



# **Det kompensatoriska arbetet på Huddinge kommuns yrkesförberedande gymnasieprogram**

## **Åtgärdsplan**

2023-10-02

**Det kompensatoriska arbetet på Huddinge kommuns yrkesförberedande gymnasieprogram**  
Åtgärdsplan

Författare

© [Författare] och Huddinge kommun  
Tryckeri, Klicka här för att ange årtal

ISBN 91-85565-02-4

# Förord

Alla elever ska ges likvärdiga möjligheter att tillgodogöra sig utbildning och nå skolans mål. Åtgärdsplanen för Huddinge kommuns yrkesförberedande gymnasieprogram syftar till att komma i gång med ett utvecklingsarbete för att på lång sikt skapa hållbara arbetssätt som ger effekt för såväl elever som personal. Åtgärdsplanen föreslår att huvudmannen sätter tydligare mål för det kompensatoriska uppdraget, arbetar mer systematiskt och koncernövergripande, inför arbetssätt som kan accelerera utvecklingen och uppdaterar resursfördelningsmodellen så att den tydligare tar hänsyn till elevers behov.

# Innehåll

<b>FÖRORD</b> .....	<b>3</b>
1. BAKGRUND OCH UTGÅNGSPUNKTER .....	5
<i>Huvudmannens kompensatoriska uppdrag</i> .....	5
<i>Attraktivitet och kvalitet</i> .....	5
<i>Elevunderlag</i> .....	5
<i>Åtgärdsplanen</i> .....	5
2. KOMPENSATORISKT ARBETE FRÅN ANSÖKAN TILL EXAMEN.....	6
<i>Sammanfattande analys</i> .....	6
<i>Gymnasieresan</i> .....	6
3. ÅTGÄRDER.....	10
<i>Övergripande: Ambition och stolthet</i> .....	10
<i>Åtgärd 1: Utveckla förvaltningen och nämndens mål</i> .....	10
<i>Åtgärd 2: Systematik som ger kunskap och utveckling</i> .....	11
<i>Åtgärd 3: Piloter för utveckling</i> .....	11
<i>Åtgärd 4: Resursfördelning</i> .....	12
<i>Förslag på aktiviteter som stöttar åtgärder, mål och etappmål</i> .....	13
4. KÄLLOR .....	14

## 1. Bakgrund och utgångspunkter

### Huvudmannens kompensatoriska uppdrag

Huvudmannens kompensatoriska uppdrag kommer till uttryck på flera sätt i skollagen och är tätt sammanflätad med elevernas rätt till en likvärdig utbildning.

I förarbetena till skollagen betonas att alla huvudmän måste erbjuda utbildning av sådan kvalitet att barn, ungdomar och vuxna får likvärdiga förutsättningar att nå utbildningens mål och att utvecklas så långt som möjligt utifrån sina egna förutsättningar. Mer specifikt anger skollagen att utbildningen ska ta hänsyn till elevers olika behov och att en strävan ska vara att uppväga skillnader i elevernas förutsättningar att tillgodogöra sig utbildningen.

### Attraktivitet och kvalitet

Huddinge kommuns strukturprogram för gymnasieverksamheten beskriver en tydlig önskad utveckling av attraktivitet och kvalitet över tid. Detta för att fler elever ska välja en gymnasieskola i Huddinge. En viktig faktor för ökad attraktivitet är goda kunskapsresultat. Resultattrenden för elever på Huddinge kommuns yrkesprogram är svag och att utveckla och hitta en riktning för det kompensatoriska uppdraget är en viktig del i arbetet mot strukturprogrammets prioritering och ambition.

### Elevunderlag

Huddinge kommun har tidigare tagit fram en rapport om resultatutvecklingen på de yrkesförberedande programmen. Den fastslår att:

- De skolenheter i Huddinge som ansvarar för majoriteten av yrkesprogrammen, Sjödalsgymnasiet och Sågbäcksgymnasiet, har under lång tid haft en högre och ökande andel elever med utländsk bakgrund jämfört med de huvudmän som Huddinge kommun valt att jämföra sig med.
- Andelen elever med högskoleutbildade föräldrar på samma skolenheter ligger på en generellt låg nivå.

