

**Handläggare:**Ariane Andersson, Gunilla Axenbo,  
Helena Nilsson, Ingrid Olsson  
Telefon: 08-508 33000**Till**Utbildningsnämnden  
2016-04-14

## **Underlag för budget 2017 med inriktning 2018 och 2019**

**Förslag till beslut**

1. Utbildningsnämnden fastställer underlaget till budget för 2017 med inriktning 2018-2019. Underlaget överlämnas till kommunstyrelsen.
2. Utbildningsnämnden godkänner kompetensförsörjningsplan för förskola, grundskola och gymnasieskola, bilaga 3.
3. Utbildningsnämnden godkänner det uppdaterade funktionsprogrammet för grundskola, bilaga 5.3.
4. Utbildningsnämnden ska besluta om yttranden över remisser i planeringsprocessen för lokaler när förvaltningen avråder från genomförande eller vid andra frågor av principiell vikt.
5. Beslutet justeras omedelbart.

Tony Mufic  
UtbildningsdirektörMarianne Natéus    Inger Pripp    Jan Holmquist  
T.f. avdelningschef    Grundskoledirektör    GymnasiedirektörAstrid Gadman    Katarina Arkehag  
Avdelningschef    T.f. avdelningschefMalin Eriksson    Gunilla Larsson  
Avdelningschef    T.f. avdelningschef

## 1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Med utgångspunkt i Vision 2040 och kommunfullmäktiges inriktningsmål lyfter förvaltningen under planeringsperioden särskilt fram arbetet kring elevers måluppfyllelse och skolornas resultat samt nyanlända elever, elevhälsa, förskola och fritidshem samt digitalisering.

Nedan anges de viktigaste strategiska frågorna under kommunfullmäktiges inriktningsmål. Utmaningar och möjligheter som anknyter till dessa strategiska frågor beskrivs i kommande avsnitt.

### 1.1 Ett Stockholm som håller samman

#### **Alla barns och ungdomars lärande, kunskapsutveckling och resultat**

Verksamhetsutveckling i förskolan – systematiskt kvalitetsarbete, digitalisering för lärande, tillsyn och ansökan, Kompetensförsörjning

Resultatutvecklingen över tid för grundskola och gymnasieskola, Öka likvärdigheten, En skola för alla – ett inkluderande perspektiv, Digitala verktyg i undervisningen, Ett systematiskt kvalitetsarbete, Utbildning/undervisning och förhållningssätt, Kompetensförsörjning, Ledarskap

#### **Samverkan och samarbete**

Övergången förskola-grundskola, Förstärkt förskolesamordning – en likvärdig förskola

### 1.2 Ett klimatsmart Stockholm

Skol- och förskoleutbyggnad, Digitalisering

### 1.3 Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

#### **Ekonomi och effektivitet**

Digitalisering, Skol- och förskoleutbyggnad, Kompetensförsörjning

### 1.4 Ett demokratiskt hållbart Stockholm

#### **Alla barns och ungdomars lärande, kunskapsutveckling och resultat**

Öka likvärdigheten, En skola för alla – ett inkluderande perspektiv, Samverkan och samarbete, Utbildning/undervisning och förhållningssätt

#### **Kompetensförsörjning i förskola, grundskola och gymnasieskola**

Ledarskap, Lön som verktyg för verksamhetsutveckling, God arbetsmiljö och hälsa

## 2 Nämndens verksamhetsområde

### 2.1 Förskoleverksamhet

#### 2.1.1 Barnantalsutveckling

54 300 barn är inskrivna i förskola per den sista februari 2016, varav 34 800 barn i kommunala förskolor och 19 500 i fristående förskolor. Andelen barn i kommunal verksamhet är fortsatt cirka 64 procent. Gruppen 1-5-åringar förväntas öka, framförallt i stadsdelar med nybyggnation. Per den 31 december 2014 fanns det 59 900 barn i åldersgruppen 1-5 år och barnantalet förväntas öka till 63 200 barn år 2019. Andelen barn 1-5 år som är inskrivna i förskolan är cirka 86 procent (2014). Inskrivningsgraden förväntas öka, bland annat eftersom det finns ett uppdrag att arbeta för att få fler barn inskrivna i förskolan.

För att säkra behovet av nya förskoleplatser och tillgången till goda utemiljöer krävs att exploaterings- respektive stadsbyggnadskontoret säkerställer verksamhetens behov på ett mer systematiskt sätt än idag. Utbildningsnämnden har i uppdrag att samarbeta med stadsdelsnämnderna kring den stadsövergripande strategiska planeringen av förskolelokaler och prognoser över det förväntade behovet av förskoleplatser. Årets lokalförsörjningsplan har i viss mån information om förskolor men förvaltningen saknar ännu tillräcklig information för att göra samma grundliga redovisning som för kommunal grund- och gymnasieskola. Befolkningsprognos fram till år 2024 finns i bilaga 5.

#### 2.1.2 Kompetensförsörjningsbehov i förskolan

I stadsdelsnämndernas kvalitetsredovisningar framkommer flera önskemål om övergripande och långsiktiga satsningar. Stadsdelsnämnderna ser rekryteringen av förskollärare som en stor utmaning och som en avgörande faktor för att stadens förskolor ska hålla hög en kvalitet.

Andelen förskollärare har sjunkit något de senaste åren och är nu cirka 35 procent i kommunal verksamhet; variationen är 30 till 40 procent mellan de olika stadsdelsnämnderna. För att uppnå kommunfullmäktiges mål för andelen förskollärare i verksamheten behöver mellan 500 och 650 förskollärare rekryteras årligen vilket nästan motsvarar samtliga som utbildas i regionen. Mot denna bakgrund måste utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna samarbeta strategiskt och långsiktigt för att attrahera, utveckla och behålla förskollärare men också för att öka antalet utbildningsplatser i regionen så det motsvarar rekryteringsbehovet.

Under perioden förväntas antalet barnskötare som får vikarieersättning för att utbilda sig till förskollärare öka från dagens 325 till cirka 500 barnskötare, vilket är en avgörande satsning för att på sikt öka andelen förskollärare i staden. Det innebär att mer resurser måste avsättas för denna satsning.

Eftersom förskoleverksamheten byggs ut och många förskolechefer går i pension ska satsningen på rekryteringsutbildning för blivande chefer i kommunal verksamhet fortsätta. Utbildningsnämnden och stadsdelsnämnderna har påbörjat ett utvecklingsarbete för att

inventera och kartlägga vilka förutsättningar som krävs för att stärka förskolechefens pedagogiska ledarskap. Utvecklingsarbetet ska intensifieras under perioden och har också en nära koppling till möjligheten att öka andelen förskollärare i staden.

### 2.1.3 Verksamhetsutveckling i förskolan

#### **Systematiskt kvalitetsarbete**

Det systematiska kvalitetsarbetet i Stockholms stad förskolor ska stärkas genom ökad samordning och utvecklade former för erfarenhetsutbyte mellan både enskilda förskolor och stadsdelsförvaltningar. Stadsdelsnämnderna lyfter särskilt fram vikten av ett fortsatt övergripande samarbete med kompetensutveckling och forskning om flerspråkighet och språkutvecklande arbetssätt. Detta i ett läge då andelen barn med annat modersmål än svenska ökar.

Utifrån kommunfullmäktiges uppdrag att öka genuskompetens och normmedvetenhet ska satsningar fortsätta för att stödja kommunala och fristående förskolor i detta arbete.

En viktig satsning inom ramen för att erbjuda kompetensutveckling och stärka den pedagogiska utvecklingen i stadens förskolor är Förskolesummit 2017 där forskning och praktik möts. Branschrådet, där fristående och kommunal förskola möts, har fortsatt hög prioritet.

#### **Digitalisering för lärande**

Det digitala lyftet i stadens förskolor ställer krav på ett proaktivt ledarskap och förändrade arbetssätt. Detta kommer att kräva ett förstärkt utvecklingsarbete mellan utbildningsförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna under de kommande åren.

Genom de pedagogiska verktygen i Skolplattformen får stadens förskolor ett gemensamt system för planering och uppföljning av den pedagogiska verksamheten. De pedagogiska verktygen ska också ge vårdnadshavare en större insyn och ökade möjligheter att vara delaktiga i barnens lärande.

Utöver Skolplattformen införs en webbaserad version av förskolornas kvalitetsindikator vilket ger större möjligheter till reflektion och analys av hur väl varje arbetslag når läroplanens mål. I det digitala lyftet ingår också GSIT 2.0 som innebär en ny upphandling av datorer, telefoner, skrivare, support, utbildning etc, vilket påverkar den digitala utvecklingen i stadens förskolor.

Utvecklingen av e-tjänsterna Min barnomsorg och Anordnarwebben fortsätter för att med digitala verktyg ge medborgare bättre service och effektivisera administrationen.

#### **Tillsyn och ansökan**

I staden finns idag cirka 680 fristående enheter som anordnar förskola eller pedagogisk omsorg. Utbyggnaden av antalet fristående förskolor ställer ökade krav på tillstånds- och tillsynsprocesserna, i synnerhet för att kunna uppnå målsättningen att alla verksamheter ska inspekteras vart fjärde år. En kraftig ökning har skett vad gäller nya tillsyner, ökningen är dock inte tillräcklig för att nå målet om tillsyn vart fjärde år. Förvaltningen ska effektivisera

sina processer och tar fram digitala analysverktyg för att säkerställa att de resurser som finns tillgängliga inriktas gentemot de enheter som bedöms behöva det mest utifrån en risk- och väsentlighetsanalys.

