

SOLLENTUNA
KOMMUN



Reviderad 2017-06-13

Lönekriterier för pedagogisk professionsutveckling

Sollentuna kommun 2017

Innehåll

Lönekriterier för pedagogisk professionsutveckling	3
Tidigare forskning	3
Att påverka kvaliteten positivt	4
Materialets teori	5
Lärare som lyckas	5
Årshjul för professionsutveckling	6
Bilaga 1. Förslag på diskussionsfrågor och samtalsunderlag för grupputvecklingssamtal	8
Bilaga 2. Utvärdering efter grupputvecklingssamtal	10
Bilaga 3. Lönekriterier	11
Referenser	21

Lönekriterier för pedagogisk professionsutveckling

Detta utvecklingsmaterial är framtaget 2015 av en arbetsgrupp med rektorer och tjänstemän i Sollentuna kommun i samarbete med pedagogikforskare Ann S. Pihlgren. Materialet reviderades 2017 efter att ha använts i process i Sollentuna kommun under ett år. Arbetet har utgått från ett material från Ekerö kommun, *Pedagogisk profession* (2013) och är utvecklat genom pedagogiska diskussioner utifrån beprövade erfarenheter, klassrumsobservationer, formativa samtal med personal, litteraturstudier (se referenslistan) och aktuell forskning. Materialet är avsett att användas i en formativ process över året för att utveckla personal inom pedagogiska professioner i skolan, på förskolan och i fritidshemmet. Materialet har korrelerats med de yrkesetiska reglerna för lärare (Läraryrket, Lärarnas Riksförbund, 2001) samt med Sollentuna kommuns regler för lönesättning

(*Sollentunas författningssamling*, 2015), personalpolicy (*Personalpolicy för Sollentuna kommun*, 2015) och kriterier för lönesättning, där resultat, bemötande, samarbete och utveckling är huvudmål (*Lönekriterier*, 2015).

Materialet bygger på en arbetsgång som omfattar ledarens besök i verksamheten, grupputvecklingssamtal samt individuellt lönesamtal, d.v.s. vanligt förekommande tillfällen då ledaren möter personal för reflektion om kvalitén i den egna verksamheten. I utvecklingsmaterialet har dessa tillfällen systematiserats utifrån forskning och beprövad erfarenhet för att stärka en fördjupad pedagogisk professionsutveckling. Projektet på Ekerö har delredovisats i en forskningsrapport (Pihlgren, 2013b) och ingår i ett större forskningsprojekt om pedagogisk professionsutveckling.

Tidigare forskning

Rektorer och förskolechefer har ett lagstadgat ansvar för att utveckla den pedagogiska professionaliteten i sin organisation (SFS 2010:800). Rektorns och förskolechefs ledarskap har betydelse för elevers studieprestationer och förskolans/skolans produktivitet men det visar sig svårt att genom statistik och jämförelser dra generella slutsatser om ledarskapet på välfungerande skolor (Böhlmark m.fl, 2012, Jarl et al, 2017). Ledarskapets påverkan på organisationskulturen genom visioner, tydlig struktur, ständig utveckling och återkoppling till verksamheten tycks dock vara avgörande för en framgångsrik skola (Eriksson, 2016, Jarl et al, 2017, Skolinspektionen, 2016, Skolverket, 2016, Utbildningsutskottet, 2013). Implementeringsprocesser i samband med utveckling verkar i sig ha lika stor betydelse som det som rektor/förskolechef avser att implementera (Huberman & Guskey, 1995, Mouwitz, 2001, Pihlgren, 2015, Skolverket, 2014c, Skolinspektionen, 2016). Traditionellt har professions-

utveckling hos lärare¹ byggt på föreläsningar eller kurser, eller på att ledaren har betonat verksamhetens mål och önskvärda resultat, men inga av dessa metoder har visat sig verksamma när det handlar om att förändra pedagogers handlingar i praktiken (Ekman, 1999, Sandberg & Targama, 1998). Forskning visar att alla lärare inte på egen hand kommer att nå, eller försöka nå, expertkompetens (Joyce & Calhoun, 2010, Pihlgren, 2013c, 2014, 2016, von Oppel & Aldridge, 2015, Willingham, 2009). Att lära andra är en kognitiv förmåga som kräver erfarenheter för att bemästra den komplexa lärandesituationen (Shulman, 2004, Willingham, 2009). Lärare saknar traditioner och metoder för kollegialt lärande och inte ens organisering av lärare i

