

# Utvecklingsplan 2022

## Barn- och ungdomsförvaltningens utvecklingsplan



# Barn- och ungdomsförvaltningens utvecklingsplan – en genomförandeplan för huvudmannens förbättringsarbete

Barn- och ungdomsförvaltningens (BUF) utvecklingsplan syftar ytterst till ökad likvärdighet, stärkt kompensatoriskt ansvar och ökad måluppfyllelse i samtliga verksamheter.

Utvecklingsplanen är en del i [barn- och ungdomsförvaltningens rutin för systematiskt kvalitetsarbete](#). Arbetet utgår från skollag och [riktlinje för styrning i Halmstads kommun](#). Skissen nedan visar i vilket sammanhang utvecklingsplanen finns i helheten av olika dokument i styrningen.

Som framgår av bilden behöver utvecklingsplanen läsas tillsammans med [barn- och ungdomsnämndens verksamhetsplan](#). Verksamhetsplanen anger mål och riktningar för det planerade utvecklingsarbetet och den här utvecklingsplanen anger i sin tur hur genomförandet går till, förväntade effekter, hur uppföljning går till och hur ansvar fördelas för insatserna. Förvaltningens utvecklingsplan fastställs årligen av förvaltningschef, tillika skolchef. Detta till skillnad från verksamhetsplanen som årligen beslutas politiskt.

Utvecklingsplanen anger insatser både för att utveckla förvaltningens eget arbete på en övergripande nivå och vilket stöd som ska ge till förskolor och skolor från huvudmannen.

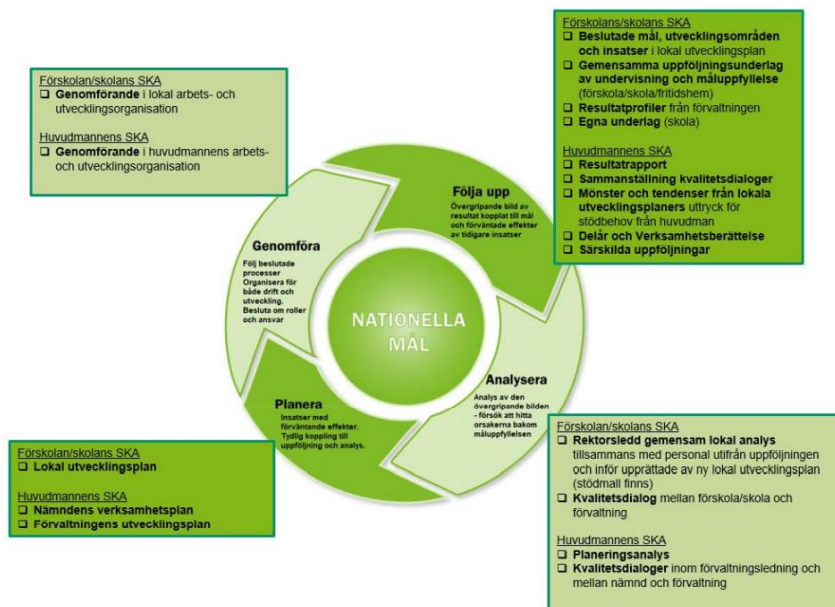
Insatserna är identifierade dels utifrån nämndens mål i verksamhetsplan med budget, dels i förvaltningens

resultatrapport och det analysarbete som följer kvalitet och måluppfyllelse i de skolformer som nämnden ansvarar för.

Insatserna i planen är kortfattat framskrivna då de flesta av dem har en mer utförlig uppdragsbeskrivning.

Uppföljning av insatserna sker med regelbundenhet i delårsrapportering och upprättande av verksamhetsberättelse

Ett förtydligande för att förstå styrningen i förvaltningen är att varje förskola och skola i sin tur årligen upprättar lokala utvecklingsplaner utifrån identifierade utvecklingsområden kopplade till lokala och nationella mål. Den lokala utvecklingsplanen fastställs årligen av rektor.



## Barn- och ungdomsförvaltningens utvecklingsorganisation – en förutsättning för utvecklingsplanens genomförande

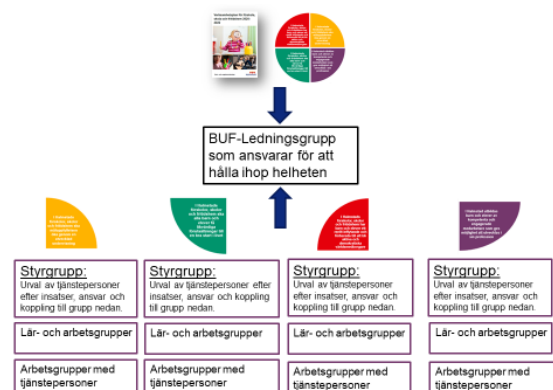
Här ges en kortfattad redogörelse för hur insatserna tas om hand i det praktiska förbättringsarbetet genom förvaltningens utvecklingsorganisation. Utformningen av utvecklingsorganisationen är tänkt att i hög grad hålla fokus på högre måluppfyllelse och en ökad likvärdighet mellan förskolor och skolor i Halmstads kommun. Organiseringen av insatserna kan se olika ut utifrån insatsernas karaktär.

### Insatsansvariga tjänstepersoner

Till varje insats finns en eller flera ansvariga tjänstepersoner. Uppdraget för den insatsansvariga är att leda detaljplanering, säkerställa insatsernas genomförande och säkerställa att uppföljning sker mot förvaltningens ledningsgrupp och nämnden i både dialogform och i delårsdokumentation (sker genom Stratsys). Då ansvarig tjänsteperson oftast har en chefsroll så sker det praktiska arbetet med stöd av arbetsgrupper av ansvariga tjänstepersoner. Chefens roll blir då att skapa förutsättningar, sätta ramar och riktning, stödja och följa upp arbetet.

### Barn och ungdomsförvaltningens styrgrupper

Bilden vid sidan av texten visar på att vart och ett av de fyra målen i den politiskt beslutade verksamhetsplanen har en tillhörande styrgrupp. En styrgrupps syfte är att samordna och stödja de insatsansvariga tjänstepersonerna. Styrgruppen har en frihet att korrigera i insatserna längs vägen för att tillvarata möjligheter och lösa problem som uppkommer. Styrgruppen ansvarar vidare för den strategiska ledningen av de arbetsgrupper som är kopplade till målområdet. Styrgruppen består av personal med olika bakgrund och olika roller i styrkedjan. I varje styrgrupp finns också representation från förvaltningens ledningsgrupp. Om styrgruppen upplever sig sakna mandat att fatta beslut i en fråga hanteras denna fråga i ledningsgruppen. Styrgruppen träffas i regel var fjärde vecka, men kan vid behov ändra frekvens.



