ofta få oplanerade konsekvenser eller haverera. Organisationer fastnar lätt i en mekanistisk syn på förändringsarbete, där man föreställer sig att det tänkta är det kommande resultatet av förändringsinsatsen och det finns bristande förståelse för eventuella praktiska hinder i genomförandet. Förändringsarbetet kan vara sådant att organisationens företrädare har en klar bild av målet och med alla medel försöker vinna (dvs uppnå målet). En kontrasterande attityd hade varit att acceptera att fullständig styrning är omöjlig och låta sig överraskas av det som utvecklas. Gillberg och Lindgren anser att förändringsarbetens utveckling och resultat påverkas av olika former av växelverkan mellan förändringsidéer och praktik.

Balansen mellan styrning av förändringsintention och verksamhetens handlingsutrymme är en viktig faktor för att få till lyckade förändringsprocesser. Förändringsarbeten kan annars få



oönskade konsekvenser, exempelvis om förändringsintentionen inte distribueras ut i verksamheten, om styrningen är för svag eller om verksamheten har ett reducerat handlingsutrymme. Organisationer som tillåter förändringsintentionen att distribueras ut i organisationen och som etablerar en balans mellan styrning av förändringsarbetet och verksamhetens handlingsutrymme kommer däremot att ha bättre förutsättningar att lyckas med sina förändringsarbeten.

Förändringsmodellen som skapats av Gillberg & Lindgren kan bidra till att öka vår medvetenhet om hur vi designar förändringsprocesser, oavsett varifrån initiativet till dessa kommer. Genom balansen mellan styrning och handlingsutrymme i förändringsarbetet skapas dynamiker som antingen stödjer eller motverkar processen. Genom att införa arbetssätt som stödjer inflytande och delaktighet kan förändringsprocesser genomföras på ett mer hälsofrämjande, kontinuerligt och meningsskapande sätt. Genom att tillitsorganisera skapar vi forum för inflytande och delaktighet. Genom att ha medskapande processer, dialog och reflektion skapar vi utrymme för kunskapsspridning, samsyn och momentum för förändringsarbetet. Genom att medarbetare och ledare upplever en ökad insyn och möjlighet att påverka skapas kontroll över den egna arbetssituationen vilket påverkar den upplevda hälsan positivt.

Sammantaget kan det ge mer harmoniska genomföranden av förändringsintentioner när vi ger utrymme att medskapa i processerna.

De 7 goda vanorna: grunden för personlig utveckling och hållbart ledarskap (Covey, 1999)

Covey (1999) beskriver karaktärsetik som en viktig del av ledarskapet. Det handlar om integritet, autenticitet och inre auktoritet. Han menar att vi ständigt behöver göra ett arbete för att leva våra värderingar i praktiken. Covey beskriver fyra sätt för att uppnå detta:

- Modelling: Hjärtat i effektivt ledarskap är inte bara vad ledare gör, utan hur de är. Våra värderingar hörs när vi talar. Vi måste bygga tillit och förtroende.
- Identifiera vägen och riktningen: Identifiera destination, syfte, gemensamt uppdrag, värderingar och vad som är viktigt. Formulera, förankra och integrera vision samt mål.
- Bygga system som leder till visionen: Visa värderingar i handling. När vi inte målet bör system, processer och struktur förändras för att komma i linje med vald riktning.
- Empowerment: Att förlösa människors potential, energi och engagemang. Genom att lyfta styrkor och fira olikheter skapas synergi. Vi behöver stödja de handlingar som leder till den önskade kulturen i verksamheten.



Ledarskapets 5 utmaningar (Stefan Söderfjäll, 2007)

Boken "Ledarskapets 5 utmaningar" av Stefan Söderfjäll beskriver teorin om och forskningen på det transformerande ledarskapet samt ger förslag på praktisk tillämpning utifrån denna teoretiska och empiriska bas. Denna tillämpning beskriver fem övergripande beteendekområden som kännetecknar det transformerande ledarskapet:

1. Var en förebild för värdegrunden
2. Skapa gemensamma visioner
3. Utmana och ifrågasätt
4. Frigör handlingskraft
5. Uppmuntra och synliggör

Den första utmaningen innebär att man som ledare måste vara trovärdig genom att vara en god förebild och låta sina ord vara lika med handling. Detta handlar för om att identifiera sina egna och andras grundläggande värderingar och utifrån detta bygga en gemensam värdegrund som sedan måste modelleras och efterlevas av ledaren själv för att bli genuint trovärdig. Ledaren bör i princip vara redo att offra sig själv och sin egen position hellre än att ge avkall på värderingarna.

Den andra utmaningen handlar om att skapa gemensamma visioner. Visioner är ideala, värderingsbaserade, bilder och föreställningar om framtiden. Dessa är starkt motiverande och ledarens uppgift är att, tillsammans med andra, identifiera och måla upp dessa framtidsideal. Det handlar om att inte bara definiera mätbara resultat- och prestationsmål utan att också förse dessa med ett större värde (visionen) som i princip förmedlar varför de mätbara målen skall eftersträvas. Forskning har visat att ledare som kommunicerar visioner har större inverkan på människors motivation och prestation än ledare som enbart kommunicerar mätbara mål och vägen till dessa.

Utmaning nummer tre är att utmana och ifrågasätta de befintliga uppfattningar och beteenden som existerar hos ledaren själv, hos medarbetarna, och i organisationens kultur, struktur och arbetsprocesser. Inom ramen för detta bör ledaren identifiera och ifrågasätta befintliga sätt att bedriva verksamheten, söka influenser utifrån från andra verksamheter, arbeta med kreativitet och nytänkande samt uppmuntra till ett kontinuerligt, steg-för-steg baserat lärande.

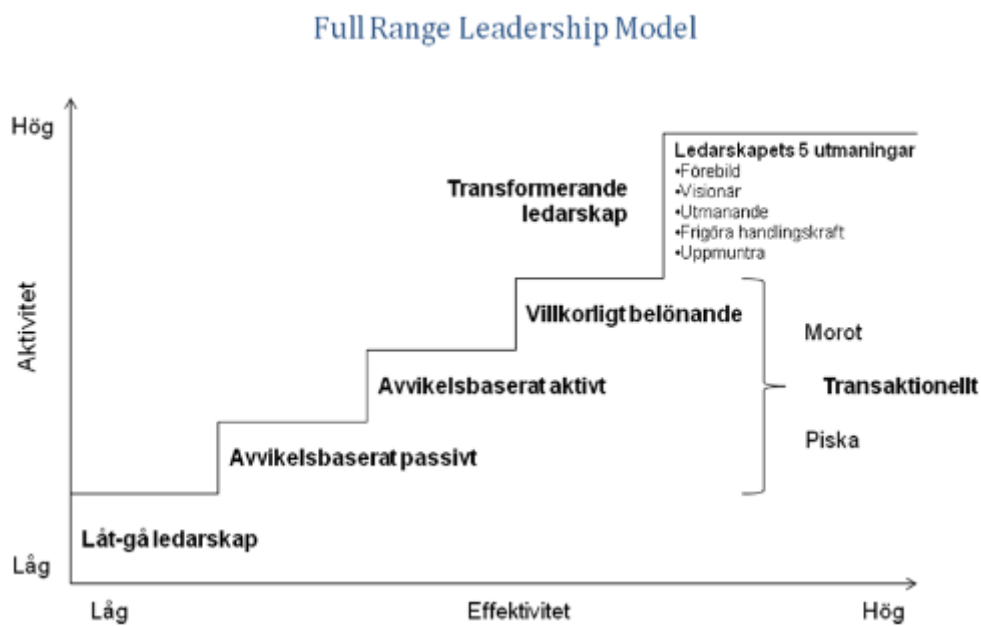
Som fjärde utmaning kommer att frigöra den handlingskraft som finns inneboende hos individer och grupper, men som på grund av hinder i organisationens kultur och struktur, i ledarskapet, i gruppens processer, samt i bristande motivation och självförtroende inte tillåts släppas lös.

Ledaren som frigör individers handlingskraft tar dessa potentiella hinder i beaktande och arbetar



aktivt med att släppa ifrån sig kontrollen, hjälper grupper att hantera potentiellt destruktiva gruppprocesser, samt coachar och synliggör de enskilda individerna.

Den sista utmaningen handlar om att låta människor få känna sig uppskattade och respekterade för den de är och för deras insatser. Individer som är goda förebilder för värderingarna, aktivt bidrar till gemensamma visioner, utmanar och ifrågasätter sig själva samt frigör andras handlingskraft ska uppmuntras och synliggöras för att hålla lågan vid liv samt bygga en kultur präglad av de gemensamma värderingarna.



Kommunikativt ledarskap – Leading change (John P. Kotter, 2012)

Kotters åtta stegs modell är en av de mest kända modellerna för förändringsledning. Modellen är till för större förändringar av verksamheter och organisationer men kan även användas för mindre förändringsarbete. En viktig del i boken är att förändringar skall vara bra för "alla", då avses ägare, medarbetare och kunder. Gör man förändringar som försämrar för någon av grupperna riskerar förändringen att bli kontra produktiv. Andra viktiga punkter är ledarskap, tvåvägskommunikation, lyssna, undanröja strukturproblem, föregå med gott exempel, repetera, utbilda och teamarbete.

Kotters åttastegs modell:

1. Skapa en känsla av akut behov
2. Bilda ett starkt ledningsteam
3. Utveckla en vision och strategi
4. Kommunicera förändringsvisionen

5. Realisera förändringen
6. Skapa snabba vinster
7. Håll i och genomför fler förändringar
8. Förankra det nya tillståndet i kulturen.

Kotters teorier ligger som bas i block 4 på den utbildning alla rektorer och nyckelfunktioner ska få av kommunikationsavdelningen. Block 4 tar fasta på ledarskapet i en förändring medan de 3 tidigare blocken skapar en grund till ett kommunikativt ledarskap.

Organisation och lärande

Reinventing organizations (Frederic Laloux, 2017)

Frederic Laloux menar att vi står inför ett paradigmskifte och att vi är på väg mot ett mer meningsfullt och värdeskapande sätt att driva organisationer framåt. Den organisation som allt fler företag strävar emot är en TEAL-organisation. Den kännetecknas av självstyre, helhet och har ett evolutionärt syfte. Den passar både stora och små organisationer och Frederic Laloux beskriver i detalj hur det praktiska arbetet mot ett teal-sätt att arbeta går till. Teal organisationen bygger på tre huvudsakliga principer:

1. Självorganisering

Frederic Laloux beskriver problematiken för hierarkiska organisationer att vara effektiva i dagens komplexa omvärld. Den "Tealska" organisationen bygger istället för hierarkiska strukturer på självorganiserade och självbestämmande enheter. Några av de exempel som ges är bland annat ett vårdföretag i Holland som består av 9 000 anställda och där hela organisationen är uppdelad av enheter av tio till tolv sjuksystrar. Varje enhet är helt självständig och självorganiserande och består inte av någon form av ledare. De uppgifter av ledarkaraktär som finns delas mellan gruppens medlemmar baserat på vilja och kompetens.

2. Helhet

Helhet handlar om att framhäva hela vår potential och ta bort den mask och det professionella jaget vi ofta uppvisar på arbetsplatsen. Genom att agera helt och autentiskt så mår vi bättre och upplever arbetet som mer uppfyllande.

3. Ständigt utvecklande syfte

"Tealska" organisationer är som alla andra organisationer i ständig utveckling och förändring. Skillnaden är att istället för att försöka förutse och kontrollera framtiden så låter man bolaget



utvecklas i den riktning det naturligt blir. Man pratar om att känna av och följa snarare än att försöka förutse och kontrollera.

Frederic Laloux visar på ett tydligt sätt att olika organisationsformer förmår att åstadkomma och skapa olika slags effekt. Ledare och medarbetare ”träder” ofta in i redan existerande organisationer och ärver både strukturer och värden som organisationen bär. Att reflektera över vad organisationens syfte och kontext är, och om rådande struktur och kultur stödjer det syftet och den kontexten, är av central vikt för att nå effekt på de insatser som görs.

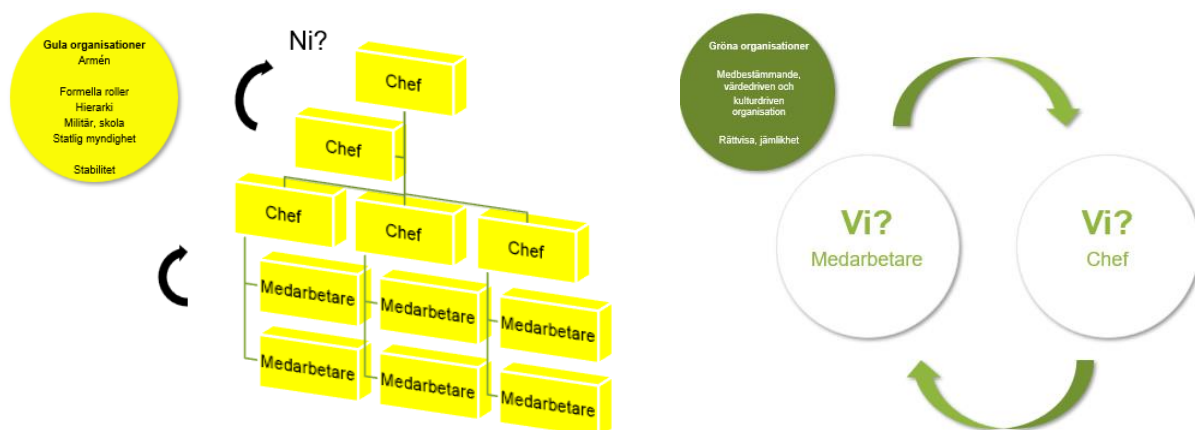


I en röd organisation, som styrs av en stark ledare skapas mentala bilder och handlingsbeteende av lydnad och ja-sägande (åtminstone när ledaren är närvarande). Detta fungerar om organisationens syfte kräver orderlydnad, till exempel brandkår, polis och militär.

I en gul (hierarkisk) organisation, som skolsystemet bygger på, finns det lite mer handlingsutrymme än i en röd organisation, samtidigt som strukturerna bygger på linjedragning och stark gränsdragning mellan varje nivå.

Medarbetare arbetar efter arbetsbeskrivningar snarare än efter att kreativt lösa uppgifter och utmaningar. Utmaningar och hinder är ofta en ledningsfråga och medarbetarskapet handlar om att utföra tydligt avgränsade arbetsuppgifter.

Frågor som inte direkt ligger inom ramen för arbetsbeskrivningen ses som problem och skickas uppåt i organisationen för lösning. Istället för att varje nivå tänker ”Hur löser vi det här”?, skickas frågan uppåt ”Hur löser ni det här?”. I ”Den kompetenta organisationen”, liksom i den gröna eller den ”tealska” organisationen, tänker ledning och medarbetare tillsammans om gemensamma lösningar.



”Den kompetenta organisationen” är ett försök att skapa en grön organisation i en gul. Som skolstruktur i en kommunal verksamhet kommer strukturen alltid vara hierarkisk, vare sig vi vill eller inte. Men genom en medvetenhet om att organisationsstrukturer påverkar de resultat och den kultur vi genererar, måste vi ställa de organisationsformer vi väljer i relation till vad vi vill åstadkomma.

Vill vi bygga en bil var tredje sekund, som var det Ford ville åstadkomma i början av 1900-talet, är en hierarkisk organisation bra. Men vårt uppdrag är något annat. Vi ska skapa demokratiska medborgare och för att barnen ska bli det behöver de en massa kunskaper och sociala färdigheter. Om man kopplar det uppdraget med hur dagens samhälle ser ut, (digitalisering, fart och informationsflöde) inser vi att det är ett komplext uppdrag som kräver en kreativ och innovativ organisation i alla led.

Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde (Jonna Bornemark, 2018)

Vi lever i en mätbarhetens tidsålder och vi löser våra problem genom att spalta upp, mäta och kvantifiera. Våra mantran ekar i styrdokument och på kvalitetskonferenser: effektivitet, kvalitetssäkring, evidensbaserad. Samtidigt ramas våra liv in av rankinglistor, betyg, kvalitetsindex, pulsmätare och stegräknare. Tilltron sätts därmed till yttre parametrar som vi tänker oss objektivt pekar ut den rätta vägen framåt. Vi flyr undan det subjektiva, det känslomässiga, det tillfälliga och räknar istället: siffror, diagram och staplar som verkar vara så mycket pålitligare. Ett resultat är att utrymmet för den praktiska kunskapen, för omdöme och situationskunskap blivit allt mindre.

Resultat och mätningar kan vara fantastiskt bra för att förstå vad en organisation presterar och hjälpa till att skapa ett nuläge. Det är viktigt att veta vad mäts och varför. Det är också lika viktigt att vara medveten om faktorer som också påverkar nuläget men som inte är lika enkla att mäta.