¹ I materialet används för enkelhetens skull beteckningen *lärare* för den pedagogiska personal som materialet avser: Lärare, fritidslärare/fritidspedagoger och förskollärare. Materialet är också utarbetat för att kunna användas med barnskötare, fritidsledare och elevassistenter.

arbetslag kommer att innebära kollegial utveckling om inte lärande och metoder diskuteras i laget (Hargreaves, 1998, Lauvås et al, 1997, Race & Furnham, 2014). För att förändra handlingssätt krävs mer komplexa och genomgripande system (Jarl et al, 2017, Hargreaves, 1995, Kareld & Petersson, 2015). Forskning visar att lärare behöver få återkoppling på vad och hur de gör när de undervisar (Jarl et al, 2017, Smylie, 1995) och hjälp med att se vilka

Att påverka kvaliteten positivt

Lärarens kompetens, förmåga och engagemang är de faktorer som i högsta grad påverkar elevers resultat (Chetty et al, 2011, Jarl et al, 2017, Hattie, 2009, Jensen, 2005, McKinsey & Co, 2007, Pihlgren, 2013c, 2014, 2016, Skolinspektionen, 2012, 2017). De lärare vars elever visar goda resultat har en kombination av flera kompetenser och förmågor Kindeberg, 2011, (Pihlgren, 2013a, c). Forskning visar att produktiviteten inte självklart höjs av enbart lönespridning (Heyman, 2012, Race & Furnham, 2014). När lönesamtal och förhandlingar hålls inom den egna organisationen, dvs. nära den berörda individen, ökar den positiva inverkan på produktiviteten, liksom när kvalitetskillnader tillåts påverka förändringar i lön. Det räcker således inte med enbart lönespridning för att lärare ska utveckla de kvaliteter som ger god kvalitet i elevers lärande. Traditionella enskilda medarbetarsamtal är inte heller verkningfulla (Race & Furnham, 2015). Istället krävs utvecklade samtal om verksamhetens mål och resultat.

Återkopplande samtal, i synnerhet efter observation av verksamheten och som formativ återkoppling under arbetsprocesser, är verkningfulla utvecklingsverktyg (Dysthe et al., 2002, Hetland et al., 2007, Skolinspektionen, 2016, Utbildningsutskottet, 2013, Wiggins, 1998). Formativ, systematisk återkoppling visar sig exempelvis förändra lärares beteende i klassrummet (Ostinelli, 2012, Shullieabhin, 2013) och deras arbetslust och vilja att stanna i yrket (Hargreaves, 2007). Det gäller i synnerhet om det återkopplande samtalet utgår från observationer och tydliga kriterier, där förväntningar och kvalitetsnivåer synliggörs (Bjørndal 2005, Cordingley et al, 2005, Jarl et al, 2017, Pihlgren, 2013b, Skolinspektionen, 2017, Svedberg 2003, Timperley et al,

antaganden eller teorier som styr deras handlande (Campoy, 2005, Pihlgren, 2013c, 2014, 2016, Tillema & Imants, 1995). Metoder som ger läraren möjlighet att också själv identifiera och utveckla områden som de ser som angelägna är mer effektiva än där detta inte möjliggörs (Jarl et al, 2017, Mouwitz, 2001, Race & Furnham, 2014, Skolverket, 2014).

2007). Återkoppling utifrån matriser har tidigare visat sig framgångsrik, effektiv och tillförlitlig för att utveckla resultat hos studerande (Lindström, 2008, Lindström et al., 1998, Wiggins, 1998). Matriserna definierar kriterier som utgår från viss standard, förtydligar och definierar olika utvecklingssteg och kan med fördel användas när det utvärderade området är komplext och mångfacetterat, som ofta är fallet i undervisnings- och utvecklingsituationer (Anderson & Kratwohl, 2001). Handledande samtal är dessutom ett kostnadseffektivt sätt att utveckla verksamheten och ger ofta goda resultat om de genomförs i grupp under förutsättning att atmosfären är respektfull och tillåtande och att gruppen har ett gemensamt intresse att utforska det aktuella ämnesområdet (Andersson & Persson, 2002, Pihlgren & Fröman, 2009). Också kollegialt lärande har goda förändringseffekter på lärares praktik (Jarl et al, 2017, Utbildningsutskottet, 2013). Reflektioner, särskilt i heterogena grupper kommer att bidra till högre medvetande om hur underliggande idéer styr praktiken (Brusling & Strömqvist, 2007, Jarl et al, 2017, Lauvås et al, 1997).