### Lär- och arbetsgrupper och arbetsgrupper med tjänstepersoner

Här avses grupper bestående av rektorer, utvecklare och administrativ personal med specialistkompetens. Grupperna arbetar i hela eller delar av utvecklingsplanens insatser. Uppdragen inleds oftast med att gruppen tar fram en nulägesanalys/ problembild. Utifrån denna arbetas konkreta åtgärdsförslag fram, samt förslag på hur respektive åtgärd kan initieras och implementeras i verksamheten. Gruppernas uppdrag skrivs med jämna mellanrum om, grupper avslutas och nya startas. Detta för att förväntat resultat är nått eller att nya behov har identifierats. Gruppledare ingår oftast i den styrgrupp som gruppens uppdrag är kopplat till.

## Insatser för att nå målen

Barn och ungdomsförvaltningens insatser för att nå Barn- och ungdomsnämndens mål:  
*I Halmstads förskolor, skolor och fritidshem ska måluppfyllelsen öka genom en utvecklad undervisning*

Sid 4 **Underlag** som stödjer ett undersökande av utbildningens kvalitet

Sid 6 **Riktade insatser** genom stöd till lokalt kapacitetsbyggande

Sid 7 **Skolutvecklingsprocess** för utvecklad undervisning i matematik

Sid 8 **Utvecklad undervisning** i svenska som andraspråk

Sid 9 **Särbegåvade och högpresterande**

Barn och ungdomsförvaltningens insatser för att nå Barn- och ungdomsnämndens mål:  
*I Halmstads förskolor, skolor och fritidshem ska alla barn och elever få likvärdiga förutsättningar till en bra start i livet*

Sid 12 **Tillgänglig lärmiljö**

Sid 13 **Samverkan** kring barn och elever med stort stödbehov

Sid 14 **Tillgång** till god utbildning i förskolan för flerspråkiga barn

Sid 15 **Riktning och gränssnitt** för barn- och elevhälsa

Sid 16 **Bryta** skolsegregationen

Sid 17 **Effektiv resursanvändning** och utveckling av administrationens roll som stöd till utbildningen

Barn och ungdomsförvaltningens insatser för att nå Barn- och ungdomsnämndens mål:  
*I Halmstads förskolor, skolor och fritidshem har barn och elever ett reellt inflytande och förbereds till att bli aktiva, demokratiska världsmedborgare*

Sid 18 **Ökat inflytande** för barn och elever

Sid 19 **Gör alla röster hörda**

Barn och ungdomsförvaltningens insatser för att nå Barn- och ungdomsnämndens mål:  
*I Halmstad utbildas barn och elever av kompetenta och engagerade medarbetare som ges möjlighet att utvecklas i sin profession*

Sid 20 **Kompetensförsörjning** och professionsutveckling

Sid 21 **Ledarförsörjning** och ledarutveckling

## Underlag som stödjer ett undersökande av utbildningens kvalitet

**Bakgrund:** I verksamhetsplanen står att ”för alla i organisationen är det tydligt att undervisningens kvalitet ska vara i fokus för det systematiska kvalitetsarbetet... arbetet att planera och följa upp undervisningens kvalitet och att tillsammans med sina kollegor undersöka hur undervisningen leder till lärande bland barn och elever är viktigt för att nå en högre måluppfyllelse”.

En uttalad viljeriktning för det systematiska kvalitetsarbetet är att det i hög grad ska fokusera på att utveckla undervisningen. Undervisningens kvalitet är en av de absolut viktigaste faktorerna för att nå en hög måluppfyllelse i förskola och skola. Då ett systematiskt kvalitetsarbete aldrig blir bättre än de underlag som ligger till grund för arbetet vill förvaltningen underlätta för verksamheterna genom att stödja dem med underlag som i hög grad möjliggör att utveckla en förbättrad undervisningskvalitet. Insatsen nedan fokuserar på att utveckla stödverktyg och stödmaterial för ett undersökande av utbildningens kvalitet inom förskolan och fritidshemmet. Insatsen syftar till att stödja rektorer, förskollärare samt lärare i fritidshem i att följa hur förskolan och fritidshemmet tillgodoser barn och elevers möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanernas mål samt stödja det lokala systematiska kvalitetsarbetet. I ett vidare perspektiv stödjer insatsen huvudmannen i att säkerställa en likvärdig kvalitet i undervisningen.

**Ansvarig:** Verksamhetschefer förskola/Avdelningschef Kvalitet (del 1)

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning: Ja**

Verksamhetschef skola D/Avdelningschef Kvalitet (del 2)

**Insats/när:**

**Uppföljning/när:**

**Förväntad effekt:**

**Resurser:**

1. Under läsåret 2022 – 2023 utvecklas huvudmannens systematiska kvalitetsarbete inom förskolan genom att en arbetsgrupp planerar för och genomför implementering av beslutade underlag. Underlagen kan användas på olika nivåer (arbetslag/förskola/ huvudman) som ett stöd att utveckla undervisningen. Arbetet sker tillsammans med en remissgrupp bestående av rektorer och förskollärare.

-Arbetsgruppen tar dessutom tillsammans med remissgruppen fram ett förslag på hur en fortlöpande introduktion till underlagen för nya rektorer och förskollärare skulle kunna se ut.

-Kvalitetsavdelningen arbetar fram en strukturprofil som ett av de underlag som kan användas på olika

**Kopplat till insats:**

**När:** Kontinuerligt

**Forum:** Styrgruppsmöten

Arbetsgruppens möten

**Ansvarig:** Insatsansvarig

**Kopplat till förväntad effekt:**

**När:** Kontinuerligt

**Forum:** Dialogmöten med representanter från olika delar av förskolans styrkedja.

**Ansvarig:**

Kvalitetsavdelningen och kvalitetstödjare

Underlagen stödjer och används av rektorer, förskollärare och övriga i arbetslagen, som en del i det systematiska kvalitets-arbetet kopplat till utbildningens kvalitet och måluppfyllelse.

Underlagen stödjer och används av huvudmannen i att säkerställa en likvärdig kvalitet i under-visningen på förskolorna.

