



## UTVECKLINGSPLAN FÖR UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN 2008 – 2010

### Syfte

Utvecklingsplanen är utgångspunkt för utvecklingsinsatser inom stadens prioriterade områden för skolan. Syftet med planen är att föreslå utvecklingsinsatser, utifrån ett helhetsperspektiv, ska ge möjlighet att höja lärarnas kompetens och ge bättre förutsättningar för skolans utvecklingsarbete. Målet är att höja elevernas resultat.

### Utgångspunkter och prioriterade områden

#### Uppföljnings- och utvärderingsdokument

##### *Kvalitetsredovisning stad 2006*

Utvecklingsområden som lyftes fram var kunskapstillväxt (att se kunskapsutveckling även de år eleverna inte får betyg), dokumentation och analys samt hur skolans ledarskap inkl lärarledarskap påverkar elevernas måluppfyllelse.

##### *Skolverkets inspektion 2006/2007*

Brist-/förbättringsområden: systematisk uppföljning av elevernas kunskapsresultat i årskurs 5 i samtliga ämnen, likabehandlingsplaner (utarbetande och uppföljning), placering av elev i särskild undervisningsgrupp och användning som stödform, insatser för att eleverna i högre grad ska nå målen för utbildningen, elevernas kunskap om de nationella målen, säkerställa rektors pedagogiska ledarskap och ansvaret för skolans resultat och utveckling samt insikter i föreskrifter, kommunens styrning av skolväsendet, utveckling av kvalitetsarbetet.

### *Skolformsvisa kvalitetsredovisningarna 2007*

De skolformsvisa kvalitetsredovisningarna bygger på skolornas kvalitetsredovisningar, inspektörsrapporter m.m. Respektive skolform lyfter fram följande utvecklingsområden:

Grundskolan behöver förbättra elevernas skolresultat och öka andelen som får betyg i alla ämnen. Det behövs även fortsatt utvecklingsarbete inom IT (informations- och kommunikationsteknik), likvärdig bedömning och betygssättning, läsutveckling, matematik och naturvetenskap och teknik för alla samt att förbättra elevernas psykosociala arbetsmiljö.

Gymnasieskolan behöver fortsatt utvecklingsarbete inom matematik, språkutveckling, läsförståelse, likvärdig bedömning och betygssättning, ämnesdidaktik, utvecklingssamtal och mentorskap samt fortsatt implementering av plattformen Fronter.

Vuxenutbildningen behöver samordna, leda och genomföra seminarier om likabehandling, introduktionskurser om det svenska skolsystemet (sfi) samt intensifiera uppföljningen av all vuxenutbildning.

Gemensamma utvecklingsområden för alla skolformer är kvalitetsarbetet inklusive kvalitetsredovisning samt stöd i analys av måluppfyllelse för skolans ledningspersonal och annan personal.

### **Uppdrags- och planeringsdokument**

- Kommunfullmäktiges budget 2007, Kommunfullmäktiges budget 2008 och
- Utbildningsnämndens verksamhetsplan (VP2) 2007, Utbildningsnämndens VP 2008

Mål och uppdrag i KF budget är underlag för utbildningsnämndens verksamhetsplan.

I ärendet *Kvalitetsredovisning för Stockholms stad 2006* (utbn 2007-08-23) fanns förslag till insatser som till stor del återkom i verksamhetsplan för andra halvåret 2007 (VP2 2007) samt i svaret på Skolverkets inspektion.

Utbildningsnämndens verksamhetsplan för 2008, som bygger på VP2 2007 lyfter fram:

Skolorna arbetar kontinuerligt, i sitt dagliga arbete, med att förbättra elevernas resultat. Kvalitetsredovisning, inspektörsrapport, brukarundersökningar och

skolornas egna utvärderingar är utgångspunkter för arbetsplanen, där varje skola konkretiserar hur arbetet för en ökad målpåfyllelse ska bedrivas. Skolledningen för respektive skola ansvarar för att utifrån analys av verksamheten initiera och driva utvecklingsarbete med utgångspunkt i de mål som gäller verksamheten samt ansvarar för stöd och kompetensutveckling inom skolan.

Central förvaltning ansvarar för utvecklingsstöd inom vissa områden. Förvaltningsgemensamma utvecklingsinsatser, för att öka målpåfyllelsen, tas fram och genomförs inom de prioriterade områdena. Chefsprogrammet utvecklas och utökas.

Prioriterade områden är

- läs- skriv- och språkutveckling
- matematik
- naturvetenskap och teknik
- omdömen, betyg och bedömning
- IT –stöd (Skolwebben)
- lokalt kvalitets- och förbättringsarbete
- elever i behov av särskilt stöd
- lärlingsutbildning
- minska antalet elever på IV-programmen (IV, 10:e år m.m.)
- mottagande av nyanlända/förberedelseklasser
- grundutbildning förskola, fritidshem
- chefsutveckling
- forskning och utveckling, karriärtjänster

Dessa områden finansieras 2008 med riktade medel från Kommunfullmäktige.