#### 2.1.4 Övergången förskola-grundskola

Stadens riktlinjer för barnens övergång mellan förskola och skolans verksamheter, från 2013, behöver följas upp för att se vilka effekter de haft för barnen och deras lärande. Det ska säkerställas att samverkan fungerar på en grundläggande nivå och att de handlingsplaner som finns i varje stadsdelsnämndsområde fördjupas så att samverkan kring barnens utveckling och lärande gynnas. Utbildningsförvaltningen planerar att genomföra en större konferens med temat övergång förskola-skola under hösten 2016.

#### 2.1.5 Förstärkt förskolesamordning – en likvärdig förskola

I kommunfullmäktiges budget för 2016 har utbildningsnämndens ansvar för den övergripande förskolesamordningen förstärkts och förtydligats. Med anledning av det har en förskoleavdelning bildats inom utbildningsförvaltningen. Syftet är att bidra till verksamhetsutveckling och skapa en likvärdighet över staden. Detta ställer större krav på samarbete och samordning med andra förvaltningar samt omfördelning av resurser. För närvarande används resurser som är avsedda för tillsynen av fristående verksamhet till stadsövergripande uppdrag.

Utbildningsnämnden ska utveckla gemensamma system, riktlinjer och utvecklingsinsatser inom stadens förskoleverksamhet. Flera satsningar är långsiktiga och ska pågå under hela planeringsperioden. Utbildningsnämnden har i uppdrag att utveckla kvalitetsarbetet i förskolan, ta fram kvalitetsmått och intensifiera den kommunala utvärderingen. Detta kräver mer resurser för uppföljning, analys och sammanställning av resultat. Även det digitala lyftet i förskolan kräver mer resurser, för samordning och förvaltning av system.

Hittills har en samlad kvalitetsredovisning för den kommunala förskoleverksamheten sammanställts och redovisats för utbildningsnämnden. Framåt bör en årsrapport tas fram som beskriver förskoleverksamheten totalt i staden avseende kommunal och fristående förskoleverksamhet. Årsrapporten bör bygga på stadsdelsnämndernas uppföljningar, den kommunala utvärderingen och en samlad analys av tillsyn av de fristående verksamheterna.

## 2.2 Grundskole- och gymnasieverksamhet

### 2.2.1 Befolknings- och elevantalsutveckling

I Stockholms stad väntas samtliga åldersgrupper upp till 18 år öka under planeringsperioden 2017-2019, men alla ökar inte lika kraftigt. Elevantalsökningen i grundskoleåldern 6-15 år är drygt 4 800 elever, med en större del av ökningen i de högre årskurserna. I Stockholms län förväntas antalet 16-18-åringar under planeringsperioden öka med ungefär 3 500 ungdomar varje år. I Stockholms kommunala gymnasieskolor bedöms elevantalet öka med totalt 850 elever fram till år 2019. Befolknings- och elevantalsprognoser finns i lokalförsörjningsplanen, bilaga 5.

## 2.2.2 Resultatutveckling över tid för grundskola och gymnasieskola

Andelen grundskoleelever som är behöriga till gymnasieskolans nationella program och som nått målen i samtliga ämnen varierar mellan åren och det går inte att se någon sammanhållen trend. Mellan 2014 och 2015 ökade det genomsnittliga meritvärdet kraftigt. En närmare analys av betygsfördelningen visar att det har skett en allmän höjning av betygen, och att andelen F-betyg är ganska konstant. Detta kan förklara varför inte behörigheten och andelen som nått målen i samtliga ämnen har förändrats positivt till skillnad från meritvärdet.

<b>Betygsmått grundskola</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Andel behöriga (%) till nationellt program/yrkesprogram	Kommunala skolor	88,0	85,9	87,4	85,7	85,3
	Fristående skolor	90,8	91,3	91,7	90,4	91,6
	Samtliga skolor	88,8	87,5	88,7	87,2	87
Andel elever (%) som nått målen i samtliga ämnen	Kommunala skolor	77,0	74,6	75,2	77,0	77,9
	Fristående skolor	82,2	79,9	80,3	78,1	83,0
	Samtliga skolor	78,5	76,2	76,7	77,3	79
Genomsnittligt meritvärde*	Kommunala skolor	223,7	221,9	222,4	225,2	230,7*
	Fristående skolor	239,3	236,0	238,3	238,1	245,6*
	Samtliga skolor	228,0	226,0	227,1	229,3	235,5*

\*Från och med 2015 beräknas meritvärdet på 17 ämnen, jämfört med tidigare 16 ämnen. Här redovisas dock meritvärdet beräknat på 16 ämnen, för att uppgifterna ska vara jämförbara med tidigare år.

Skolverket redovisar från 2015 betygsmått både för det totala antalet elever och för totalen exklusive nyinvandrade elever och elever med okänd bakgrund<sup>1</sup>. Statistiken finns i låg utsträckning på skolnivå, eftersom uppgiften endast redovisas när antalet nyinvandrade elever är minst tio på en skola och utbildningsförvaltningen har inga egna data avseende nyinvandrade elever. När nyinvandrade elever exkluderas är andelen som uppnår behörighet för nationellt program i stort oförändrad åren 2012 – 2015 och andelen som uppnår målen i alla ämnen visar en tydlig uppgång. På skolnivå kan skillnaderna bli mer framträdande.

Andel elever som uppnått målen i alla ämnen, genomsnittligt meritvärde, andel i åk 9 behöriga till yrkesprogram, inklusive och exklusive nyinvandrade elever, kommunala grundskolor 2012-2015

<b>Kommunal grundskola</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Andel elever (%) i åk 9 behöriga till yrkesprogram	85,9	87,4	85,7	85,3
Exklusive nyinvandrade elever	89	91	89	90
Andel elever (%) som uppnått målen i alla ämnen, totalt	74,6	75,2	77,0	77,9
Exklusive nyinvandrade elever*	77	78	80	83
Genomsnittligt meritvärde åk 9**	221,9	222,4	225,2	239,8
Exklusive nyinvandrade elever	226,8	226,9	230,2	247,1

\*Från och med 2015 innehåller kategorin både nyinvandrade elever och elever med okänd bakgrund.

\*\*2013 och 2014 redovisas meritvärdet beräknat på 16 ämnen, 2015 på 17 ämnen. Värdet för 2015 är därför inte jämförbart med tidigare år.

Argumentet för att exkludera nyinvandrade elever i resultatberäkningen är att det ger ett mer rättvisande mått på skolans kvalitet, då det är svårt för elever som varit kort tid i Sverige att uppnå målen för alla olika ämnen. Det finns ingen möjlighet att få dessa uppgifter på skolnivå för samtliga skolor, men det finns andra sätt att ta hänsyn till detta. För en bedömning av

<sup>1</sup> För åren 2012-2014 finns resultaten både exklusive nyanlända elever, och resultaten för gruppen nyanlända.

kvaliteten på undervisningen krävs att skolan har haft möjlighet att påverka eleven under en längre tid, att eleven gått ett antal år på skolan.

Ett mått för att bedöma kvaliteten på undervisningen skulle vara att utgå ifrån betygsresultaten för de elever som gått på skolan under ett visst antal år. Ett ännu bättre mått vore att mäta vilken betygsutveckling dessa elever har mellan årskurs 6 och 9, alltså att bara se på utvecklingen för elever som gått på skolan under samtliga dessa årskurser. Det ger ett tydligare mått på hur eleverna på skolan utvecklas.

Kunskapsresultat\* i gymnasieskolan efter läsåret 2014/2015, 2013/2014 års resultat inom parentes (Källa: Skolverket)

Resultat gymnasieskola	Fristående huvudmän			Kommunala huvudmän		
	Yrkesprogram	Högskoleförberedande program	Nationella program, totalt	Yrkesprogram	Högskoleförberedande program	Nationella program, totalt
Andel elever (%) med examen	80,9 (81,4)	85,7 (84,7)	84,6 (84,0)	83,8 (80,0)	89,8 (90,5)	88,9 (89,1)
Andel elever (%) med grundläggande behörighet	33,8 (35,4)	85,7 (84,7)	73,4 (74,0)	39,3 (34,9)	89,8 (90,5)	82,7 (82,7)
Genomsnittlig betygspoäng	12,9 (13,1)	14,4 (14,4)	14,1 (14,1)	13,4 (13,1)	15,1 (15,1)	14,8 (14,8)
Andel elever (%) med examen från gymnasieskolan inom 3 år	60,7 (52,1)	65,5 (66,1)	64,6 (63,2)	57,8 (49,9)	72,7 (71,4)	70,7 (68,4)
Andel elever (%) som slutfört utbildningen med avgångsbetyg inom samma program inom 3 år	67,2 (69,3)	70,0 (71,8)	69,4 (67,0)	66,0 (59,6)	74,9 (74,2)	73,7 (72,1)

\*Resultat på introduktionsprogrammen inkluderas inte, de finns i förhållandevis liten utsträckning på fristående skolor.