Fler och fler rapporter pekar också på att människor som befinner sig i yrken som vård- och omsorg och läraryrken kan utveckla stress om dokumentationen upplevs ta tid från själva kärnuppdraget.

From learning organization to practically wise organization (Rowley och Gibbs (2008)

Senge (1995) skrev om fem discipliner i den lärande organisationen: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Han ansåg att dessa fem discipliner måste utvecklas till en helhet. Systemtänkande är den femte disciplinen och fogar samman de andra disciplinerna till en helhet av teori och praktik. Begreppet lärande organisation har blivit omtvistat då det är många som menar att det enbart är individer som kan lära, inte organisationer. Till diskussionen hör att vissa använder termen lärande organisation medan andra använder termen organisatoriskt lärande. Frågan kan ses som komplex där båda definitionerna har sin plats beroende på vilket perspektiv vi utgår ifrån.

En del av kritiken mot teorin om lärande organisation och organisationslärande är att den är instrumentell och inte inkluderar den moraliska och etiska aspekt som organisationer idag förväntas leva upp till av sina intressenter. I en snabb, föränderlig, komplex och osäker arbetsmiljö ökar nödvändigheten att kunna agera i enlighet med uppdraget utan att det finns ett givet svar på hur. Det innebär konkret att det finns ett ökat krav på handlingsklokheter. Rowley och Gibbs (2008) bidrar på ett förtjänstfullt sätt när de hanterar denna aspekt och bygger vidare på Senges teori om den lärande organisationen.

Rowley och Gibbs framhåller att organisationer idag befinner sig i omgivningar som kännetecknas av snabba förändringar och osäkerhet. Organisationer möter ett ökande tryck att lära, förändras och anpassa sig men också att agera vist. Traditionella beslutsprocesser innebär att försöka reducera osäkerhet genom att samla in information och kunskap. I en föränderlig omgivning kvarstår dock höga nivåer av osäkerhet, vilket bland annat innebär att det blir nödvändigt att ta beslut i osäkerhet. Det blir därför viktigt att hitta ett sätt att förhålla sig till osäkerheten och som ”den kompetenta organisationen” ibland uttrycker det ”att lita till processen” är lika viktigt som att förlita sig på regelstyrt beslutsfattande. Den praktiskt visa organisationen är enligt Rowley och Gibbs en organisation som är både lärande och etisk. En sådan organisation kan hantera flera olika processer såsom:

- Att förstå dynamisk komplexitet. En vis organisation behöver systemtänkande, det vill säga att kunna förstå och agera på händelser inom såväl som utanför organisationen samt kunna ta del av olika intressentgruppers perspektiv.



- Att utveckla personlig visdomskompetens. Individer behöver kunna förstå komplexa sammanhang, ta in andras perspektiv, förstå konsekvenserna av sitt eget och organisationens agerande samt ta ansvar.
- Att överväga utifrån etiska perspektiv. Mentala modeller behöver synliggöras och diskuteras, och bör innehålla en etisk dimension. Tillfällen för reflektion bör finnas. → Att förnya den gemensamma visionen. En vis organisation behöver ha processer och en kultur som engagerar människor och ger dem makt, så att de kan samlas kring en gemensam vision som är hållbar. Visionen behöver ständigt ses över, delas, accepteras och utvecklas.
- Att underhålla processer för gruppvisdom. Gruppen är den basala lärandeenheten. Det är viktigt att organisationen stödjer processerna personlig visdomskompetens och etiskt övervägande.
- Att handla välavvägt utifrån kontext. Ett vist beslut eller en vis handling är kontextberoende.
- Att förkroppsliga lärande. I en praktiskt vis organisation är lärande och utveckling både en förutsättning för och en följd av handling eller praxis.

Det Rowley och Gibbs gör är att sätta in Senges material i ett sammanhang där komplexiteten är framträdande och där lösningarna inte är givna. För att utveckla handlingsklokheter i de komplexa sammanhangen behövs ett mer systematiskt arbetssätt som sprider kunskap. Sådana stödjande arbetssätt såsom dialog och reflektion, i kombination med individers förmåga att kommunicera och omsätta sitt lärande till kompetenta handlingar, stärker organisationens lärande. Här kommer teamdeltagarnas förmåga att samverka i en anda som stödjer lärande och ansvarstagande att ha betydelse för att lära nytt och att omsätta till kompetens. Här blir det viktigt att den rådande kulturen ger deltagarna möjlighet att hantera det kritiska samtalet, vilket underlättas av ett klimat som är tillitsfullt, nyfiket och öppet för att lära av och lära om.

Kunskapsintegration: om kollektiv intelligens i organisationer (Philip Runsten & Andreas Werr, 2016)

Vårt komplexa arbetsliv innebär att organisationer blir alltmer ostyrbara uppifrån och därför behöver förlita sig mer på förmågan hos mindre självstyrande grupper. Runsten & Werr (2016) anser att när vi förbättrar samarbetet och bättre nyttjar gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens. Organisationer som vill arbeta med sin kollektiva intelligens bör ha strategier för att utveckla de olika kollektiva förmågorna, dvs en representationsstrategi, en relationsstrategi, en reflektionsstrategi och en integrationsstrategi. Mikrosystem i olika

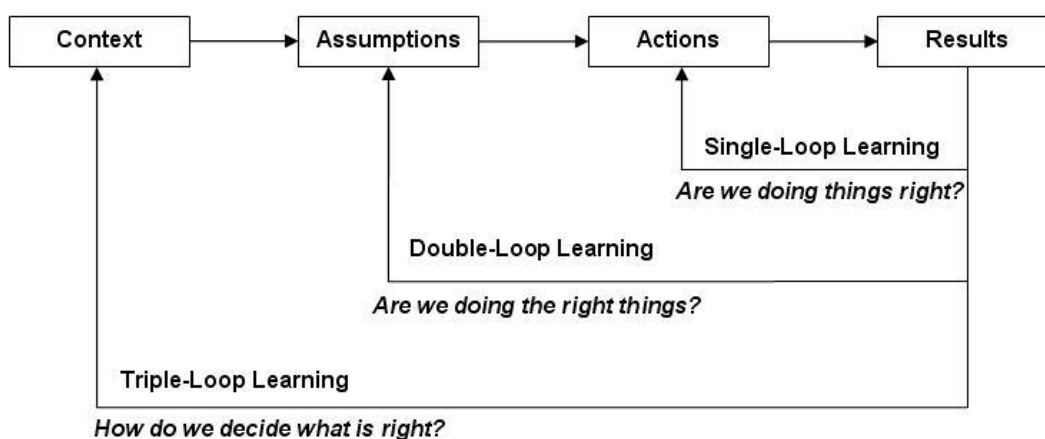


utvecklingsfaser kräver olika prioriteringar av utvecklingsinsatser för de olika kollektiva förmågorna.

Ett fokus på mikrosystem och kollektiv intelligens i organisationer förutsätter också en process- och relationsbaserad syn på ledarskap. Ledarskapet blir ett distribuerat fenomen som utövas av både chefer och medarbetare. Vi vet att ledningsgrupper fungerar olika väl och att deras kollektiva arbete uppnår varierande kvalitet. När arbetet inte fungerar är den gängse reaktionen att byta ut chef eller medarbetare. Vi förlitar oss därmed på talang, bra chefer och skickliga medarbetare för att få till bra grupper, men exakt vad en "bra grupp" innebär vet de flesta organisationer väldigt lite om. Oavsett var man som organisation befinner sig kan man alltid förbättra sin prestation genom att förbättra sin förmåga till samverkan, dvs sin kollektiva intelligens.

On Organizational Learning (Argyris, 1999, Cummings & Worley, 2001)

I ledarens arbete med teamutveckling ser vi att den lärandeteorin som Chris Argyris mfl (Argyris, 1999, Cummings & Worley, 2001) utvecklat är användbar som utgångspunkt. I loop-lärandeteorin skiljer man mellan första, andra och tredje ordningens lärande. Första ordningens lärande sker inom ramen för en etablerad och vedertagen praxis. Detta leder till att kunskap förfinas, vilket möjliggör en effektivisering av det befintliga systemet. Andra ordningens lärande (double loop learning) används när det är nödvändigt att ändra den mentala modellen eller andra förutsättningar som ett beslut beror på. Till skillnad från första ordningens lärande är andra ordningens lärande inte enbart en korrigeringsprocess, utan innebär att man formulerar frågor och betraktar sina handlingar ur nya perspektiv så att insikter och rutiner förändras. Andra ordningens lärande innebär att medarbetaren ifrågasätter det etablerade. Tredje ordningens lärande innebär en revidering av tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta får en djupare påverkan på hur en individ, grupp eller organisation fungerar eftersom fundamentala perspektiv ifrågasätts (Hultman, 1996).



Lärande organisationer – vad och för vem? (Anders Örtenblad, 2009)

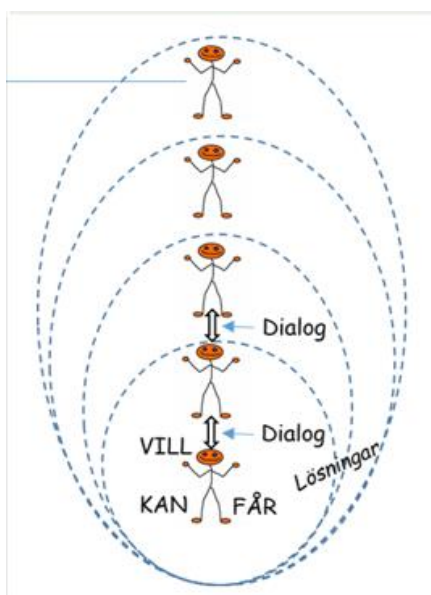
Örtenblad (2009) nämner fyra perspektiv på en lärande organisation: lärande i arbetet, klimat för lärande, lärande struktur och organisatoriskt lärande. I ”den kompetenta organisationen” ser vi paralleller mellan lärande struktur och klimat för lärande. Om klimatet i arbetsmiljön inte stimulerar till dialog och reflektion kommer det gemensamma lärandet att påverkas negativt. Det kollektiva sammanhanget har betydelse för hur vi samverkar kring problemdefinitioner så att våra gemensamma kompetenser nyttjas när vi tar fram lösning och handling. Inom grupper kan ambitionen att nå resultat finnas samtidigt med ambivalens och motstridiga intressen. Kan personer inte överkomma detta genom färdigheter i kommunikation och konflikthantering så anser vi att det organisatoriska lärandet begränsas.

Att föra in arbetssätt för lärande, såsom metodiska inslag av reflektion och dialog samt reflektiva frågor i samtal, stödjer ett positivt lärandeklimat och ökar förmågan till perspektivtagande och sammanhangsförståelse. I Sverige har vi arbetslagar som värnar demokratin och vi har en lång tradition av demokratiprocesser. Med denna bakgrund kan vi kanske se fler positiva möjligheter med öppenhet och strukturerat lärande i organisationer än andra skulle gjort som verkar under andra förutsättningar.

Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World (Brian J. Robertson, 2015)

Ett sätt att beskriva relationen mellan medarbetare och ledare och förmågan att skapa lärande organisationer, kan vara genom att ta hjälp av holakratiska organisationsteorier. En holakratisk organisation är uppbyggd i självgående team, där varje team har rådighet och mandat att lösa de problem och hinder som uppstår i arbetet. Organisationsstrukturen ritas i cirklar, där företagscirkeln är den största och omsluter alla undernivåer av cirklar (team). Principen i ett holakratiskt system är att varje nivå ska ha rätt förutsättningar för att lösa sitt uppdrag. Varje grupp och individ vill, kan och får lösa de dagliga hinder som kan uppstå. Hinder som inte kan lösas inom en cirkel eskalerar i organisationen för dialog om vilka förutsättningar som måste tillföras för att lösa problemet.





Det här går att koppla till begreppet ”den kompetenta organisationen”. I en holakrati har varje enhet, avdelning, team, arbetslag och roll en stor förmåga att agera på egen hand, genom att både ansvar och mandat är uttryckt. Samtidigt finns en förväntan i hela organisationen att koordinera sig med andra enheter, avdelningar, team, arbetslag och roller samt verka utifrån gemensamma värden och organisationens deklarerade riktning.

”Den kompetenta organisationen” och covid-19

När förvaltningsledningen först presenterade ”Den kompetenta organisationen” som begrepp, upplevde vi att det var lite svårt för organisationen att ta till sig och förstå begreppet. Det är ju i sin karaktär ett abstrakt begrepp och behöver fyllas med ett innehåll. Det här har varit en balansgång ur ett ledningsperspektiv, för om förvaltningsledningen säger att ”det här är den kompetenta organisationen,” och uttrycker uppnåendemål för den, så försvinner en central faktor i begreppet, nämligen nyfikenheten att i den egna praktiken undersöka begreppet. Samtidigt som om det blir för innehållslöst så blir det svårt skapa relation till begreppet vilket omöjliggör ett utforskande av det. En annan svårighet är den att förvaltningsledningen inte heller kan veta i alla delar vad ”Den kompetenta organisationen” innebär.

Det innehåll förvaltningsledningen valde att koppla till ”Den kompetenta organisationen” var:

En organisation där goda arbetssätt föds och sprids i hela organisationen

En organisation som genererar gemensamt lärande

En organisation som agerar efter gemensamma värden

Delaktighet och handlingsutrymme leder till innovation och utvecklingsinitiativ

En intressant iakttagelse under covid-19 krisen är att det nu i organisationen uppstår initiativ och processer som ligger helt i linje med ambitionerna med ”Den kompetenta organisationen.” Nya och bra arbetssätt har uppstått och spridits i organisationen, nya strukturer och forum har uppstått, det sker mer samverkan mellan olika delar av organisationen, vi har på kort tid utvecklat former för gemensamt lärande vilket resulterar i att vi börjar utveckla gemensamma värden, medarbetare har på alla nivåer varit lösningsorienterade och skapat innovation och utveckling, digitaliseringen har tagit fart på ett fantastiskt sätt.

En slutsats kan vara att det är viktigt att utvecklingsinitiativ hamnar nära människorna i organisationen. Covid-19 skapade en situation där det blev viktigt för var och en att utveckla nya former och ta utvecklingsinitiativ för att hantera de nya utmaningarna. Det är det ledningsfunktioner vill komma åt i all verksamhetsutveckling, inte bara när vi har en covid-19 situation.

För att få med det lärande som sker i organisationen just nu, jobbar förvaltningsledningen efter kriminalvårdens slogan ”Bättre ut” 😊. Uttrycket symboliserar ambitionen att, när covid-19 inte längre är huvudfokus, återta ett normaltillstånd som bygger på de erfarenheter och det lärande organisationen varit i. Samtidigt står väntar stora ekonomiska utmaningar, vilket gör att det är ännu viktigare att i det här läget att vidareutveckla de goda arbetssätt, utvecklingsinitiativ och ”chunks” som uppstått. Därför har utbildningsförvaltningen tillsatt en arbetsgrupp som har en bred representation från organisationen för att stötta organisationen i arbetet att komma ”bättre ut” *trots* de ekonomiska utmaningarna.

En annan intressant iakttagelse handlar om de prioriterade områdena. Vid ledningsnätverket den 14 maj 2020 arbetades med frågeställningar som dels berörde våra erfarenheter och lärande i den här situationen, dels frågor om vad som är viktigt att utbildningsförvaltningen prioriterar i den framtida utvecklingen. Övervägande del av dialogerna handlade om hur organisationen fortsätter utveckla en lärande organisation och nya strukturer, hur digitaliseringen på riktigt börjar användas, hur dialogen med medarbetarna utvecklas (människan först sa någon), hur kommunikationsvägarna i organisationen stärks, hur nya tankar kring undervisning och undervisningsformer utvecklas samt hur det görs på ett hållbart sätt för alla.

Alla reflektioner låg alltså inom ramen för de prioriterade områdena som sedan tidigare valts. Det är ett tydligt kvitto på att det är rätt områden som är hållbara över tid.



Sammanfattning ”Den kompetenta organisationen”

Begreppet ”Den kompetenta organisationen” växte fram under tidig höst 2019 och uppstår som ett samlingsnamn för det förvaltningsledningen identifierat som framtida utmaningar (Haninge 2025) och vilken organisation som behövs för att möta dessa utmaningar. Det handlar alltså inte om att medarbetare inte är kompetenta och behöver bli det. Det finns väldigt mycket kompetens, engagemang och vilja i organisationen. Lärare, ledare, skolsköterskor, psykologer, administratörer, vaktmästare, kockar, barnskötare (det går inte att räkna upp alla yrkeskategorier men ingen är glömd) som varje dag gör enastående insatser.

Organisationen är varje del för sig väldigt kompetent och utträttar ett fantastiskt jobb. Men om intentionerna är att utträtta storverk behöver ledning och medarbetare i större utsträckning utveckla en organisation som är på väg i samma riktning, där delarna av organisationen är i synk med varandra och bidrar till var och ens framgång. En organisation som bygger på gemensamma värden och gemensamma ställningstaganden. En lärande organisation som har knäckt koden kring hur kvalitet systematiskt utvecklas i hela organisationen. Lyckas det kommer de gemensamma yrkesmässiga ansträngningar att bli långt mer djupgående och bestående, än vad enskilda yrkesliv förmår att uppnå.