Läraryftet och arbetet inom VFU, verksamhetsförlagd utbildning (lärarstuderande) och fortsatt utveckling och implementering av Fronter (gy) är också delar i utvecklingsarbetet som lyfts fram i verksamhetsplanen.

## **Förutsättningar för förbättrings- och utvecklingsarbete**

Skolforskning visar att utvecklingsarbete, för att bli lyckosamt, behöver präglas av långsiktighet. Det måste också ställas i relation till övergripande mål och visioner för skolverksamheten. Arbetet behöver fokusera på undervisnings- och lärandeprocesser i skolan och vidga pedagogers och skolledares yrkeskompetens samt annan personal i pedagogisk verksamhet.

”Att granska och förbättra kvalitet, en översikt över aktuell forskning och dokumenterad erfarenhet” utgiven av Myndigheten för skolutveckling, visar på faktorer för framgångsrikt förbättringsarbete:

#### Fokusering på mål och resultat

- Det finns prioriterade mål för vad man vill uppnå
- Det finns gemensamma visioner som styr inriktningen på arbetet
- Tillgång till skolad personal
- Diskussion och reflektion om relationen mellan mål, medel och resultat förekommer kontinuerligt
- Ökad målpåfyllelse inom prioriterade områden förekommer

#### Delaktighet och inflytande

- Hög grad av öppenhet föreligger
- Man är kollektivt överens om hur förändringsarbetet ska bedrivas
- Det finns engagemang för arbetet med resultatförbättring
- Det finns stöd och struktur för hur enskilda personers och grupper idéer och initiativ tas tillvara i utvecklingsarbetet

#### Långsiktighet och uthållighet

- Det finns pådrivande krafter
- Det finns accepterade strukturer för hur kvalitetsarbetet ska ske över tid
- Utvecklingsarbetet är integrerat och spritt i verksamheten
- Dokumentation och analys av hur arbetet framskrider med de prioriterade målen genomförs kontinuerligt.

”Hur kan lärare lära” utgiven av NCM (Nationellt centrum för matematikutbildningen i Göteborg) visar, med utgångspunkt från beprövad erfarenhet och forskning, på handlingsprinciper som leder till framgång i kompetensutvecklingsprojekt. Det handlar om att engagera lärare i projektets utformning, genomförande och utvärdering. Skolbaserade aktiviteter är av stor betydelse. Lärarnas samlade kunskaper om klassrumspraktik måste uppmärksammas och fördjupas, och förändring av arbetssätt måste utgå från denna kunskapspotential i förening med forskningen.

NCM lyfter också fram att ett kompetensutvecklingsprojekt inte bara är ett ämnesinnehåll. Levande möten och växelspelet mellan människor som lär av varandra är avgörande för projektets dynamik och framgång över tid.

## Arbete med mål och kvalitet

Målet med utvecklingsinsatserna/utvecklingsarbetet är att förbättra lärares och skolledares kompetens och därigenom undervisningen i syfte att öka målluppfyllelsen och elevernas resultat. Effekterna på sikt bör även innebära att skolan som helhet med dess medarbetare utvecklar en kunskap och beredskap för att möta och genomföra kommande behov av utveckling och förändring.

Genomförande av utvecklingsinsatser kan förutom kompetensutveckling och annat stöd även innebära förändring i system/rutiner, ansvars- och arbetsfördelning o dyl. Där så är lämpligt deltar de olika skolformernas personal tillsammans i insatser/projekt för erfarenhetsutbyte och kunskap om varandras verksamheter.

Det är viktigt att från början planera hur och vad man beskriver och bedömer/mäter i utvecklingsarbetet - under och efter genomförda insatser - för att kunna se vad som uppnås för att få kvalitet på uppföljning och analys.

På skolnivå är rektor ansvarig för uppföljning och utvärdering av verksamheten, kompetensutveckling, skolutveckling och det systematiska kvalitetsarbetet. Skolans kvalitetsredovisning är naturligt det dokument som ska innehålla koppling mellan uppsatta mål, genomförande för att nå målen och resultat.

När det gäller de utvecklingsprojekt/insatser och utvecklingsstöd där central förvaltning ansvarar för genomförandet sker uppföljning och utvärdering av effekten även i de skolformsvisa kvalitetsredovisningarna. På så vis blir den utvärderingen ett komplement till skolornas bilder och kan tillsammans med analysen i skolornas kvalitetsredovisning bilda en helhet.

## Utvecklingsorganisation - roll- och ansvarsfördelning

Ansvaret för utvecklingen/förbättringen följer alltid med det ordinarie chefsansvaret. Det innebär att rektor/enhetschef är ansvarig för det ordinarie utvecklingsarbetet på lokal nivå.