För gymnasieskolan finns ingen redovisning av resultat exklusive nyanlända. Där är nyanlända i praktiken redan exkluderade, eftersom Skolverket endast redovisar resultat för högskoleförberedande program och yrkesprogram. De allra flesta nyanlända elever går språkintroduktion under flera år, och för språkintroduktion och övriga introduktionsprogram finns ingen resultatredovisning hos Skolverket. Det vore för gymnasieskolan, liksom för grundskolan, värdefullt att följa progressionen för en konstant elevgrupp. Förvaltningen påbörjar under hösten 2016 ett sådant arbete genom utvecklingen av LIS skola för gymnasieskolan.

### 2.2.3 Öka likvärdigheten

#### Oka likvärdigheten i grundskolan

Ambitionen är att de kommunala skolorna håller en sådan hög kvalitet att andelen elever som väljer någon av Stockholms stads skolor ökar under planeringsperioden. Att höja skolornas kvalitet har ett nära samband med att vara en attraktiv arbetsgivare och att stärka de olika professionernas yrkesförutsättningar. De goda kvaliteterna ska lyftas fram och kommuniceras för att attrahera både lärare, skolledare och elever.

Ambitionen om en högre andel elever i de kommunala skolorna kräver en högre målsättning för förvaltningens rekrytering av nya medarbetare men också lokalexpansion. På både förvaltningsnivå och skolenhetsnivå behövs mer engagemang i det som sker i närområdet, vilket bland annat innebär att bevaka och utreda konsekvenser för nyetableringar av bostäder

och förändringar när det gäller fristående skolor. Stockholms stad eftersträvar en tät dialog och fördjupad samverkan med fristående aktörer för att skapa bättre planeringsförutsättningar och ett effektivt resursutnyttjande.

Stockholm är en segregerad stad utifrån boende och i skolorna har detta förstärkts av det fria skolvalet och det har lett till mer homogeniserade skolmiljöer. Elever som har goda socio-ekonomiska förutsättningar fortsätter att klara sig bra, medan främst de elever som har sämre förutsättningar uppvisar en nedåtgående trend. Denna trend gäller även på skolnivå. Höga förväntningar - och att finnas i ett sammanhang där bra betyg och skolarbete värderas högt - leder till att elever lyckas bättre. Utifrån uppdraget att kompensera för elevers olika förutsättningar ska förvaltningen intensifiera arbetet för att öka likvärdigheten i skolorna.

En högre grad av heterogena skolmiljöer, med elever med olika bakgrund och socio-ekonomiska förutsättningar, ger ökade möjligheter för alla elever att lyckas. I vissa delar av staden söker idag elever från årskurs 4 och uppåt i högre grad till annan kommunal grundskola, fristående skola eller skola i annan kommun. Utbildningsförvaltningen ska se över den geografiska indelningen av grundskoleverksamheten i syfte att skapa incitament och förutsättningar för samverkan kring skolutveckling och samverkan mellan skolor. Målet är att alla elever och föräldrar ska känna att det finns en bra och attraktiv skola nära dem.

### **En offensiv gymnasiestrategi**

Stockholms stad ingår i en större gymnasieregion som främjar ungdomarnas valmöjligheter och rörlighet över kommungränserna. Söktrycket på skolor i innerstaden är högt, men eftersom kapaciteten är begränsad är det många elever som inte får sitt förstahandsval. Elevprognoser visar att denna situation kommer att förvärras om inte offensiva satsningar på utbyggnad av gymnasiekapaciteten görs de närmsta åren. Stockholms stad ska därför dels etablera fler skolor i innerstaden, dels utveckla gymnasiekluster som samlar flera olika skolor med skilda profiler och programutbud. Detta ger goda förutsättningar för ökad samverkan mellan skolor samt med Stockholms lärosäten och näringsliv. Det skapar också nya mötesplatser för elever med olika bakgrund och intressen, vilket motverkar segregation och sortering av elever.

Det ökande elevantalet inom gymnasieskolan åren framöver innebär behov av fler elevplatser och nya skolor. Detta ställer krav på ett strukturerat samarbete mellan olika funktioner i staden och förvaltningen. Olika underlag för en stärkt analys i den långsiktiga planeringen av gymnasieskolans utbud och lokalbehov måste utvecklas. Arbetet innefattar samarbete med andra förvaltningar, stadens bolag och länets övriga kommuner.

Allt fler nyanlända i gymnasieålder innebär ett ökat behov av utbildningsplatser inom språkinträdning. Fler enheter ska ta emot helt nyanlända, antalet platser utökas och fler skolor erbjuder språkinträdning. Förvaltningen ser också över möjligheterna till ett utökat samarbete med andra aktörer på gymnasie marknaden för att tillgodose behovet.



Olika metoder ska prövas för att få bättre bilder av elevernas genomströmning inom gymnasieskolan och hur eleverna rör sig mellan gymnasieskolans nationella program och introduktionsprogram liksom mellan gymnasiesärskolans nationella eller individuella program och gymnasieskolans introduktionsprogram. För att få bättre kunskap om varför elever byter program, skola eller avbryter sina studier prövas en uppföljningsmodell på fyra skolor genom en enkät till berörda elever. Enkäten ska komplettera annan uppföljning som görs och ge bättre underlag för kvalitativa analyser som stöd för samtliga skolors systematiska kvalitetsarbete och insatser för att motverka avhopp.

En utvecklingsinsats i syfte att öka yrkesutbildningarnas attraktivitet ska genomföras. Arbetet fokuserar på väglednings- och marknadsföringsinsatser och sker i samarbete mellan grund- och gymnasieskolan. I projektet ingår restaurang- och livsmedelsprogrammet samt bygg- och anläggningsprogrammet. En generell modell som framöver kan användas som utgångspunkt för samtliga yrkesprogram ska tas fram som ett led i arbetet att långsiktigt vända trenden.

### **Utvärdering av det socioekonomiska tilläggsanslaget**

Grundskolans socioekonomiska tilläggsanslag har utvärderats, och genererat några slutsatser som är viktiga att ta med i det fortsatta arbetet. Den socioekonomiska ersättningen ses som en viktig resurs för de skolor där eleverna har mindre gynnsamma socioekonomiska förutsättningar, men det är svårt att bedöma vilka effekter den har och under vilka omständigheter som den fungerar bäst. Tidigare studier har också visat att extra ekonomiska resurser kan leda till resultatförbättringar, men det är inte något som sker automatiskt utan är avhängigt hur skolorna använder resurserna. Det förutsätter därför att de metoder som skolorna använder idag kan följas närmare och diskuteras samt att framgångsrika sätt att utnyttja resurserna kan få vidare spridning, för att främja god resultatutveckling.

Utvärderingen visar att uppföljning av den socioekonomiska ersättningen på central nivå övervägande har fokus på vilka instrument resurserna används till och inte på *hur* de påverkar kvaliteten i skolans inre arbete. Därmed inte sagt att de instrument som används inte har en positiv effekt, men underlaget för att bedöma vilka insatser som ger ett bra resultat och vilka som inte gör det är svagt. En bättre uppföljning förutsätter alternativa resultatmätt, en tydligare struktur för uppföljning och stöd till skolorna i strategi- och uppföljningsfrågor.

### **2.2.4 En skola för alla – ett inkluderande perspektiv**

En stor utmaning är att anpassa lärmiljöerna så att alla elever ges möjlighet att lyckas utifrån sina skilda förutsättningar. Arbetet omfattar frågor om organisation och kompetensutveckling på olika nivåer för att stödja elever i behov av särskilt stöd.

### **Elevhälsa**

Ett väl fungerande förebyggande och hälsofrämjande elevhälsoarbete på skolorna lägger grunden för elevernas skolframgångar. Utgångspunkten är ett inkluderande perspektiv och att eleverna så långt som möjligt ska kunna mötas utifrån sina behov på den skola som vårdnadshavare och elev har valt. Elevhälsa är ett prioriterat område och satsningar ska genomföras

under planeringsperioden. En utvecklingsplan för att höja kompetensen hos all personal, i syfte att arbeta förebyggande och hälsofrämjande, ska tas fram inom grundskolan för de närmaste åren.

Erfarenheterna från arbetet inom uppdrag EHT (elevhälsoteam) inom gymnasieskolan ska spridas till stadens grundskolor. Viktiga slutsatser från arbetet är att elevhälsans förebyggande och hälsofrämjande arbete måste förtydligas av rektor och elevhälsoteamens uppdrag att stötta lärarna att kunna möta elever i behov av särskilt stöd förstärkas. Av avgörande betydelse är rektors roll som ledare av elevhälsoteamet och det tvärprofessionella arbetet inom teamet.

ESS-gymnasiet, Enskede Gårds gymnasium och Sprintgymnasiet i Liljeholmen har i uppdrag att vara kompetensnav för individuellt alternativ och specialpedagogik, yrkesintroduktion respektive språkin introduktion. Ett kompetensnav för syn- och hörselpedagogik inrättas på Kungsholmens Västra gymnasium. Naven ska vara centrum för kunskap och erfarenheter kring arbetssätt och anpassningar och ett stöd till övriga gymnasieskolor och ha kontakt med grundskolan inför övergången till gymnasiet. Syftet är stöd att öka skolornas kompetens kring tillgängliga lärmiljöer och anpassningar utifrån elevers behov och förutsättningar. Naven samarbetar med habiliteringar inom landstinget.