Den kompetenta organisationen är med andra ord både ett förhållningssätt, som går att anta här och nu, en mental bild att spegla de egna handlingarna i, samtidigt som det är en ambition att uppnå. Varje dag när vi ställs inför utmaningar, hinder och sådant som inte fungerar, finns ett val. Antingen fortsätter vi bara tyst (eller högt) klagande på att saker inte fungerar, eller så ställer vi oss frågan ”Hur skulle den kompetenta organisationen agera”? Svaret på den frågan ligger i den egna nyfikenheten, vilket egentligen bara betyder fler frågor.

Vad beror det på att det inte fungerar?

Varför uppstår det här problemet? (Ställ frågan gärna mer än 5 gånger)

Finns lösningen (eller delar av den) i nya arbetsätt?

Finns lösningen (eller delar av den) i nya samarbeten?

Finns lösningen (eller delar av den) i nya strukturer?

Finns lösningen (eller delar av den) i ny teknik?

Beror problemet på avsaknad av rutiner, riktlinjer?

Beror problemet på avsaknad av mandat?

Beror problemet på att vi har olika syn på uppdraget?

Beror problemet på att vi har olika värden?



Ju mer nyfikna individerna i en organisation är desto mer lösningar kommer organisationen att generera. Men det räcker inte med bara nyfikenhet, det måste också finnas en tillåtelse i organisationen att pröva nya lösningar. Det måste finnas en ledningsorganisation ger medarbetare handlingsutrymme till utvecklingsinitiativ. Det måste finnas en välutvecklad dialog mellan ledningsfunktioner och medarbetare som bygger på tillit och lyssnande.

En viktig ambition i arbetet med ”den kompetenta organisationen” är att utforska vägar för en ökad organisatorisk kunskapsintegration där vi söker kompetens hos varandra, bidrar med vår egen kompetens och nyttjar de gemensamma kompetenserna i en reflekterande tolkning och omtolkning av det problem man för tillfället arbetar med.

När ett problem har identifierat bjuder vi in berörda för att gemensamt definiera problemet utifrån varandras olika problembeskrivningar, vilket förutsätter att vi är öppna för andras perspektiv utöver vårt eget. När en grupp gemensamt definierat problemet kan gruppen föreslå lösningar som oftast är långt mycket bättre än vad enskilda individer förmår.

En viktig fråga för förvaltningsledningen har varit att bygga upp tilliten med politiken under det senaste året. Tillit kan såklart ses som ett grundläggande sätt att se på människor och världen, men i en yrkesmässig relation i en organisation ska tillit ses som något som uppstår när vi:

Har en samsyn om uppdraget och syftet med verksamheten

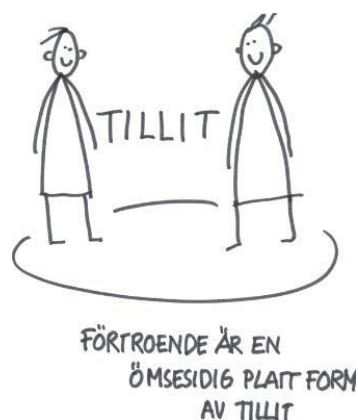
Reder ut roller, ansvar och mandat

Skapar gemensamma spelregler för den yrkesmässiga relationen

Öppet kan prata om vilka förväntningar vi har på varandra och vad som är rimliga förväntningar

Att roller och funktioner levererar efter överenskomna förväntningar

En vilja att göra varandra bra



I ”Den kompetenta organisationen” är tillit, liksom nyfikenhet, grundläggande förutsättningar.

Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete – november 2018 till juni 2019

Det här har varit en av de största utmaningarna för förvaltningsledningen, att formulera ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete i hela organisationen. Det här har varit, precis som utvecklingen av de prioriterade områdena, en process som pågått och kommer att pågå en lång tid framåt. Den översta ”noden” i kvalitetsarbetet på huvudmannanivå har sedan länge varit det som kallas ”Kvalitetsrapporter”. Det var ett politiskt initiativ, där syftet var att ge nämnden en kvalitativ rapport inom ett definierat område. En viktig utgångspunkt redan från början var att rapporten skulle vara värdefull både för politik och verksamhet.

Idag skrivs rapporterna utifrån de prioriterade områden utbildningsförvaltningen tagit fram. Rapporterna bygger på indikatorer, data, fakta och information som möjliggör analys och uppföljning för att kunna dra slutsatser och besluta om insatser. Dessa fungerar som underlag till styrning både för nämnderna, för förvaltningsledningen och för verksamheterna.

En ambition som både förvaltningsledning och politik har, är att rapporterna ska bygga på underlag och behov från verksamheterna. Det som faktiskt pågår. Med den ambitionen uppstår frågan ”Hur skapas ett system som möjliggör det”? Lyckas organisationen med det kommer vi, genom att synliggöra vad som är viktigt för det som är viktigt i verksamheten, möjliggöra gemensamma prioriteringar och ökad effekt i det som ska uppnås.

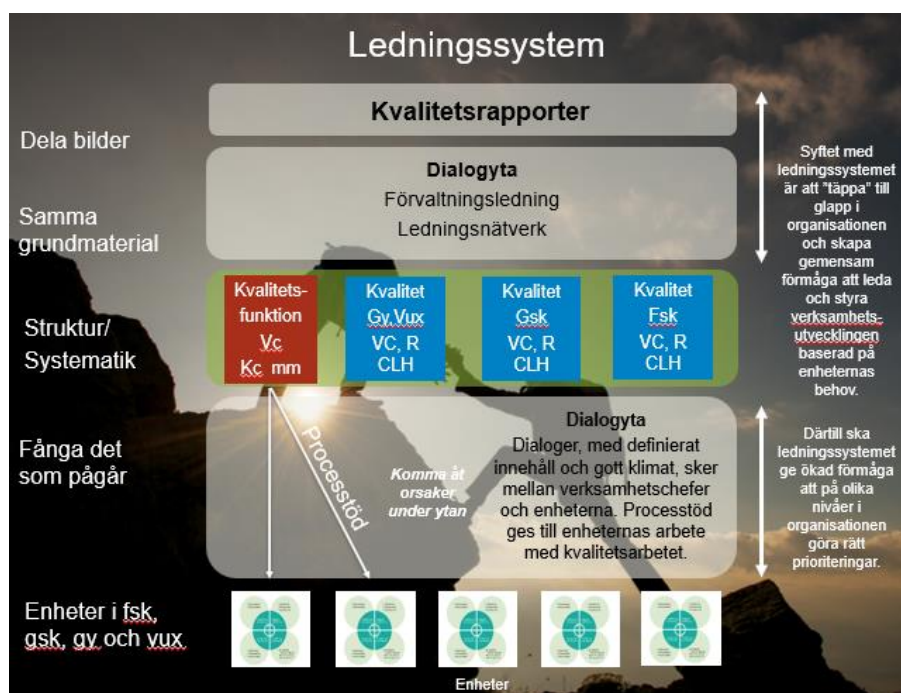
Rapporterna kommer att redovisas i nämnderna enligt den modell som redovisas i ”Strategi och budget” och kommer vartannat år redovisas skriftligt och vartannat år i muntlig dialogform.



Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete – augusti 2019 till maj 2020

En av utmaningarna har varit att varje linje och verksamhet arbetat med ”sitt” sätt att systematiskt utveckla kvalitet. ”Hur väljer vi en modell som alla kan rymmas i”? har varit en av frågeställningarna. Det har funnits en oro att ”tvingas” överge en fungerande modell för den egna linjen, till förmån för en annan gemensam modell. Vid ett möte med Skolverket hösten 2019 kunde förvaltningsledning ändå tillsammans börja se en möjlighet att utgå från principerna av det som är Samverkan för bästa skolas analysmodell. Den utgår från en fördjupad nulägesanalys, identifiering av problem/brister/utmaningar, antaganden om orsaker och beslut om insatser. Ett viktigt syfte med processen är att komma åt orsaker under ytan för att få verkningsfulla insatser.

Efter förhandlingar i förvaltningsledningen, där det kunde klargöras att ”det är okej att inte bara identifiera problem, utan också sådant som är bra” kunde ledningen enas om att arbeta utifrån principerna i Skolverkets analysmodell. Nu fanns ”toppen”, Kvalitetsrapporter och ”botten”, enheternas arbete i det som har kommit att kallas för ”Ledningssystemet”. Men vad ska vara däremellan?

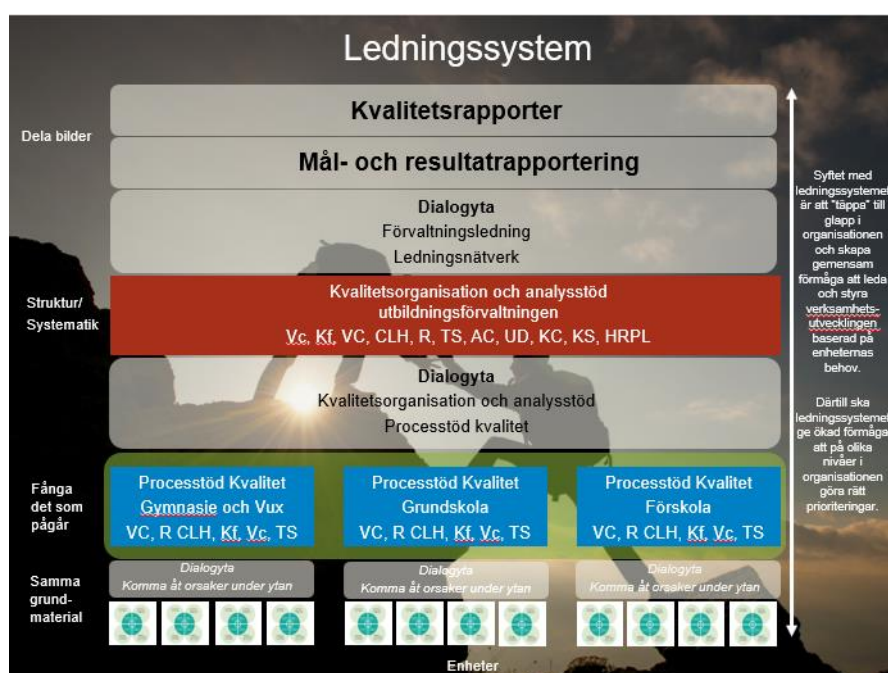


Den första bilden på "Ledningssystemet"

Inspirerade av Skolverkets kvalitets- och processtöd till rektorer och ledningsgrupper i Samverkan för bästa skola, tänkte förvaltningsledningen att en nivå i ledningssystemet måste vara någon form av kvalitetsfunktion. Linjerna skulle fortsätta ha strukturer för att utveckla kvalitet, men till det skulle en central kvalitetsfunktion tillföras som band samman linjernas kvalitetsarbete och möjliggjorde aggregerad analys till kvalitetsrapporterna. Den skulle också stå för ett

processtöd till verksamheterna. Mellanrummen fyllde vi med ”Dialogytor” utan att det närmare definierades, vilket blev en broms för att komma vidare. Det blev svårt att konkret se nästa steg.

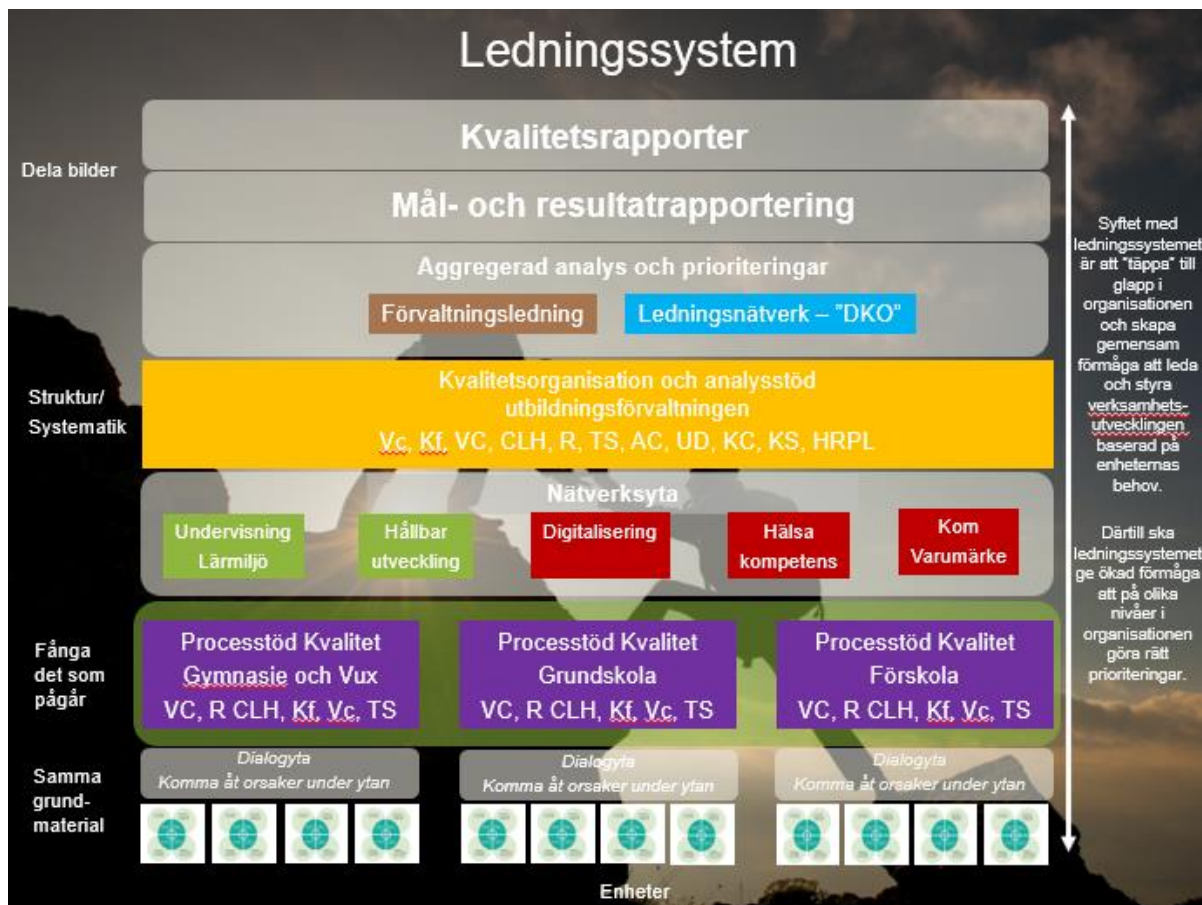
Genom att flytta ner de blå funktionerna, som representerar linjens kvalitetsfunktion, och igen betona linjen, blev nästa steg tydligare. Linjen utvecklar en egen kvalitetsfunktion, med olika roller från organisationen, så att ett bredare perspektiv möjliggörs. Detta för att komma åt fler orsaker till brister och problem. Det som stod på spel här var en oro att detta skulle leda till en återgång till stuprören, vilket är en risk förvaltningsledningen behöver vara observanta på.



Den andra bilden på ”Ledningssystemet”

I och med den här förändringen blev det också tydligare vad den blå funktionen och den röda funktionen hade för uppgift. Den blå är mer ett linjespecifikt kvalitets- och processtöd till enheterna inom linjen, den röda funktionen är en övergripande kvalitetsorganisation för analys- och prioriteringsstöd.

Nedan presenteras den sista bilden på ledningssystemets utformning. Bilden kommer fungera som mentala kartor för framtida utvecklingsarbete, där nivåerna nu är tydligare definierade. Det som i de första bilderna av ledningssystemet benämndes som dialogyta, har nu fyllts av innehåll. Det skapar möjligheter att påbörja ett arbete med att utveckla varje del för sig, vilket är nödvändigt för att kunna utveckla helheten. Förklaringar och förväntningar på varje nivå finns uttryckta i bilaga 1.



Den tredje bilden på "Ledningsnätverket". Rutorna har här ändrat färg för att möjliggöra en enklare dialog om de olika nivåerna i ledningssystemet.

För att tydligare förstå ledningssystemet och de olika nivåerna var god se bilaga 1.

Att utveckla ledningssystemet och dess delar är i särklass den viktigaste utmaningen organisationen nu står inför. Ledningssystemet är kartan, den mentala bilden för hur ett sammanhållet utbildningssystem, en organisation i synk och ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete ser ut i Haninge kommuns skolor och förskolor.

Fortsatt utvecklingsprocess

Sammanfattning, fortsatt arbete, uppdrag och förslag till beslut

Utbildningsförvaltningen har varit i ett expansivt utvecklingskede. Förvaltningsledningen har på relativt kort tid lyckats skapa en riktning för verksamheten. Det har också påbörjats ett arbete i att involvera verksamheten kring de utmaningar vi står inför. Förvaltningsledningen har riggat ramarna för ett fortsatt utvecklingsarbete som under hösten 2020 mer kommer handla om att konkret sätta intentionerna i verket.