Respektive avdelningschef är ansvarig på avdelningsnivå och förvaltningschefen för förvaltningsnivån. Ansvarsfördelningen följer således respektive systemnivåer: förvaltningschef - avdelningschefer - enhetschefer/rektorer. Lärarna är på samma sätt ansvariga för undervisningen, men också för förbättringar av undervisningen utifrån uppnådda resultat. Med denna ansvarsfördelning för utveckling säkras att utvecklingsinsatser är kopplade till det ordinarie kvalitetsarbetet.

Utbildningsförvaltningens utvecklingsorganisation – när det gäller utförande – består av många aktörer. Bärande principer för utförarorganisationen är

- tydlig uppdragsgivare
- tydlig uppdragsinriktning – vad ska göras och varför
- tidsbegränsade insatser – när och till vilken kostnad
- uppdelning i ansvar och genomförande – vem ska göra vad, och hur

#### Driftavdelningarna (gr, gy, vux)

Den enhet eller avdelning som – utifrån sin resultatanalys – behöver bedriva egna utvecklingsprojekt svarar själva för det. Ansvaret för utförandet av utvecklingsinsatser från central förvaltningsnivå ligger normalt på den avdelning som har funktionsansvar inom det berörda innehållet. Driftavdelningarna samordnar olika insatser inom och mellan utvecklingsområden så att det finns möjlighet för skolor, skolledare och lärare att delta. Ansvaret för förvaltningsgemensamma utvecklingsprojekt fördelas på någon avdelning (oftast på driftavdelning).

#### Kvalitetsavdelningen

Utifrån beslut i kommunfullmäktige och utbildningsnämnden, som t.ex. bygger på stadens kvalitetsredovisning och som rör flera skolformer, ger förvaltningschefen i allmänhet kvalitetsavdelningen i uppdrag att utarbeta förslag till genomförande av utvecklingsinsatser. Detta arbete sker tillsammans med berörda avdelningar. Förslag som avser en avdelning handläggs däremot av den berörda avdelningen. I undantagsfall kan kvalitetsavdelningen få i uppdrag att genomföra utvecklingsinsatser (f.n. samordning och handläggning av Lärarlyftet).

Ett utvecklingsstöd till främst lärare och skolledare ska skapas. Detta kan handla om tillgång till information på intranät och webb, skriftserier, expertlärare, mötesplatser, nätverk m.m. Stödets utformning och genomförande sker i nära samarbete mellan kvalitetsavdelningen och driftavdelningarna.

Kvalitetsavdelningen ansvarar tillsammans med driftavdelningarna för innehållet i förvaltningens FoU-program. Ansvar för genomförandet framgår av programmet.

Den verksamhetsförlagda utbildningen inom Lärarprogrammet genomförs inom driftavdelning/stadsdelsförvaltning, men samordnas av Kvalitetsavdelningen. Kommunens ansvar för VFU och samverkan med de olika lärarutbildningarna ska bidra till en lärarutbildning av hög kvalitet samt kompetens- och skolutveckling i stadens pedagogiska verksamheter. VFU-organisationen ska säkerställa att lärarstudenterna får en relevant VFU av hög kvalitet. I det ingår att förankra och utveckla kunskap och förståelse för vad kommunens ansvar för VFU innebär och hur lärarutbildningen är uppbyggd. Dessutom innebär det att ansvara för

studenternas basgruppsdagar samt utveckla en strategi för hur deras examensarbeten kan utgå från verksamhetens frågor och återkopplas. Förslag utarbetas till en permanent stadsövergripande organisation som omfattar en policy för VFU med tydlig roll och ansvarsfördelning. Målgruppen är lärarstudenter, kontaktpersoner och pedagoger i förskola och skola, basgruppsledare, skolledare

#### Administrativa avdelningen

Administrativa avdelningens kommunikationsfunktion svarar för att information publiceras och distribueras på olika sätt. Detta sker i samråd med driftavdelningar och kvalitetsavdelningen.

#### Personalavdelningen

Chefsutvecklingen utförs av personalavdelningen på uppdrag av förvaltningschef och avdelningar.

Personalavdelningen ansvarar för utförande av kurser mm för administrativ personal.

#### Personalavdelningen, ekonomi/lokalavdelningen och administrativa avdelningen

Avdelningarna genomför utbildningar inom sina specialistområden.

#### Uppdragsavdelningen

Uppdragsavdelningen svarar – inom ramen för sina avtal – för kurser, projekt mm för personal inom elevhälsan, media etc.

Inom Medioteket finns en liten kursverksamhet. Kursverksamheten åtar sig tidsbegränsade uppdrag från avdelningarna, vilka också finansierar insatserna (om inte enheterna finansierar genom anmälningsavgifter). På detta sätt frigörs också resurser på avdelningarna, vilket leder till att handläggarresurserna kan användas för andra viktiga uppgifter. Dimensioneringen av driftsavdelningarna har i överföringsarbetet inte tagit hänsyn till operativt arbete med kompetensutveckling. Däremot bör driftavdelningarna i grundbemanningen beställa/hantera de tillfälliga förbättringsinsatserna.