Arbetsgrupp med tjänstepersoner

<p>nivåer (arbetslag/förskola/huvudman) som ett stöd för att utveckla undervisningen.</p> <p>2. Under läsåret 2022 - 2023 utvecklas huvudmannens systematiska kvalitetsarbete inom fritidshemmet genom att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en arbetsgrupp med tjänstepersoner och rektorer arbetar fram stödverktyg för det lokala fritidshemmets arbete med att utveckla och följa upp undervisningen i syfte att nå ökad måluppfyllelse och kvalitet.</li> <li>- en arbetsgrupp med tjänstepersoner och rektorer planerar och tar ansvar för implementering av stödverktyget</li> <li>-kvalitetsavdelningen arbetar fram mått för huvudmannen för vad och när strukturkvalitet i fritidshemmen ska följas upp.</li> </ul> <p>3. Under läsåret startas en dialog om hur huvudmannen kan utforma en professionsutvecklande grund för lärare i F-3 i syfte att efterleva läsa- skriva-räknagarantin. I tillägg revideras stödmaterial för genomförande och analys av nationella kartläggningsmaterial och bedömningstöd.</p>	<p><b>Kopplat till insats:</b>  <i>När:</i> Kontinuerligt  <i>Forum:</i> Styrgruppsmöten  Arbetsgruppens möten  <i>Ansvarig:</i> Insatsansvarig</p> <p><b>Kopplat till förväntad effekt:</b>  <i>När:</i> Kontinuerligt  <i>Forum:</i> Dialogmöten med representanter från olika delar av fritidshemmets styrkedja.  <b>Ansvarig:</b> Kvalitetsavdelningen och kvalitetstödjare</p> <p>Uppföljning sker i samband med dialoger och i samband med revidering av material.</p>	<p>Huvudmannen har tydliggjort och konkretiserat undervisningskvalitet i fritidshemmet.</p> <p>Olika stödverktyg för att utveckla och följa upp undervisningen finns tillgängliga som stöd för fritidshemmen.</p> <p>Rektorer och pedagoger ger konkreta exempel på hur stödverktygen bidrar till att utveckla och följa upp undervisningskvaliteten.</p> <p>Huvudmannen kan med hjälp av framtagna strukturmått följa och utveckla de strukturella förutsättningarna i fritidshemmet.</p> <p>Att lärare får dels ökad kunskap om läs- och skrivinlärning, dels märker en ökad säkerhet kring hur man tillämpar evidensbaserade läsinlärningsprinciper.</p> <p>En högre måluppfyllelse och garanterad rätt till garantin för huvudmannens elever.</p>	<p>Arbetsgrupp med tjänstepersoner</p> <p>Specialpedagognätverk, FoU-avdelning.</p>
---	--	---	---

## Riktade insatser genom stöd till lokalt kapacitetsbyggande

**Bakgrund:** Verksamhetsplanen anger att skolhuvudmannen ska rikta stöd till de enheter som har svårt att vända måluppfyllelsen. Anledningen är de senaste årens resultatutveckling som visat en ökad olikvärdighet mellan enheter både vad gäller måluppfyllelse och skillnader i förutsättningar för att bedriva utbildning. Skollagen är tydlig med att huvudmannen vid behov behöver vidta åtgärder och rikta insatser för att säkerställa likvärdighet.

Med en riktad insats avses en av skolchef beslutad kraftsamling att stödja en förskola eller skola som bedöms ha särskilt svåra förutsättningar att förbättra verksamhetens måluppfyllelse och/eller elevernas resultat. Till insatsen kan ekonomiska och personella resurser allokeras. Den riktade insatsen leds av verksamhetschef och ansvarig rektor. BUF-ledningsgrupp och barn- och ungdomsnämnden följer fortlöpande insatsen.

**Ansvarig:** Förvaltningschef

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Nej

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>Förvaltningen vidareutvecklar under läsåret 2022-2023 arbetet och organiseringen för riktade insatser. Arbetet kommer under året att fokusera på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationsinsatser och kunskapsspridning om riktade insatser på olika nivåer i organisationen.</li> <li>- Utveckla förmågan hos skolhuvudmannen att samlas och agera som samordnat stöd.</li> <li>- Dialog startas om vad riktade insatser kan vara i förskolan.</li> </ul> <p>–Förvaltningen initierar och driver en läroprocess där huvudmannen tillsammans med skolorna som omfattas av de riktade insatserna fördjupar sina kunskaper om vad forskning och beprövad erfarenhet uppmärksammat som framgångsstrategier och nyckelfaktorer när det handlar om att vända skolresultat.</p>	<p>Uppföljning av de riktade insatserna sker tillsammans med utvalda skolor, ledningsgrupp och utvalda personer från stöd- och utvecklingsavdelningar vid tre tillfällen per år. Insatserna följs löpande av ledningsgrupp i möte var fjärde vecka.</p>	<p>Det finns en ökad lokal kapacitet att hantera utmaningar och problem på de förskolor och skolor där riktade insatser genomförts.</p> <p>Insatserna ska ha stärkt måluppfyllelsen på förskolan/skolan.</p> <p>Insatserna ska ha bidragit till ökad likvärdighet mellan förvaltningens verksamheter.</p> <p>Insatserna ska ha synliggjort både för förskolan/skolan och huvudman vilka strukturella förutsättningar som påverkat måluppfyllelsen lokalt. Förutsättningarna för enheten ska efter insatsen vara förbättrade.</p> <p>Tillsammans har huvudmannen och enheterna uppmärksammat nyckelfaktorer viktiga för skolutveckling för vända skolornas resultat. Kunskapen används för handlande och beslut på respektive nivå.</p>	<p>Till insatserna ska förvaltningens samlade resurser kunna mobiliseras och riktas. Detta gäller såväl ekonomiska som personella resurser. Även externa resurser kan användas från exempelvis, andra delar av kommunkoncernen, skolmyndigheter, universitet/högskolor och externa konsulter.</p> <p>IFOU:s – Leda och undervisa i skolor med utmaningar</p>

## Skolutvecklingsprocess för utvecklad undervisning matematik

**Bakgrund:** Verksamhetsplanen anger att skolhuvudmannen behöver rikta insatser i ämnen där måluppfyllelsen är låg. Insatsen med fokus på matematik syftar till att förbättra elevers kunskaper i matematik och att utveckla matematikundervisningen i Halmstads kommun, med utgångspunkt i de enskilda skolornas behov, sker samordnat, långsiktigt och i en gemensam riktning. Syftet är att referensgrupper och nätverk används som både mål och medel för att förankra mål.

**Ansvarig:** Avdelningschef FoU och Verksamhetschef skola D

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>1. Förvaltningen startar med stöd av Nationellt centrum för matematikutveckling (NCM) en "learning community" i matematik där teori och praktik kopplas samman. Deltagarna får möjlighet att utveckla kunskap och kompetens för att stödja och utveckla den egna skolans möjligheter att möta utmaningar i matematikundervisningen. Deltagarna förväntas också bidra med erfarenheter som kan användas för kapacitetsbyggande i alla Halmstads skolor.</p> <p>2. Förvaltningen skapar olika forum och samarbetsytor där nätverkets erfarenheter kan spridas och bidra till att undervisningen i matematik utvecklas i alla Halmstads skolor. Syftet är att ta tillvara erfarenheter och kunskaper och stödja lärare så väl i som utanför nätverket i en kollektiv utveckling av matematikundervisningen.</p>	<p>1. Nätverksdeltagares erfarenheter följs upp och utvärderas regelbundet via processledare från NCM.</p> <p>2. Uppföljning och utvärdering sker löpande i de forum som skapats (ex delningskonferenser, digitala samarbetsytor).</p>	<p>1. Nätverket blir en arena för kollegialt lärande som bidrar till att undervisningen förbättras.</p> <p>1. Nätverksinnehållet ger effekter på lärares kollegiala lärande och elevers matematikkunskaper.</p> <p>2. Det finns en långsiktigt hållbar struktur där nätverkets erfarenheter och kunskaper tas tillvara och får spridning till alla Halmstads skolor.</p> <p>2. Engagemang, delaktighet och ägandeskap för en kollektiv och aktiv utveckling av matematikundervisningen skapas på alla Halmstads skolor.</p> <p>3. Färre elever med matematiksvårigheter i grundskolans senare del.</p>	<p>Samarbete med NCM</p> <p>Verksamhetschef och utvecklare tillsammans med nätverksdelatagarna</p>