OECD (2013) redogör i rapporten *Teachers for the 21st Century. Using evaluation to improve teaching* för internationella erfarenheter av att använda olika typer av lärarutvärdering för att förbättra undervisningens kvalitet. I mer utvecklade system, exempelvis i Singapore och Kina, används observationer och återkopplande samtal, självvärdering, ledarens värdering och undervisningsresultat som underlag i utvecklings- och lönesamtal. OECD:s utredare drar följande slutsatser:

- 🟡 Utvärdering av och återkoppling till lärare är effektiva arbetsätt för att utveckla undervisning.
- 🟡 För att återkopplingssystemet ska fungera utvecklande krävs det att mål och kriterier (standards) tydliggörs.
- 🟡 Det är viktigt att använda flera utvärderingskällor, däribland observation och självvärdering.
- 🟡 Samtidigt med utvärdering av och återkoppling till enskilda lärare eller arbetslag bör skolans interna bedömnings- och återkopplingskapacitet utvecklas.
- 🟡 Resultaten från återkopplingssystemet bör användas för att sätta lärares individuella utvecklingsmål, liksom skolans gemensamma utvecklingsmål.

- 🟡 Resultaten av återkopplingssystemet bör användas vid lönesättning (med undantag för elevutvärderingar, som inte bör användas).

Om lärare ska utveckla sina arbetsätt och metoder är det mycket viktigt att utvecklingen stöds av ett starkt lokalt ledarskap och tydliga strukturer (Jarl et al, 2017, Joyce & Calhoun, 2010, Skolinspektionen, 2017, Timperley, 2011). Det är också viktigt att ge läraren tid och möjlighet att utveckla sitt lärande individuellt och i gruppdialog (Bjørndal 2005, Joyce & Calhoun, 2010, Skolinspektionen, 2017). Genom att systematiskt tydliggöra verksamhetens mål och hur lärare som lyckas arbetar kommer mål och idéer efter hand att bli en integrerad del av lärarens förståelse och praktiska agerande (Jarl et al, 2017, Pihlgren, 2013b, 2015).

Materialets teori

Att använda utvärdering, återkoppling och dialog som utvecklande redskap har en socio-kognitiv grund (Dysthe, et al., 2002, Lindström, 2008). Vi lär oss i en omgivande kontext, i samspel med andra människor och med vår omgivning. Lev Vygotsky (1978), en av de socio-kognitiva teoriernas grundtänkare, menar att vår uppfattning av världen formas i dialog med andra. Att nå förståelse kräver alltid någon sorts respons och dialogiskt utbyte, och såväl självuppfattning som medvetenhet utvecklas i samspelet med andra. Vygotsky menar att högre tankeformer alltid uppträder i två nivåer: Först på en mellanmännisklig, social nivå, och först därefter på en inre nivå av eget

tänkande. På så sätt blir dialogen mellan lärare och rektor och mellan lärare i arbetslaget avgörande för att utveckla högre tankeprocesser, och för att utveckla nya praktiker och vanor (Pihlgren, 2013c, Utbildningsutskottet, 2013).

Materialet som presenteras här bygger på idén om att lärares utveckling kan stödjas genom dialogen mellan ledare och lärare, i en fortlöpande process där reflektion och utvärdering utgår från kända kriterier och gemensamma underlag. Genom att läraren vid flera tillfällen ges flera möjligheter att reflektera över undervisningens målsättningar och idéer i förhållande till sin egen praktik integreras också förståelsen av hur praktiken behöver utvecklas.