Utbildningsförvaltningen ska också – enligt kommunfullmäktiges anvisningar – bedöma om utförartjänster ska upphandlas, och i så fall på vilket sätt. Det är rimligt att anta att det finns en marknad när det gäller utvecklingsinsatser.

## Utvecklingsstöd

Central förvaltning ansvarar för utvecklingsstöd inom de områden där det finns behov av förvaltningsgemensamma insatser för utvecklingsarbetet. Detta består i direkt stöd och indirekt stöd till verksamheterna samt chefsstöd och forsknings- och utvecklingsarbete.

### Direkt stöd

Det direkta stödet till verksamheterna består i

- kurser för lärare
- kurser för annan personal
- utvecklingsprojekt/utvecklingsarbete
- stöd för att utveckla verksamheterna till lärare, skolledare, skola

D.v.s. utvecklingsprojekt/utvecklingsarbete kan innehålla t.ex. kurser, seminarier, nätverk, mötesplatser, work-shops och stöd av expertlärare.

### Indirekt stöd

Det indirekta stödet till verksamheterna består i att det finns information om erfarenheter, goda exempel, forskning och utveckling samt kompetensutveckling via webben. Detta förutsätter att det finns tillgång till dokumentation som andra kan ta del av. System och stöd för att dokumentera erfarenheter ska utvecklas.

Kanaler för publicering är

- intranät/webb/ Fronter/Skolwebben
- skriftserier (stödmateriel, goda exempel, forskning och utveckling)
- målgruppsanpassade nyheter
- LÄRA Stockholm
- Kompetensutvecklingsplats på webben

### Chefsstödet

Detta stöd består i

- chefsrekrytering
- chefsutveckling
- chefsuppföljning
- mentorer
- friskvård

### Forskning och utveckling inom skolområdet

Forskning och utveckling inom områden där ingen tidigare eller pågående skolforskning finns kan dels köpas dels bedrivas inom skola och central förvaltning. Frågeställningar som vi vill ha svar på behöver formuleras.

Detta arbete bedrivs i form av



- forskning (köper forskare eller lärare/skolledare som forskar, praxisnära forskning)
- möten med forskare (forskningscirklar och översikter)
- magister- och kandidatarbeten
- stipendier och karriärtjänster

## Utvecklingsinsatser

Följande utvecklingsinsatser fortsätter alternativt påbörjas under 2008:

### Kompetensutveckling

Fortbildningsinsatser inom följande områden:

- Lärarlyftet
- Förbättringsarbete
- Elever i behov av särskilt stöd
- Pedagogisk grundutbildning i förskola och fritidshem

### Utvecklingsprojekt/utvecklingsarbete

- Lokalt kvalitetsarbete
- IT-stöd
- Omdöme, betyg och bedömning
- Läs-, skriv- och språkutveckling
- Matematik
- Naturvetenskap och teknik

### Chefsprogram

Ambitionsnivån i det nuvarande chefsprogrammet höjs.

- Introduktion, kartläggning
- Uppföljning/360 gr
- Utökning chefsportfölj
- Chefsprogram övriga satsningar

### Forskning och utveckling

#### Övergripande utvecklingsuppdrag

- Mottagande av nyanlända/förberedelseklasser
- Sent anlända, 10:e skolår och IV/2nd chance school, sommarskola, övergång grund- gymnasieskola
- Lärlingsutbildning
- IT-struktur

Några av insatserna avslutas under året, medan andra fortsätter.

## **Kompetensutveckling**

### *Lärarlyftet*

Lärarlyftet är regeringens satsning på fortbildning av lärare som pågår till 2010 och som staten till största delen bekostar.

Målgruppen är behöriga tillsvidareanställda lärare med pedagogisk högskoleutbildning som undervisar inom grundskola, särskola, gymnasium och vuxenutbildning.

Rektorer i Stockholms kommunala skolor ansöker om och beslutar om hur den enskilda skolans lärarlyftspoäng ska användas för att på bästa sätt hjälpa skolan att uppnå verksamhetsmålen i den lokala arbetsplanen.

Grundtanken med lärarlyftet är att skolorna i högre grad ska nå sina mål genom ökad kompetens inom lärarkåren.

För flera av utbildningsförvaltningens prioriterade områden finns kurser inom lärarlyftet.

### *Förbättringsarbete*

Lärare med utvecklingsuppdrag erbjuds utbildning kring hur förbättring kan organiseras och genomföras i det dagliga arbetet.

Målgrupp: lärare

Innehåll: processledarutbildning för lärare med utvecklingsuppdrag (fördjupade kunskaper om styrsystem, lärande- och kunskapsutveckling och samtalet som verktyg i utvecklingsprocesser). En utbildning anpassad för Stockholm kommer att tas fram.

