

Strategi och åtgärdsprogram för att eleverna ska nå målen i Haninge kommuns skolor



”Å, Nangilima! Ja, Jonatan, ja, jag ser ljuset! *Jag ser ljuset!*”

Astrid Lindgren, Bröderna Lejonhjärta



Förord

Vändningen har inletts

Under våren har vi, som alla vet, arbetat intensivt för att åstadkomma en samling och fokusering kring skolans kunskapsmål och elevernas resultat. Vi har nu analyserat våra egna brister - som har funnits och finns på alla nivåer i systemet. Men vi har också kunnat samlas kring åtgärder för att avhjälpa bristerna.

Samlingen kring skolans kunskapsmål kan nu märkas i hela kommunen. I kommunfullmäktiges beslut om budget för 2006 den 13 juni anges skolans kunskapsmål som en angelägenhet för alla nämnder och förvaltningar:

”Barnens och ungdomarnas behov ska prioriteras i all kommunal verksamhet och vi har alla ett gemensamt fokus på och ansvar för skolans kunskapsmål och elevernas resultat.”

På detta sätt ger kommunfullmäktige ett viktigt stöd för vårt arbete att förbättra elevernas kunskapsutveckling. Ett gemensamt fokus betyder att vi i alla sammanhang måste ställa frågan: Leder denna aktivitet till att vi fokuserar skolans kunskapsmål och elevernas resultat? De verksamheter, aktiviteter, strukturer som inte leder till förbättrade resultat för eleverna ska vi inte heller ägna oss åt.

Samlingen består också i att vi fått stöd för en ny inriktning från många håll - förvaltningschefgruppen, föräldrar, skolledare, lärare, förskollärare, fritidspedagoger, barnskötare och andra anställda. De fackliga organisationerna har spelat en betydelsefull roll i detta arbete och varit en viktig samtalspartner. Inom andra förvaltningar finns intresse för vårt arbete. Vi får signaler från förvaltningar som vill ge ett direkt bidrag. Det visas intresse för våra arbetsmetoder som också kan användas för att förbättra andra delar av kommunens verksamhet.

Vi kan redan se resultat av våra ansträngningar. Förtroendet för barn- och utbildningsförvaltningen har ökat. Möjligheterna för alla anställda inom vår förvaltning att koncentrera sig på huvuduppdraget har ökat. Och vi kan dessutom se en försiktig förbättring av grundskolelevernas betyg.

Då elevernas kunskapsutveckling är en långsiktig process, som sträcker sig över många år, kan vi inte förvänta oss snabba resultat. Alltför snabba resultat skulle inte kännas trovärdiga. Men en liten förbättring kan vi se. I genomsnitt ligger vi som kommun nu bättre än någonsin. Haninge har inte haft ett bättre genomsnittligt meritvärde sedan det nya betygssystemet genomfördes. Men detta är bara början. Målet kan inte längre vara att vi ska vara bäst av de sämsta. Vi ska bli bäst av de bästa.

Haninge maj 2006



Mats Öhlin
Förvaltningschef
Barn- och utbildningsförvaltningen



Innehållsförteckning

Förord	2
Bakgrund	4
Att ta fram en gemensam problembild	4
Kartläggning	4
Möten med all förskole- och skolpersonal i kommunen	5
Dialogmöten mellan föräldrar och politiker	5
Ungdomsfullmäktige	5
Gemensam problembild	5
Dialogmöten med skolledning och fackliga företrädare	5
Dialog med kommunens politiska ledning	5
Vision	5
Strategi	6
Utvecklingsområden	6
Åtgärder kopplade till visionen	8



Bakgrund

Chefen för barn- och utbildningsförvaltningen har fått i uppdrag av kommunstyrelsen att under våren 2005 utarbeta en strategi för att förbättra elevernas kunskapsresultat på grundskolan. I Skolverkets rapport 202 ”Utan fullständiga betyg” har man analyserat varför elever går ut ur skolan utan fullständiga betyg. Men Skolverket lyfter också fram ett antal faktorer som avsevärt kan förbättra elevernas måluppfyllelse och öka deras möjligheter att få fullständiga betyg. Dessa faktorer handlar uteslutande om saker som lärarna direkt eller indirekt kan påverka med sitt förhållningssätt. De är alltså oberoende av ekonomi, lokaler och styrdokument. Faktorena som Skolverket lyfter fram är:

- Engagerade vuxna i skolan som skapat förtroendefulla relationer och haft höga förväntningar i kombination med rimliga krav
- Anpassning av arbetssätt efter elevernas förutsättningar och behov
- Elevernas engagemang och vilja
- Föräldrarnas engagemang och vilja att stödja elevernas studier

Första steget i vårt arbete var att göra en kartläggning för att få fram en gemensam problembild. Nästa steg är att utforma en strategi och ett åtgärdsprogram för att komma till rätta med de bakomliggande problemen. Slutligen skall detta åtgärdsprogram genomföras på samtliga nivåer inom barn- och utbildningsförvaltningen.

Att ta fram en gemensam problembild

Kartläggning

En kartläggning har genomförts för att ge en bild av hur verksamheterna för barn/ungdomar i åldrarna 1-19 år fungerar.

Resultatet från kartläggningen finns redovisade i rapporten ”Kartläggning av varför så få elever når målen i Haninge Kommuns grundskolor”.

Rapporten har följande slutsatser:

- Traditionen styr mer än nationella styrdokument (läroplaner och kursplaner) och kommunala styrdokument (skolplanen). Skillnaderna inom en enhet är större än skillnaderna mellan olika enheter. Eftersom variationerna är så stora saknas kontinuitet i lärandet.
- Verksamhetens uppdrag är inte tydliga för personalen inom hela förvaltningen på alla plan. Pedagogiska diskussioner, såväl informella som formella, saknas.
- Förvaltningens och skolledningens uppföljningssystem är otillräckliga. Det förs inga strategiska utvecklingsdialoger kring förväntningar och resultat.
- Förväntningarna på eleverna är sällan kopplade till målen i läroplaner och kursplaner. Arbetet med betygskriterier och kunskapsbedömning är eftersatt.
- Föräldrarna ges liten möjlighet att stödja sina barns kunskapsutveckling. Samarbetet mellan hem och förskola/skola är inriktat på hur det har gått för barnet/eleven i verksamheten i stället för att vara framåtsyftande.
- De goda exempel som finns är alltför isolerade och har små möjligheter att spridas.



Möten med all förskole- och skolpersonal i kommunen

Under våren har all personal inbjudits till möten med förvaltningschefen. I samband med dessa möten har personalen diskuterat ”Hur kan jag bidra till ökad måluppfyllelse?” Diskussionerna har sammanfattats av respektive grupp och finns som underlag i det fortsatta arbetet.

Dialogmöten mellan föräldrar och politiker

Barn- och utbildningsnämnden har inbjudit samtliga föräldrar till dialogmöten kring måluppfyllelsen. Möten har genomförts vid sju tillfällen.

Ungdomsfullmäktige

Under ungdomsfullmäktige i april framfördes från ungdomarna att alla lärare behöver kompetensutveckling i pedagogik och gruppdynamik.

Gemensam problembild

Dialogmöten med skolledning och fackliga företrädare

Den 28 april träffades alla rektorer, biträdande rektorer, arbetsledare och de fackliga företrädarna för att dels få en dragning av rapporten kring kartläggningen och dels diskutera hur kartläggningen stämmer överens med bilden av verksamheten och utifrån rapportens slutsatser ge förslag på åtgärder.

Dialog med kommunens politiska ledning

Chefen för barn- och utbildningsförvaltningen har haft en dialog med kommunens politiska ledning. Det finns en vilja att dra åt samma håll och att på samtliga nivåer inom kommunen fokusera på att eleverna ska nå målen i kommunens skolor. Alla ser sin som sin uppgift att stödja och skapa förutsättningar så att hela skolsystemet kan lägga fokus på sitt uppdrag.