Lärare som lyckas

Forskningen visar att kompetenta lärare får elever att lyckas oavsett elevernas sociala bakgrund, skolans ekonomiska resurser eller lärarnas lönenivå (Jarl et al, 2017, Pihlgren, 2013a, c, 2014, 2016). Materialets lönekriterier utgår från vad vi vet om lärare som lyckas leda sina alla sina elever till goda resultat (jfr Chetty et al, 2011, Jarl et al, 2017, Hattie, 2009, Jensen, 2005, McKinsey & Co, 2007, Pihlgren, 2013c, 2014, 2016, Skolinspektionen, 2012, 2017). Forskning visar att dessa lärare tar ett ansvar för undervisningens kvalitet genom olika färdigheter:

- 🟡 De har förmåga att identifiera bästa sätt att presentera ämnet och kunskapsinnehållet och använder många olika metoder och verktyg för att nå resultat.
- 🟡 De tar för givet att alla elever kan lära sig, övervakar varje elevs lärande och tar sig tid att fundera över elever som inte omedelbart lyckas och hur de ska hjälpas vidare.
- 🟡 De använder elevernas erfarenheter och kunskaper som utgångspunkt för undervisningen men för också eleverna vidare till nya nivåer.

- 🌱 De utvecklar och utvärderar sitt eget arbete, genom att ständigt pröva arbetsmetoder och genom att förkovra och fortbilda sig.
- 🌱 De skapar goda och förtroendefulla relationer till alla sina elever och därmed ett tryggt socialt klimat.
- 🌱 De samverkar ofta med andra professionella lärare som har höga förväntningar på varandra och som tillsammans reflekterar över sitt arbete.

Forskaren Tina Kindeberg (2011) menar att dessa färdigheter kan summeras i fyra kvalitetsområden som läraren måste ansvara för: ämnesansvar, aktivitetsansvar, relationsansvar och resultatansvar. Dessa fyra kriterier återkommer i materialets lönekriterier. Därutöver innehåller materialet ett ytterligare kriterium, verksamhets- och egenutvecklingsansvar, som tillkommit utifrån forskning om lärare som lyckas (se punktlistan ovan).

Årshjul för professionsutveckling

Materialet omfattar tre samtalsforum för dialog samt presentation av matris och arbetsgång. Ett samtalsforum sker i grupp, grupputvecklingssamtalet, för att stödja och stärka arbetslagets kollegiala dialog. Två samtalsforum sker individuellt, medarbetarsamtalet efter observation och utvärderingssamtal/löneindikator för att ge individen möjlighet att diskutera sin egen utveckling och sin arbetsmiljö. Varje samtal fyller en särskild funktion och de tre samtalen är tänkta att samverka i en process under året:

Augusti

Presentation av lönekriteriematriserna samt årshjulet för professionsutveckling sker vid läsårsstart.

Aktiviteter sätts i arbetslaget utifrån skolledningens och nämndens mål med kopplade indikatorer samt utifrån utvärderingar.

September

Implementering av lönekriteriematriserna genomförs på arbetsplatsträffar, APT.

Grupputvecklingssamtal med presentation och beslut av arbetslagets aktiviteter/verksamhetsmålen tillsammans med skolledning (se förslag på samtalsunderlag i bilaga 1 nedan).

Individuell utvärdering med frågor om upplevd psykosocial och fysisk arbetsmiljö genomförs individuellt av varje medarbetare efter grupputvecklingssamtalet (se bilaga 2 nedan).

Individen sätter personliga mål och aktiviteter som är kopplade till verksamhetens mål och lagets aktiviteter/ämnets mål, vilka godkänns av skolledningen.

Skolledningen följer upp och analyserar utfallet av grupputvecklingssamtal, utvärderingsenkät och den individuella målsättningen. Analysen återkopplas till medarbetaren vid medarbetarsamtalet efter observationen (se nästa punkt).

Oktober-mars

Observation och reflekterande medarbetarsamtal genomförs av skolledningen utifrån kända kriterier, Skolinspektionens matris (<http://www.skolinspektionen.se/sv/Rad-och-vagledning/Lektionsobservationer/>). Enskild skola kan också lägga till lokalt förankrade utvecklingsområden. Dessa kompletteras med löpande kortare besök i verksamheten. Den längre observationen efterföljs av ett medarbetarsamtal samma dag. Syftet med samtalet är att observatör och den observerade gemensamt resonerar och ställer frågor kring det pedagogiska och didaktiska utfallet i den observerade situationen för att se mönster, goda exempel och förbättringsmöjligheter.