3. Utifrån de behov som skolor identifierar i kartläggningmaterial och bedömningstöd erbjuds processstöd och kompetensutveckling för att förebygga matematiksvårigheter.	3. Läsårsvis i samband med sammanställning av kartläggningmaterial och bedömningstöd.	3. Ökad likvärdighet avseende måluppfyllelse i matematik inom och mellan Halmstads skolor	
--	---	---	--

### Utvecklad undervisning i Svenska som andraspråk

**Bakgrund:** Svenska som andraspråk har under flera år varit det ämne som i Halmstads skolor haft lägst måluppfyllelse. I verksamhetsplanen står *”Utifrån det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå har det över tid uppmärksammat att låg måluppfyllelse återfinns inom matematik och svenska som andraspråk.”* Under hösten 2020 genomförde huvudmannen en särskild uppföljning av ämnet ur ett huvudmannaperspektiv. Genom den särskilda uppföljningen blir det tydligt att, för att det ska bli en högre måluppfyllelse och en progression i elevernas lärande inom ämnet så behöver både skolor och huvudman utveckla delar inom process- och strukturnivå.

Insatsen utgår från ett framskrivet önskat läge för undervisningen i svenska som andraspråk och har fokus på fyra områden som identifierats i kartläggningen;

- urval av vilka elever som är berättigade undervisning i svenska som andraspråk,
- lärarens behörighet och kompetens inom ämnet svenska som andraspråk,
- organisering av undervisning i svenska som andraspråk samt
- undervisning (planering, genomförande, uppföljning) i svenska som andraspråk

Arbetsgruppen arbetar fram **förslag på insatser** kopplat till huvudmannanivå och **förslag på stöd** till rektors- och enhetsnivå. I arbetet tar arbetsgruppen hjälp av en remissgrupp med rektorer som utifrån både det övergripande och det lokala perspektivet strategiskt tänker, kritiskt granskar och utmanar **förslagen på insatser och stöd.**

**Ansvarig:** Enhetschef modersmål och migration

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
1. Uttalad riktning för HM kopplat till undervisning i svenska som andraspråk: Huvudman skriver fram ett förväntat nyläge utifrån nulägesbedömning som gjorts	Kopplat till insats: <b>När:</b> Kontinuerligt <b>Forum:</b> Styrgrupp/Arbetsgruppens möten <b>Vad:</b> Se genomförandeplan	1. Elever i behov av svenska som andraspråk får den undervisning de har rätt till 2. Undervisningen utgår från eleverna och deras behov (och inte	

<p>hösten 2020. Nyläget skrivs fram i delmål och dialogiseras med skolor.</p> <p>2. <b>Stöd från huvudman för att nå uttalad riktning:</b> Huvudman synliggör och organiserar stöd som erbjuds för att varje skola ska kunna förflytta sig från nuläge till nyläge.</p> <p>3. <b>Nätverk för svenska som andraspråk:</b> Nätverket stödjer både huvudman och skolor i arbetet med att utveckla undervisningen i svenska som andraspråk</p>	<p><b>Ansvarig:</b> Insatsansvarig och processledare</p> <p><b>Kopplat till förväntad effekt:</b>  <b>När:</b> Kontinuerligt <b>Forum:</b> Dialogforum med HM, dialogforum med rektorer, Nätverksträff med SvA-lärare, Verksamhetsbesök  <b>Elevintervjuer Vad:</b> Se genomförandeplan  <b>Ansvarig:</b> Insatsansvarig och processledare</p>	<p>utifrån strukturella förutsättningar såsom ekonomi, behörighet, lokaler etc).</p> <p>3. Skola och huvudman kan se progression i elevernas lärande och en ökad måluppfyllelse över tid i ämnet svenska som andraspråk.</p>	
--	--	--	--

## Särbegåvade och högpresterande

**Bakgrund:** I verksamhetsplanen står att *“Särskilt begåvade elever samt högpresterande elever ska stimuleras och utmanas genom utvecklad undervisning. En förutsättning är att eleverna kartläggs och identifieras i syfte att utveckla och anpassa undervisningen för elevernas möjlighet att nå sin fulla potential.”*

Enligt 1 kap. Skollagen ska utbildning ta hänsyn till barns och elevers olika förutsättningar och behov. Alla elever ska ges stöd och stimulans så att de kan utvecklas så långt som möjligt utifrån sina egna specifika förutsättningar. Lika naturligt som det är för verksamheterna att identifiera barn och elever som har svårt att nå målen, lika naturligt behöver det vara att upptäcka och stimulera de barn och elever som med lätthet når dem. Begreppet begåvning och att vara begåvad skiljer sig från att vara högpresterande. Begåvning är i högre grad knutet till individens egenskaper medan högpresterande syftar på resultat av handlingar där kunskaper och förmågor genom skicklighet, övning eller uthållighet visas. Alla högpresterande är inte särskilt begåvade, och alla särskilt begåvade är inte högpresterande. Insatsen behöver starta med en kartläggning av nuläget i förvaltningen på detta område, undervisningens utvecklingsbehov behöver fokuseras och stöd tas i aktuell forskning.