Ansvarig avdelning: kvalitetsavdelningen i samverkan med driftavdelningarna

### *Elever i behov av särskilt stöd*

Syftet är att förbättra skol- och inlärningssituationen samt tryggheten för elever i behov av särskilt stöd genom att klargöra och höja medvetandet om elevers rätt till stöd, visa på stödformer, läromedel och hjälpmedel.

Målet är att skapa tydlighet för skolledare och övrig personal vad gäller krav i gällande lagstiftning, förordningar, nämndbeslut etc. för att trygga elevers rättssäkerhet och svara mot de delar i Skolverkets inspektionsrapport som visar brister när det gäller åtgärdsprogram och beslutsfattande.

Målgrupp: rektorer i steg 1 och lärare/övrig skolpersonal i steg 2

Innehåll: elevhälsa (förebyggande arbete), hur upptäcka, ansvar/krav/beslut, genomgång handledningsmaterial, åtgärdsprogram, uppföljning och utvärdering, dokumentation, resursfördelning, samverkan.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen i samverkan med gymnasie- och vuxavdelningen.

#### *Pedagogisk grundutbildning i förskola och fritidshem*

Syftet är att säkra den förskolepedagogiska grundkompetensen och motsvarande för fritidshem. En pedagogisk grundkompetens bidrar till att verksamheterna kan leva upp till läroplanens mål och till hög kvalitet i verksamheten.

För förskolan fortsätter de påbörjade kompetensutvecklingsinsatserna.

För fritidshemmen behöver en inventering av personalens utbildningsnivå genomföras och en utbildning riktad till personer utan pedagogisk grundutbildning i fritidshem utvecklas.

Målgrupp: personer i förskola och fritidshem som saknar pedagogisk grundutbildning

Innehåll: eftergymnasial barnskötarutbildning 800 p riktad mot förskola samt fördjupningsutbildning 300 p för barnskötare med äldre utbildning.

Utveckla och påbörja en ny kurs riktad mot fritidshem

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen i samverkan med stadsdelarna

### **Utvecklingsprojekt/utvecklingsarbete**

I nedanstående utvecklingsprojekt ingår både kompetensutveckling och olika former av utvecklingsstöd.

#### *Lokalt kvalitetsarbete*

Syfte med satsningen är att höja kompetensen och kunskaperna i hur enheter kan utveckla den egna verksamheten genom att bedriva lokalt kvalitetsarbete, utvärdera och analysera detta och upprätta kvalitetsredovisningar. Ett annat och lika viktigt syfte är att alla inom de pedagogiska verksamheterna ska ”tala samma språk” dvs. avse samma sak när de använder begreppen analys, kvalitetskriterier, åtagande etc.

Arbetet ska länkas samman med stadens styr- och uppföljningssystem, kvalitetsutmärkelsen och kvalitetssystemet för stadens pedagogiska verksamheter.

Målgrupp: chefer och bitr. chefer inom de pedagogiska verksamheterna, arbetsledare/nyckelpersoner och handläggare på utbildnings- och stadsdelsförvaltningarna.

Innehåll: olika former av utbildning för möjlighet att kunna välja det område där det egna behovet eller intresset är störst.

Ta fram underlag för utbildningar t.ex. checklista för hantverket kvalitetsarbete, självvärderingsinstrument. I samverkan med chefsutvecklarna ta fram innehåll i den framtida chefsutbildningen i kvalitetsarbete.

Erbjuda utbildning i lokalt kvalitetsarbete.

Erbjuda mötesplatser för inspirationsseminarier, analysseminarier och workshops på aktuella teman samt forum för att diskutera kvalitetsarbete.

Ansvarig avdelning: kvalitetsavdelningen i samverkan med grundskole-, gymnasie- och vuxavdelningen och stadsdelsförvaltningar.

### *IT-stöd*

Projektet ska vara ett utvecklingsprojekt med IT som stöd som ger effektivare externa och interna processer för skolverksamheten. Projektet bygger vidare på de erfarenheter som framkommit från tidigare projekt kring Stockholm Skolwebb där e-tjänstebegreppet är centralt. Projektet syftar till att vidare- och nyutveckla moduler för att säkerställa tillgängligheten i Stockholms Skolwebb både externt och internt. Användarvänlighet för vårdnadshavare är en prioriterad del.

Målgrupp: Ett införande av de tjänster som Stockholm Skolwebb erbjuder är ett arbete som berör/kommer att beröra all personal, alla elever och alla Stockholms kommunala grundskolor samt vårdnadshavare.

Innehåll: Vidareutveckling av moduler, fortbildning av nyckelpersoner i skolorna, planering för nyutveckling av pedagogiskt IT-stöd.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen

Inom utvecklingsprojekten Omdömen, betyg och bedömning, Läs-, skriv- och språkutveckling, Matematik och Naturvetenskap och teknik finns redan pågående insatser. Dessa tydliggörs i respektive temas projektplan.

Viktiga aspekter i dessa projekt är lärarledarskap, IT som pedagogisk resurs, att möta alla elevers olika förutsättningar och behov (inkl. elever i behov av stöd), omdöme/ betyg/bedömning generellt och kopplat till ämne.