Mars-april

Individuellt utvärderingssamtal/löneindikator tillsammans med närmaste chef utifrån matrisen med lönekriterier (se bilaga 3 nedan). Samtalet är till sin natur kortare än medarbetarsamtalet och grupputvecklingssamtalet. Det individuella utvärderingssamtalet är summativt till sin karaktär, d.v.s. fokuserar på den enskilde medarbetarens kunskap och kompetens vid tillfället för samtalet, samt avslutas med en löneindikator.

Mars-juni

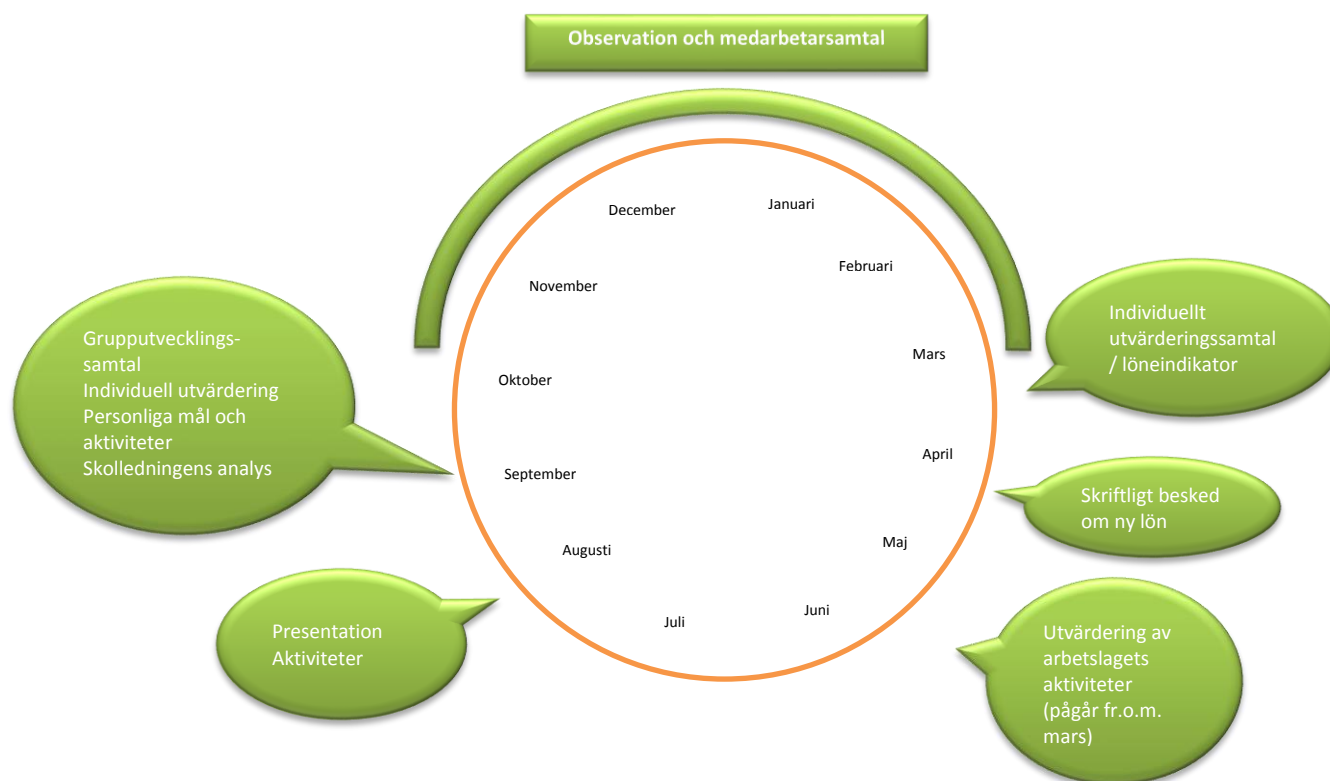
Utvärdering av arbetslagets aktiviteter.