Det är vetenskapligt belagt att elevers bakgrund är en avgörande faktor för skolresultaten. Elevunderlaget på de två skolor som åtgärdsplanen tydligast riktar in sig på är en förklaring till sviktande utveckling av meritpoängen och behovet av att utveckla huvudmannens kompensatoriska arbete. Samtidigt är elevunderlaget just en förklaring och en utgångspunkt. Skolorna har de elever de har och det kompensatoriska uppdraget ska anpassas efter deras behov.

### Åtgärdsplanen

Åtgärdsplanen för det kompensatoriska uppdraget på de yrkesförberedande programmen är framtaget hösten 2023 och bygger i hög grad på samtal med

berörda verksamheter och professioner. Åtgärdsplanen innehåller prioriteringar med tillhörande aktiviteter, mål och etappmål samt en fördjupad beskrivning och analys av situationen.

## 2. Kompensatoriskt arbete från ansökan till examen

Gymnasiehuvudmannens kompensatoriska arbete påverkas av vad som händer på grundskolan och slutar när en elev tar examen och eller slutar på en skola hos huvudmannen. Analysen av det kompensatoriska arbetet tar därför sin utgångspunkt i elevens resa på väg till, och genom gymnasiet. Samtalen med rektorer, studie- och yrkesvägledare, kuratorer, lärare och specialpedagoger om hur de arbetar i resans olika etapper jämförs och kompletteras med de nationella iakttagelser som Skolinspektion gjort i sina studier av huvudmännens kompensatoriska uppdrag på gymnasieskolan. Resan har fyra huvudetapper:

- Förberedelser: Överlämning mellan grundskola och gymnasium
- Start: Skolstarten
- På plats: Kontinuerliga resurser och aktiviteter
- Inför nästa tur: Analys, utvärdering och utveckling

### Sammanfattande analys

- De utmaningar som Huddinge kommun och de yrkesförberedande programmen har är inte unika utan återfinns i hela landet.
- Överlämningen mellan grund- och gymnasieskola fungerar väl så länge som eleverna kommer från en kommunal skola i Huddinge.
- De kompensatoriska åtgärder som erbjuds är generella och bygger i hög grad på elevens egen motivation, som ofta saknas. Elevens behov ligger inte i tillräcklig grad till grund för de aktiviteter som erbjuds.
- Huvudmannen och skolorna saknar mål för det kompensatoriska arbetet. Det leder bland annat till att det är svårt att prioritera och att utvärdera en insats.
- Det finns rutiner på de enskilda skolorna som följs, men det saknas en systematik på såväl huvudmannan- som skolnivå.
- Det saknas en tradition och efterfrågan av att följa upp resultatet av det kompensatoriska arbetet. Det som huvudmannen tydligast följer upp och jämför med andra huvudmän är meritpoäng.

### Gymnasieresan

#### Överlämning mellan grundskola och gymnasium

##### *En fungerande rutin*

Överlämningen mellan grundskola och gymnasium beskrivs som välfungerande när eleven kommer från en grundskola där Huddinge kommun är huvudman. På Sågbäcksgymnasiet sker ett informationsutbyte i särskilda överlämningskonferenser. På Sjödalsgymnasiet sker det främst genom att man tar del av de anteckningar som finns i elevens ansökan. Specialpedagogerna tar sedan en kontakt med grundskolan i de fall då det behövs för att komplettera bilden.

För elever som kommer från andra huvudmän än Huddinge kommun har skolorna endast information från gymnasieintaget. Vad som skrivs och hur det skrivs varierar mycket. En betydelsefull komponent är att många inom skolans värld vill att eleverna ska få en nystart i och med gymnasieskolan och inte dömas av sin ryggsäck. Det påverkar gymnasieskolans möjlighet att snabbt förstå en elevs hela behov.

#### *Felvisande meritpoäng*

Framför allt studie- och yrkesvägledare på grundskolan beskriver en stor utmaning med att elever väljer gymnasieprogram som de inte har en möjlighet att klara av. Det beror dels på tryck hemifrån, dels på insatser som leder till betyg som inte är rättvisande. Som exempel beskrivs lovskolan där en elev kan gå från F till D i matematik under två veckors lovskola där det oftast inte finns utbildade lärare närvarande. Eleven möts sedan av krav på gymnasiet som är omöjliga att hantera och mycket utmanande och i vissa fall omöjliga att lösa med kompensatoriska åtgärder.