### *Omdömen, bedömning och betyg*

Det övergripande syftet är att fortsatt arbete med att höja lärares och skolledares kompetens i skriftlig information/omdömen, bedömning och betygsättning samt gemensamt förhållningssätt för att säkra likvärdig bedömning, rättssäkerhet för

eleven. Insatserna kan vara av olika karaktär där skola, dvs. skolledare och lärare gemensamt väljer det som är relevant utifrån skolans nivå.

Inventering ska genomföras av vilka bedömningsinstrument som redan idag används i skolan. Lärare ska ges möjlighet att ta del av de olika bedömningsinstrumenten.

Målgrupp: lärare och skolledare

Innehåll: Insatser utifrån kommande stora förändringar samt att möta olika skolors behov. Formerna kan vara föreläsningar, analysseminarier, workshops, nätverksträffar, arbetslagscirklar, kommentarbank och webbplats. Kompetensutveckling erbjuds också kring hur man kan använda plattformarna Skolwebben och Fronter för dokumentationsarbetet kring skriftlig information/omdömen, resultat, prov och kunskapsutveckling och hur man sen använder detta i utvecklingssamtal/individuella utvecklingsplaner.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen i samverkan med gymnasie- och vuxavdelningen.

*Läs-, skriv och språkutveckling*

Elevernas språkliga kompetens och läs- och skrivförmåga är av avgörande betydelse för elevernas kunskapsutveckling och kognitiva utveckling och en förutsättning för framgångsrika studier. Särskilda insatser bör därför göras på språkutveckling, läsning och skrivning och att utveckla metoder för att tidigt upptäcka och stödja elever med läs- och skrivsvårigheter, men också för att kunna utmana och stimulera elever med särskild begåvning på detta område.

Kunskaperna om läs- och skrivsvårigheter måste öka inom gymnasieskolan, i synnerhet inom yrkesprogrammen och det individuella programmet. Inom vuxenutbildningen ska satsningarna på läs- och skrivutveckling inom sfi fortsätta.

En växande andel elever och studerande har en annan språklig och kulturell bakgrund än den svenska. Det är därför av största vikt att undervisningen bedrivs och organiseras på ett sätt som möter dessa elevers behov av att utveckla ett språk- och ämnesintegrerat arbetssätt i skolan för att flerspråkliga elever ska nå framgång i skolarbetet och målpuffyllelsen öka.

Målgrupp: Lärare

Innehåll: Kartläggning och analys, utveckling och arbetssätt, metoder för uppföljning av läs- och skrivutveckling, IT-stöd, kompetensutveckling, föreläsningar och nätverk/inspirationsplatser.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen i samverkan med gymnasie- och vuxavdelningen.

### *Matematik*

Utifrån tydliga mål och kontinuerlig uppföljning på elev- och verksamhetsnivå bör det pedagogiska arbetet inriktas mot att erbjuda modeller och stöd så att lärare i ökad utsträckning har möjlighet att i klassrummet utifrån elevernas kunskapsnivå arbeta parallellt med elever på olika kunskapsnivåer, gruppindividualiserad undervisning.

Målgrupp: Lärare

Innehåll: Kartläggning och analys, ämnes- och ämnesdidaktisk kompetensutveckling, nätverk/inspirationsplatser, formulering av mål, laborativ matematik, matteverkstäder, IT som pedagogiskt stöd, elever med annat modersmål, specialpedagogisk kompetens, bedömning och dokumentation.

Ansvarig avdelning: gymnasieavdelningen i samverkan med grundskole- och vuxavdelningen.