Samtliga skolors förebyggande och hälsofrämjande elevhälsoarbete ska genomsyra skolans förhållningssätt. Elevhälsoteamets arbete omfattas av skolans systematiska kvalitetsarbete och ska lyftas fram i planerings- och uppföljningsarbetet som en viktig resurs i att stödja elevernas utveckling mot utbildningens mål. Särskilt fokus ska vara på att tidigt upptäcka behov av särskilt stöd, så att adekvata anpassningar och insatser kan göras. Det är också viktigt att se till att stödet ges en kontinuitet som håller trots byten mellan stadier eller skolor.

Kvalitetssystemet för studie- och yrkesvägledningens insatser inom elevhälsans uppdrag som tas fram under 2016 ska implementeras. Rektor, elevhälsoteam och lärare utvecklar kontinuerligt generella anpassningar och lärmiljöer utifrån elevernas behov. Målen är att förbättra måluppfyllelsen, att fler elever får ett examenbevis alternativt slutför sin utbildning och blir anställningsbara och att avhoppet minskar.

### **Nyanlända elever**

I takt med ett ökat flyktingmottagande fortsätter arbetet med att skapa kvalitet och likvärdighet i mottagande och utbildning av nyanlända elever och goda exempel ska lyftas fram. Samarbete med andra förvaltningar och myndigheter ska fortgå och utvecklas.

Alla grundskolor ska fortsätta att arbeta utifrån uppdraget att kunna ta emot nyanlända elever i syfte att skapa mer heterogena elevsammansättningar. Lokalkapaciteten behöver anpassas till det ökande elevantalet och nya förberedelseklasser ska placeras så att det gynnar integrationen av nyanlända elever. Därför utvecklas för närvarande START Stockholm till att innefatta kartläggningar för alla stadens grundskolor, även med ett fortsatt högt antal nyanlända elever.

En långsiktig strategi för utbildning av nyanlända elever tas fram under planeringsperioden. Samarbete mellan grundskolan och gymnasieskolan ska utvecklas för att möta elevernas behov av grundläggande skolgång. En gemensam ingång i stadens grundskolor ska utvecklas, tillsammans med individuellt stöd för planering av den fortsatta skolgången.

Studiehandledning behövs inom alla ämnen och på elevernas modersmål för att eleverna ska klara sin utbildning och för att motverka avhopp. Elever räknas som nyanlända fyra år efter ankomsten till Sverige. Antalet elever i behov av studiehandledning på modersmålet är därför stort och språken är många. Handledaren ska både vara kunnig i modersmålet och ämnet. Former för samarbete mellan ämneslärare och studiehandledning på modersmålet måste utvecklas, liksom nya arbetssätt och stödmaterial. Med hjälp av digitalisering och fjärrundervisning ska eleven kunna få förklaringar och genomgångar på sitt modersmål, i undervisningssituationen och vid andra tillfällen. Förvaltningen ska se över möjligheten att starta undervisningsgrupper för äldre elever inom grundskolan, där ämnesundervisningen sker på modersmålet så att eleverna snabbare når målen, och att dessa grupper sprids över staden.

Behovet av kompetensutveckling och rekrytering för att kunna möta nyanlända elevers behov är av stor vikt framöver, till exempel när det gäller lärare med kompetens inom svenska som andraspråk, att kunna ta tillvara lärare med utländsk lärarutbildning och stöd till elevhälsans personalkategorier för att möta nyanlända elevers behov av särskilt stöd.

## 2.2.5 Utbildning/undervisning och förhållningssätt

### **Undervisning och lärande – behöriga och kompetenta lärare**

Insatserna för att skapa möjligheter och förutsättningar för lärare att utveckla sin kompetens, kunskap om elevers lärande och hur undervisningen ska bedrivas på bästa sätt för ett optimalt lärande måste fortsätta. Förstelärare och lektorer är nyckelpersoner i arbetet, liksom utvecklings- och inspirationslärare, främst i att leda det kollegiala lärandet och säkerställa den vetenskapliga grunden. För att säkerställa långsiktighet och fokus på ökad undervisningskvalitet ska insatser kontinuerligt följas upp och erfarenheter tas med i fortsatt arbete och nya insatser.

Förvaltningen ska även fortsättningsvis ta del i de olika statliga satsningarna som till exempel läslyft och kommande nationella skolutvecklingsprogram och också avsätta egna medel för att kunna möta skolornas behov. Stockholmslyftet i matematik, som har riktat sig till samtliga lärare som undervisar i matematik i grund- och gymnasieskolan, avslutas under perioden. Matematik och naturvetenskap har under många år varit prioriterade ämnen och ska även i framtiden prioriteras. Språkutvecklande arbete, flerspråkighet, moderna språk och digitalt lärande är också viktiga områden att öka kompetensen kring.

Den av utbildningsnämnden beslutade FoU-strategin med tillhörande plan för 2013-2016 ska följas upp och revideras och en ny plan för kommande treårsperiod tas fram. Utbildningsnämndens budget för forskning och utveckling har inneburit att förvaltningen i samverkan med olika aktörer, som Stockholms universitet, KTH, Ifous och andra skolhuvudmän, kunnat vara ledande, både i länet och landet, med att bidra till utformandet av en vetenskaplig grund

och beprövad erfarenhet inom det utbildningsvetenskapliga området. Insatserna behöver fortsätta och användas mer systematiskt av fler skolor för att bidra till en likvärdig skola.

### **Integrering av fritidshem och skola**

Att kvalitetssäkra fritidshemmens verksamhet är ett prioriterat område. Grundläggande utvecklingsområden är ett ökat lärande, en verksamhet som kompletterar undervisningen med varierad pedagogik samt systematisk kvalitetsuppföljning av verksamheten.

Det råder stor brist på fritidspedagoger i verksamheterna och personalens kompetens är den viktigaste kvalitetsfaktorn i fritidshemmen. För att säkerställa en hög kvalitet, att fritidshemmen har en gemensam plattform och för att stärka ledarskapet ska fortbildning erbjudas de olika personalkategorierna på fritidshemmen, se bilaga 3. Elevgruppernas storlek ses över och anpassas till den aktivitet som ska genomföras. Samnyttjandet av lokaler mellan skola och fritidshem är ytterligare ett område att se över under planeringsperioden.

Förvaltningen kommer även i fortsättningen att behöva stödja nätverk för fritidshem där representanter från stadens alla fritidshem ingår. Samarbetet med idrottsrörelsen och föreningslivet ska stärkas. Alla goda exempel från verksamheten ska sammanställas i ett dokument - Fritidshem plan två.

### **Trygghet, förutsägbarhet och studiero**

Trygghet, förutsägbarhet och studiero i en god lärmiljö är en förutsättning för utveckling och lärande. Att involvera eleverna i likabehandlingsarbetet och göra dem delaktiga i att forma deras egen lärmiljö måste vidareutvecklas. Förvaltningen ska implementera stadens program för barns inflytande. Alla skolor ska ha ett systematiskt arbete och tillräckliga kunskaper för att förebygga och hantera diskriminering, nätmobbning, trakasserier och kränkande behandling och förvaltningen ska fortsätta att erbjuda skolorna stöd i detta arbete. Under planeringsperioden fokuseras nätkränkningar och sexuella trakasserier.

Förvaltningen ska arbeta vidare med att skapa skolmiljöer som präglas av tydliga strukturer för processer, rutiner och regler både när det gäller skolans administrativa arbete och i det pedagogiska arbetet. Grundskolesatsningen PRIO Stockholm har genomförts av 60 av totalt 140 skolor, och PRIO fortsätter under planeringsperioden utifrån skolornas behov. Fokus är att utveckla skolans interna processer och arbetssätt med målet att varaktigt höja elevernas kunskapsresultat.

### **Digitala verktyg i undervisningen**

De moderna digitala verktygen har skapat nya förutsättningar för lärande. It är en viktig drivkraft i utvecklingen av undervisning och skolverksamhet och skapar bra möjligheter för samarbete och kommunikation mellan elever, lärare och föräldrar. Det digitala lyftet i stadens skolor innebär en ökad och mer kvalificerad datoranvändning för både elever och personal. Nya pedagogiska lösningar och förändrade arbetssätt ställer bland annat krav på kontinuerlig it-kompetensutveckling. Verktuget för självskattning ska fortsatt användas som underlag för att förstå den egna skolans digitala mognad och för att prioritera och planera för olika

kompetensutvecklingsinsatser. Digitaliseringen ställer också krav på att lokaler planeras och anpassas utifrån ett modernt arbetssätt där den digitala tekniken självklart ingår.

Under 2016 utreder förvaltningen förutsättningarna för att under planeringsperioden genomföra en 1:1-satsning (en digital enhet till varje elev) inom grundskolan, vilket ger andra möjligheter i undervisningen och lärandet. Erfarenheter från 1:1-satsningen i gymnasieskolorna, utvecklingen av digitala verktyg och behoven i grundskolorna är viktiga utgångspunkter för utredningen och kommande satsning.