April-maj

Skriftligt besked om ny lön med kompletterande samtal vid behov.
(Blankett från personalavdelningen)

Det olika stegen skiljer sig alltså åt i syfte – processen ska leda till fördjupad förståelse genom att fokusera ett steg i taget. Arbetsgången ska ses som en utgångspunkt och de olika stegen och materialet kan anpassas till den egna verksamheten.

Bild 1. Årshjul för professionsutveckling.



Bilaga 1. Förslag på diskussionsfrågor och samtalsunderlag för grupputvecklingssamtal

Underlag för arbetslagets förberedelse

Skolforskningen visar entydigt på att medarbetare som diskuterar verksamhet och skolutveckling tillsammans lär av varandra och att det leder till en lärande organisation för alla som är inblandade. Syftet med grupputvecklingssamtalet är att:

- 🎯 förankra Sollentuna kommuns personalpolicy.
- 🎯 skapa en gemensam förståelse i organisationen för varför vi arbetar som vi gör.
- 🎯 fördjupa förståelsen för varandras lärande, dra lärdomar tillsammans och stimulera till fortsatt lärande.
- 🎯 skapa samförstånd och utveckla organisationen.
- 🎯 skapa goda förutsättningar för medarbetares erfarenhetsutbyte.

Grupputvecklingssamtalet förbereds av er i arbetslaget genom att ni innan samtalet individuellt skriver ned idéer och reflektioner om de aktiviteter/verksamhetsmål som ni definierat. Utgå från följande frågor:

- 🎯 Hur säkerställer vi att vårt arbete utgår från kommunens personalpolicy?
- 🎯 Vilket förhållningssätt behöver arbetslaget och dess medlemmar ha kopplat till förskolans/skolans målområden för att säkerställa att kvalitén i verksamheten ökar?
- 🎯 Vilka idéer har vi om hur vi ska gå tillväga? Vilka aktiviteter ska individer i arbetslaget genomföra för att nå målen?
- 🎯 Kommer aktiviteterna att leda till ökad måluppfyllelse och lärande hos barnen/eleverna?
- 🎯 Hur kan vi avgöra att vi är framgångsrika? Vilka indikatorer/mätmetoder kan användas? Hur kan vi synliggöra våra framsteg för kollegor?
- 🎯 Vilket stöd/kompetensutveckling kommer arbetslaget/medarbetaren behöva för att vi ska lyckas?

Underlag för skolledare i grupputvecklingssamtalet

1. Beskriv kortfattat processen för och syftet med grupputvecklingssamtalet och för övriga aktiviteter i årshjulet.
2. Be arbetslaget beskriva hur de kommit fram till sina aktiviteter/verksamhetsmål och varför de tror att dessa kommer att förbättra barnens/elevernas måluppfyllelse i lärandet.
3. Gå igenom aktiviteter/målområden och diskutera följande:
 - a. Hur ska arbetslaget samarbeta för att nå målet?
 - b. Vad ska göras? Hur ska det göras? Med hjälp av vem?
 - c. Hur ska arbetets resultat följas upp?
4. Diskutera hur arbetslaget säkerställer det kollegiala samarbetet.
5. Diskutera hur arbetslaget involverar barn/elever och vårdnadshavare i undervisning och resultatuppföljning.

6. Diskutera och besluta om eventuella stödåtgärder och/eller kompetensutvecklingsinsatser som behövs för att genomföra aktiviteterna och nå målen.
7. Påminn medarbetarna om den individuella utvärderingen/arbetsmiljöenkäten som ska fyllas i digitalt.

Bilaga 2. Utvärdering efter grupputvecklingssamtal

1. Känner du att du fick komma till tals under samtalet? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ
2. Känner du att du var delaktig vid samtalet? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ
3. Känner du att samtalet var meningsfullt? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ
4. Känner du att målen/aktiviteterna som fastställdes vid samtalet är adekvata för att enhetens mål ska uppnås? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ

Arbetsmiljöfrågor

1. Upplever du trivsel och gemenskap med dina arbetskamrater? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ
2. Upplever du att du bemöts med respekt av dina arbetskamrater? JA/NEJ Kommentarfält vid NEJ
3. Vad har du vanligtvis för känslor när du ska börja ditt arbete?
 - Känner mig positiv inför arbetet
 - Neutral inför arbetet
 - Känner olust inför arbetetKomentarfält vid Känner olust
4. Hur upplever du din fysiska arbetsmiljö?
 - Bra
 - Varken bra eller dålig
 - BristfälligKomentarfält vid Bristfällig