### *Naturvetenskap och teknik*

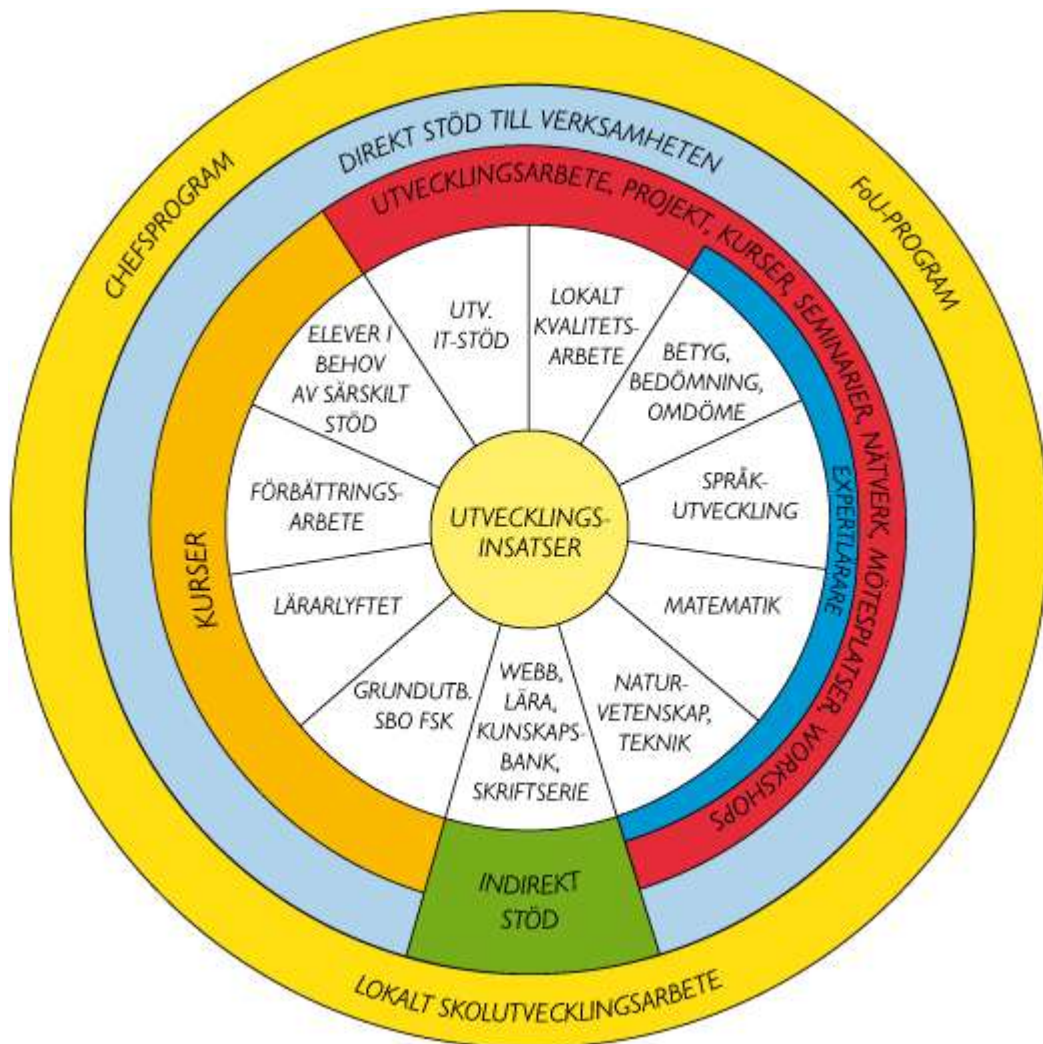
Utifrån mål, uppföljning och analys bör insatserna inom naturvetenskap och teknik inriktas mot att stimulera ett mer varierat och ämnesfördjupat arbetssätt samt att öka elevernas intresse för naturvetenskap och teknik.

Målgrupp: Lärare

Innehåll: För att få en bättre bild av NO och teknikundervisningen och därmed ett bättre underlag för att kunna utveckla adekvata stödinsatser och utvecklingsarbeten bör en kartläggning och analys genomföras 2008.

Kompetensutveckling, bedömnings- och utvärderingsverktyg, inspirationsplatser, kompetensväxling och utvecklingsprojekt samt utvecklingsstöd till teknikprogrammen.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen i samverkan gymnasieavdelningen.



## Chefsprogram

Fler chefer omfattas nu av chefsprogrammet än tidigare. Dessutom höjs ambitionsnivån i programmet.

Chefsprogrammet genomförs av personalavdelningen på uppdrag av övriga avdelningar (avtal mellan personalavdelningen och övriga avdelningar).

### Introduktion, kartläggning

Staden kommer att ha ett stort rekryteringsbehov till rektorstjänster de närmaste åren, på grund av stora pensionsavgångar. Det är viktigt för utbildningsförvaltningen att attrahera och förbli en attraktiv arbetsgivare och hitta kunniga, engagerade och resultatintriktade presumtiva skolläda-re.

Innehåll: identifiera blivande rektorer både internt och externt samt trainee-program/utbildning för 30 bitr. rektorer/år, trainee-tid för nyrekryterad rektor.

Ansvarig avdelning: personalavdelningen tillsammans med grundskole-, gymnasie- och vuxavdelningen.

#### *Uppföljning/360 grader*

Syftet med verktyget är att skaffa skolledaren/chef, överordnad chef, kollegor i ledningsgruppen och medarbetare kunskap om hur de inblandade upplever att chefskapets förutsättningar och resurser ser ut. Kartläggningen ger också en bild av vad som förväntas av uppdraget och dess utförande.

Innehåll: kartläggning med alla grundskolans rektorer och bitr rektorer och utarbeta en utvecklingsplan för varje skolledare.

Ansvarig avdelning: personalavdelningen tillsammans med grundskolechefen.

#### *Utökning chefsportfölj*

Syftet med att utveckla chefsutveckling till Utbildningsförvaltningens Chefs- och Ledarakademi är att höja utbildningsförvaltningens status som arbetsgivare och som kunskapsorganisation inom offentlig sektor. Vidare syftar den till att öka chefernas chefs- och ledarkompetens inom ledarskap och organisation genom praktik och forskning.