### **Skolstarten**

#### *Rutin för behovsfångst*

Under terminsstarten på både Sjödalsgymnasiet och Sågbäcksgymnasiet fokuserar programlagen på att dela med sig av information de fått från grundskolan och skapa sig en gemensam bild av elevens behov. På Sågbäcksgymnasiet genomförs välkomstsamtal dit vårdnadshavare också bjuds in samt individuella samtal med elever. Upplevelsen är att det går ganska snabbt att identifiera vilket stöd som behövs i olika ämnen. Det tar längre tid att skapa sig en bild av elevens sociala situation.

På Sjödalsgymnasiet har samtliga elever välkomstsamtal och vissa elever, där programlagen identifierar att behov finns, genomför ytterligare ett samtal i början av terminen. En screening av samtliga elever i matematik och engelska genomförs. På Sjödalsgymnasiet har flera resurser försvunnit och när personalstyrkan krymper påverkas också de rutiner som funnits. Det har inte uppdaterats i takt med förändringarna.

### **Kontinuerliga resurser och aktiviteter**

#### *Kunskapsdelning*

På båda skolorna diskuteras elevers behov löpande inom respektive arbetslag. Mentor är den som ansvarar och håller ihop arbetet och särskilda kompetenser från elevhälsan används vid behov. På varken Sågbäcksgymnasiet eller Sjödalsgymnasiet samlas samtlig personal och diskuterar aktiviteter, dess effekt och hur det leder till måluppfyllelse. På exempelvis Praktiska gymnasiet i Nacka Strand, genomförs regelbundet arbetskonferenser då samtlig personal på skolan arbetar och diskuterar de mål som finns och hur man arbetar för att nå dem. Upplevelsen är att de leder till att erfarenheter delas och kollegorna kan arbeta bättre gemensamt. Rektor får också en heltäckande bild av var arbetet behöver förstärkas och vilka framgångar och utmaningar som ska lyftas i skolans kvalitetsredovisning.

### *Svårigheten att nå fram*

På såväl Sågbäcksgymnasiet som Sjödalsgymnasiet beskrivs svårigheten med att nå fram till de elever som verkligen behöver det. De kompensatoriska åtgärderna handlar ofta om mer tid i skolan och motivationen att stanna längre i skolan beskrivs som låg. Aktiviteterna är ofta frivilliga och det är upp till eleven att delta. Skolinspektionen ser samma mönster i sina nationella granskningar.

Några av de kompensatoriska aktiviteter som erbjuds på skolorna är:

- Riktade till vissa grupper: Uppsamlingstillfällen dit elever som ligger efter kallas. För att inte närvara krävs en underskrift av vårdnadshavare. (Sågbäcksgymnasiet)
- Till samtliga elever: Läxhjälp samtliga dagar (Sågbäcksgymnasiet), fler timmar undervisning i matematik (Sågbäcksgymnasiet), öppet stöd en dag i veckan tillsammans med en elevassistent (Sjödalsgymnasiet)

På framför allt Sågbäcksgymnasiet finns elever som är berättigade till särskilt stöd. Till de eleverna finns resurser kopplade och också en möjlighet att utöka personalen runt just de eleverna.

### *Effekt och bristande träffsäkerhet*

Det finns inget entydigt svar varken från Sjödalsgymnasiet eller Sågbäcksgymnasiet eller från den nationella diskursen om vilka kompensatoriska åtgärder som har effekt. Det kan till stor del förklaras av att huvudmannen och verksamheten saknar mål och systematik i uppföljningen. Det finns helt enkelt inget att följa upp emot. Det förklaras också av att det är en komplex utmaning med många unika individer bland såväl elever som personal som har olika behov och metoder. Det som fungerar på en plats behöver inte göra det på en annan.