Gymnasieskolans projekt 1:1 avslutas 2016 och övergår i förvaltningsetablering. För att säkerställa att insatserna bidrar till elevers måluppfyllelse och lust att lära ska kunskaper och erfarenheter från arbetet, uppföljning och pågående forskningsinsats från Stockholms universitet, kontinuerligt följas och tas upp i resultatdialoger på samtliga nivåer. Det stöd och de insatser som har utformats till rektorer, lärare och andra personalgrupper fortsätter och utvecklas systematiskt och ska spridas i organisationen så att utvecklingsarbetet blir hållbart och långsiktigt.

### 2.2.6 Ett systematiskt kvalitetsarbete

För att ytterligare förbättra skolornas kvalitet och resultat fortsätter förvaltningen att kontinuerligt pröva och följa upp insatser för att studera effekterna på elevers lärande, både på förvaltningsnivå och på skolnivå. Utifrån detta ska nya strategier för skolutveckling formas. Ett vetenskapligt förhållningssätt med reflektion och analys ska prägla skolors arbete. Skolor ska utifrån behov få stöd i sitt arbete att kunna följa upp, analysera och utvärdera skolresultat samt relatera hur de förhåller sig till skolans förutsättningar, resurser och valda insatser.

Resultatdialoger, och andra uppföljningar med tillhörande återkopplingar, utgör en väsentlig del i det systematiska kvalitetsarbetet och ska fortsätta att utvecklas på alla nivåer. Med utgångspunkt i detta ska den övergripande planerings- och uppföljningsprocessen tydliggöras i relation till skolornas processer. Inom ramen för resultatdialogerna ska större fokus läggas på systematisk uppföljning av de prioriterade områdena nyanlända elever, elevhälsa och för grundskolan också av fritidshem.

Ett utvecklingsarbete inom gymnasieskolan med syfte att utveckla skolenheternas planerings- och uppföljningsdokument fortsätter. Några skolors systematiska kvalitetsarbete ska följas, dokumenteras och spridas till övriga gymnasieskolor. Syftet är att stödja rektorernas resultatanalyser och utvecklingsarbete. Utvecklingen av underlagen för resultatuppföljning inom gymnasieskolans introduktionsprogram och gymnasiesärskolan fortsätter. En del i måluppfyllelsen är att följa elevernas sysselsättning efter avslutad skolgång.

### 2.2.7 Ledarskap

Ledarskapet på olika nivåer har stor betydelse för skolornas utveckling och resultat. Rektor är den viktigaste faktorn för hela skolans resultat. Att rektor har möjlighet att utöva sitt pedagogiska ledarskap är centralt. För att detta ska kunna realiseras krävs att rektorer inom

grundskolan skaffar sig kvalificerat administrativt stöd på den egna skolan men också att förvaltningen verkar för att onödig administration minskar för såväl skolledare som lärare.

Gymnasieskolans rektorer ansvarar för den pedagogiska verksamheten. Den administrativa chefen ansvarar för service och stödfunktioner. Det administrativa stödet till rektor ska fortsätta att utvecklas. En forskningsinsats under 2016 för att få en bild av hur organisationen nått sitt syfte - rektors nära ledning av den pedagogiska verksamheten - ska vara utgångspunkt för den fortsatta utvecklingen.

Förvaltningen ska också utveckla stödet till rektorer för att de ska kunna säkerställa att lärarna förmår skapa goda lärmiljöer. Det är i mötet mellan lärare och elev som skolan verkligen kan göra skillnad för den enskilde eleven. Av vikt är att lärarna har ett tydligt pedagogiskt ledarskap i klassrummet, har höga förväntningar på eleverna och varandra, tydliggör målen och ger återkoppling i formativt syfte.

### 2.2.8 Samverkan och samarbete

För att skapa en helhetssyn av en elevs skolgång ska övergångarna mellan grund- och gymnasieskola utvecklas och stärkas. Plan för studie- och yrkesvägledning är vägledande i detta arbete och övergångarna ska särskilt uppmärksammas och förenklas när det gäller elever i behov av särskilt stöd och nyanlända elever.

Utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen ska fortsätta utveckla och följa upp samverkan mellan skola och socialtjänst. För att uppmärksamma barns och elevers behov fortsätter samverkan enligt lokala samverkansöverenskommelser mellan grundskolan och stadsdelsförvaltningarnas verksamheter och enligt lokala BUS-överenskommelser (samverkan kring barn i behov av särskilt stöd) mellan skolan, socialtjänsten och landstinget. För att öka skolnärvaron ska det påbörjade samarbetet mellan berörda grundskolor och socialförvaltningen förstärkas.

Samarbetet med arbetsmarknadsförvaltningen ska intensifieras och struktureras för att gemensamt utveckla yrkesutbildningarna inom gymnasieskola och vuxenutbildning, i samarbete med arbetsliv, branscher och med länets övriga kommuner, samt andra delar av utbildningsväsendet. Särskilt fokus riktas på mottagandet av sent anlända ensamkommande pojkar för att hitta hållbara förvaltningsövergripande lösningar mot utbildning och arbete.

Förvaltningen fortsätter utvecklingen av studie- och yrkesvägledningen inför övergången mellan grundskola och gymnasieskola för elever som saknar gymnasiebehörighet, i synnerhet för elever med stort behov av stöd och anpassning.

Samarbetsprojektet Stockholms unga studerar och arbetar, SUSA, pågår under perioden. Målgruppen är ungdomar 15-19 år som riskerar att inte påbörja, alternativt inte fullfölja sina gymnasiestudier. Projektet syftar till att förebygga skolavhopp genom insatser inom grundskolan och anpassade gymnasieutbildningar som möter olika elevers behov och

förutsättningar och insatser via arbetsmarknadsförvaltningen jobbtorg. Insatserna förstärks och utvecklas inom pågående ordinarie verksamhet.

## **2.3 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor**

Prognoser över rekryteringsbehov 2016-2025 för förskollärare, lärare, speciallärare samt fritidspedagoger finns i kompetensförsörjningsplanen, bilaga 3.

### **2.3.1 Kompetensförsörjning inom förskola, grundskola och gymnasieskola**

Alla barn, oavsett var de bor i staden, ska gå i en förskola och skola som bedriver undervisning som leder till att eleverna når kunskapskraven. Utbildningsförvaltningen står fortsatt inför stora utmaningar vad gäller kompetensförsörjning av lärare. Enligt SCB saknas 65 000 lärare i Sverige fram till 2025, varav 29 000 i Stockholms län. Utbildningsförvaltningen kommer inte att kunna rekrytera legitimerade/behöriga lärare i tillräcklig omfattning. Arbetet med att utveckla kompetensförsörjningen ska intensifieras i alla delar.

Utbildningsförvaltningens plan för kompetensförsörjning av lärare, bilaga 3, ska ligga till grund för planering, beslut och uppföljning av insatser som sammantaget syftar till att säkerställa att alla elever undervisas av legitimerade/ämnesbehöriga lärare där så krävs. Planen kompletteras under 2016 med kompetensförsörjningsbehov nedbrutet på stadsdelnivå.

### **2.3.2 Kompetensförsörjning av övrig personal**

Cirka en tredjedel av utbildningsförvaltningens modersmåslärare, skolsköterskor, skolindententer, skolassistenter och skolvaktmästare går i pension inom en femårsperiod. Utmaningarna ser olika ut i olika delar av staden. Utbildningsförvaltningen ska kartlägga och analysera kompetensförsörjningsbehovet inom dessa grupper.

Fritidspedagoger och elevassistenter är viktiga personalgrupper för elevernas trygghet och måluppfyllelse. För att höja kompetensen hos redan anställd personal och öka likvärdigheten mellan fritidshemmen ska särskilda kompetensutvecklingsinsatser riktas till dessa grupper, bland annat genom att erbjuda möjlighet för barnskötare med tre års yrkeserfarenhet att gå erfarenhetsbaserad utbildning till fritidspedagog. Se bilaga 3.

### **2.3.3 Ledarskap och kompetensförsörjning av chefer och ledare**

Skolledare och andra chefer spelar en avgörande roll för skolans resultat och pedagogiska utveckling. Utbildningsförvaltningen utökar arbetet med rekrytering, utbildning och utveckling av organisationens cirka 650 chefer för att kunna möta framtida rekryterings- och utvecklingsbehov då cirka en tredjedel av dessa chefer går i pension inom en femårsperiod. Utbildningarna Ledarutbildning 1 och 2 utökas. Dessa utbildningar är ett steg på vägen för pedagogisk personal som valt karriärspåret chef, i syfte att fortsätta mot ett chefsuppdrag. Rekryteringsbasen till biträdande rektorstjänsterna består till stor del av lärare som genomgått dessa utbildningar. För utvecklingsledare på gymnasiet som tidigare genomgått

Ledarutbildning 1 och 2 samt Förberedande rektorsutbildning för gymnasiet erbjuds även professionshandledning i syfte att förbereda inför ett rektorsuppdrag på gymnasiet.

Under 2016 tas en plan för kompetensförsörjning av chefer fram. I denna tydliggörs krav och förväntningar på ledare. Planen ska ligga till grund för förvaltningens vidareutveckling av befintligt stöd genom utbildnings- och utvecklingsinsatser. Särskilt fokus läggs på tydliga kravprofiler för skolledare, introduktion av chefer och vidareutveckling av chefsprogrammet.