I förslaget till budget 2006 för Haninge kommun står det att ”Barnens och ungdomarnas behov ska prioriteras i all kommunal verksamhet och vi har alla ett gemensamt fokus på och ansvar för skolans kunskapsmål och elevernas resultat.”

Barn- och utbildningsnämnden har vidare beslutat att ”I uppföljningen av skolplanen och det kommande arbetet med kvalitetsutveckling skall större vikt läggas på det förbättrade resultatet i kunskapsmålen” samt i beslut 2005-05-17 att ”... målet för ökad kunskapsuppfyllelse skall ha högsta prioritet.”

Barn- och utbildningsnämnden har beslutat att avsätta 13,5 miljoner extra under 2005 och 2006 för detta ändamål.

Vision

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det finns en stor enighet kring problembilden och en vilja att förändra denna i positiv riktning. För att tydliggöra vart vi är på väg har en vision utarbetats av barn- och utbildningsförvaltningens ledningsgrupp som omfattar kommunens hela utbildningsväsende. Syftet med visionen är att visa hur vi ser på lärandet i Haninge kommun:



- I Haninge kommuns skolor värderas kunskap högt i alla ämnen och inom alla verksamheter.
- Engagerade och betydelsefulla vuxna som skapar förtroendefulla relationer till alla barn och elever.
- I Haninge Kommun skolor strävar lärarna aktivt efter att ge alla elever intellektuell stimulans och är mer än blott handledare.
- Vi har höga förväntningar på varje barn och elev i kombination med tydliga mål och kunskapskrav. Hos oss får varje barn och elev möjlighet att lyckas.
- I Haninge kommun betraktas alla barn och elever som läroaktiga. Barns och elevers eget engagemang och vilja är utgångspunkten för deras utveckling.
- Arbetssätten varierar så att de passar varje barns och elevs förutsättningar och behov.
- I Haninges skolor uppmuntras föräldrarna till engagemang och stöd för sina barns utveckling och studier.

Strategi

För att öka måluppfyllelsen behövs ett långsiktigt övergripande tillvägagångssätt där alla drar åt samma håll. En del i strategin är att kommunicera, vårda och försvara visionen. En annan del är att tydliggöra uppdraget utifrån gällande styrdokument. Den tredje delen är att anpassa alla stödfunktioner så att de utgör stöd för enheterna i deras arbete med att uppnå målen i styrdokumentet. Arbetet ska återkopplas till barn- och utbildningsnämnden en gång per kvartal. Ansvarig för att strategin verkställs är ytterst förvaltningschefen. Andra ansvarsområden är definierade nedan.

Barn- och utbildningsnämnden ställer sig bakom förvaltningens förslag till vision för Haninges förskolor och skolor och ger förvaltningen i uppdrag att arbeta in den i Mål Budget för 2006. Här ligger även resurser kopplade till verkställande av beslutet.

Utvecklingsområden

Vi kan se sex olika utvecklingsområden som alla nivåer inom förvaltningen behöver arbeta med. Dessa är:

Bearbeta förhållningssätt

- ställa skolans kunskapsmål i fokus
- alla elevers läroaktighet
- lärarna har en avgörande betydelse
- skolan har ett större ansvar för lärandet

Att styra mot målen

- arbete med kursplaner, betygskriterier och bedömning
- planera undervisningen så att den styr mot målen

Kvalitetsdeklarerade tjänster

- utvecklingssamtal
- åtgärdsprogram



- betygsättning
- individuella utvecklingsplaner

Uppföljning av kunskapsutveckling

- fler och tidigare kontroller av elevernas kunskapsutveckling
- offentliggörande av resultat

Anpassning av arbetsätt

- ämnes- och verksamhetsbaserad kompetensutveckling
- tydligare belöning av goda resultat

Förstärkt skolledning

- stärka rektorernas ledning av den pedagogiska verksamheten
- förtydligande av arbetslagsledarnas roll



Åtgärder kopplade till visionen

Målet med åtgärderna är att visionen blir verklighet. Resultatet av åtgärderna är att verksamheten står i överensstämmelse med målen och är så varierad att alla barn och ungdomar utvecklar sina kunskaper utifrån sina behov och förutsättningar. Detta är en process som bedöms ta ungefär 2-3 år. Vissa åtgärder kommer att tillkomma och några kommer förmodligen att vara obehövliga. I dagsläget är det svårt att ha full överblick över hela processen eftersom vi själva lär oss under processens gång.