**Ansvarig:** Avdelningschef kvalitet/Avdelningschef FoU

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning: Ja**

**Insats/när:**

**Uppföljning/när:**

**Förväntad effekt:**

**Resurser:**

Uppföljning av undersökningen sker genom regelbundna avstämningar i styrgruppen för målområdet, genom

Kartläggningen ska mynna ut i förslag på åtgärder/insatser på huvudmannanivå. Dessa

<p>Lsåret 2022/2023 kartläggs och undersöks hur undervisning behöver utvecklas utifrån högpresterande och särbegåvade elevers behov genom att:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kartlägga vilken kunskap och vilket förhållningssätt som finns inom förvaltningen på området.</li> <li>2. Synliggöra hur undervisningen (i planering, genomförande och uppföljning) möter särskilt begåvade barn och elever, respektive högpresterande elevers behov.</li> <li>3. Ge förslag på åtgärder/insatser som behöver göras på huvudmannanivå för att stödja rektorer, elevhälsa, specialpedagoger, lärare och förskollärare i att utveckla undervisningen så att den möjliggör att särskilt begåvade och högpresterande får det stöd och den utmaning de behöver.</li> </ol>	<p>delårsrapporteringar till barn- och ungdomsnämnden och sammanställs i en rapport juni 2023.</p>	<p>insatser/åtgärder ska syfta till att stödja rektorer, elevhälsa, specialpedagoger, lärare och förskollärare i att utveckla undervisningen så att den möjliggör att särskilt begåvade och högpresterande, får det stöd och den utmaning de behöver.</p>	<p>Arbetsgrupp med tjänstepersoner för att genomföra utredning.</p>
--	--	---	---

## Tillgänglig lärmiljö

**Bakgrund:** En förutsättning för en bra start i livet är att barn och elever får en bra utbildning, samt har en trygg och stimulerande miljö i förskola, skola och fritidshemmet. En miljö där alla vill och kan vara för att utvecklas. Verksamhetsplanen anger att *”barn- och elever ska mötas av tillgängliga lärmiljöer där olikheter ses som en tillgång i undervisningen och för lärandet. Det är miljön som ska anpassas till barnens och elevernas behov och inte tvärtom.”*

Förvaltningen beslutade i augusti 2020 om ett ställningstagande för alla barns och elevers rätt till en utbildning som är tillgänglig i alla sammanhang och under hela dagen. Många av förskolor och skolor har de senaste åren identifierat utvecklingsområden för att anpassa pedagogiska, fysiska och sociala miljöer. Detta för att alla barn och elever ska kunna ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål. Förvaltningen vill genom sitt ställningstagande och denna insats ge enheterna stöd i detta arbete. Ett främjande, förbyggande och systematiskt arbete med att utveckla och följa upp lärmiljöerna gynnar alla barn och elever och är ett av de sätt som huvudmannen kan arbeta för att kompensera för barn och elevers olika livsvillkor – att ge dem en bra start i livet.

**Ansvarig:** Verksamhetschef E

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>Processgruppen planerar och genomför ett gemensamt lärande för rektorer och medarbetare kring olika perspektiv i förhållande till tillgängliga lärmiljöer under läsåret 2022/2023. En plan för insatsen tas fram.</p> <p>Processgruppen planerar för, samordnar och genomför olika valbara insatser (inspirations-tillfällen, stöd, kompetensutveckling) utifrån de olika utvecklingsområden och behov som verksamheterna identifierat.</p>	<p>Följs upp löpande och utvärderas i dialog med samtliga deltagare.</p>	<p>Rektorer ser nyttan av arbetet med tillgängliga lärmiljöer och hur de kan främja dessa på sina respektive enheter.</p> <p>Andelen utvecklingsområden och insatser med fokus Tillgängliga lärmiljöer ökar i verksamheternas lokala utvecklingsplaner.</p> <p>Rektorer upplever att de har en ökad kunskap kring tillgängliga lärmiljöer och dess olika perspektiv.</p> <p>Rektorer upplever att de har en större kännedom om möjliga resurser att använda i byggandet av verksamhetens lokala kapacitet med syfte att förbättra lärmiljöerna.</p>	<p>Tid för samtliga rektorer (gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte).</p> <p>Centrala kompetensutvecklingsmedel (externa föreläsare och andra kompetenser).</p> <p>FoU-avdelningen. Verksamheternas lokala resurser involveras för att sprida kvalitativa exempel.</p> <p>Arbetsgrupp och processgrupp</p>

## Samverkan kring barn och elever i stort behov av stöd

**Bakgrund:** Det finns barn och elever som möts av omfattande svårigheter och har behov av insatser från flera av samhällets myndigheter och professioner. Att möta individers behov och ge insatser tidigt har visat sig vara gynnsamt för det enskilda barnet och eleven samtidigt som det är samhällsekonomiskt lönsamt. Verksamhetsplanen anger att *"barn och elever med flera riskfaktorer samt deras vårdnadshavare ska känna att myndigheter och olika delar av kommunens verksamheter samarbetar och samagerar för att barn och elever ska kunna utveckla god hälsa, tilltro till sin egen förmåga och vara inkluderade i samhället."*

En ekonomisk prioritering på närmre 50 miljoner är beslutad i kommande planingsdirektiv med budget 2022–2026. Avsikten är att olika förvaltningar, region med flera, ska stärka det förebyggande arbetet för barn och ungas bästa i Halmstad. Arbetet ska riktas mot de barn och unga som växer upp med de tuffaste livsförutsättningarna fokuserat på boende i områdena Nyhem, Linehed, Andersberg, Vallås och Oskarström. Syftet är att fånga upp barn och unga i ett tidigt skede och skapa samordnade insatser som främjar en god hälsa i nära dialog med familjen. Insatsen påbörjas i 6-9, men ska i senare skede involvera verksamhetsformer till förskolan.

**Ansvarig:** Verksamhetschef E

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning: Ja?**

**Insats/när:**

**Uppföljning/när:**

**Förväntad effekt:**

**Resurser:**

1. Socialförvaltningens enhet för barn och unga ingår i förvaltningens utvecklingsorganisation för att utveckla konkreta strukturer för samagerande lokalt på förskole- och skolnivå.

De konkreta strukturerna följs av utvidgad styrgrupp.

De samverkande parterna ska uppleva att de konkreta strukturerna leder till ett samagerande.

2. Utökad ledningsgrupp, utökad styrgrupp samt lär- och arbetsgrupper.

2. En arbetsgrupp med medarbetare från SOC förebyggande enhet tillsammans med rektorer och utvecklare från BUF arbetar med att sprida och implementera det arbete som hittills har bedrivits enligt Skottlandsmodellen i Oskarström. Avsikten är att även övriga inblandade aktörer från arbetet som testats deltar i detta utvecklingsarbete framåt och att detta sprids till flera geografiska områden i Halmstads kommun. Arbetet sker i samverkan mellan KUF, BUF, SOC samt regionala och privata vårdgivare, och går under namnet Samsynk.

De samverkande parterna ska uppleva att samarbetet stödjer en samverkan på nya sätt och att nya arbetsformer etableras, blir kända och erkända.

3. Ett brottsförebyggande arbete för barn och unga i åldern 12–18 år, implementeras tillsammans med BUF, SOC, polisen och KUF, som går under namnet SSPF. Denna insats förväntas kombineras med insatsen ovan och genomförs av samma arbetsgrupp. Målet är att förhindra och minimera ungdomars brottslighet, drogmissbruk och andra riskbeteenden.

Den långsiktigt förväntade effekten är att barn och elever med flera risk-faktorer, samt deras vårdnadshavare som varit föremål för insatser känner att BUF/SOC BoU samagerar.