Förvaltningsledningen – fortsätta utveckla gruppen och effektiviteten.

Prioriterade områden – utveckla ett starkt innehåll och systematiskt utvecklingsarbete inom de prioriterade områdena genom att utveckla gemensamma nätverk.

Haninge 2025 – fortsätta dela bilder och skapa samsyn i hela organisationen. Utveckla strategier och processer som stärker förmågan att lyckas – nu och i framtiden.

Ny central organisation – Fortsätta fylla den nya organisationen med roller, ansvar och innehåll. Uppdraget för organisationen bör tydligt formuleras samt hur det skapas effektiva arenor för dialog.

Ett sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete – Utveckla ledningssystemets olika delar.

Ny politisk styrmodell – Fortsätta dialogen med politiken, och i allt större omfattning utveckla en tillitsbaserad styrning som på bästa sätt omvandlar politisk vilja till effekt.

De viktigaste utvecklingsområdena den här rapporten pekar på, och som måste finnas med i det fortsatta utvecklingsarbetet är organisationens förmåga till omvärldsbevakning och förmåga att analysera, att täppa de ”glapp” som finns i organisationen för att möjliggöra ett gemensamt ”seende” i organisationen och gemensamma prioriteringar samt bättre samordna resurser och utveckla smarta arbetssätt.

De uppdrag som finns beskrivna nedan beskriver ansvarsfördelning och intentioner för det fortsatta utvecklingsarbetet.



Uppdrag

Processledare för de prioriterade områdena får i uppdrag att utveckla ett arbete kring de önskade tillstånden där nätverksstrukturen är en bärande idé. Årliga intentionsplaner upprättas i och mellan nätverken.

Verksamhetschefer får i uppdrag att ta fram verksamhetsplaner och långsiktiga strategier för verksamheten. De ansvarar för att utveckla en kvalitets- och processtödsfunktion för varje linje.

Verksamhetscontroller får i uppdrag att utveckla och leda en övergripande kvalitetsorganisation. Kvalitetsorganisationen ska vara ett analysstöd till linjernas kvalitets- och processtödsorganisation samt ett stöd till organisationen i omvärlds- och invärldsanalys.

Kanslichef får i uppdrag att genomföra en genomlysning av kansliavdelningen i syfte att utveckla processer och effektivitet.

Avdelningschef "Centrum för lärande och hälsa" får i uppdrag att utveckla CLH:s inre processer samt etablera ett partnerskap med linjeverksamheten i kvalitetsfrågor.

Ekonomicontrollers får i uppdrag att bidra till att ekonomifrågor och verksamhetsutveckling vävs samman samt utveckla tillgängligheten gällande hur nämndernas ekonomi presenteras.

Rektorer får i uppdrag att utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete på varje enhet som kan kroka i linjens och utbildningsförvaltningens kvalitetsarbete.

Utvecklingsarbetet ska ske i samverkan med organisationens alla delar, vilket medför att nya strukturer, forum och former behöver skapas. Uppföljning och utvärdering sker löpande på alla nivåer. Uppdraget pågår till december 2022 då en större utvärdering görs för att möjliggöra beslut om fortsatt inriktning.



Bilaga 1 Förklaring till de olika nivåerna i ledningssystemet

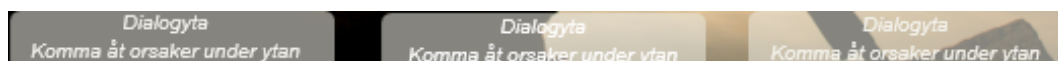
Enheterna



Oavsett om enheterna ligger högst upp i bilden eller längst ner, börjar man alltid läsa bilden med start i enheterna. Det beror på att en viktig princip i ledningssystemet är att det utgår från det som pågår i enheterna och de utmaningar som finns på enhetsnivå.

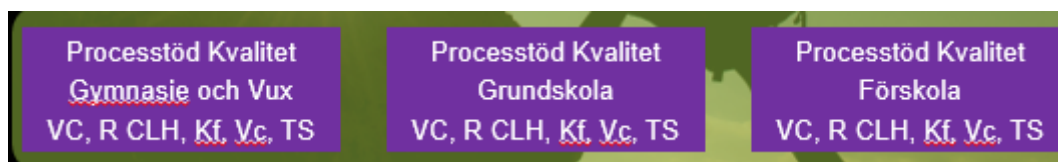
En förutsättning för att övriga delar i ledningssystemet ska fungera är att enheterna, var för sig, har ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete, som bygger på principerna i Skolverkets analysmodell. Modellen som symboliserar enheterna är Skolverkets analysmodell.

Dialogyta mellan enheterna och den egna linjens kvalitets- och processtöd



Nästa nivå heter ”Dialogyta” och pekar på vikten av att en god dialog mellan enheterna och nivån ovanför, linjens kvalitets- och processtöd. Här är det viktigt att utveckla strukturer och former som gör att vi kommer åt orsaker under ytan, för att möjliggöra rätt insatser.

Linjens processtöd i kvalitetsarbetet



Varje verksamhetslinje ska utveckla en funktion som ger enheterna kvalitets- och processtöd i sitt arbete med att analysera och identifiera orsakerna till de resultat enheterna producerar. Det är viktigt att funktionen har fler roller och funktioner som möjliggör ett bredare perspektiv och fler synvinklar på enheternas kvalitetsarbete. Funktionen ska stödja enheterna att komma åt orsaker under ytan.

Utbildningsförvaltningens gemensamma nätverk



Nätverken formas och utvecklas utifrån de prioriterade områdena. Syftet är att skapa lärande, kunskap och progression inom de prioriterade områdena samt göra den kunskapen delbar i hela organisationen. För att det ska lyckas måste både linjenivå och enhetsnivå skapa egna strukturer där ett utforskande och lärande utvecklas kring områdena. Målet är att få en hel organisation som är i dialog om, och i ett intressant utforskande kring de prioriterade områdena.

För att nätverken ska lyckas krävs ett engagemang i organisationen samt tydliga syften med varje nätverk.

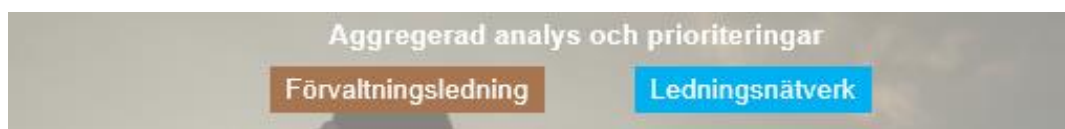
Utbildningsförvaltningens kvalitetsorganisation



Kvalitetsorganisationen ska vara ett analysstöd till hela utbildningsförvaltningen. Genom att analysera det som händer, både i linjernas kvalitets- och processtöd samt i nätverken, kommer den här funktionen att bli en viktig sammanhållande funktion. Syftet med funktionen är att hålla ihop helheten i kvalitetsarbetet samt göra aggregerade analyser som förser förvaltningsledningen och ledningsnätverket med ett "seende" i organisationen.

Kvalitetsorganisationen skriver, med hjälp av linjens kvalitets- och processtödsfunktion och nätverken, mål- och resultatrapporteringen samt kvalitetsrapporterna. Kvalitetsorganisationen ska också ge förslag på prioriteringar till nästa nivå.

Övergripande analys och prioriteringar



På nästa nivå finns förvaltningsledningen och ledningsnätverket. Den här nivån är den sista nivån i tjänstemannaorganisationen. Här sker fortsatt analys med fokus på prioriteringar.

Mål- och resultatrapportering

Mål- och resultatrapportering

Är det system där utbildningsförvaltningen till politiken rapporterar hur arbetet med politikens mål och strategier fortlöper. Det sker via delårsrapport 1, delårsrapport 2 samt årsredovisning.

Kvalitetsrapporter

Kvalitetsrapporter

Kvalitetsrapporterna bygger på, och skrivs, utifrån de prioriterade områdena. De ska innehålla indikatorer, resultat, fakta och analyser för att möjliggöra insatser och prioriteringar. Målet är att rapporterna ska vara viktig läsning både för verksamheterna och politiken. I kvalitetsrapporterna samlas allt det lärande och den kunskap som genereras i organisationen genom ledningssystemet.

Kvalitetsrapporterna är:

Kvalitet i undervisning och lärmiljö

Hållbar utveckling

Den kompetenta organisationen

Digitalisering

Hälsofrämjande och kompetensförsörjning

Kommunikation och varumärke

Bilag 2 Gymnasie- och vuxenutbildningens verksamhetsplan



Läsår 2020/2021



Innehåll

| | |
|--|----|
| Ledningsgruppens ansvar, mål och uppföljning | 77 |
| Huvudområden | 78 |
| Kvalitet i undervisning och lärmiljö | 78 |
| Hållbar utveckling | 83 |
| Den kompetenta organisationen | 83 |
| Stödområden | 85 |
| Digitalisering | 85 |
| Hälsofrämjande arbete och kompetensutveckling | 85 |
| Kommunikation och varumärke | 86 |
| Enheternas prioriterade områden | 87 |
| Bilaga 1) Månadsuppföljning kvalitet | 88 |
| Bilaga 2) Uppföljningskalendariet för gymnasiet- och vuxenutbildningen och enheternas systematiska kvalitetsarbete | 90 |



Ledningsgruppens ansvar, mål och uppföljning

Ledningsgruppen för gymnasiet och vuxenutbildningen (LGV) består av rektorerna för gymnasieskolorna, rektor för vuxenutbildningen samt verksamhetschefen för gymnasiet och vuxenutbildningen.

Vårt ansvarsområde är alla som studerar i kommunens skolor från 16 år och uppåt.

Alla elever ska vara delaktiga och ska stimuleras till att nå allt högre kunskapsnivåer men minst motsvarande betyg E. Alla elever ska känna sig trygga i skolan och alla elever ska känna studiero i skolan. Alla ungdomar som tillhör kommunens aktivitetsansvar ska komma i studier eller arbete.

Undervisningen, bedömningen och betygssättningen ska vara likvärdig för alla elever.

Alla medarbetare ska ha en god arbetsmiljö.

Ledningsgruppens systematiska kvalitetsarbete syftar till ständiga förbättringar för allt högre målluppfyllelse och fortsatt hög attraktivitet för Haninges skolor.

Vi följer upp varje elevs rätt till kunskapsresultat, trygghet och studiero. Vi bevakar och analyserar resultaten från elevenkäterna, betygsresultat, närvaro. Vi följer gymnasieansökan och gymnasieantagning. I analysen av kunskapsresultaten söker vi förklaringar till nivåer och variation. Utifrån analysen fattar vi beslut om åtgärder som utvecklar verksamheten.



Huvudområden

Vårt uppdrag inom Utbildningsförvaltningen i Haninge kommun är att erbjuda alla en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet. Målet är höjd kunskapsnivå och ökad likvärdighet. För att uppnå detta arbetar vi med två långsiktiga huvudområden. Dessa områden utgår från vad forskning och beprövad erfarenhet ser som framgångsfaktorer i arbetet med att nå hög kvalitet i skolan.

De två huvudområdena är

- Kvalitet i undervisning och lärmiljö
- Hållbar utveckling

Inom dessa huvudområden formuleras åtaganden som vi arbetar med under en begränsad tid. Vi har dels åtaganden som är gemensamma och dels åtaganden som är specifika för varje enhet.

Kvalitet i undervisning och lärmiljö

Kvalitet i undervisningen och lärmiljö är beroende av varandra. Vi kan inte nå hög kvalitet i undervisningen om vi inte samtidigt har kvalitet i våra lärmiljöer, samt vice versa. För ett gott helhetsresultat är det viktigt att den fysiska, sociala och pedagogiska miljön samspelar med varandra och ger förutsättningar för elevernas lärande och utveckling. Kvalitet i undervisningen kan sammanfattas i följande punkter:

- Undervisningen är målfokuserad, varierad och innehåller ett aktivt lärarstöd
- Eleverna stimuleras och utmanas i undervisningen utifrån varje enskild individs behov och förutsättningar
- Eleverna görs delaktiga i undervisningen och sitt eget lärande
(Källa: Skolinspektionen)

Med kvalitet i lärmiljö menar vi att:

- den fysiska, sociala och pedagogiska miljön samspelar med varandra och ger förutsättningar för elevernas lärande och utveckling
- tillgängliga lärmiljöer skapas genom ett främjande arbete där hinder för elevernas lärande identifieras och undanröjs
- tillgängliga lärmiljöer är en viktig förutsättning till att eleverna ska uppleva trygghet, studiero och inflytande i skolans verksamheter
- utvecklingen av tillgängliga lärmiljöer stärker arbetet kring funktionsvariation och jämställdhet



1. Grundläggande principer för att utveckla undervisningen

Undervisningen ska utvecklas genom att:

- Alla lärare ska vara väl förtrogna med principerna för bedömning och betygssättning och veta hur man arbetar med formativa arbetsätt.
- Alla lärare ska bidra till att utveckla elevernas läsförmåga och språkliga förmåga.
- Det ska finnas en medarbetare som är ansvarig för att följa upp en elevs resultat, påtala behov och hålla reda på elevens utveckling.
- Alla lärare ska ingå i samarbeten kring resultat och planering.
- Elevernas uppfattning och upplevelse av undervisningen och delaktigheten är viktig och elevernas åsikter ska mötas med respekt och hänsyn.
- Täta prognoser av elevernas kunskapsutveckling ska göras. På gymnasiet sker den första i september. Sammanlagt ska det finnas minst fem prognostillfällen per läsår.
- Kompetensutveckling sker genom föreläsningar och kollegialt lärande.

Varje medarbetare ska ta ansvar för:

- att stödja skolans elever och anpassa undervisningen så att de uppnår alla mål för utbildningen
- att utveckla sina resultat
- att stödja sina kollegor i deras utveckling
- att påtala brister, behov, risker, konsekvenser i verksamheten och föreslå förbättringar
- att lösa problem och undanröja hinder i den dagliga verksamheten

Enhetschefen ansvarar för:

- att klargöra varje medarbetares ansvar och följa upp hur det uppfylls
- att skapa rutiner för hur brister ska påtalas och förbättringsförslag hanteras
- att prognoser genomförs som beslutat
- att resultat och utfall följs upp och analyseras
- att åtgärder vidtas utifrån det prognoserna visar
- att lärare samarbetar kring resultat och planering
- att kompetensutveckling genomförs i form av föreläsningar och kollegialt lärande
- att lektorer, förstelärare och elevhälsoteam involveras aktivt i utvecklingsarbetet

2. Grundläggande principer för att utveckla likvärdigheten

Likvärdighet innebär konkret:

- att elevers förutsättningar är oberoende av vilken lärare de har och vilken skola de går på



- att det finns en gemensam lektionsstruktur på varje skola som inbegriper lektionsstart, lektionsslut och klargörande av lektionens syfte och mål
- att eleverna har förstått målen och kunskapskraven och fått möjlighet att visa sina kunskaper på för varje elev relevant sätt
- att elever som har behov av anpassningar och stöd också får det
- att alla elever har tillgång till den teknik som krävs för utbildningen

Gemensam lektionsstruktur innehåller följande delar:

- Syfte och mål
- Presentation av de yttre ramarna - starttid, sluttid, paus
- Utvärdering i slutet av lektionen om syfte och mål är uppnått
- Kort beskrivning av vad som ska hända nästa pass

Enhetschefen ska:

- utifrån elevenkäterna, kursutvärderingarna och kunskapsresultaten tillsammans med personal och elever analysera likvärdigheten på skolan
- ta fram åtgärder för att öka likvärdigheten
- se till att den gemensamma lektionsstrukturen tillämpas.

3. Grundläggande principer för välfungerande elevinflytande

Det reella elevinflytandet, det vill säga elevernas möjligheter att påverka undervisningen, är prioriterat. Alla skolor ska öka medvetenheten kring demokratifrågor och främja öppen dialog bland unga. Genom att utveckla undervisningen utvecklas förutsättningarna för elevinflytandet.