Basen för arbetet ligger i arbetslagen. Rektors roll är att styra arbetet, tydliggöra uppdraget och följa upp effekterna av arbetet. För att detta ska lyckas kommer en förstärkning av ledningsresurserna vara nödvändig. Verksamhetschefernas roll är att styra arbetet, tydliggöra uppdraget och följa upp enheternas resultat. Till detta kommer förvaltningsledningen genomföra revisioner som ett led att säkerställa visionen.

I enlighet med vår vision kommer också barn- och utbildningsförvaltningen på uppdrag av kommunstyrelsen utveckla kvalitetsdeklarerade tjänster för utvecklingsamtal, åtgärdsprogram, betygssättning samt individuella utvecklingsplaner. Vi kommer i samband med detta starta arbetet att utarbeta en systematisk klagomålshantering.

Vi kan se att åtgärderna behöver se olika ut på olika ansvarsnivåer. Vi har därför specificerat vad varje nivå ansvarar för.

”I Haninge kommuns skolor värderas kunskap högt i alla ämnen och inom alla verksamheter.”

Rektors ansvarsnivå:

- Se till att det förs strukturerade pedagogiska diskussioner
- Rensa bort andra frågor än de pedagogiska
- Se till att arbetslagen arbetar så att de pedagogiska resurserna används effektivt
- Ge underlag och tid för pedagogiska diskussioner så att dessa fokuseras på kunskapsmål
- Bevaka kunskapsmålen i alla ämnen och alla verksamheter
- Följa upp effekten på arbetslagets pedagogiska diskussioner

Verksamhetschef/gymnasiechefers ansvarsnivå:

- I dialogen med enheterna lägga fokus på lärande
- Rensa bort andra frågor och se till att resurserna används effektivt

Förvaltningschefers ansvarsnivå:

- Kommunicera budskapet inom förvaltningen
- Lyfta aktuella sakfrågor
- Offentliggöra allt som har med resultat att göra
- Rensa bort andra frågor
- Utveckla administrativa stödsystem så att de avlastar och ger den information som är väsentlig för att utforma verksamheten



”Engagerade och betydelsefulla vuxna som skapar förtroendefulla relationer till alla barn och elever.”

Rektors ansvarsnivå:

- Se till att det förs strukturerade diskussioner om personalens förhållningssätt
- Skapa en egen bild av all personals förhållningssätt ur ett elevperspektiv

Verksamhetschef/gymnasiechefers ansvarsnivå:

- Följa upp, leda och stödja skolledarens arbete

Förvaltningschefers ansvarsnivå:

- Kommunicera hur betydelsefull den enskilde läraren är

”I Haninge Kommun skolor strävar lärarna aktivt efter att ge alla elever intellektuell stimulans och är mer än blott handledare.”

Rektors ansvarsnivå:

- Se till att alla elever får en intellektuell stimulans varje undervisningspass
- Följa upp de enskilda pedagogernas arbete genom att exempelvis lyfta upp barn/elevs arbete, genomförda observationer, lektionsexempel m.m.
- Följa upp effekten av arbetslagets pedagogiska diskussioner
- Genomföra kompetensutveckling kopplad till de individuella kompetensutvecklingsplanerna
- Analysera enhetens generella behov och se till att resurserna används effektivt
- Utveckla lärarrollen/pedagogrollen med den enskilde genom medarbetarsamtalet

Verksamhetschef/gymnasiechefers ansvarsnivå:

- Följa upp kompetensutvecklingsplaner för enheterna
- Analysera områdets generella behov

”Vi har höga förväntningar på varje barn och elev i kombination med tydliga mål och kunskapskrav. Hos oss får varje barn och elev möjlighet att lyckas.”