Innehåll: Inom ramen för Utbildningsförvaltningens Chefs- och Ledarakademi sker utbildning, kompetensutveckling, nätverkskontakter med arbetslivet både nationellt och internationellt och chefs-/ledarforskningsaktiviteter. Vidare skall prövas att öka rektorernas kunskap om förvaltningsledning genom att skapa möjligheter att arbeta med projekt i förvaltningens centrala administration.

Ansvarig avdelning: personalavdelningen tillsammans med berörda avdelningar.

#### *Friskvård*

Chefer erbjuds hälsoprofil vartannat år genom företagshälsovården.

Innehåll: Hälsoprofiler

Ansvarig avdelning: personalavdelningen

#### *Chefsprogram övriga satsningar*

Inom ramen för satsningen på utökat chefsprogram finns erbjudanden om tidsbegränsade förordnanden, mötesplatser mm.

Ansvarig avdelning: grundskole- respektive gymnasieavdelningen



## **Forskning och utveckling**

Kopplingen mellan skolans praktik och skolforskningen ska stärkas. I dialog mellan skolan och forskare ska former utvecklas för hur forskningsresultat på ett systematiskt sätt kan användas i skolutvecklingsarbete. Staden ska utnyttja de forskningsmöjligheter för lärare som det nya statsbidraget inom ramen för lärarlyftet medför. En plan/program för forskning och utveckling samt kring karriärtjänster ska tas fram.

Ansvarig avdelning: kvalitetsavdelningen tillsammans med driftavdelningarna.

## **Övergripande utvecklingsuppdrag**

### *Mottagande av nyanlända/förberedelseklasser*

Syftet är att kunna identifiera och klargöra vilka utbildningsinsatser och andra insatser som behövs för mottagandet av nyanlända elever i grundskolan. Mottagandet ska ha hög pedagogisk kvalitet.

Målgrupp: Lärare.

Innehåll: I ett första steg i projektform göra en noggrann inventering hur mottagandet ser ut i staden, hur man konkret arbetar pedagogiskt, hur länge man går kvar i förberedelseklassen m.m. Lyfta fram ”goda exempel”, ta fram en gemensam mottagningsrutin samt en arbetsplan, söka användbart material för utredning av annan problematik m.m.

I nästa steg på bred bas initiera utbildning till lärare i svenska som andraspråk och på det sättet vid behov kunna starta förberedelseklasser.

Ansvarig avdelning: grundskoleavdelningen

### *Sent anlända, 10:e skolår, IV/2nd chance school, sommarskola, övergång grund – gymnasieskola*

Syftet är att höja andelen elever som når gymnasiebehörighet. Öka antalet elever med fullständiga betyg från grundskolan. Minska antalet elever på IV-programmen. Utifrån ungdomars behov öka variationen i IV-utbud. Se över rutiner och metoder vid övergången från grund- till gymnasieskolan.

Målgrupp: Skolor

Innehåll: Behovsinventering, kartläggning av verksamheter inom och utanför staden. Förslag på insatser arbetas fram under vt-08, och där så är möjligt startas också försöksverksamhet under vårterminen.

Ansvarig avdelning: gymnasieavdelningen i samverkan med grundskoleavdelningen och förvaltningschefens stab.

### *Lärlingsutbildning*

Att eleverna utbildas på arbetsplatserna ger duktiga yrkesarbetare med moderna kunskaper. Det stärker samarbetet mellan skolan och arbetslivet. Samtidigt får gymnasieeleverna fler studieformer att välja mellan.

Regeringen har beslutat om försöksverksamhet under 2008. Gymnasieavdelningen tillsammans med skolorna ansöker om deltagande i försöksverksamheten (mars 2008).

Målgrupp: Skolor som visat intresse för att delta i försöksverksamheten.

Innehåll: Stödja skolornas arbete med att knyta företagskontakter och skaffa lärlingsplatser, bygga upp Lärlingsråd och skriva kursplaner samt utforma handledarutbildning för företagen och kompetensutveckla lärare.

Ansvarig avdelning: gymnasieavdelningen.

### *IT-struktur*

Utbildningsförvaltningen genomför under 2008 ett omfattande IT-infrastrukturarbete i och med att driften av det administrativa IT-nätet överförs från stadsdelsförvaltningarna till utbildningsförvaltningen.

För att Stockholm skolor skall kunna utvecklas till skolor i världsklass behöver också IT-utvecklingen avseende såväl teknik och användande stå i fokus. Målet är att skapa en standardiserad och enhetlig IT-infrastruktur med över tid tekniskt integrerbara samt hållbara IT-tjänster för såväl central administration som skolenheter. Under 2008 inleds därför ett arbete med att ta fram en vision samt IT-strategi för Utbildningsförvaltningens IT-användning för en skola i världsklass. Vidare ska en långsiktig styr- och ledningsmodell för IT-verksamheten inom förvaltningen utvecklas och etableras.