Lärarna ansvarar för:

- att ge elever möjlighet att påverka undervisningen
- att medvetandegöra eleverna i sin egen lärprocess

Rektor ansvarar för:

- att det finns forum för formellt elevinflytande på skolan
- att eleverna upplever att de kan påverka undervisningssituationen, redovisningsformer, kalendarium för examinationer etc. och att elevernas upplevelse mäts genom tex kursutvärderingar.
- att stödja demokratiska elevsammanslutningar som till exempel elevkårer

4. Grundläggande principer för ökad trygghet och studiero

Enheterna ska med utgångspunkt i elevenkäten tillsammans med personal och elever:



- identifiera faktorer på skolan som minskar trygghet och studiero
- planera åtgärder och aktiviteter för att förebygga och för att åtgärda de faktorer som identifierats

Rektor ansvarar för:

- att årligen upprätta ordningsregler tillsammans med elever och personal
- att alla medarbetare känner till de åtaganden som berör dennes roll i verksamheten
- att Ungsamgruppen möts regelbundet och att nödvändiga funktioner deltar
- att en plan för trygghet och arbetsro och mot diskriminering och annan kränkande behandling upprättas och att planen redovisas i december
- att etablera samarbete med de specialistfunktioner inom CLH för förebyggande arbete för att kunna stötta barn och unga som hamnar i utsatthet
- att alla medarbetare känner till innehållet i gällande författningar kring diskriminering och tillgänglighet
- att verksamheten analyseras på ett sådant sätt att normer och strukturer synliggörs
- planera och genomföra kompetensutveckling inom PDV i samarbete med säkerhetssamordnare på utbildningsförvaltningen.

5. Arbete för att öka hälsomedvetenheten hos eleverna

Skolan är mycket betydelsefull för elevernas hälsa, såväl den fysiska som den psykiska hälsan. Gymnasieskolorna i Haninge har under fler år arbetat utifrån Haninges modell "konsultativ elevhälsa" och det arbetet ska fortsätta. Samarbete med CLH, Centrum för lärande och hälsa, ska etableras och stärkas.

Det finns ett fortsatt behov av att stärka förmågan att möta den psykiska ohälsan hos eleverna. En webbutbildning köptes in under 2019 till personalen för att förebygga suicid. Under 2020 ska denna utbildning genomföras i studiegrupper med elevhälsopersonal.

Rektor ansvarar för att:

- organisera elevhälsans arbete så att arbetet är hälsofrämjande och proaktivt utifrån modellen "konsultativ elevhälsa"
- följa upp att varje elev får ett hälsosamtal
- organisera så att skolrestaurangerna, elevhälsan samt lärare systematiskt arbetar med att utveckla hälsomedvetenheten hos eleverna
- uppmuntra kreativa idéer om hur vi kan få ungdomarna att röra på sig mer under skoldagen
- bedriva ANDTS-arbete i enlighet med kommunens handlingsplan
- uppmuntra lärarna att varje långt lektionspass genomföra "brainbreakes" genom att påminna, sprida exempel, inspirera och vara goda förebilder.



6. Resultatuppföljning

Ett särskilt kalendarium för resultatuppföljning har upprättats. Ledningsgruppen för gymnasiet och vuxenutbildningen följer upp och analyserar resultat vid de angivna tidpunkterna. Inför ledningsgruppens analys undersöker rektor orsaker till nivåer och variation på sin enhet. Ledningsgruppen tar med utgångspunkt i rektorernas undersökning fram åtgärder, fastställer ansvar och planerar uppföljning.

Fullständig lista på områden som regelbundet redovisas till nämnden finns i Bilaga 1). Kalendariet för resultatuppföljningar och analyser finns i Bilaga 2).

Läsåret 2020/21 kompletteras nuvarande resultatuppföljningstabell med kvalitetsdialoger två gånger per läsår där även kvalitetscontroller från Utbildningsförvaltningen deltar.

Samverkan för bästa skola

Inspirerade av det arbete som görs i andra delar av Utbildningsförvaltningen testar gymnasiet och vuxenutbildningen en ny analysmodell utifrån Skolverkets arbetsmetod *Samverkan för bästa skola* från hösten 2020. Metoden innebär att en grundlig nulägesanalys genomförs på en hel, eller del av en, skola. I nulägesanalysen analyseras elevernas resultat och andra underlag för att identifiera problem som är kopplade till elevernas resultat och måluppfyllelse samt orsakerna till problemen. Orsaker kan till exempel handla om hur verksamheten är organiserad, hur undervisningen ser ut eller hur olika beslutsnivåer följer upp och analyserar data. Nulägesanalysen hjälper oss att tillsammans få syn på vilka insatser som kan antas åtgärda orsakerna till problemen och bidra till att kunskapsresultaten och likvärdigheten ökar.

Stöd i arbetet med nulägesanalysen är personal från CLH, Centrum för lärande och hälsa och kvalitetscontroller inom utbildningsförvaltningen.

Förbättringsområden

Som en effekt av arbetet med nulägesanalyserna identifierar vi förbättringsområden både tillsammans och lokalt på skolorna. Inom våra huvudområden formulerar enheterna prioriterade förbättringsområden och insatser som skolorna arbetar med under en begränsad tid. Då förbättringsområden och insatser utgår från skolornas olika behov så varierar omfattningen och innehållet mellan enheterna.

Ett förbättringsområde ska alltid;

- utgå från de behov som framkommer ur resultat och analys
- vara konkreta och avgränsade samt beskriva hur skolan kommer att arbeta för att möta orsakerna till problemen
- bestå av en tydlig struktur för uppföljning samt att uppföljningen har fokus på vilka effekter åtgärderna får för elevernas lärande och utveckling.



Hållbar utveckling

Med hållbarhet menar vi att:

- de ekonomiska, organisatoriska, ekologiska samt de sociala och mellanmännsliga processerna som ger förutsättningar för hållbarhet i våra skolor.

Arbetet med Agenda 2030 och de 17 globala FN målen för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga

Ledningsgruppen för gymnasiet och vuxenutbildningen ansvarar för att

- etablera ett samarbete med CLH, Centrum för lärande och hälsa med fokus på undervisning, hållbar utveckling och kvalitetsfrågor
- Bidra till etablering och utveckling av Rudan center som blir ett nav för vår gemensamma innovation och kompetensutveckling. Riksäpplet flyttar även sin restaurangutbildning till Rudan center.
- Andelen ekologiska inköp till verksamheternas restauranger och caféer ska öka. Gymnasiet och vuxenutbildningens andel ligger fortfarande lägre än många grundskolor i Haninge kommun

Den kompetenta organisationen

Den kompetenta organisationen syftar till att utveckla utbildningsförvaltningens förmåga att skapa hållbar utveckling och hälsofrämjande arbetsplatser, generera hög kvalitet i undervisning, lärmiljö och samspel samt nyttja hela organisationens resurser på bästa sätt.





Ledningsgruppen för gymnasiet och vuxenutbildningen ansvarar för att

- Utveckla ledarskap och medarbetarskap genom att delta i centralt ledningsnätverk samt andra nätverk som syftar till att ta tillvara på organisationens kompetens.
- Förbättra former och strukturer för ökad delaktighet, samverkan och ansvarstagande i våra skolor
- Undersöka och påbörja etablering av hälsofrämjande arbetsplatser
- Synliggöra goda arbetssätt och dela dessa med andra i vår organisation

Chefer, ledningsgrupper på enheterna och ledningsgruppen för gymnasiet- och vuxenutbildningen ansvarar för att:

- vara tydlig med sina mål hur dessa mål märks längst ut i verksamheten hos eleverna
- driva ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.
- ha höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.
- det i organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete

- skapa ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.

Stödområden

Digitalisering

Under 2020 vill vi förbättra kunnandet i att utveckla, leda och prioritera arbetet med digitalisering som verktyg och som möjliggörare för nytänkande.

Gemensamma prioriterade områden:

- För att nå god service för elever och vårdnadshavare ska användningen av digital teknik utvecklas så att den når en likvärdigt hög nivå inom hela gymnasie- och vuxenutbildningsområdet.
- Förvaltningsledare IT utses för gymnasie- och vuxenutbildningen i syfte att etablera ett samarbete med övriga linjer inom utbildningsförvaltningen och DU (Digital utveckling)
- För att ta till vara på erfarenheter från våren 2020 främst inom digitaliseringens möjligheter ska lärdomar och nyvunna kunskaper användas som ett klokare verktyg inom såväl undervisning, stödinsatser och anpassningar men även som verktyg för att förbättra arbetsmiljön för elever och personal.

Rektor ansvarar för:

- att med utgångspunkt i LIKA-mätningen, ansvara för att beskriva enhetens arbete, prioriteringar, målsättningar och behov inom digitaliseringsområdet.

Hälsofrämjande arbete och kompetensutveckling

- Gymnasie- och vuxenutbildningen ska fortsätta att vara viktiga aktörer inom samarbetet med lärosäten om VFU-utbildningen för blivande lärare.
- Insatser utifrån APU och den årliga uppföljningen av arbetsmiljön ska göras för att bibehålla och öka andelen nöjda medarbetare.
- HÖK-18-genomlysningen genomfördes tidigt 2020 på varje skola. Respektive rektor ansvarar för att arbetet med identifierade och prioriterade förbättringsområden fortskrider i god dialog med lokal samverkansgrupp.



Kommunikation och varumärke

- Varje enhet har en genomtänkt strategi för intern kommunikation, och kommunikation med elever och vårdnadshavare.
- Gymnasie- och vuxenutbildningen verkar i en kraftigt konkurrensutsatt miljö. Det är viktigt att extern kommunikation och marknadsföring sker så att både enheternas egna varumärken såväl som kommunens varumärke synliggörs i gott samspel.



Enheternas prioriterade områden



Bilaga 1) Månadsuppföljning kvalitet

Uppföljning är centralt i alla slags styrmodeller. Uppföljning av kvaliteten i nämndens ansvarsområde görs i delårsrapporterna och i årsredovisningen. För att förstärka förutsättningarna för nämndens uppföljning av kvaliteten lämnas månadsuppföljningar för kvaliteten ”instrumentpanel” vid varje nämndsammanträde.

Månadsuppföljningarna innehåller de två senaste värdena för nyckeltal som täcker nämndens ansvarsområde. Förändringar ska kommenteras.

Nyckeltal som ingår är

Resultat

Genomsnittlig betygspoäng (gy)

Andel med gymnasieexamen (gy)

Andel med högskolebehörighet (gy)

Andel godkända i svenska, engelska och matematik (vux)

Andel som slutfört SFI 3D (SFI)

Andel som nått målen i nationella provet kurs 3D (SFI)

Andel studieavbrott åk 1 (gymnasiet)

Andel studieavbrott (vux exkl SFI)

Andel studieavbrott (SFI 3D)

Lärandet

Gymnasieenkäten lärande

Läraren förklarar så att man förstår (vux exkl SFI)

Läraren förklarar så att man förstår (SFI)

Elevernas arbetsmiljö

Trygghet (gy)

Trygghet (vux exkl SFI)

Trygghet (SFI)

Studiero (gy)

Arbetsro (vux exkl SFI)

Arbetsro (SFI)

Effektivitet

Andel med gymnasieexamen inom 3 år

Antal elevtimmar SFI 3D

Kompetens

Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen (gy)

Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen (vux exkl SFI)

Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen (SFI)



Attraktivitet

Antal förstahandssökande (gy)

Antal antagna (gy)

Antal elever grundläggande vuxenutbildning

Antal elever gymnasial vuxenutbildning

Andel som kan rekommendera sin skola (gy)

Andel som kan rekommendera sin skola (vux exkl SFI)

Andel som kan rekommendera sin skola (SFI)

Elevinflytande

Synpunkter tas tillvara (gy)

Nöjd med inflytande (vux exkl SFI)

Nöjd med inflytande (SFI)

Medarbetarnas arbetsmiljö

HME

Tillbud

Olycksfall



Bilaga 2) Uppföljningskalendarium för gymnasiet- och vuxenutbildningen och enheternas systematiska kvalitetsarbete

| | Ledningsgrupp gymnasiet – vux (LGV) | Arbetsmiljöuppgifter på enheterna |
|----------|--|---|
| Januari | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praktiknära strategi för elevhälsa <p>Planering:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samordning inför löneöversyn | <p>APT med uppföljning sjukfrånvaro och rehabilitering samt uppföljning av tillbud och olycksfall, samt hot och våld och kränkande behandling</p> <p>Resultat – och målsamtal slutförs</p> <p>Verksamhetsplaneringsprocess startar inför ht. Vid större förändringar i verksamheten genomförs konsekvensbeskrivning och riskinventering</p> <p>Samverkan</p> |
| Februari | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Närvaro (gy) • Avbrott (vux) • Tillbud och olycksfall • Förstahandssökande till gymnasiet • Studie- och yrkesvägledning <p>Lokalt på enheterna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elever med F i årskurs 2 och 3 på gymnasiet • Prognoser | <p>APT</p> <p>Följa upp korttids-frånvaro 6 ggr el mer = förebyggande rehabiliteringsutredning</p> <p>Genomför psykosocial enkät.</p> |
| Mars | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studieavbrott (gy) | <p>APT med uppföljning av arbetet mot kränkande särbehandling samt arbetsskador</p> <p>Samverkan – tjänstefördelning</p> <p>Skyddsronnd – psykosocial, fysisk, kök (resultaten från APU tas in här) – genomförs av LOKSAM. Skyddsronndsprotokoll och riskbedömningar mejlas till central brevlåda.</p> <p>Riskinventering och handlingsplan (åtgärd, tidsplan, ansvarig och uppföljning) med planerade åtgärder alternativt åtgärder direkt</p> |
| April | <p>Planering:</p> | <p>APT</p> |

| | | |
|---------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Gemensamma kompetenshöjande insatser <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> Närvaro Elever som omfattas av ”nya gymnasielagen” <p>Lokalt på enheterna:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prognoser | |
| Maj | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> Förstahandssökande till gymnasiet Resultat Storsthlm-enkäten för gy Resultat gysär-enkät | <p>APT med utvärdering av friskvårdsarbetet samt genomgång av frånvarostatistik med analys och eventuella åtgärder</p> <p>Resultat från gymnasieenkät/vuxenkät integreras i arbetsmiljöarbetet; riskinventering/handlingsplan och åtgärder</p> <p>Samverkan</p> |
| Juni | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> UF | <p>APT</p> <p>Revidera arbetsmiljömaterial/ rutiner samt uppgiftsfördelningen på enheten</p> <p>Planera introduktion av nyanställda inför höstterminen</p> |
| Augusti | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> Betyg och andel med gymnasieexamen, gymnasiesärskolebevis (gy, gysär) Collegesamverkan Storsthlm-enkäten (vux) Verksamhetsplaner | <p>I samband med läsårsstart:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunicera skyldigheter vad gäller arbetsmiljöarbetet Klarlägg medarbetarens kunskap om sina uppdrag relaterat till årshjulet Säkerställ att medarbetare med speciella uppdrag har kompetens och är medvetna om sina skyldigheter vad gäller arbetsmiljöarbetet Säkerställ att rutiner för introduktion av nya medarbetare finns Säkerställ att rutiner för riskbedömning finns Kommunicera rutiner för olycksfall och tillbud med medarbetare och säkerställ att rutinerna är kända Kommunicera rutiner för årlig uppföljning med medarbetare och säkerställ att rutinerna är kända Kommunicera rutiner för våld och hot med medarbetare och säkerställ att rutinerna är kända <p>APT</p> <p>Samverkan</p> |

| | | |
|-----------|---|--|
| | | Följa upp korttidsfrånvaro 6 ggr el mer = förebyggande rehabiliteringsutredning |
| September | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Närvaro • Antagna till gymnasiet • Övergångar grsk - gy • Betyg och andel med gymnasieexamen (vux, sårvox) <p>Lokalt på enheterna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elever med F i årskurs 2 och 3 på gymnasiet | <p>APT</p> <p>Arbetsplatsundersökning APU</p> <p>Genomföra introduktion av nyanställda (beakta uppgiftsfördelningen)</p> <p>Ergonomiutbildning +ABC för ny personal</p> <p>Utbildning i SBA för ny personal</p> <p>Krisgruppsmöte- revidera planer med ansvariga</p> <p>Brandövning med personalen</p> <p>Elevskyddsombud/Studerandeskyddsombud väljs på skolorna och får information/utbildning</p> |
| Oktober | <p>Lokalt på enheterna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prognoser | <p>APT med gemensam dokumenterad analys av APU samt framtagande av förbättringsområden</p> <p>Samverkan</p> |
| November | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Närvaro • HME | <p>APT</p> <p>Budgetarbete</p> |

| | | |
|----------|--|---|
| December | <p>Uppföljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan för trygghet och studiero • Arbetsmiljörapport • Anpassning och stöd • Andel elever i aktivitetsansvaret som kommer i aktivitet • Lokal digitaliseringsplan | <p>Samverka budget</p> <p>APT med diskussion om årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Genomför årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Resultat- och målsamtal påbörjas</p> |
|----------|--|---|