### 2.3.4 Lön som verktyg för verksamhetsutveckling

De nuvarande löneavtalen, utan angivna nivåer, ger en större flexibilitet för utbildningsförvaltningen att kunna göra prioriteringar av grupper utifrån bedömda löneökningens behov. Samtidigt ställs ökade krav på analysarbetet. Risken för en stor, okontrollerad, löneglidning till följd av lärarbristen ställer också krav på förvaltningens arbete med lönebildningen. Beroende på långsiktigheten i de avtal som träffas i den pågående avtalsrörelsen kommer eventuellt förutsättningarna att vara annorlunda inför kommande löneöversyner under planeringsperioden, vilket skulle kunna underlätta beslut om mer långsiktiga prioriteringar.

En förordning om den nationella satsningen för lärare har nyligen publicerats, vilket innebär att bedömningen av förvaltningens lönekostnadsökning framåt ännu inte är klar.

Det stadsgemensamma arbetet kring arbetsvärdering som underlag för årliga lönekartläggningar blir en viktig faktor i förvaltningarnas bedömning av framtida löneökningens behov.

### 2.3.5 Lärarkretsens status och attraktivitet – karriärutveckling

Hösterterminen 2016 är den statliga karriärstegsreformen slutligt utbyggd och staden har tilldelats fullt statsbidrag för förstelärare och lektorer. Förvaltningen beräknas år 2017 ha 1 000 förstelärare och 30 lektorer anställda. Reformen har genomförts i snabb takt och huvudsakligt fokus har fått läggas på förankring och tillsättande av karriärlärarna.

Utbildningsförvaltningen har följt genomförandet av reformen genom enkäter och intervjuer med karriärlärare och rektorer samt en interaktiv forskningsinsats på fyra grund- och gymnasieskolor. Ett antal områden har identifierats som förvaltningen ska ha fokus på för att säkerställa legitimitet för reformen och att beslut och intentioner uppfylls. Karriärläraryrkenas roll och ansvarsbeskrivningar samt organisatoriska förutsättningar måste tydliggöras och kopplas till skolans systematiska kvalitetsarbete och pågående utvecklingsinsatser.

Behov finns av att se över de två karriärspåren som utbildningsnämnden beslutat om och anpassa dem så att de även omfattar andra pedagogiska yrkesgrupper.

Insatserna för att stärka lärares och skolledares vetenskapliga kompetens ska fortsätta genom möjligheter till meritering, magister-/master- och forskarstudier.



### 2.3.6 God arbetsmiljö och hälsa – utmaningar och möjligheter

Utbildningsförvaltningen fortsätter arbetet med att säkerställa att alla skolor/enheter har ett systematiskt arbetsmiljöarbete som kontinuerligt utvecklas. En god arbetsmiljö är avgörande för att utbildningsförvaltningen ska kunna erbjuda attraktiva arbetsplatser och säkerställa en väl fungerande verksamhet med motiverade medarbetare som har god hälsa. Förvaltningen fortsätter arbetet med att kartlägga och genomföra åtgärder kring arbetsmiljö och arbetsbelastning för lärare, skolledare och övrig personal. Det partsgemensamma arbetet är en förutsättning när det gäller den fortsatta processen kring god arbetsmiljö.

Specifika mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön tas fram 2016 utifrån nya föreskrifter och integreras i förvaltningens arbetsmiljö- och kvalitetsarbete. Verksamheterna ska få stöd i att implementera föreskrifterna, som ställer ökade krav på chefers kunskaper att arbeta förebyggande med ohälsa.

Utbildningsförvaltningen fortsätter att, i samarbete med företagshälsovården, arbeta med tidiga insatser och hälsofrämjande arbete för att säkerställa att medarbetare som är i riskzonen för ohälsa snabbare får rätt och anpassat stöd. Varje grundskole- och gymnasieskola/område ska fortsatt erbjudas särskild utsedd kontaktsköterska för att främja tidiga insatser.

### Sjukskrivning

Trenden med stigande sjukskrivningstal befaras fortsätta trots intensifierade insatser. De vanligaste sjukdomsorsakerna/diagnoserna vid längre sjukfrånvaro är besvär kopplade till stress, psykiska diagnoser och rörelseapparaten. Bättre samarbete med landstinget skapas i och med särskilda kontaktpersoner till landstinget som ska utses på varje förvaltning.

Elevassistenter, fritidsledare, fritidspedagoger, förskollärare och barnskötare har högre sjukfrånvaro än andra yrkesgrupper. Utifrån analys och resultat från fokusgrupper ska förvaltningen ta fram en plan för riktade preventiva hälsofrämjande insatser. Faktorer som lyfts fram är bland annat otydliga uppdrag, att inte vara en del av en helhet då upplevelsen är att andra yrkesgrupper prioriteras i stödet från ledningen och behov av kompetensutveckling.

## 2.4 Digitaliseringen

### Organisation av den pedagogiska verksamhetens it-förvaltning

Digitaliseringen av samhället ökar och digital kompetens blir en allt viktigare faktor för den befolkning som nu växer upp. It är en prioriterad del i strategin för att utveckla verksamheten i Stockholms förskolor och skolor. Etableringen av en it-förvaltningsorganisation för förvaltning och drift av Skolplattformens system, sker enligt stadens modell F-guide och innebär att system och tjänster kommer att förvaltas inom de tre förvaltningsområdena styra och administrera, genomföra utbildning samt kommunikation och webb. Inom dessa förvaltningsområden har ett stort arbete lagts på att etablera forum för ledning och styrning samt att förstärka resurserna genom att etablera och tillsätta rollerna ”förvaltningsledare” (för it respektive verksamhet). Rollerna som ”systemförvaltare verksamhet” samt ”systemförvaltare

it” kommer att konkretiseras framöver och en strategi behöver beslutas för om dessa resurser ska företräda respektive verksamhet eller vara skolformsövergripande, på det sätt som förvaltningsobjekten och de framtida systemen är sammansatta och hur förvaltningsorganisationen bäst kan stödja verksamheterna. Utbildningsförvaltningen ska ansvara för både den it-nära och den verksamhetsnära förvaltningen av Skolplattformens samtliga tjänster, även de som berör arbetsmarknadsförvaltningen och förskolorna. Utbildningsinsatser ska genomföras så att användarna kan använda verktygen självständigt och ändamålsenligt.

Utbildningsförvaltningen ska företräda stadens pedagogiska verksamheter inom ramen för upphandling av GSIT 2.0. Beslut behöver tas för hur förvaltningen av GSIT 2.0 ska hanteras, för att därefter påbörja etablering av en framtida förvaltningsorganisation.

### **Nytt dokument- och ärendehanteringssystem**

Staden inför ett nytt dokument- och ärendehanteringssystem, eDok. Stadsarkivet ansvarar för breddinförandet och utbildningsförvaltningen beräknas komma in i början av 2018. Ett införandeprojekt som startar i förvaltningen kräver förstärkning av kompetens och resurser.

Arbetet med e-arkiv innebär att 2017-2019 beräknas systemen Diabas, Skolplattform Stockholm och Skolornas webbplatser levereras till stadens e-arkiv. Stadens skolors arkiv ska slutförtecknas och levereras till Stadsarkivet och arbetet beräknas pågå till och med 2018.

## **2.5 Statlig ersättning för asylsökande**

Ansvar för ansökan om ersättning för asylsökande är i dag fördelat på två olika förvaltningar i staden. Utbildningsförvaltningen ansvarar för asylsökande barn i fristående förskola samt för elever i grundskole- och gymnasieålder, oavsett regiform, och arbetsmarknadsförvaltningen samordnar ansökningar för asylsökande barn i kommunal förskola samt vuxna. Med en stadsgemensam samordning skulle ansökningarna göras på samma sätt för hela staden, vilket förvaltningen bedömer både skulle skapa bättre effektivitet och säkra ansökningsprocessen.

## **3 Sammanfattande ekonomisk analys**

### **3.1 Drift**

#### *Prestationer*

Barn- och elevantalsökningar inom samtliga skolformer beräknas ge ökade prestationer med totalt cirka en halv miljard kronor om året, varje år. Kostnads- och intäktsutvecklingen framgår i bilaga 1, och barn- och elevantalsutvecklingen i bilaga 2.

#### *Löner*

En löneökning med 2,5 procent för medarbetarna i stadens skolor ökar lönekostnaderna med totalt cirka 134 mnkr 2017, 182 mnkr 2018 och 187 mnkr 2019.

### **Lokalkostnader**

Den planerade utbyggnaden av skollokaler för att möta elevantalsutvecklingen ökar lokalkostnaderna de närmaste åren, i synnerhet inom grundskolan. Lokalkostnaderna beräknas ta en allt större andel av resurserna, främst på grund av att nybyggda lokaler är dyrare än äldre.