Skolinspektionen gör dock en viktig iakttagelse i sina nationella granskningar. Generella aktiviteter som erbjuds alla elever, exempelvis mattestugor, leder inte till att de eleverna som har störst behov av ett extra stöd deltar och tillgodogör sig stödet, träffsäkerheten brister. Däremot menar Skolinspektionen att när åtgärderna bygger på en tydlig analys av elevens behov och stödet som ges matchar en individs eller en grupp av individers behov är det större chans att stödet har effekt. Ett exempel som på en riktad åtgärd är när en förstelärare får ansvar för att utveckla undervisningen för vissa mindre grupper av elever som har behov av stöd.

### *Ökat behov och krympande resurser*

Framför allt Sjödalsgymnasiet beskriver ett problem med krympande resurser. När skolans elevantal minskat påverkas också möjligheten att behålla personal och att erbjuda en variation av aktiviteter. Även på Sågbäcksgymnasiet beskriver man att resurserna utgör en begränsning. Skolinspektionen fångar inte upp resurser som en utmaning hos enskilda skolor och rektorer, men poängterar dock att det är huvudmannens ansvar att fördela resurser utifrån skolornas behov.

### *Fokus på närvaro*

På såväl Sågbäcksgymnasiet som Sjödalsgymnasiet beskrivs ett intensifierat arbete med att öka elevernas närvaro på lektionerna. Att eleverna är på plats är



grunden för att kunna erbjuda dem det stöd de behöver för att nå målen. Skolorna arbetar var och en för sig med att öka närvaron och det sker inte ett erfarenhetsutbyte mellan huvudmannens skolor. Även på Huddinge kommuns grundskolor finns ett arbete med att öka elevernas närvaro och potentialen att samla resurser och kunskap är stor. I de nationella granskningarna lyfter Skolinspektionen närvarofokus som ett gott exempel på när huvudmän skapar en systematik i det kompensatoriska arbetet och också ökar sin kunskap om elevernas behov.

#### *Motivation och Studie- och yrkesvägledarens roll*

Studie- och yrkesvägledarna spelar en avgörande roll i det kompensatoriska arbetet. Med en roll där de inte värderar/betygsätter och inte fördjupar sig i problem kan de ha fokus på vad som motiverar en elev. På såväl Sjödalsgymnasiet som Sågbäcksgymnasiet har SYV en framträdande roll i arbetet de är delaktiga i valet av program och de finns med under gymnasietiden för att stötta i att byta program om eleven har hamnat fel och har svårt att hitta sin motivation. På de yrkesförberedande programmen har de också möjlighet att stötta i att hitta en praktikplats/lärlingsplats som ökar elevens motivation. Studie- och yrkesvägledarna beskriver att de skulle kunna utgöra en ännu bättre resurs om de hade möjlighet att följa en elev från grundskola till gymnasieskola.

Huddinges studie- och yrkesvägledares roll i det kompensatoriska arbetet är en styrka som inte återfinns hos alla huvudmän. Det är något för Huddinge kommun att bygga vidare på och utveckla.

#### **Analys, utvärdering och utveckling**

##### *Systematik och dokumentation saknas*

Trots att det finns rutiner för det kompensatoriska arbetet ger verksamheterna uttryck för att det saknas en systematik och dokumentation. På Sågbäcksgymnasiet saknas ett journalsystem där samtlig information om en elev samlas. Det leder till att informationen riskerar att stanna i en persons anteckningar. Det skapar också en svårighet att följa en elevs utveckling, upptäcka riskfaktorer men framför allt att jämföra behov och åtgärder och systematiskt utvärdera sitt arbete och dess effekt.

##### *Bristande styrning från förvaltning och nämnd*

Bristen på systematisk uppföljning går igen på förvaltningsnivå där det saknas mål och systematik för uppföljning av skolornas kompensatoriska arbete och insatser. Det saknas gemensamma mål för exempelvis närvaro och rektorerna upplever en för ensidig uppföljning av meritpoäng som delvis bortser för elevens utveckling, yrkeskunskaper och möjlighet att få ett arbete.

Huddinge kommun som huvudman för gymnasieskolorna är inte unika i avseendet brist på systematik. Skolinspektionen konstaterar att det generellt sätt, hos landets fristående och kommunala huvudmän, tycks saknas en systematisk uppföljning som avspeglar sig i skolans sätt att arbeta.