Bilaga 3. Lönekriterier

Namn:

LÄRARE SKOLA LÖNEKRITERIER					
Nivå	Ämnesansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Aktivitetsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Relationsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Resultatansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Verksamhets- och egenutvecklingsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid
↑	<p>Läraren presenterar, problematiserar och förklarar nyttan av ämnet på ett sätt som intresserar eleverna för det som ska läras och upptäckas.</p> <p>L har mycket goda ämneskunskaper.</p> <p>L visar föredömlighet genom att sända tydliga budskap till eleven via lärandemiljöns utseende och materialval samt genom att tala om sin inställning till lärandet och ämnet med stort engagemang och närvaro.</p> <p>L utvecklar systematiskt sina egna ämneskunskaper genom att ta aktiv del i aktuell ämnesforskning.</p> <p>L bidrar med sina ämneskunskaper på ett utvecklande sätt i ämneskollegiet både lokalt på skolan och centralt (LUC) i ett kollegialt lärande.</p> <p>L vågar utmana sig själv och elev/lärargruppen för att nå ännu bättre resultat och kan på vägen våga misslyckas i strävan att utveckla ämnet.</p>	<p>Läraren väljer aktiviteter som gör att eleven kan utforska, förstå och bidra med sina inlägg och insikter. Tempot är medvetet varierat och tiden utnyttjas effektivt.</p> <p>L identifierar bästa metod utifrån mål i förhållande till både grupper och individers förutsättningar.</p> <p>L för varje elevs lärande och kunskaper vidare till högre kognitiva nivåer.</p> <p>L använder många olika metoder, verktyg och constellationer samt inspirerar till olika aktiviteter.</p> <p>L:s undervisning präglas av att digitaliseringens möjligheter tas tillvara så att de digitala verktygen och resurserna bidrar till att resultaten förbättras och verksamheten effektiviseras.</p> <p>L möjliggör för elevgruppen att medverka aktivt i beslut, i eget lärande och i samlärande.</p> <p>L utvecklar sin undervisnings tillgänglighet genom att anpassa den pedagogiska, den fysiska och den sociala miljön i relation till elevernas lärande.</p> <p>L visar föredömlighet med tydliga rutiner och system som möjliggör och stödjer elevernas självkontroll och egenansvar.</p> <p>L rör sig bland eleverna och visar nyfikenhet inför deras tankar, intressen och arbete även utanför lektionstid.</p>	<p>Läraren skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i gruppen genom att visa övertygelse om att eleverna vill lära.</p> <p>L hjälper eleverna att se saker utifrån olika perspektiv.</p> <p>L tränar gruppens självkontroll och konfliktlösning och visar själv auktoritet, lugn, saklighet och självbehärskning i komplexa situationer.</p> <p>L använder ett lågaffektivt bemötande på ett framgångsrikt sätt och som en naturlig del i sitt ledarskap och stöttar kollegor i att göra detsamma.</p> <p>L visar sin föredömlighet genom att vara guide till vuxenlivet och att med värme, glädje och humor visa att hen tycker om eleverna.</p> <p>L utvecklar dialogen med elevernas vårdnadshavare och skapar förtroendefulla relationer över tid.</p> <p>L har införlivat och arbetar systematiskt utifrån den aktuella personalpolicyn och når mycket goda resultat.</p>	<p>Läraren utvärderar hur de egna angreppssätten i ämnet, aktiviteter och relationer har fungerat och hur dessa har samverkat.</p> <p>L analyserar sina resultat och upprättat utifrån dem handlingsplaner på individ- och gruppnivå för att tillgängliggöra undervisningen för att uppnå högsta möjliga resultat i strävan att alla elever ska uppnå så höga resultat som möjligt.</p> <p>L utvärderar spontant i stunden samt med systematiska utvärderingar och bedömningar av elevens och gruppens resultat och effekterna av sitt eget arbete.</p> <p>L tar för givet att alla kan lära sig, visar höga förväntningar på alla, bevakar varje individs lärande och förändrar sitt arbetssätt för den som inte omedelbart lär.</p> <p>L förmedlar och diskuterar kontinuerligt utvärderingar och bedömningar med eleverna, såväl formativa enskilda som gruppens resultat och mål.</p> <p>L utvecklar kontinuerligt elevernas metakognitiva kunnande.</p> <p>L har mycket goda resultat i sina elevgrupper, både på individ och gruppnivå.</p>	<p>Läraren utvecklar ständigt sitt ledarskap och sina metoder utifrån återkoppling från egna erfarenheter, från elever, kollegor, vårdnadshavare och ledning.</p> <p>L kompetensutvecklar sig på ett djupare plan genom att ta del av ny forskning och litteratur som stödjer, stärker och utvecklar både den egna samt verksamhetens profession.</p> <p>L är föredömlig i sin delningskultur både på den egna enheten samt inom kommunen.</p> <p>L samverkar, reflekterar och analyserar i ett kollegialt lärande och förbättrar därmed elevernas utveckling.</p> <p>L uttrycker insikt om och uppskattning av sitt uppdrag och beskriver mål, metoder och resultat med professionella begrepp och referenser till teorier, forskning och beprövad erfarenhet.</p> <p>L agerar som förebild/coach för andra lärare.</p> <p>L arbetar systematiskt och uppfyller mycket väl de krav som ställs på L i den/ de roller som L har och når mycket goda resultat.</p> <p>L driver och initierar utvecklingsarbete.</p> <p>L är en ambassadör för skolan och för kommunen i olika sammanhang.</p> <p>L bidrar till att sätta både skolan och Sollentuna skolor på kartan genom att vara delaktig i sociala medier, mässor, arbetsgrupper, studiebesök etc på ett mycket positivt och framgångsrikt sätt.</p>