Rektors ansvarsnivå:

- Följa upp elevernas resultat, såväl individuellt och per klass/grupp
- Säkerställa att betygs- och bedömningskriterier efterlevs
- Säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de kriterier som ställs för att uppnå de nationella målen
- Säkerställa rättvisa och likvärdighet i bedömning och betygssättning på skolan
- Utarbeta lokala kursplaner, arbetsplaner och betygskriterier utifrån de nationella målen
- Publicera skolans resultat
- Premiera lärare som åstadkommer goda resultat genom lönesättning

Verksamhetschef/gymnasiechefers ansvarsnivå:

- Utvärdera och följa upp resultat i sitt område
- Föra dialog med rektor om resultat och insatser för hur man skall utveckla verksamheten utifrån resultaten



- Föra dialog med rektorer om hur de kvalitetsdeklarerade tjänsterna blir en väl implementerad del av verksamheten.
- Premiera chefer som åstadkommer goda resultat genom lönesättning

Förvaltningschefs ansvarsnivå:

- Utvärdera och följa upp resultat
- Publicera resultat
- Utforma kvalitetsdeklarerade tjänster
- Kommunicera kvalitetsdeklarerade tjänster inom förvaltningen
- Utforma ett kommunövergripande kunskapsuppföljningssystem
- Utarbeta strategier för elevhälsan

”I Haninge kommun betraktas alla barn och elever som läraktiga. Barns och elevers eget engagemang och vilja är utgångspunkten för deras utveckling.”

Rektors ansvarsnivå:

- Se till att det förs strukturerade diskussioner om personalens förhållningssätt
- Skapa en egen bild av all personals förhållningssätt ur ett elevperspektiv

Verksamhetschef/gymnasiechefs ansvarsnivå:

- Följa upp, leda och stödja skolledarens arbete

Förvaltningschefs ansvarsnivå:

- Kommunicera hur betydelsefull den enskilde läraren är

”Arbetsätten varierar så att de passar varje barns och elevs förutsättningar och behov.”

Rektors ansvarsnivå:

- Med utgångspunkt från de goda exemplen föra diskussioner kring hur den enskilde lärare kan utveckla och bredda sina arbetsätt
- Se till att individuell utvecklingsplan (IUP) och åtgärdsprogram utformas för varje elev utifrån kraven i de kvalitetsdeklarerade tjänsterna
- Säkra att specialpedagogens kunskap används till att utveckla den enskilde lärarens arbete så att alla barn och elever inkluderas i verksamheten/undervisningen
- Se över vilket extra materiel som behövs och föra dialog med Mediacenter
- Lyfta de goda exemplen på enheten
- Premiera goda exempel vid lönesättning
- Följa upp resultaten av de individuella utvecklingsplanerna
- Utse mentorer för nyexaminerad personal

Verksamhetschef/gymnasiechefs ansvarsnivå:

- Uppmärksamma framgångsrik personal och chefer
- Premiera goda exempel vid lönesättning

Förvaltningschefs ansvarsnivå:

- Uppmärksamma goda exempel
- Utforma lönekriterier för chefer och personal
- Vidareutveckla former att stödja enheternas arbete med att utveckla arbetsätten så att alla elever ges möjlighet att lyckas



”I Haninges skolor uppmuntras föräldrarna till engagemang och stöd för sina barns utveckling och studier.”

Rektors ansvarsnivå:

- Utforma framåtsyftande åtgärdsprogram som uppfyller kraven i de kvalitetsdeklarerade tjänsterna
- Se till att det genomförs framåtsyftande utvecklingssamtal som uppfyller kraven i de kvalitetsdeklarerade tjänsterna
- Se till att föräldrarna får konkreta tips om hur de kan stödja barnens kunskapsutveckling
- Följa upp effekterna av åtgärdsprogram och utvecklingssamtal

Förvaltningschefs ansvarsnivå:

- Information om barnets kunskapsutveckling skall finnas tillgänglig för föräldrar på Dexter
- Säkerställa klagomålshantering
- Informera om kvalitetsdeklarerade tjänster