#### **Lokalkostnadsförändring per år**

<b>År</b>	<b>Grundskola (mnkr)</b>	<b>Gymnasieskola (mnkr)</b>
2017	152,4	33,0
2018	53,1	17,5
2019	111,8	8,4

Inom grundskola bedöms cirka 42 procent av de beräknade lokalkostnadsökningarna kunna inrymmas inom prestationsökningen. Det innebär att resterande hyresökning inom grundskola, cirka 94 mnkr för 2017, 19 mnkr för 2018 och 85 mnkr för 2019, måste bekostas på annat sätt. Under planeringsperioden kan därför en omprövning av skolpengens andel av grundschablonen på 73,5 procent behöva ske. Ett alternativ är att ett system med kompensations för höga hyror införs, liknande det system som finns inom förskolan. Det skulle innebära att det ekonomiska utrymmet för undervisning inte minskar i alltför hög omfattning för den eller de huvudmän som bekostar nybyggnationen. För gymnasieskolan bedöms i princip hela lokalkostnadsökningen inrymmas inom prestationsökningen under planeringsperioden. Samtidigt är osäkerheten stor då en inhyrning av en större gymnasieenhet mycket väl kan innebära en hyreskostnadsökning motsvarande den kostnadsökning som här redovisas för hela planeringsperioden. I beräkningarna har inte hänsyn tagits till framtida årliga hyreshöjningar i befintligt lokalbestånd, en eventuell höjning av internräntan eller höjt byggkostnadsindex.

I dagsläget kända paviljongetableringar med anledning av flyktingtillströmningen är inräknade i hyreskostnaderna för perioden. Det motsvarar hyresökningar på 80 mnkr för grundskolan och 15 mnkr för gymnasieskolan. Antalet nyanlända bedöms kvarstå på en hög nivå under planeringsperioden, även om framtida flyktingströmmar är mycket ovissa och behovet kvarstår av att kunna öka lokalresurserna ytterligare genom fler paviljonger, vilket kan medföra ytterligare hyreskostnader. Även digitaliseringen kan komma att leda till ökade lokalkostnader, i de fall där behov av förbättrat skalskydd och utökad access (fiber samt fler nätverksuttag och accesspunkter) leder till byggnadsåtgärder över 500 000 kr. Vartefter sådana byggnadsåtgärder blir aktuella inarbetas de i lokalförsörjningsplanen och inräknas därmed i de framtida hyreskostnaderna.

En eventuell förändring av möjligheten till ränteavdrag för kommunägda bolag medför ökade hyreskostnader för bland annat utbildningsnämnden. Stadsledningskontoret beräknar att SISAB skulle behöva höja hyrorna med cirka 200 mnkr, varav cirka 160 mnkr är utbildningsnämndens. Det motsvarar ökade hyror på drygt 10 procent för de kommunala skolorna. Skatteverket har lämnat förhandsbesked i frågan, vilket undanröjdes genom en dom i Högsta Förvaltningsdomstolen. Den slutliga tolkningen är ännu inte avgjord.

### ***Digitaliseringen***

Under kommande treårsperiod kommer stadens it-utvecklingssatsningar inom de pedagogiska verksamheterna att succesivt införas i ordinarie linjeorganisation. Införandet av nya system och tjänster, i kombination med fler användare som använder digitala hjälpmedel och tjänster i högre omfattning än tidigare, gör att kostnaderna ökar under perioden. Kostnaderna per tjänst eller system ökar dock inte i sig och digitaliseringen beräknas samtidigt med kostnadsökningar även medföra effektiviseringar. Det som främst medför reella kostnadsökningar är centrala kostnader för it-förvaltning, service desk, systemdrift samt licens- och underhållskostnader.

Omfattningen av kostnadsökningen för drift och förvaltning bedöms i nuläget, utifrån en grov uppskattning, motsvara cirka 75 mnkr per år när projekten övergått i förvaltning. Exakt tid när kostnaderna kommer att uppstå är inte klarlagt i dagsläget.

<b>Ökade kostnader för it-drift och förvaltning</b>	<b>Totalt, mnkr</b>	<b>Kommentar</b>
Förstärkt förvaltningsorganisation (Skolplattformen)	10,0	Delar av den totala kostnaden beräknas uppstå redan 2016, för att belasta fullt ut från 2017. Ska fördelas på andra förvaltningar.
Fler system och användare (Skolplattformen)	30,0	Delar av den totala kostnaden beräknas uppstå redan 2016, för att belasta fullt ut från 2017. Ska fördelas på andra förvaltningar.
Förstärkt förvaltningsorganisation (GSIT 2.0)	15,0	Delar av den totala kostnaden beräknas uppstå i slutet av 2017, för att belasta fullt ut från 2018.
IT-service, fler tjänster (GSIT 2.0)	20,0	Delar av den totala kostnaden beräknas uppstå i slutet av 2017, för att belasta fullt ut från 2018.
<b>Summa</b>	<b>75,0</b>	

Utbildningsförvaltningen har ett utpekat ansvar att företräda de pedagogiska verksamheterna i utvecklingen av nya system och tjänster. När dessa system och tjänster införs och utvecklingsprojekten övergår i förvaltning behöver kostnaden framöver fördelas mellan berörda nämnder utifrån en överenskommen fördelningsprincip, detta för att utbildningsförvaltningen inte ensam kan stå för dessa kostnader. Fördelningsprincipen behöver fastställas och ett arbete med att ta fram underlag för fördelningsprincip samt exakt vilka kostnader som ska fördelas behöver inledas för att hanteras inom budget 2017. Av de kostnader som ska fördelas ut på stadsdelsförvaltningarna, arbetsmarknadsförvaltningen och kulturförvaltningen bedöms den största delen hamna på stadsdelsförvaltningarna.

Det är ännu inte klarlagt hur digitaliseringen kommer att förändra pedagogik, arbetsätt och behov ute i verksamheten, vilket medför att den sammanlagda förändringen av kostnaderna för skolorna är svårbedömda. Skolorna har i nuläget olika förutsättningar vad gäller exempelvis it-kompetens, flexibilitet i lokalerna, tillgång till accesspunkter och nätverksuttag. Ökade kostnader för skolorna bedöms dock bland annat kunna uppstå med anledning av behov av förbättrat skalskydd och utökad access samt vid inköp av it-inventarier (till exempel surfplattor, laddningsstationer och säkerhetsskåp). Detta är dels driftskostnader, dels investeringskostnader. Ytterligare en stor del av kostnadsökningen för GSIT 2.0 kommer att belasta grund- och gymnasieskolorna. Den totala kostnaden för skolorna är beräknad till cirka

130 mnkr, vilket motsvarar en ökad genomsnittskostnad per elev på cirka 1 400 kr. Detta är inte medtaget i ovanstående tabell, men kommer att behöva rymmas inom skolpengen.

Samtliga grund- och gymnasieskolor och central förvaltning genomgår under perioden 2016-2018 ett större moderniserings- och uppgraderingsarbete avseende datakommunikation. Från 2017 byts affärsmodellen till hyresmodell istället för som tidigare egen investering i köpt utrustning. Modellen innebär att ingen ny utrustning ska anskaffas, men att kostnaden fördelas ut på en årlig avgift. Detta medför en förskjutning av kostnaderna från investeringar, räntor och avskrivningar till drift.

### ***Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm***

Ekonomiska effekter av de åtgärder som utbildningsnämnden har huvud- eller delansvar utifrån kommissionens rapporter bedöms i huvudsak inrymmas inom ordinarie verksamhet och schablonökningar.

### ***Kapitaltjänstkostnader***

Kapitaltjänstkostnaderna är beräknade på befintliga, inte avskrivna anläggningstillgångar och utgår från en årlig investering på 90,0 mnkr mellan åren 2017-2019 samt en årlig internränta på 1,75 procent. Kapitaltjänstkostnaderna har beräknats till 70,8 mnkr 2017, 74,2 mnkr 2018 och 76,4 mnkr för 2019, se bilaga 1.

Varje 10,0 mnkr i ökat investeringsutrymme beräknas, med en genomsnittlig avskrivningstid på fem år, medföra ökade kapitaltjänstkostnader med cirka 2,1 mnkr per år i fem år (varav cirka 2,0 mnkr per år avser avskrivningar och cirka 0,1 mnkr per år avser räntor). Fortsatta köp för 10 mnkr extra per år ger en kvarstående ökad kapitaltjänstkostnad på 10,4 mnkr.

## **3.2 Investeringar**

Utbildningsnämndens investeringsbudget är 90,0 mnkr för 2016, vilket motsvarar ett genomsnittligt investeringsutrymme på cirka 1 000 kr per elev och år, beräknat på samtliga elever i grund- och gymnasieskola. Investeringsmedlen används dels till nyetableringsbidrag för nybyggda skolor och befintliga skolor där kapacitetshöjande åtgärder har gjorts, dels till satsningar på digitala verktyg, utbyte av möblemang, köksutrustning, miljö och tillgänglighet.

Totalt beräknas kostnaden för inventarier till en helt ny grundskola med 630 elever till cirka 15,5 mnkr, vilket innebär cirka 24 600 kr per elev. Det innefattar samtliga inventarier såsom möbler, maskiner, redskap, läromedel och it-inventarier, varav surfplattor och säkerhetsskåp beräknas kosta cirka 4 600 kr per elev (1:1-satsningen). För en mindre utökning i exempelvis paviljonger eller genom en tillbyggnad beräknas inventarietkostnaden till cirka 11 000 kr per elev. Utöver det medför paviljongerna kostnader på cirka 100 000 kr per paviljong för dragning och installation av fiber, fastighetsnät och lås, då de levereras utan detta.