## Tillgång till god utbildning i förskolan för flerspråkiga barn

**Bakgrund:** Verksamhetsplanen anger att förskolor i utsatta områden ska kompensera för skolegregation genom att ge barn *rika upplevelser att samtala om och att ett läsfrämjande arbete utvecklar barns språk-, läs- och skrivförmåga*. Uppföljning visar att förskolan inte når alla de barn som behöver stöd för sin språkliga utveckling. Dessa barn påbörjar sin utbildning först då de börjar i förskoleklass, eller så har de mycket låg närvaro i förskolan. Detta kan resultera i ojämlika förutsättningar i språkutveckling vilken kan vara svår att kompensera när barnen börjar i den obligatoriska skolan.

Regeringen har i Lagrådsremiss redogjort för kommande proposition om utökade erbjudande om förskola till barn som behöver utveckla sin svenska. Insatserna i denna plan går i linje med propositionens innehåll.

**Ansvarig:** Avdelningschef FoU

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Nej

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>1. Pröva och följa upp framtagna arbetsätt för uppsökande verksamhet som syftar till att få fler barn inskrivna i förskolan i socioekonomiskt utsatta områden.</p> <p>2. Ta fram kunskap om språkmiljöer och språkutveckling i förskolor från olika områden 2020–2024.</p> <p>3. Erbjud kompetensutveckling för personal i socioekonomiskt utsatta områden om språkutvecklande undervisning i svenska i en flerspråkig kontext.</p> <p>4. Utveckla och anpassa bestämmelser, organisation och arbetsätt för att kunna införa allmän förskola 25 timmar/vecka på sex förskolor med flerspråkig kontext under förutsättning att beslut fattas.</p>	<p>1. Följa upp antalet barn utan förskoleplats för att värdera i vilken mån arbetsätten är framgångsrika.</p> <p>2. Videoetnografisk design i kombination med språktestning på åtta förskolor som berör både pedagoger och barn. Resultatet redovisas i vetenskapliga artiklar samt i en populärvetenskaplig rapport.</p> <p>3. I samband med utbildningen.</p> <p>4. Uppföljning ska ske, FoU beslutar om formerna för denna.</p>	<p>1. Högre inskrivningsgrad i förskolan i bostadsområden med riktad insats än i kommunen i snitt.</p> <p>2. Studien kan bidra till ökad kunskap om språkmiljöer och hur förskolan kan verka för ökad likvärdighet genom att främja alla barns språkutveckling oavsett modersmål.</p> <p>3. Deltagarna upplever sig ha stärkta kunskaper om språkutvecklande undervisning i svenska i en flerspråkig kontext samt hur kunskapen kan omsättas i praktiken.</p> <p>4. Barn ges ökade möjligheter att utveckla svenska för att kunna delta i fortsatt utbildning. På sikt ökad gymnasiebehörighet.</p>	<p>1, 3 och delar av 4. Statsbidrag för bättre språkutveckling i förskolan.</p> <p>2. Doktorand/leg logoped.</p> <p>4. En tillfällig projektledare som stödjer implementeringsprocessen</p> <p>4. En handledare för arbetslagen samt berörda rektorer.</p>

## Riktning för barn- och elevhälsa

Bakgrund: Verksamhetsplanen anger att: *"Varje förskolas barnhälsoarbete, skolas elevhälsoarbete och den centrala barn- och elevhälsan ska anpassas så att arbetet sker strukturerat och evidensbaserat utifrån de aktuella barnens och elevernas behov."*

Under hösten 2021 inleddes en uppföljning av arbetet med extra anpassningar och särskilt stöd. Den avser att fånga upp utvecklingsområden för skolor och huvudman. När det inom en huvudmans organisation finns både en central och lokal elevhälsa, förutsätter organiseringen en riktning och tydliga ansvar för hur samverkan mellan elevhälsans personal och övriga personalgrupper ska gå till. Under 2021 beslutades om en ny central elevhälsoplan i förvaltningen, denna behöver nu kommuniceras.

<b>Ansvarig:</b> Avdelningschef Kvalitet (för 1.) Enhetschef barn- och elevhälsan (för 2.)		<b>Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:</b> Ja	
<b>Insats/när:</b>	<b>Uppföljning/när:</b>	<b>Förväntad effekt:</b>	<b>Resurser:</b>
<p>1. En nulägesanalys tas fram av skolors arbete med extra anpassningar och särskilt stöd (genomförs under läsåret 2021-2022).</p> <p>2. Huvudmannen tydliggör riktning för den samlade elevhälsan genom kommunikation kring den nyligen beslutade elevhälsoplanen.</p> <p>3. Huvudmannen initierar ett arbete för att stärka likvärdigheten, öka kvalitén och bidra till professionalisering för elevhälsan och dess olika funktioner.</p>	<p>1. Muntliga deluppföljningar och inbjudan till avslutningsseminarium. Slutrapport skriftligt.</p>	<p>1. Huvudmannen har en fördjupad bild över skolors arbete med extra anpassningar och särskilt stöd, samt vilka utvecklingsbehov som finns på skolnivå och huvudmannanivå.</p> <p>2-3. Organisationen uppfattar det som tydligt vad den lokala respektive den centrala barn- och elevhälsans uppdrag och roller är, samt hur dessa kan samspela.</p>	<p>Arbetsgrupp med tjänstepersoner för att göra utredning.</p> <p>Avsatt tid för dialoger kring riktningar i ledningsgruppen.</p>

## Bryta skolegregationen

**Bakgrund:** Under 2021 har insatsen haft ett undersökande fokus på att skapa en bild över nuläget i Halmstads kommun och på att förstå bakgrundsorsakerna till skolegregation. En rapport/utredning avlämnades i februari 2022 till kommunfullmäktige. Det fortsatta arbetet i insatsen bygger på slutsatser och rekommendationer från rapporten vilka har samlats i tre övergripande insatser för de kommande årens utvecklingsarbete. Den här insatsen har också starka samband med insatser i andra mål, inte minst insatsen i målet om en utvecklad undervisning som avser att arbeta fram utbildningskompensatoriska insatser för att minska effekterna av befintlig segregation.