##### *Koncerngemensamt arbete*

Huvudmän som har både yrkes- och studieförberedande program kan enligt Skolinspektionen oftare erbjuda ett mer varierat och träffsäkert kompensatoriskt stöd. I Huddinge kommun är de yrkesförberedande programmen i huvudsak förlagda till två skolor och det sker ingen systematisk koncerngemensam diskussion där rektorer och förvaltning gemensamt diskuterar kompensatoriska aktiviteter och erfarenheter av dem. Huddinge kommun har en styrka i sitt diversifierade programutbud på gymnasieskolorna men kan tydligare dra nytta av sina olikheter och de erfarenheter som finns av det kompensatoriska uppdraget.

### 3. Åtgärder

Övergripande: Ambition och stolthet

En långsiktig hållbar utveckling av det kompensatoriska arbetet på Huddinge kommuns yrkesförberedande program handlar på en övergripande nivå om två saker. Ambition och stolthet.

Huddinge kommun har redan konstaterat att de har en större andel elever som är utrikesfödda och växer upp med föräldrar som saknar akademisk utbildning än jämförbara kommuner. Det är troligen en faktor som kommer att bestå inom överskådlig framtid. Det skapar en stark grund för en ambitionshöjning i det kompensatoriska uppdraget. Det innebär en möjlighet att utforska arbetssätt, att organisera verksamheten för att matcha elevens behov och att rekrytera erfarna personer som drivs av att skapa en likvärdig skola. Det som idag är ett problem kan vändas till en stolthet genom att sätta ljuset på frågan och våga testa sig fram för att bli ledande på kompensatoriska arbetssätt.

Åtgärd 1: Utveckla förvaltningen och nämndens mål

Utan mål saknas en riktning för det kompensatoriska uppdraget. Det hudsakliga målet för gymnasieskolorna är idag baserat på examen och meritpoäng. För att tydligare fånga in komplexiteten i det kompensatoriska uppdraget bör målet kompletteras och såväl förvaltningen som nämnden följa utvecklingen och redovisa måluppfyllelse. Det viktigaste i målen är att de driver Huddinge kommuns utveckling framåt. Jämförbarhet med andra kommuner är inte prioriterat då det ofta saknas rättvisande jämförelsesiffror.

*Mål 2027*

- Minst två nämndmål, förutom meritpoäng, som mäter hur väl det kompensatoriska uppdraget fungerar.

	Etappmål
2024	Rektorsgruppen föreslår en bruttolista med relevanta mål för det kompensatoriska uppdraget.
2024	Förvaltningen föreslår två mål och säkerställer att resurser för att följa utvecklingen över tid finns.

	Etappmål
2025	Mål och måluppfyllelse redovisas för nämnden.

## Åtgärd 2: Systematik som ger kunskap och utveckling

Grunden för att förstå om det kompensatoriska arbetet har effekt är att skapa en systematik, med kontinuerlig utveckling och tydlig uppföljning. Den systematiska processen i sig skapar ett värde då det tränar huvudman och verksamhet att resonera, analysera, arbeta datadrivet och därmed upptäcka möjligheter.

### Mål 2027

- Att rektorer och verksamhetens personal upplever att det systematiska arbetssättet ger dem möjlighet att utvecklas och har tillräcklig tid till att se varje elevs behov.
- Att en koncerngemensam prioritering av arbetssätten kan göras då kunskapen och förståelsen för effekten av det kompensatoriska arbetssättet har ökat.

	Etappmål 1	Etappmål 2
2024	En dokumenterad process för hur huvudmannen tillsammans med Huddinge kommuns gymnasieskolors organiserar och utvecklas det kompensatoriska uppdraget.  Beslut i nämnden om föreslagen process.	Att processen följs
2025	Minst två kompetenshöjande insatser för datadriven utveckling.  Minst tre gemensamt valda indikatorer som följs och analyseras.	Att processen följs
2026	Minst en extern expert utvärderar processen för det kompensatoriska uppdraget och föreslår förbättringar.	Att den uppdaterade processen följs

### Åtgärd 3: Piloter för utveckling

För att styra om verksamheten i den riktning som åtgärd ett och två pekar ut är nya arbetssätt ett verktyg för att accelerera förändringsarbetet. Pilotinitiativ där en grupp personal tillsammans med en grupp elever testat ett nytt arbetssätt ger möjlighet att låta en grupp springa snabbare i utvecklingen och kan snabbt ge svar på vad som fungerar och vad som behöver skruvas på. Piloten har en tydlig start och slut och utvärderas utifrån förutbestämda kriterier.