Elevantalet i stadens kommunala skolor beräknas i genomsnitt öka med cirka 1 900 grundskoleelever per år under planeringsperioden samt med cirka 700 elever i gymnasieskolan

(inklusive elever från andra kommuner), totalt cirka 2 600 elever per år. Beräknat på dagens genomsnittliga investeringsutrymme per elev motsvarar det en ökning av investeringsramen på 2,6 mnkr per år varje år. Med anledning av det ökande antalet nya skolor, tillbyggnader och paviljonger, bedöms behovet av inventarier framöver öka mer än vad som tidigare har rymts i genomsnittskostnaden per elev. Samtidigt kommer den digitala utvecklingen att medföra ett ökat behov av it-inventarier.

Med ett begränsat investeringsutrymme får andra investeringsbehov stå tillbaka, såvida inte ramen utökas. För att möta inventariebehovet med anledning av nybyggnation och digitalisering samtidigt som standarden i befintliga grund- och gymnasieskolor hålls på en rimlig nivå, så att alla elever även framöver får likvärdiga förutsättningar, bedömer förvaltningen att investeringsramen skulle behöva utökas med 10 mnkr per år varje år under planeringsperioden. Det innebär en ökning av investeringsramen till 100 mnkr 2017, 110 mnkr 2018 och 120 mnkr 2019, för att motsvara dagens ambitionsnivå.

En höjd ambitionsnivå, som en 1:1-satsning inom grundskolan, kräver ytterligare investeringsmedel. Förvaltningens beräkningar visar att investeringskostnaden för surfplattor till en årskurs motsvarar ytterligare 35,0 mnkr i investeringsutgifter. För en 1:1-satsning i grundskolan skulle investeringsramen behöva öka med ytterligare 70 mnkr, beräknat på att en surfplatta behöver bytas ut vart tredje år, att satsningen inte omfattar de fyra lägsta årskurserna samt att surfplattor köps in för två årskurser i taget. Med tiden ökar de årliga driftkostnaderna med drygt motsvarande belopp.

### 3.3 Betydande projekt som inte är investeringar

Under perioden 2017-2019 beräknas nämndens och stadens arbete med Skolplattform Stockholm samt ny upphandling av utbildningsförvaltningens IT-service innebära ökade kostnader enligt nedan. Medlen förutsätts hanteras av kommunstyrelsen i särskild ordning.

År	Skolplattform Stockholm (mnkr)	UtbF IT-service (mnkr)
2017	115,0	35,0
2018	120,0	35,0
2019	0,0	5,0

#### Skolplattform Stockholm

Upphandlingarna av huvudleverantörer har slutförts och arbetet med att tekniskt etablera Skolplattformen fortsätter. Införandet har påbörjats i samtliga berörda förvaltningars verksamhet, inklusive en heltäckande supportlösning för användarna. Både den tekniska etableringen och införandet sker stegvis, med start under 2016. Införandet av elevdokumentation och pedagogiska verktyg planeras till höstterminen 2017. Skolplattformen förväntas vara helt etablerad under 2018.

Det stegvisa införandet av Skolplattformen ska säkerställa att verksamheten är väl förberedd vid övergången till den nya it-miljön, att personalen hinner utbildas i att effektivt använda de

nya digitala lösningarna samt att skapa förutsättningar för personalen att börja utveckla nya, förändrade arbetssätt med hjälp av de nya, pedagogiska lösningar som tillhandahålls.

Nuvarande digitala lösningar avvecklas, i takt med att funktionaliteten ersätts. För att undvika temporära negativa effekter kommer viss parallell drift och förvaltning att hanteras i central förvaltning, till dess att Skolplattformen är helt införd.

### **Utbildningsförvaltningens it-service**

I budget 2015 fick utbildningsnämnden i uppdrag att genomföra upphandling, teckna avtal samt förvalta avtal avseende it-service (datorer, telefoner, skrivare, support, utbildning) för nämndens ansvarsområde. Uppdraget har utökats till att även gälla arbetsmarknads-, kultur- och stadsdelsnämndernas pedagogiska verksamheter. Upphandlingarna ska genomföras på ett sådant sätt att kontrollerad överföring kan ske från nuvarande leverans av gemensam it-service till ny leverans under perioden 2017-2018. Utöver det ska verksamheternas behov av säkra system och verksamhetsanpassad flexibilitet tillgodoses.

## **4 Övriga redovisningar**

### **4.1 Hållbarhetskommisionens rekommendationer och åtgärder**

Utbildningsförvaltningen arbetar i linje med rekommendationer och åtgärder i Hållbarhetskommisionens delrapport En skola där alla kan lyckas och kommer också att delta i arbetet kring åtgärder som rör områden där förvaltningen är delansvarig. Se bilaga 4, Hållbarhetskommisionens rekommendationer och åtgärder.

### **4.2 Jämställdhet, mänskliga rättigheter och barnrätt**

Utbildningsförvaltningen ser stora utmaningar framöver vad gäller flickors ökande ohälsa, pojkars vikande skolresultat och arbetet mot diskriminering och kränkningar i skolan. Det fortsatta arbetet med att integrera perspektiven jämställdhet, mänskliga rättigheter och barnrätt i samtliga verksamheter är av stor betydelse för att komma tillrätta med dessa problem.

Den statistik som utbildningsförvaltningen redovisar ska vara könsuppdelad och koppla till identifierade utmaningar. Om något av utbildningsförvaltningens verksamhetssystem i dagsläget inte per automatik levererar könsuppdelad statistik ska detta åtgärdas.

För att ytterligare säkerställa att styr- och ledningssystemen är jämställdhetsintegrerade ska utbildningsförvaltningen utreda förutsättningarna för att införa könskonsekvensanalyser i tjänsteutlåtanden och andra underlag för beslut.

Utbildningsförvaltningen ser en utmaning vad gäller diskriminering och kränkningar i skolorna. Förvaltningen granskar och stöttar skolorna i arbetet med planen mot diskriminering och kränkande behandling. Ett särskilt fokus läggs under planeringsperioden på skolornas arbete mot nätkränkning och sexuella trakasserier. Kompetensutvecklingsinsatser inom området intensifieras, bland annat planeras kurser i normkritisk pedagogik för pedagoger och kurser i skoljuridik för skolledare.

Regeringen har beslutat att verka för att barnkonventionen ska bli lag och har tillsatt en utredning som inom kort lämnar sitt betänkande. För att säkerställa att barnets bästa tas i beaktande vid beslut av övergripande eller strategisk karaktär är målet att en fördjupad analys av beslutets konsekvenser för barn ska genomföras i en barnkonsekvensanalys. Utbildningsförvaltningens ledningsgrupp ska ges utbildning i barnrätt och barnkonventionen.

### ***Resursfördelning utifrån kön***

Resursfördelningen inom skolans verksamhetsområde är i grunden könsneutral, liksom även fördelningen till fritidshemmen. Det finns dock effekter av resursfördelningsmodellen som trots könsneutraliteten medför att viss omfördelning utifrån kön ändå sker:

- Ansökningar om särskilt stöd görs oftare för pojkar än flickor, vilket medför att dessa medel oftare riktas till pojkar.
- Nyanländapengen medför sannolikt att extra resurser i högre utstäckning riktas till pojkar, då framförallt ensamkommande barn i hög utsträckning är pojkar.
- Dyrare nationella program inom gymnasieskolan läses oftast av pojkar

Utbildningsförvaltningen ska arbeta med kompetensutveckling av befintlig personal i genusbudgetering för att säkerställa att personalen har tillräcklig kompetens i dessa frågor.

## **5 Lokalförsörjningsplan 2017-2019**

Lokalförsörjningsplanen, bilaga 5, innehåller behovsanalys med befolknings- samt barn- och elevantalprognoser, lokalresurser och beskrivning av förändringar i lokalbeståndet.

Funktionsprogrammet för skollokaler ska säkerställa goda och pedagogiska lokaler för ett långsiktigt bruk. Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden godkänner uppdatering med funktionskrav för kök och matsal, se bilaga 5.3.

Utbildningsförvaltningen är remissinstans för planärenden som kan påverka behovet av skola. Förvaltningen föreslår att remisserna i framtiden ska behandlas av utbildningsnämnden i de fall remisserna avser frågor som kan vara av principiell vikt eller då förvaltningen avråder från genomförande av exempelvis ett bostadsprojekt. Samverkansförutsättningarna kan variera beroende av motstridiga intressen och konkurrens om mark.

## **Bilagor**

- Bilaga 1 Obligatoriska bilagor UtbN 2017-2019
- Bilaga 2 Schablonggrundande barn och elever samt interkommunala elever 2017–2019
- Bilaga 3 Kompetensförsörjningsplan för lärare inom förskolan, grundskolan och gymnasieskolan
- Bilaga 4 Hållbarhetskommisionens rekommendationer och åtgärder
- Bilaga 5 Lokalförsörjningsplan 2017-2019
  - Bilaga 5.1 Lokalresurser
  - Bilaga 5.2 Projektlista
  - Bilaga 5.3 Funktionsprogram för skollokaler
  - Bilaga 5.4 Teknisk beskrivning av befolknings- och elevantalprognos