**Ansvarig:** Avdelningschef Planering, Avdelningschef Kvalitet

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>1. Fortsatt arbete för att öka den gemensamma kunskapen och förståelsen för skolegregationens effekter och vilka insatser som krävs på en strukturell nivå för en mer likvärdig skola.</p> <p>Under 2022 kommer arbetet att fokusera på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skapa dialog i organisationen kring de rapporter och utredningar som har tagits fram i Halmstads kommun.</li> <li>- Utveckla huvudmannens kommunikation med hela verksamheten och olika professioner i styrkedjan kring vilka insatser som görs på området, hur alla kan bidra och lyssna av om arbetet är på rätt väg.</li> </ul> <p>2. Utredda och pröva olika möjligheter till åtgärder på strukturnivå för att få till stånd en jämnare barn- och elevsammansättning.</p> <p>Under 2022 och 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvärdera effekter av nya elevområden.</li> <li>- Skapa tydligare bilder över vilka möjligheter som finns för att införa skolval och vad lika</li> </ul>	<p>Dokumentation, paketering och kommunikation av lärandet görs med stöd av olika metoder. Exempelvis följs dialoger upp och utifrån detta arbetats fram förslag på om och i så fall hur strukturen för dessa bör justeras.</p> <p>2. Dokumentation och processa lärandet genomförs löpande för att landa i beslut eller insatser att utforska vidare.</p> <p>3. Samsyn om strategi i ledningsgrupp ht 2022</p> <p>Samverkansavstämning med KLF och TFF ht 2022.</p>	<p>Det finns en stärkt och fördjupad kunskap och förmåga att vara medledare för att bryta skolegregation.</p> <p>Kommunikationen har bidragit till en fördjupad förståelse för arbetet med att bryta skolegregation och skapat förutsättningar för medarbetares delaktighet samt att medarbetare ska kunna följa utvecklingen över tid</p> <p>2. Det finns ny slags information/kunskap för att öka attraktiviteten för enskilda skolor och att skapa förutsättningar för att blanda olika elevgrupper</p> <p>3. Förvaltningen har en långsiktig plan för hur strategiskt lokaliserade skollokaler skulle kunna vara en möjliggörare för att bryta segregationen.</p> <p>Varje nytt beslut om planerad förskola och skola innehåller en analys av hur den påverkar förutsättningarna för likvärdighet och bryter segregation.</p>	<p>Avsatt tid i kalendarier för rektorer, nätverk och medarbetare i verksamheten. Kostnader för kommunikation, produktioner mm kan finansieras via Delmos. (Kan behöva kompletteras med egna medel då statsbidraget försvinner 2022)</p> <p>2. Arbetsgrupp i samverkan med verksamhetschefer.</p> <p>3 Arbetsgrupp i samverkan med ledningsgrupp.</p>



<p>stadieindelning (skolenheter) i centrala Halmstad kan ge för rörelsemöjlighet.</p> <p>- Utreda profilering för att förändra elevsammansättningar i befintliga strukturer.</p> <p>3. Ta fram en strategi för att kunna uppnå önskade flöden.</p> <p>Utveckla arbetsformer i samverkan med KLF och TFF.</p>		<p>Det finns ett framtaget, implementerat och sammanhållet styr- och ledningssystem för BuFs delaktighet i samhällsbyggnadsprocessen där bryta segregation i stadsutvecklingen finns med.</p>	
--	--	---	--

## Effektiv resursanvändning och utveckling av Stöd- och utvecklings roll som stöd till utbildningen

**Bakgrund:** Skollagen föreskriver att utbildningen ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet. En strävan ska vara att uppväga skillnader i barnens och elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen. I verksamhetsplanen anges att resurser ska styras så att det påverkar möjligheterna att genomföra tidiga främjande, förebyggande och åtgärdande insatser. Förvaltningen har ett behov i att skapa systematik och underlag för jämförelser mellan skolorna. Rektorerna behöver ett gemensamt resursplaneringsverktyg som stödjer dem i ekonomi- och resursstyrning. Ett verktyg "Stratstys resursplanering" har implementerats för skolan under 2021.

**Ansvarig:** Avdelningschef Ekonomi samt verksamhetschef C

Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning: Nej

### Insats/när:

### Uppföljning/när:

### Förväntad effekt:

### Resurser:

1. Resursplaneringsverktyget är i drift och utbildning av rektorer vid workshops kommer att genomföras med stöd av Stratsys. Fokus under våren är tjänsteplanering och schemaläggning för läsåret 22/23 samt budgetering för BU 2023. En systemgrupp inom stöd och utvecklingsavdelningarna arbetar med systemstöd enligt årshjul.

2. Arbetsgrupp – rektorer och tjänstepersoner arbetar med tjänsteplanering och schemaläggning inledningsvis. Därefter hur stödet till verksamheterna behöver utvecklas samt vad olika data i systemet kan användas till.

Uppföljning sker regelbundet vid avstämnings-möten i den styrgrupp som finns kopplad specifikt till insatsen

1. Rektor får stöd i det kommande effektiviseringsarbetet för att få budget i balans. Rektor får verktyg som synliggör vilka kompetenser och behörigheter de har och behöver i sin organisation.

2. Stöd- och utvecklingsavdelningar får underlag för att bättre kunna stödja rektorerna i ekonomisk och organisatorisk styrning.

Alla rektorer i grundskolan kommer lägga tid utifrån utvecklingsinsatsen under 2022.

Systemgrupp: Systemförvaltare, samt representanter för HR-avdelningen, Kvalitetsavdelning, Planeringsavdelning (Barn- och elev), FOU, VC.

Arbetsgrupp rektorer och stöd o utveckling:

## Ökat inflytande för barn och elever

**Bakgrund:** I verksamhetsplanen står ”målet syftar till att barn- och ungdomsnämnden tillsammans med verksamheterna utvecklar vår roll som demokratiaktör. Barns och elevers nyfikenhet och intresse ska vara en av utgångspunkterna för utbildningen”. Samt att ”Nämnden ser det som positivt att testa nya arbetssätt för att nå bredare barn- och elevgrupper för att skapa reell påverkan och ökat engagemang.”

Styrdokumentet ger förskola och skola ett tydligt demokratiskt uppdrag i att förbereda barn och elever för att aktivt delta i samhällslivet. Det är av central vikt att förskola och skola stimulerar barns och elevers nyfikenhet och skapar ett samhällsengagemang hos de barn och elever som växer upp i Sverige idag. Att barn och elever får möjlighet att utöva delaktighet och inflytande i förskola och skola är ett viktigt led i att utveckla förmågor för att bli aktiva demokratiska medborgare. Genom en värdegrundad undervisning med demokratiska arbetsformer får barn och elever kunskap om beslutsprocesser och möjligheter att påverka vilket medför ett ansvar för huvudman att beakta barnets och barnens perspektiv inför beslut.

Ett barn ska ha möjlighet att fritt uttrycka sina åsikter i alla frågor som rör hen. Både barnkonventionen och skollagen stipulerar att barnets åsikter ska tillmätas betydelse i förhållande till barnets ålder och mognad.