Bilaga 3 Grundskolans verksamhetsplan



Läsåret 2020/2021



Innehållsförteckning

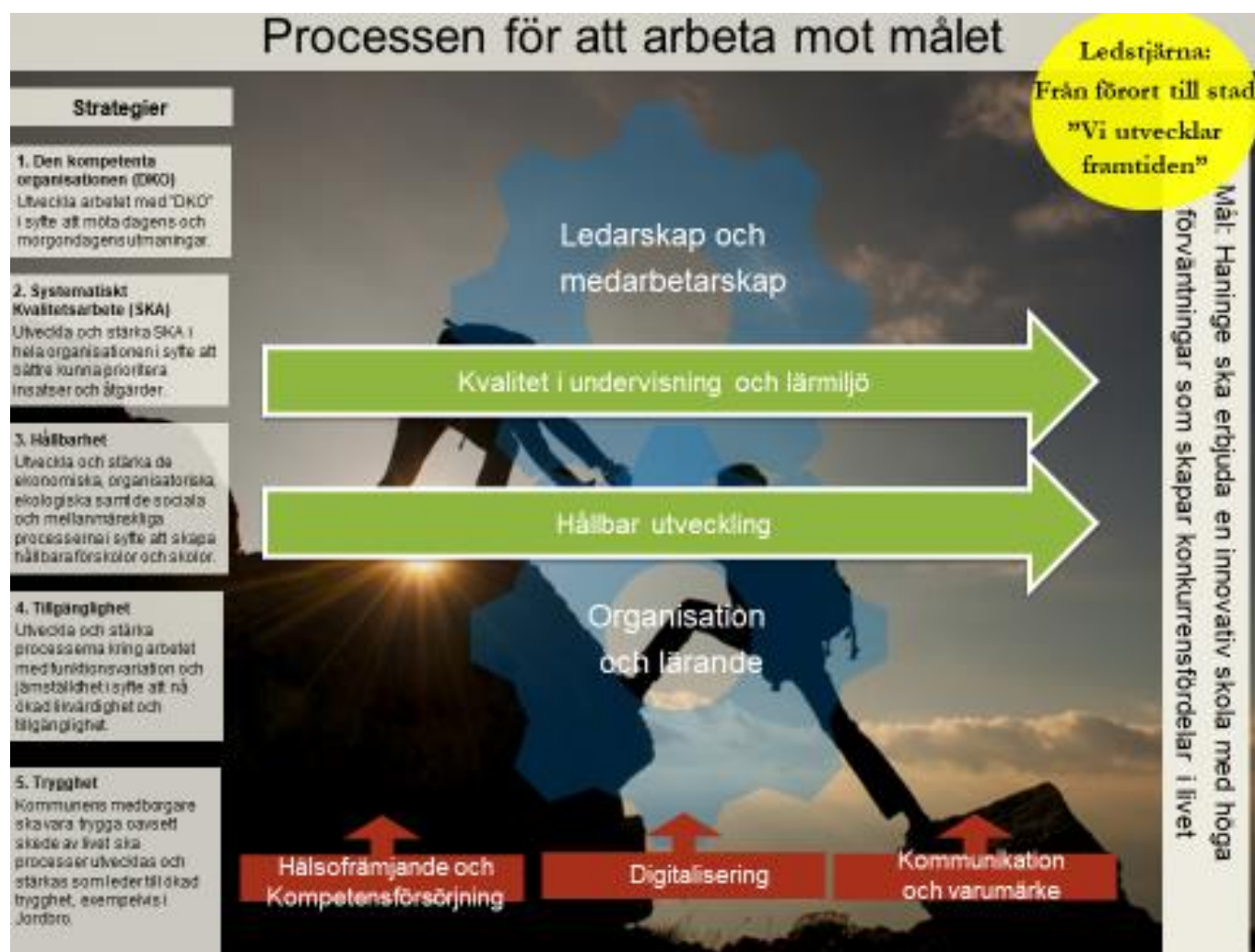
| | |
|--|---|
| Inledning | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Presentation av enheten | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Våra styrkor | 100 |
| Våra största utmaningar | 100 |
| Våra främsta förbättringsområden | 100 |
| Resultatuppföljning läsåret 2018/19 | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Uppföljning och analys av - kunskapsresultat och av trygghet, studiero och inflytande. Fel! Bokmärket är inte definierat. | |
| Kunskapsresultat | 100 |
| Rapport till rektor åk 1 | 100 |
| Nationellt prov åk 3 | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Betyg åk 6 – 9 | 101 |
| Trygghet, studiero och inflytande i åk 4 och åk 8 | 101 |
| Grundskolan | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Fritidshem | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Grundsärskolan | 106 |
| Utveckling läsåret 2019/2020 | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Kvalitet i undervisningen | Fel! Bokmärket är inte definierat. |
| Kvalitet i lärmiljö och samspel | Fel! Bokmärket är inte definierat. |



Inledning

Vårt uppdrag och mål inom utbildningsförvaltningen är att erbjuda en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet. För grund- och grundsärskolans del så översätts det med höjd kunskapsnivå och ökad likvärdighet:

- Fler elever blir behöriga till ett nationellt gymnasieprogram, meritvärdet ökar och andelen elever som når fullständiga betyg höjs.
- Andelen elever som upplever trygghet, studiero och inflytande höjs
- Likvärdigheten gällande elevernas resultat inom och mellan våra skolor stärks



Verksamhetsplanen är gemensam för grundskola, fritidshem och grundsärskola. Planen består av tre delar:

- A. Nuläge på individnivå - resultatuppföljning för läsåret 2019/20
- B. Uppföljning och analys av gemensamma och enhetsspecifika förbättringsområden läsåret 2019/20
- C. Utveckling läsåret 2020/21 - Läsårets förbättringsområden

Huvudområden

För att uppnå våra mål arbetar vi med två långsiktiga huvudområden. Dessa områden utgår från nämndens strategier samt nationella mål och övriga uppdrag. Det är genom riktade insatser vi skapar effekter i våra huvudområden och som leder oss till målet. Insatser som leder till en högre kvalitet i skolan och som är väl förankrade i forskning och beprövad erfarenhet.



Kvalitet i undervisning och lärmiljö

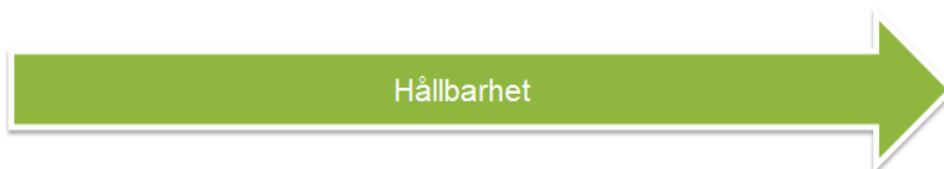
Kvalitet i undervisningen och lärmiljö är beroende av varandra. Vi kan inte nå hög kvalitet i undervisningen om vi inte samtidigt har kvalitet i våra lärmiljöer, samt vice versa.

Med kvalitet i undervisningen menar vi att:

- den är målstyrd, utmanande, varierad och har ett aktivt lärarstöd
- den utgår från elevernas behov och förutsättningar
- kartläggning och uppföljning av elevernas kunskaper genomförs löpande
- det råder arbetsro och en ömsesidig respekt mellan lärare och elev

Med kvalitet i lärmiljö menar vi att:

- den fysiska, sociala och pedagogiska miljön samspelar med varandra och ger förutsättningar för elevernas lärande och utveckling
- tillgängliga lärmiljöer skapas genom ett främjande arbete där hinder för elevernas lärande identifieras och undanröjs
- tillgängliga lärmiljöer är en viktig förutsättning till att eleverna ska uppleva trygghet, studiero och inflytande i skolans verksamheter
- utvecklingen av tillgängliga lärmiljöer stärker arbetet kring funktionsvariation och jämställdhet



Med hållbarhet menar vi att:

- de ekonomiska, de sociala och de miljömässiga processerna er förutsättningar för hållbarhet i våra förskolor och skolor.
- Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

Stödområden och den Kompetenta organisationen

Stödområden

Utöver våra huvudområden har utbildningsförvaltningen identifierat tre stödområden. Dessa områden kommer förvaltningen att arbeta med under en mer begränsad tid och kommer inte specifikt att lyftas fram i vår verksamhetsplan utan finnas med i våra huvudområden.



Den kompetenta organisationen

Som ett svar på utmaningarna som identifierades inom ramen för Haninge 2025, framförallt då kring kompetensförsörjning och minskade ekonomiska resurser, och för att möta vårt övergripande mål, om att *Haninge ska erbjuda en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet*, så lanserade utbildningsdirektören hösten 2019 *Den kompetenta organisationen*. Den kompetenta organisationens värden är:

- En organisation där goda arbetssätt föds och sprids i hela organisationen
- En organisation som genererar gemensamt lärande
- En organisation som agerar efter gemensamma värden
- En organisation där delaktighet och handlingsutrymme leder till innovation och utvecklingsinitiativ.



Den kompetenta organisationens två huvudsakliga fundament eller områden är:

- Ledarskap och medarbetarskap
- Organisation och lärande



Vägen mot vårt gemensamma mål är en process där vi tillsammans utvecklar och skapar effekter inom dessa två huvudsakliga områden.

Med ledarskap och medarbetarskap, samt organisation och lärande avser vi:

Pedagogisk ledning

- Ledningen är i ord och handling tydlig med sina mål och om hur dessa omsätts i undervisningen.
- Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.
- Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna och en tydlig process för att följa upp och stödja medarbetarnas lärande.

Lärande organisation

- I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete
- I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningsätt.
- I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.

- I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.

Mål- och resultatstyrning

- Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen utifrån en formativ process.
- Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare, vilka därefter säkrar att nödvändiga förändringar genomförs på både lednings- och medarbetarnivå.
- 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

Förbättringsområden



Inom våra huvudområden formuleras förbättringsområden med tillhörande insatser som vi arbetar med under en begränsad tid. Vi har dels förbättringsområden som är gemensamma för alla skolenheter och dels förbättringsområden som är specifika för respektive skolenhet. Då förbättringsområden och insatser utgår från enhetens olika behov så varierar omfattningen och innehållet mellan enheterna.

Ett förbättringsområde ska alltid;

- utgå från de behov som framkommer ur resultat och analys
- vara konkreta och avgränsade samt beskriva hur vi kommer att arbeta för att möta orsakerna till problemen
- finnas en tydlig struktur för uppföljning samt att uppföljningen har fokus på vilka effekter åtgärderna får för elevernas lärande och utveckling.

Presentation av enheten

En sammanfattning av verksamhetsplanens centrala delar (denna del fyller ni i sist).

| |
|--|
| Våra styrkor (sammanfatta din skolas styrkor utifrån era resultat, i punktform) |
| |
| Våra prioriterade problem (utifrån er nulägesanalys) |
| |
| Våra främsta förbättringsområden (sammanfatta din skolas förbättringsområden utifrån er analys, i punktform) |
| |

A. Nuläge på individnivå - resultatuppföljning för läsåret 2019/20 (uppföljning och analys av kunskapsresultat och av trygghet, studiero och inflytande).

I denna del presenteras era elevers resultat för läsåret 2019/20. Vid behov så lägger ni själva in fler resultat.

Kunskapsresultat

Rapport till rektor åk 1 (bedömningsstöd samt kunskapskrav läsförståelse åk 1)

Andel (%) elever som har nått kravnivån för samtliga bedömningsstöd samt kunskapskraven i läsning.

Kvalitetscontroller lägger in tabell för er skola



Rapport till rektor åk 3 (med anledning av att de nationella proven har ställts in för läsåre 2019/20 så ersätts uppföljningen av provresultaten med Rapport till rektor)

Sv/sva

Ma

Eng

Antal elever

Antal och andel för varje nivå

Kvalitetscontroller lägger in tabell för er skola

Betyg åk 6 – 9

- Varje årskurs
- Varje enskilt ämne och betygssteg
- Andelen behöriga till ett nationellt gymnasieprogram
- Andel fullständiga betyg

Kvalitetscontroller lägger in tabell för er skola

| | |
|--|---|
| Uppföljning och analys av kunskapsresultaten i åk 1, 3, 6 – 9 <ul style="list-style-type: none"> – Andelen elever som når kunskapskraven (andel elever med fullständiga betyg), gymnasiebehörighet och meritvärde | |
| Beskriv ert nuläge | <i>Beskriv vad i ert nuläge som avviker eller sticker ut? Tex. vad ser ni för mönster? Skillnader mellan ämnen, stadium, kön, år etc.?</i> |
| Vilka har era insatser varit under läsåret? | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks?</i> |
| Huvudsakliga problem | <i>Vilka är era huvudsakliga problem?</i> |

Trygghet, studiero och inflytande i åk 4 och åk 8

- Tabell över resultat för alla tre frågor samlad, kön, klass, skola och kommun etc.
Skola och kommun. Tre senaste åren

Kvalitetscontroller lägger in tabell för er skola

| Uppföljning och analys av resultaten för elevernas upplevelse av trygghet, studiero och inflytande åk 4 och åk 8 | |
|--|---|
| Beskriv ert nuläge | <i>Beskriv vad i ert nuläge som avviker eller sticker ut? Tex. vad ser ni för mönster? Skillnader mellan ämnen, stadium, kön, år etc.?</i> |
| Vilka har era insatser varit under läsåret? Hur har ni arbetat förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna? | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks?</i> |
| Huvudsakliga problem | <i>Vilka är era huvudsakliga problem?</i> |

B: Uppföljning och analys av gemensamma och enhetsspecifika förbättringsområden läsåret 2019/20

Grundskolan

Huvudområden i grundskolan



| Gemensamt förbättringsområde 1 | Stärkt måluppfyllelse i F-3 |
|--------------------------------|---|
| Problem | Vi ser en bristande likvärdighet i kunskapsresultaten inom och mellan våra enheter i F-3. Framförallt i svenska/sva och i matematik. |
| Mål med förbättringsområdet | Stärka likvärdigheten inom och mellan våra enheter i F-3 i svenska/sva och i matematik. Stärkt bedömningskompetens inom stadiet. |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Gemensamt förbättringsområde 2 | Trygghet, studiero och inflytande |
| Problem | Vi har under de senaste tre åren, i ett kommunperspektiv, sett sjunkande resultat i elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande. Stora skillnader finns mellan våra enheter, mellan åk 4 och åk 8 samt mellan pojkar och flickor. |
| Mål med förbättringsområdet | Höja alla elevers upplevelser av trygghet, studiero och inflytande i samtliga årskurser. Med ett stort fokus på flickornas situation. Samt stärka likvärdigheten mellan våra enheter. |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |

| | |
|--------|---|
| | |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 2 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |



Fritidshem

Huvudområden i fritidshemmet



| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 1 | Ingår i F-3 satsningen i svenska matematik |
| Problem | Låga och ojämna kunskapsresultat. |
| Mål med förbättringsområdet | Öka resultaten och likvärdigheten inom och mellan skolorna. |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 2 | Trygghet, studiero och inflytande |
| Problem | Konflikter och otrygga elever |
| Mål med förbättringsområdet | Arbetsro inom alla aktiviteter på skolan som leder till |

| | |
|----------|---|
| | högre kunskapsresultat där alla elever känner trygghet |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |



| | |
|--------------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 2 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |



Grundsärskolan

Huvudområden i grundsärskolan



| Gemensamt förbättringsområde 1 | Digitalisering |
|--------------------------------|---|
| Problem | Vi ser en bristande likvärdighet inom och mellan våra grundsärskolor kring elevernas digitala kompetens. |
| Mål med förbättringsområdet | Stärka alla elevers digitala kompetens i enlighet med grundsärskolans läroplan. |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 2 | Trygghet, studiero och inflytande |
| Problem | Elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande skiljer sig inom och mellan våra grundskolor. |
| Mål med förbättringsområdet | Elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande ska höjas och likvärdigheten inom och mellan skolorna ska stärkas. |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |

| | |
|--------|---|
| | |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 2 | |
| Problem | <i>Vad var problemet?</i> |
| Mål med förbättringsområdet | <i>Vad var ert mål?</i> |
| Insatser | <i>Beskriv era insatser som ni har arbetat med under året på struktur - och processnivå.</i> |
| Analys | <i>Vilka insatser har gett effekt och vilka insatser har inte gett effekt? Vad skulle krävas för att kunskapsresultaten höjs och likvärdigheten stärks? Vilka framtida behov av insatser visar er analys?</i> |