Då Skolinspektionen i sina nationella granskningar är tydlig med att åtgärder som tydligt kopplas till en elevgrupps behov är det en lämplig avgränsning för att hitta en inriktning på piloten.

Ett annat behov är att utveckla det koncerngemensamma arbetet. Ett område där flera skolor redan har påbörjat ett riktat arbete är ökad närvaro. Att påbörja en pilot för att utveckla hur skolorna kan arbeta tillsammans och lära av varandra är en möjlighet

#### *Mål 2027*

- Pilotarbetet är utvärderat och förvaltningen har tagit beslut om uppskalning av de testade arbetssätten givet att utvärderingen visar på goda resultat.

	Etappmål
2024	Förvaltningsledningen tillsammans med rektorsgruppen tar fram förslag till piloter samt avsätter budget.
2025	Pilotarbetet påbörjas.
2026	Pilotarbetet fortsätter.

### Åtgärd 4: Resursfördelning

Ekonomiska resurser för det kompensatoriska arbetet utgörs idag främst av skolpengen. Samtidigt har elevgrupperna på skolorna ett varierat behov av stöd och insatser. Ett resursfördelningssystem som utgår från det koncerngemensamma behovet att öka attraktivitet och kvalitet skulle kunna styra resurser till de elevgrupper som behöver det mest. Det ger också förvaltningen en möjlighet att hjälpa skolorna att prioritera åtgärder.

För närvarande pågår en översyn av modellen för uträkning och uppräkningsprogrampriser inom den gemensamma gymnasiregionen i Stockholms län. Resultatet av den översynen bör vägas in i arbetet med att utveckla resursfördelningssystemet.

*Mål 2027*

Ett resursfördelningssystem som tar hänsyn till elevgruppernas sammansättning och behov finns på plats.

	Etappmål
2024	Omvärldsbevakning
2025	Förslag till ny resursfördelningsmodell. Införande av ny resursfördelningsmodell.
2026	Utvärdering och justering av resursfördelningsmodellen.

### Förslag på aktiviteter som stöttar åtgärder, mål och etappmål

- Kvartalsvisa koncernövergripande rektorsmöten som lägger huvudfokus på de kompensatoriska arbetssätten.
- Enskilda samtal med rektorerna med fokus på hur de planerar och resonerar kring det kompensatoriska uppdraget.
- Kvalitetsrapporterna och kvalitetsdialogen fokuserar särskilt på att beskriva och utvärdera det kompensatoriska åtgärderna och resonera kring om de leder till måluppfyllelse för den enskilda eleven.
- Tillgängliggör de system som behövs för att en enskild skola ska kunna dokumentera arbetet och säkerställ att förvaltningen har åtkomst till data och möjlighet att jämföra den med andra skolor.
- Undersök möjligheten att tillsammans med exempelvis Ifous öka kunskapen om datadrivna arbetssätt i skolan.
- Förvaltningsstöd till rektorerna i hur de kan organisera sitt arbete mer systematiskt, sätta upp mål och utvärdera sina insatser.
- Förvaltningsgemensam utvärdering av insatser.
- Involvera nämnden löpande i det arbete som görs.

#### 4. Källor

Skolinspektionen (2021) ” *Enskilda huvudmäns styrning av det kompensatoriska uppdraget i*

*Gymnasieskolan*”

Skolinspektionen (2018) ”*Kommuners styrning av gymnasieskolan. Ger kommunerna alla elever möjlighet att nå målen?*”

Gruppintervju rektor och elevhälsoteam, Sågbäcksgymnasietskolan, september 2023

Gruppintervju rektor och elevhälsoteam, Sjödalsgymnasietskolan, September 2023

Intervju rektor, Praktiska gymnasiet Nacka strand, augusti 2023

Intervju skolchef, Huddinge kommun, september 2023

Gruppintervju förvaltningsledning, GAF, september 2023