**Ansvarig:** Förvaltningschef

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
1. Utveckla arbetet med barnkonsekvensanalyser	Utbildningsinsats hålls under vårterminen. Implementering av arbetssättet sker under vår och höst 2022. Uppföljning ska göras senast i december 2022.	Barn- och elever får uttrycka sin åsikt i frågor som rör dem. Detta gäller alla nivåer, från individnivå till grupp nivå, klassnivå, och kommunnivå.  Ökad kunskap om barnkonsekvensanalyser i BUF.	Representanter från BUF som deltar i utbildningen.  Utvecklare jämställdhet, verksamhetsutvecklare, extern föreläsare, förvaltningsövergripande planeringsgrupp, jurist.
2. Organisera referensgrupper på förskola och skola (kan inkludera elevråd) bestående av en bred representation av barn och elever	Följa upp kontinuerligt genom att upprätthålla kontakt med referensgrupper, ha återkommande träffar för att hämta in barns och elevers perspektiv (både kring fokusfrågor och frågor på barns och elevers initiativ)	Ökad insikt och förståelse för olika barns och elevers behov och åsikter  Att det finns tydliga vägar för inflytande för barn och elev.  Att beslutsfattare får tillgång till barn och elever när de ställs inför beslut där barn och elever behöver involveras.	Verksamhetsutvecklare, utvecklare jämställdhet

Att barn och elever får ett ökat inflytande över de frågor som beslutas kring inom barn och ungdomsförvaltningen och nämnden.

## Gör alla röster hörda

**Bakgrund:** I verksamhetsplanen framgår att nämnden ser det som positivt att testa nya arbetssätt för att nå bredare barn- och elevgrupper för att skapa reell påverkan och ökat engagemang. Barnrättskommittén uttrycker att särskilt barn med funktionsnedsättning ska tillförsäkras sin rätt att bli hörd och delta i de frågor som rör barnet på lika villkor som alla andra barn.

**Ansvarig:** Verksamhetschef C

Insats/när:	Uppföljning/när	Förväntad effekt:	Resurser:
Utveckla elevundersökning för att få reda på hur elever i grundsärskolan ser på sin skoltillvaro	Undersökningen genomförs under 2022	Elever i grundsärskolan får göra sin röst hörd på likvärdigt sätt som elever i grundskolan.  Enkäten kan genomföras årligen vid samma tid som Elevernas syn på skolan genomförs i grundskolan	Arbetsgrupp bestående av personal som jobbar med elever i grundsärskola  Projektledare

## Kompetensförsörjning och professionsutveckling

**Bakgrund:** Engagerade medarbetare med rätt kompetens, uppdrag och goda förutsättningar ökar möjligheten för en verksamhet med god kvalitet. Insatserna kommer ta särskild hänsyn till att försöka bidra till att stärka likvärdighet och minska den pedagogiska segregationen. I verksamhetsplanen beskrivs att målet ska leda till att tillgången på kompetens och hur den används ska harmoniera med verksamhetens behov.

**Ansvarig:** Styrgrupp

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

Insats/när:	Uppföljning/när:	Förväntad effekt:	Resurser:
<p>Arbetet kommer att fokusera på att bygga upp kompetens, strukturer och processer för att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attrahera, rekrytera och introducera medarbetare</li> <li>- utveckla och engagera medarbetare</li> <li>- skapa goda förutsättningar för medarbetare</li> </ul> <p>Under 2022 kommer också ett särskilt fokus riktas mot att bearbeta den övergripande kompetensförsörjningsplanen.</p> <p><b>Exempel på insatser kompetensförsörjning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utbildningssatsning för medarbetare i förskolan</li> <li>- Strategi för särskolans kompetensförsörjning</li> <li>- Förändring av arbetet med förstelärare</li> <li>- Hållbar bemanning</li> <li>- Uppdragsutbildning - legitimerad lärare i fritidshemmet</li> <li>- Från förskollärare/lärare till specialpedagog eller speciallärare</li> <li>- Från barnskötare till förskollärare</li> </ul>	<p>Uppföljning sker i samband med delårsredovisningar.</p> <p>Uppföljningar sker också kontinuerligt inom ramen för arbetet med specifika insatser.</p>	<p>Insatsen ska bidra till att tillgången på kompetens motsvarar verksamhetens behov. Effekterna av insatserna synliggörs med hjälp av ett antal övergripande <i>indikatorer</i> som kan redovisas i kvantitativ eller kvalitativ form.</p> <p>Indikatorerna är och definieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvantitativ kompetens - <i>Antal och mängd kompetens inom en yrkesgrupp</i></li> <li>- Engagemang/motivation - <i>Yrkesgruppens engagemang/motivation till sitt uppdrag</i></li> <li>- Upplevda förutsättningar - <i>Yrkesgruppens upplevda förutsättningar att lyckas i uppdraget</i></li> </ul> <p>Insatserna har därför en förväntan om att bidra till en förflyttning i en eller flera av indikatorerna. Mer konkret effekt tydliggörs i specifik uppdragsbeskrivning</p>	<p>Övriga resurser beskrivs i uppdragsbeskrivning och/eller genom specifikt budgetdokument</p>

## Ledarförsörjning och ledarutveckling

**Bakgrund:** Engagerade chefer och ledare med rätt kompetens, uppdrag och goda förutsättningar ökar möjligheten för en verksamhet med god kvalitet.

I verksamhetsplanen beskrivs att målet ska leda till att tillgången på kompetens och hur den används ska harmoniera med verksamhetens behov.

**Ansvarig:** Styrgrupp

**Insatsen förtydligas i en uppdragsbeskrivning:** Ja

**Insats/när:**

**Uppföljning/när:**

**Förväntad effekt:**

**Resurser:**

Ledarförsörjningsarbetet kommer att fokusera på att bygga upp kompetens, strukturer och processer för att:

- attrahera, rekrytera och introducera chefer/ledare
- utveckla och engagera chefer/ledare
- skapa goda förutsättningar för chefer/ ledare

Upplägg och innehåll för arbetet tydliggörs mer utförligt i uppdragsbeskrivning och uppdateras kontinuerligt.

### Exempel på insatser ledarförsörjning

- Fortsatt implementering av biträdande rektorer
- Chefers förutsättningar
- Ledarplanering
- Teamutveckling

Uppföljning sker i samband med delårsredovisningar.  
Uppföljningar sker också kontinuerligt inom ramen för arbetet med specifika insatser.

Insatserna ska bidra till att tillgången på kompetens motsvarar verksamhetens behov. Effekterna av insatserna synliggörs med hjälp av ett antal övergripande *indikatorer* som kan redovisas i kvantitativ eller kvalitativ form.

Indikatorerna är och definieras:

- Kvantitativ kompetens - *Antal och mängd kompetens inom en yrkesgrupp*
- Engagemang/motivation - *Yrkesgruppens engagemang/motivation till sitt uppdrag*
- Upplevda förutsättningar - *Yrkesgruppens upplevda förutsättningar att lyckas i uppdraget*

Insatserna har därför en förväntan om att bidra till en förflyttning i en eller flera av indikatorerna. Mer konkret effekt tydliggörs i specifik uppdragsbeskrivning.

Beskrivs i uppdragsbeskrivning och/eller genom specifikt budgetdokument