C. Utveckling läsåret 2020/21 - läsårets förbättringsområden

Huvudområden i grundskolan



| | |
|--------------------------------|--|
| Gemensamt förbättringsområde 1 | Stärkt måluppfyllelse i F- 3 kunskapsutveckling att läsa, skriva och räkna |
| Problem | <i>Gemensamt problem (på individnivå)</i> Vi ser en bristande likvärdighet i kunskapsresultaten inom och mellan våra enheter i F-3. Framförallt i svenska/sva och i matematik. |
| Orsaker till problemet | En bristande kvalitet i undervisningen och en varierande bedömningskompetens. Information om elevers och gruppers kunskaper och behov förs inte över vid lärarbyten och mellan förskola och förskoleklass, förskoleklass och åk 1 samt i övergången mellan åk 3 och åk 4 i den utsträckning som krävs. <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Struktur och processnivå</i> |
| Insatser | <i>Gemensamma insatser:</i> – Kompetensinsatser kring bedömning och strategier för läsinlärning och inom matematik. – Stärka systematiken i uppföljningen av elevernas måluppfyllelse (bedömningsstöd |

| | |
|-------------|---|
| | <p>och rapport till rektor)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Arbeta fram tydligare rutiner som underlättar överlämningar (inom och mellan våra skolenheter, inkluderar även övriga årskurser) – Stärka samarbetet mellan förskolan och förskoleklass (överlämningar och inom projektet Förskoleklass på rik praktik) <p><i>Enhetsspecifika insatser:</i></p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 2 | Tillgänglighet och trygghet (trygghet, studiero och inflytande) |
| Problem | <p><i>Gemensamt problem (på individnivå)</i></p> <p>Vi har under de senaste tre åren, i ett kommunperspektiv, sett sjunkande resultat i elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande. Stora skillnader finns inom och mellan våra enheter samt mellan pojkar och flickor.</p> |
| Orsaker till problemet | <p>En bristande kvalitet i undervisningen kopplat till relationer mellan lärare och elev, lärarledarskap, utmanade undervisning och variation.</p> <p>Bristande kvalitet i vårt arbete med att stärka tillgängligheten för elever med funktionsvariation. Samt en stor variation i det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</p> <p><i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i></p> <p><i>Process och organisationsnivå</i></p> |

| | |
|-------------|--|
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetensutveckling kring lärmiljöer och processer för att möta elever med funktionsvariation – Fortsatt arbete med diskrimineringsgrunderna genom bland annat fortsatt kompetensutveckling inom normkritiskt förhållningssätt – Lärmiljöutvecklare stödjer enheter i processen. – Gemensamma insatser kring barnrättsarbetet <p>Enhetspecifika insatser</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen, samt med ett fokus på det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Gemensamt förbättringsområde 3 | Digital kompetens |
| Problem | <p>Gemensamt problem</p> <p>Pågående Covid 19 pandemi har synliggjort stora skillnader, inom och mellan skolorna, gällande den digitala kompetensen (såväl hos medarbetare och elever) och likvärdigheten gällande tillgång till digitala lärmiljöer.</p> |
| Orsaker till problemet | En bristande digital kompetens hos medarbetare och elever. Samt en bristande tillgång till digitala |

| | |
|-------------|--|
| | lärverktyg. |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetensutvecklingsinsatser kring digital kompetens i ett undervisningsperspektiv – Digital strategi med tillhörande handlingsplaner utifrån LIKA och erfarenheter från Covid 19 <p>Enhetsspecifika insatser</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 2 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

Hållbarhet



| | |
|---------------------------------------|--|
| Gemensamt förbättringsområde 1 | Begreppet hållbarhet och Agenda 2030 |
| Problem | Gemensamt problem: Vi ser en bristande likvärdighet inom och mellan våra enheter gällande den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga hållbarheten. |
| Orsaker till problemet | Vi saknar en gemensam förståelse för hur de ekonomiska, de sociala och de miljömässiga processerna ger förutsättningar för hållbarhet i våra förskolor och skolor. |

| | |
|-------------|---|
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fortbildning inom Agenda 2030 och de 17 globala målen i syfte att stärka och vidga förståelsen för begreppet hållbarhet – Genomföra en nulägesanalys inom hållbarhet på samtliga enheter – Fortsatt arbete med kemikalieplan – Stärkt samarbete med Miljöverkstaden <p>Enhetsspecifika insatser:</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Huvudområden fritidshemmet



| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 1 | Utökad kvalitativ skolsamverkan |
| Problem | <p>Gemensamt problem:</p> <p>Vi behöver bli bättre på att ta tillvara fritidspersonalens resurser och kompetens i elevernas lärande över hela dagen i ett utökat samarbete med undervisande lärare.</p> <p>Hur kan vi organisera för att göra detta möjligt?</p> <p>Enhetsspecifika problem:</p> <p><i>Beskriv era problem på er enhet på en organisation- och processnivå</i></p> |
| Orsaker till problemet | <p><i>Orsakerna till problemet</i></p> <p><i>Process och organisationsnivå</i></p> |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En arbetsgrupp är bildad med biträdande rektorer, samt nätverksledare för fritidshem. • Nätverksmöten för ansvariga chefer för fritidshem. • Nätverksmöten för fritidspedagoger. • Eventuellt fortbildningstillfälle v 44 |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <p>Enhetsspecifika insatser:</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |
| Gemensamt förbättringsområde 2 | <p>Tillgänglighet och trygghet</p> <p>(trygghet, studiero och inflytande)</p> |
| Problem | <p><i>Gemensamt problem (på individnivå)</i></p> <p>Vi har under de senaste tre åren, i ett kommunperspektiv, sett sjunkande resultat i elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande. Stora skillnader finns inom och mellan våra enheter samt mellan pojkar och flickor.</p> |
| Orsaker till problemet | <p>En bristande kvalitet i undervisningen kopplat till relationer mellan lärare och elev, lärarledarskap, utmanade undervisning och variation.</p> <p>Bristande kvalitet i vårt arbete med att stärka tillgängligheten för elever med funktionsvariation. Samt en stor variation i det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</p> <p><i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i></p> <p><i>Process och organisationsnivå</i></p> |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kompetensutveckling kring lärmiljöer och processer för att möta elever med funktionsvariation – Fortsatt arbete med diskrimineringsgrunderna genom bland annat fortsatt kompetensutveckling inom normkritiskt |

| | |
|-------------|--|
| | <p>förhållningssätt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lärmiljöutvecklare stödjer enheter i processen. – Gemensamma insatser kring barnrättsarbetet <p>Enhets specifika insatser</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen, samt med ett fokus på det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|------------------------------------|--|
| Enhets förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

Hållbarhet



| Gemensamt förbättringsområde 1 | Begreppet hållbarhet och Agenda 2030 |
|--------------------------------|---|
| Problem | <p>Gemensamt problem:</p> <p>Vi ser en bristande likvärdighet inom och mellan våra enheter gällande den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga hållbarheten.</p> |
| Orsaker till problemet | <p>Vi saknar en gemensam förståelse för hur de ekonomiska, de sociala och de miljömässiga processerna ger förutsättningar för hållbarhet i våra förskolor och skolor.</p> |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fortbildning inom Agenda 2030 och de 17 globala målen i syfte att stärka och vidga förståelsen för begreppet hållbarhet – Genomföra en nulägesanalys inom hållbarhet på samtliga enheter – Fortsatt arbete med kemikalieplan – Stärkt samarbete med Miljöverkstaden <p>Enhetsspecifika insatser:</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <p><i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i></p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

Huvudområden grundsärskolan



| | |
|--------------------------------|--|
| Gemensamt förbättringsområde 1 | ???????????????????? |
| Problem | Gemensamt problem: ?????????????? Enhetsspecifika problem: <i>Beskriv ert problem på individnivå.</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Struktur och processnivå</i> |

| | |
|-------------|---|
| | |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <p>Enhets specifika insatser:</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Gemensamt förbättringsområde 2 | <p>Tillgänglighet och trygghet</p> <p>(trygghet, studiero och inflytande)</p> |
| Problem | <p><i>Gemensamt problem (på individnivå)</i></p> <p>Vi har under de senaste tre åren, i ett kommunperspektiv, sett sjunkande resultat i elevernas upplevelser av trygghet, studiero och inflytande. Stora skillnader finns inom och mellan våra enheter samt mellan pojkar och flickor.</p> |
| Orsaker till problemet | <p>En bristande kvalitet i undervisningen kopplat till relationer mellan lärare och elev, lärarledarskap, utmanade undervisning och variation.</p> <p>Bristande kvalitet i vårt arbete med att stärka tillgängligheten för elever med funktionsvariation. Samt en stor variation i det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</p> <p><i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i></p> <p><i>Process och organisationsnivå</i></p> |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <p>— Kompetensutveckling kring lärmiljöer och processer för att möta elever med</p> |

| | |
|-------------|---|
| | <p>funktionsvariation</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fortsatt arbete med diskrimineringsgrunderna genom bland annat fortsatt kompetensutveckling inom normkritiskt förhållningssätt – Lär miljöutvecklare stödjer enheter i processen. – Gemensamma insatser kring barnrättsarbetet <p>Enhets specifika insatser</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen, samt med ett fokus på det förebyggande och främjande arbetet kring diskrimineringsgrunderna.</i></p> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|------------------------------------|---|
| Enhets förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till</i> |

| | |
|-------------|---|
| | <i>problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

Hållbarhet



| Gemensamt förbättringsområde 1 | Begreppet hållbarhet och Agenda 2030 |
|--------------------------------|--|
| Problem | <p>Gemensamt problem:</p> <p>Vi ser en bristande likvärdighet inom och mellan våra enheter gällande den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga hållbarheten.</p> |
| Orsaker till problemet | <p>Vi saknar en gemensam förståelse för hur de ekonomiska, de sociala och de miljömässiga processerna ger förutsättningar för hållbarhet i våra förskolor och skolor.</p> |
| Insatser | <p>Gemensamma insatser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fortbildning inom Agenda 2030 och de 17 globala målen i syfte att stärka och vidga förståelsen för begreppet hållbarhet – Genomföra en nulägesanalys inom hållbarhet på samtliga enheter – Fortsatt arbete med kemikalieplan – Stärkt samarbete med Miljöverkstaden <p>Enhetsspecifika insatser:</p> <p><i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till</i></p> |

| | |
|-------------|---|
| | <i>problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Enhetens förbättringsområde 1 | |
| Problem | <i>Beskriv ert problem (på individnivå)</i> |
| Orsaker till problemet | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och organisationsnivå</i> |
| Insatser | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |



Den kompetenta organisationen - genom Projekt bättre ut

Bakgrund

Under läsåret 2020/21 kommer vi gemensamt att arbeta med ett projekt, *Bättre ut*. Bakgrunden är de framtida utmaningarna vi identifierade inom ramen för Haninge 2025, framförallt då gällande kompetensförsörjning och de ekonomiska ramar förutsättningarna. Till detta lägger vi erfarenheterna från den pågående Covid 19 pandemin.

Den kompetenta organisationen

Som ett svar på utmaningarna och för att möta vårt övergripande mål, om att *Haninge ska erbjuda en innovativ skola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet*, så lanserade utbildningsdirektören hösten 2019 Den kompetenta organisationen.

Den kompetenta organisationens värden är:

- En organisation där goda arbetssätt föds och sprids i hela organisationen
- En organisation som genererar gemensamt lärande
- En organisation som agerar efter gemensamma värden
- En organisation där delaktighet och handlingsutrymme leder till innovation och utvecklingsinitiativ.

Den kompetenta organisationens två huvudsakliga fundament eller områden är:

- Ledarskap och medarbetarskap
- Organisation och lärande



Vägen mot vårt gemensamma mål är en process där vi utvecklar och skapar effekter inom dessa två huvudsakliga områden.

Covid 19

Den pågående Covid 19 pandemin har bidragit till en höjd arbetsbelastning och andra stora påfrestningar på organisationen som en helhet och för enskilda medarbetare samt elever. Samtidigt har den bidragit till en stärkt sammanhållning och ett närmare samarbete inom grundskolelinjen, visat på en stärkt ansvarskultur och en hög grad av kreativitet och lösningsfokus. Förmågor som är centrala för att kunna lyckas möta våra framtida utmaningar.

Frågeställningar att arbeta med under läsåret

När vi så småningom går tillbaka till någon form av normalitet, hur ser vi till våra erfarenheter och lärande lever kvar och bidrar till vår utveckling? Hur bidrar vi till ett lärande på riktigt? Hur kommer vi bättre ut ur krisen? Hur möter vi utmaningarna med Haninge 2025?

Arbete under läsåret

Arbetet med projektet kommer att löpa under läsåret, på rektorsmöten och eventuellt internat där vi tillsammans undersöker och kommer fram till gemensamma ställningstaganden och aktiviteter som stärker våra gemensamma förmågor, samt det enskilda arbetet på enheten.

Nuläge - självskattning

Instruktioner

1. Nuläge: genomför en självskattning för att synliggöra var ni befinner er i arbetet med att nå högre kvalitet. Genomförs av medarbetare och ledning. Lägg till er skattning från 2019 så att resultatet kan jämföras.
2. Förbättringsområden: formuleras utifrån er självskattning

En bedömning av verksamhetens kvalitet utifrån kriterierna där

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



| Pedagogisk ledning (L=enhetens ledning M=medarbetarna) | L | | M | |
|--|------|------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Ledningen är i ord och handling tydlig med sina mål och har en plan för hur dessa blir till verklighet. | | | | |
| 2. Ledningen leder och driver ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare. | | | | |
| 3. Ledningen har höga förväntningar och kvalitetskrav på medarbetarna. | | | | |
| Genomsnitt för pedagogisk ledning | | | | |
| Analys och slutsats: | | | | |

| Lärande organisation (L=enhetens ledning M=medarbetarna) | L | | M | |
|---|------|------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för skolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete. | | | | |
| 2. I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt. | | | | |
| 3. I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras. | | | | |
| 4. I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut. | | | | |
| Genomsnitt för lärande organisation | | | | |
| Analys och slutsats: | | | | |

| Mål- och resultatstyrning (L=enhetens ledning M=medarbetarna) | L | | M | |
|---|------|------|------|------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 1. Elevernas mål- och resultatutveckling följs kontinuerligt upp inom samtliga ämnen. | | | | |
| 2. Måluppfyllelsen och resultatutvecklingen analyseras i dialog mellan ledning och medarbetare. | | | | |
| 3. Analysen ligger till grund för insatser på individnivå (extra anpassningar och särskilt stöd) och gruppnivå (förändrad undervisning) | | | | |
| Genomsnitt för mål- och resultatstyrning | | | | |
| Analys och slutsats: | | | | |

B: Uppföljning och analys av enhetsspecifika utvecklingsområden läsåret 2019/20 samt nya områden för läsåret 2020/21

| Pedagogisk ledning | 2019/20 | 2020/21 |
|------------------------|---|---|
| Problem | Beskriv ert problem ni ville möta | <i>Beskriv ert problem</i> |
| Orsaker till problemet | Beskriv orsakerna till det problem ni ville möta | <i>Beskriv orsakerna till problemet på er enhet</i> <i>Process och strukturnivå</i> |
| Insatser | <i>Beskriv vilka insatser ni har genomfört?</i> | <i>Insatser</i> <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten har följt upp era åtgärder</i> | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

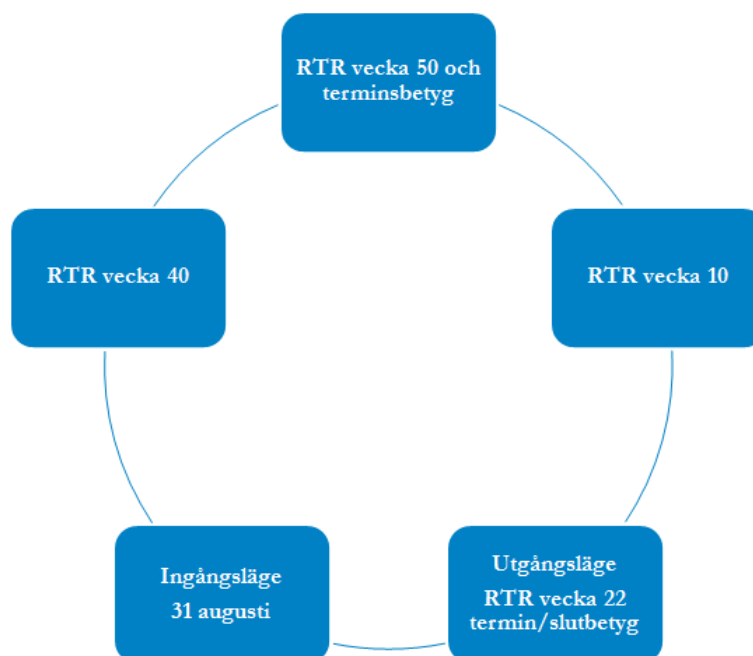
| Lärande organisation | 2019/20 | 2020/21 |
|------------------------|---|---|
| Problem | Beskriv ert problem ni ville möta | Beskriv ert problem |
| Orsaker till problemet | Beskriv orsakerna till det problem ni ville möta | Beskriv orsakerna till problemet på er enhet <i>Process och strukturnivå</i> |
| Insatser | <i>Beskriv vilka insatser ni har genomfört?</i> | Insatser <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten har följt upp era åtgärder</i> | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |

| Mål och resultatstyrning | 2019/20 | 2020/21 |
|--------------------------|--|---|
| Problem | Beskriv ert problem ni ville möta | Beskriv ert problem |
| Orsaker till problemet | Beskriv orsakerna till det problem ni ville möta | Beskriv orsakerna till problemet på er enhet <i>Process och strukturnivå</i> |
| Insatser | <i>Beskriv vilka insatser ni har genomfört?</i> | Insatser <i>Beskriv vilka insatser ni tänker genomföra på er enhet på en struktur- och processnivå i syfte att möta orsakerna till problemen.</i> |



| | | |
|-------------|---|---|
| Uppföljning | <i>Beskriv hur ni på enheten har följt upp era åtgärder</i> | <i>Beskriv hur ni på enheten kommer att följa upp era insatser.</i> |
|-------------|---|---|

Bilaga 1 verksamhetsplan läsåret 2020/21 Grundskoleavdelningens resultatuppföljning – rektor till grundskolechef



Aktuella datum

| Vecka | Resultat |
|---------|---|
| 35 | Ingångs och utgångsläge (prognos) |
| 36 – 40 | Kvalitetsdialoger |
| 40 | Rapport till rektor (åk 2 – 9) + simning åk 5 och 8 (i RTR) |
| 41 – 50 | Kvalitetsdialoger |
| 50 | Rapport till rektor (åk 2 – 5), terminsbetyg åk 6 - 9 |
| 2 – 10 | Kvalitetsdialoger |
| 10 | Rapport till rektor (åk 1 – 9) + simning åk 5 och 8 (i RTR) |
| 11 – 22 | Kvalitetsdialoger |
| 22 | Rapport till rektor (åk 1 -5), terminsbetyg åk 6 -8, slutbetyg åk 9, skolverkets bedömningsstöd i matematik och svenska/sva åk 1 samt förskoleklass |

Resultat

Kvalitetscontroller lägger in tabell för er skola – ni behöver
endast fylla i prognosen för juni 2021



Bilaga 4 Förskolans verksamhetsplan



Läsåret 2020/2021



Innehållsförteckning

| | |
|--|------------|
| <u>Inledning.....</u> | <u>136</u> |
| <u>Årshjul verksamhetsplan förskola.....</u> | <u>138</u> |
| <u>Det systematiska kvalitetsarbetet</u> | <u>139</u> |
| <u>Förskoleområdets systematiska kvalitetsarbete.....</u> | <u>140</u> |
| <u>Resultatuppföljning läsåret 2020/21.....</u> | <u>141</u> |
| <u> Kvalitet i undervisning och lärmiljö</u> | <u>141</u> |
| <u> Hållbar utveckling</u> | <u>142</u> |
| <u>Sammanfattning</u> | <u>144</u> |



Inledning

Vårt uppdrag inom utbildningsförvaltningen är att erbjuda en innovativ skola och förskola med höga förväntningar som skapar konkurrensfördelar i livet.

Utgångspunkterna och målen är ökad likvärdighet, hög kvalitet i undervisningen och lärmiljön med fokus på hållbar utveckling.

- Verktyg för uppföljning är kvalitetsdialoger, kvalitetsindikatorer, skolplaneenkäten, APU, enheternas prioriterade områden, dokumentation och arbetet med aktiva åtgärder utifrån diskrimineringsgrunderna.

Kvalitet i undervisning och lärmiljö samt hållbar utveckling

För att uppnå detta arbetar vi med två huvudområden. Dessa områden utgår från vad forskning och erfarenheter ser som framgångsfaktorer i arbetet med att nå hög kvalitet i förskolan. De utsedda områdena är **kvalitet i undervisning och lärmiljö** och **hållbar utveckling**.

Med kvalitet i undervisning och lärmiljö samt hållbar utveckling menar vi att:

- Den är målstyrd, utmanande, varierad och har ett aktivt pedagogstöd
- Den utgår från barns behov och förutsättningar
- Planera, genomföra, följa upp och analysera för att utveckla undervisningen i förskolan
- Det råder arbetsro och en ömsesidig respekt mellan pedagoger och barn i förskolan.
- Lärmiljö är hela miljön och sammanhang en person befinner sig i under hela sin dag.
- Lärandet sker i interaktion
- Tillgänglighet i lärmiljöer
- Delaktighet genomsyrar verksamheten
- Trygghet genomsyrar verksamheten genom plan mot kränkande behandling, barnskyddsronder, arbetet med aktiva åtgärder, ICDP, samverkan med socialtjänsten, kemikalieplanen och systematiskt kvalitetsarbete.
- Ett Systematiskt arbetsmiljöarbete genomförs

Utvecklingsområden

Utöver våra huvudområden har utbildningsförvaltningen identifierat tre utvecklingsområden. Dessa områden kommer förvaltningen att arbeta med under en mer begränsad tid till skillnad från huvudområdena som är mer konstanta.

- Digitalisering
- Kompetensförsörjning
- Kommunikation och varumärke

Den kompetenta organisationen

Förskolan kommer fortsätta lägga fokus på projektet ”den kompetenta organisationen” genom prioriterade områden som tar sin utgångspunkt i organisation, ledning och styrning.

Organisation

- I organisationen finns en ansvarskultur där alla medarbetare tar ansvar för förskolans utveckling och nödvändiga förbättringsarbete.
- I organisationen finns en professionell kultur där samarbete, flexibilitet, innovation och utmaning skapar förutsättningar för ett lösningsfokuserat förhållningssätt.



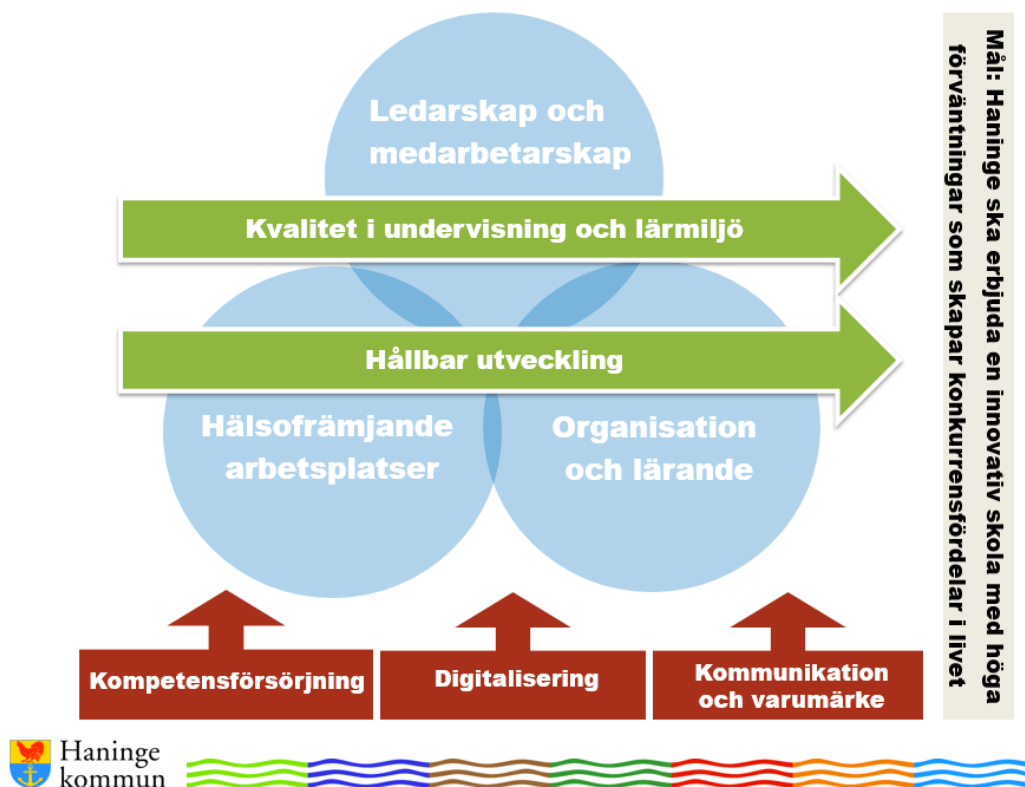
- I organisationen finns ett strukturerat och behovsstyrt kollegialt lärande som leder till att undervisningen utvecklas och förbättras.
- I organisationen finns kunskap om aktuell och relevant forskning och beprövad erfarenhet, vilket beaktas i diskussioner, processer och beslut.

Ledning

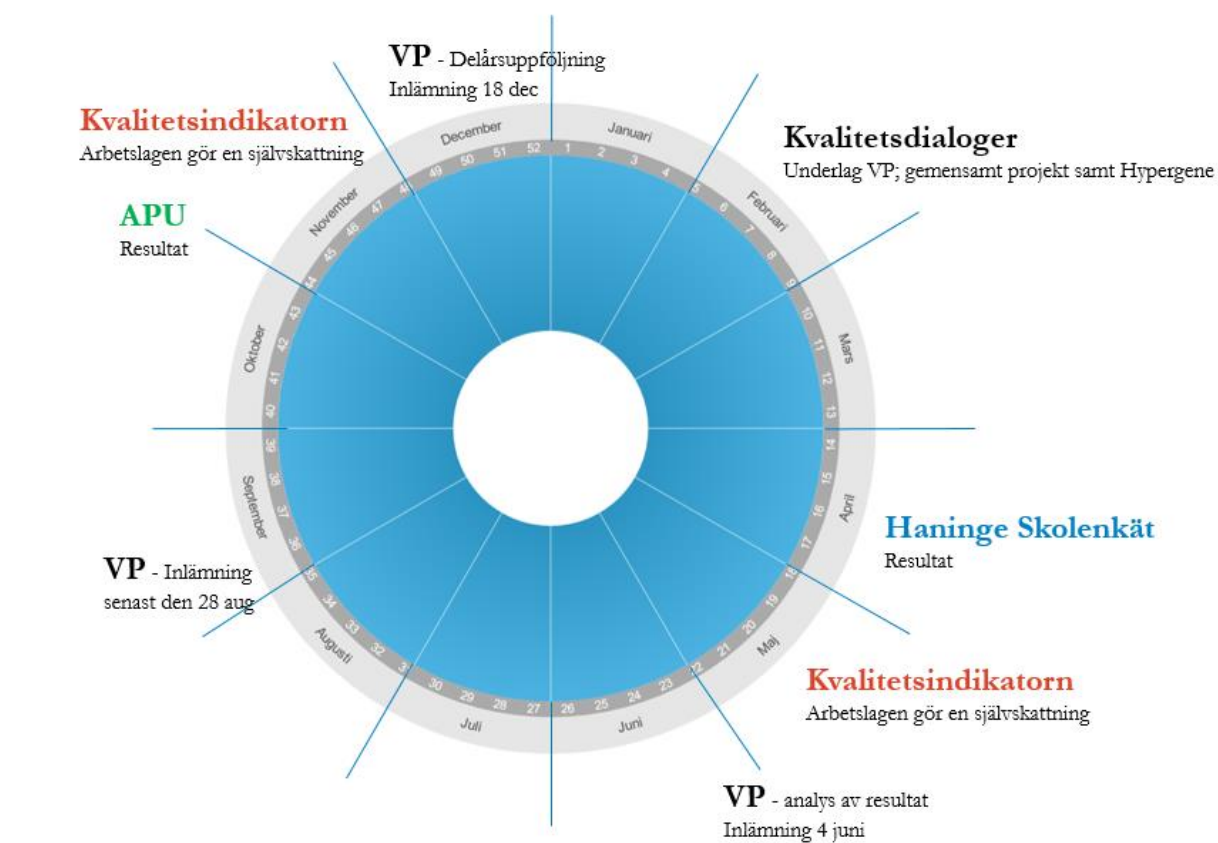
- Ledningen ansvarar för att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs på förskolorna som utgår från verksamhetens behov, är avgränsat och inkluderar alla medarbetare.
- Ledningen ansvarar för att medarbetarna ges förutsättningar att ta ansvar för att utveckla och hålla hög kvalitet i förskolan.
- Rektorns ledning samt förskollärares ansvar för att undervisningen bedrivs i enlighet med målen i läroplanen och arbetslagets uppdrag att främja barns utveckling och lärande är förutsättningar för att utbildningen ska utvecklas och hålla hög kvalitet. En sådan utveckling kräver att rektorn och alla som ingår i arbetslaget systematiskt och kontinuerligt dokumenterar, följer upp, utvärderar och analyserar resultaten i utbildningen.

Målstyrning

- Ledningen ger förutsättningar för att förskolan bedriver målstyrning genom dokumentation som följs upp genom ett systematiskt kvalitetsarbete.



Årshjul verksamhetsplan förskola



Det systematiska kvalitetsarbetet

Skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen. Verksamhetens resultat behöver dessutom följas upp, analyseras och bedömas i förhållande till vad vetenskap och beprövad erfarenhet lyfter fram som betydelsefullt i genomförandet. Även vid planering och prioritering av utvecklingsinsatser är det viktigt att ta hänsyn till aktuell forskning.

Enligt skollagen ska kvalitetsarbetet bedrivas både på huvudmannanivå och på varje förskole- och skolenhet. Kravet på att följa upp och utvärdera utbildningens kvalitet är inte nytt. Sedan början av 1990-talet har ansvarfördelningen inneburit att staten anger mål, krav och riktlinjer för utbildningen. Huvudmannen ansvarar för att organisera utbildningen samt för att följa upp och utvärdera måluppfyllelsen för att vid behov kunna förbättra verksamheten så att målen uppfylls. Rektorer och personal ansvarar för att tillämpa skollag och läroplaner samt övriga bestämmelser. Huvudmannen är ytterst ansvarig för genomförandet av utbildningen och den som ska se till att det finns förutsättningar att bedriva ett kvalitetsarbete som säkerställer kvalitet och likvärdighet. Rektorn är ansvarig för enhetens kvalitetsarbete och för att det finns förutsättningar att bedriva och utveckla utbildningen utifrån de nationella målen och riktlinjerna. Personalen ansvarar för att bedriva ett kvalitetsarbete som skapar förutsättningar för varje barn och elev att utvecklas så långt som möjligt i förhållande till de nationella målen.

Källa: Skolverkets allmänna råd – Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet



Förskoleområdets systematiska kvalitetsarbete

Beskriv hur ni organiserar ert kvalitetsarbete. Hur skapas förutsättningar för att utveckla utbildningen systematiskt och kontinuerligt och därmed verka för ökad måluppfyllelse?

- Områdets organisation och roller/ansvar/möten kopplat till resultat och ägarskap?
- Hur skapas förutsättningar för arbetslag och förskollärare?
- Vilka nätverk finns och syftet med dessa?
- Systematiskt förbättringsarbete?
- Hur arbetar enheten med kompetensförsörjning?
- Hur arbetar enheten med digitalisering?
- Hur organiserar ni möten för medlemmarna i Kremima och analysgruppen?
- Hur samlar ni in underlag och vilket underlag samlar ni in för att göra analys och skapa förutsättningar för ökad måluppfyllelse?



Resultatuppföljning läsåret 2020/21

Ett utvecklingsområde och en åtgärd ska alltid;

- utgå från de behov som framkommer ur resultat och analys
- vara konkreta och avgränsade samt beskriva hur ni kommer att arbeta
- finnas en tydlig struktur för uppföljning samt att uppföljningen har fokus på vilka effekter åtgärderna får för barns lärande och utveckling.

Kvalitet i undervisning och lärmiljö

| | |
|--|--|
| Läroplanens måluppfyllelse (Lpfö 18, kvalitetsindikatorn) | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Planerade åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (december) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Måluppfyllelse gällande arbetet med språk och kommunikation (Lpfö, kvalitetsindikatorn m.m) | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Planerade åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (december) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Måluppfyllelse gällande arbetet med matematik, naturvetenskap och teknik. (Lpfö, kvalitetsindikatorn m.m) | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Planerade åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (december) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Skolenkäten – avsnitt utveckling och lärande, delaktighet och inflytande. | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys av årets (2021) resultat (maj) | |

| | |
|---|--|
| Skolenkäten – avsnitt trygghet och | |
|---|--|



| | |
|--|--|
| arbetsro | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys av årets (2021) resultat (maj) | |

| | |
|--|--|
| Barnskyddsround | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|---|---|
| Plan mot kränkande behandling | |
| Resultatet av aktiva åtgärder som arbetats med systematiskt under året skall ligga som grund för plan mot kränkande behandling. | Bifoga bilaga ”Plan mot kränkande behandling” till verksamhetsplanen. |

| | |
|--|--|
| Övriga förbättringsområden | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

Hållbar utveckling

| | |
|--|--|
| Kemikalieplanen – klimat och miljö | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Aktivitetsplan barnkonventionen | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys maj | |

| | |
|--|--|
| Arbetsplatsundersökningen (APU) | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån | |



| | |
|---|--|
| analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Sjukfrånvaro | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

| | |
|--|--|
| Övriga förbättringsområden | |
| Identifierade utvecklingsområden utifrån analys av föregående läsårs resultat (28 aug) | |
| Åtgärder (28 aug) | |
| Tidsplan för åtgärder (28 aug) | |
| Uppföljning (dec) | |
| Utvärdering samt analys (maj) | |

Den kompetenta organisationen

Bifoga dokumentationen gällande förskoleområdets prioriterade område.



Sammanfattning

Våra styrkor (sammanfatta förskoleområdets styrkor utifrån era resultat, i punktform)

Våra största utmaningar (sammanfatta förskoleområdets utmaningar utifrån era resultat, i punktform)