↑	<p>Lärarens undervisning grundas i läroplanen samt forskning och beprövad erfarenhet.</p> <p>L presenterar ämnet intresseväckande och förmedlar tydligt kunskapens mål och nytta i samhället och livet.</p> <p>Produktion kan ibland gå före ett djupare lärande.</p> <p>L har goda ämneskunskaper.</p> <p>Lärandemiljön är inbjudande.</p>	<p>Läraren har olika angreppssätt och metoder och tar ofta hänsyn till gruppens nivå.</p> <p>L anpassar delvis metoder för enskilda elever.</p> <p>Digitalisering är integrerad i undervisningen.</p> <p>L har ordning och struktur i arbetet. L överlåter vissa rutiner och visst bestämmande till eleverna men arbetar inte systematiskt med att träna alla till ansvarstagande.</p> <p>L visar sin föredömlighet genom att agera som eleverna bör göra, kommer i tid och är välplanerad.</p>	<p>Läraren använder Olweus på ett systematiskt sätt och arbetar med det sociala klimatet genom att visa värme och intresse.</p> <p>L provar olika metoder för samarbetsträning men tenderar att själv lösa konflikter enskilt med de berörda snarare än utveckla elevernas förmåga till konfliktlösning.</p> <p>L visar eleverna på lösningar, oftast utifrån ett visst perspektiv.</p> <p>L visar oftast lugn och självbehärskning och använder endast i undantagsfall tillsägelser, påföljder och belöningar för att upprätthålla lugn och ordning.</p> <p>L använder ett lågaffektivt bemötande som en naturlig del i sitt ledarskap.</p> <p>L frågar efter och visar nyfikenhet för elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önskningar och ger gensvar.</p> <p>L skapar goda relationer till vårdnadshavarna genom vänligt intresse och tydlighet.</p> <p>L arbetar utifrån personalpolicyn</p>	<p>Läraren utvärderar sitt arbete och elevernas resultat.</p> <p>L omfattar idén att alla kan lära sig och uttalar höga förväntningar.</p> <p>L genomför extra anpassningar på individnivå för att tillgängliggöra undervisningen.</p> <p>L förmedlar och diskuterar utvärderingar med eleverna.</p> <p>L visar goda elevresultat.</p>	<p>Läraren tillämpar ett konsekvent ledarskap och utvecklar sin ledarroll genom att kompetensutveckla sig.</p> <p>L prövar nya arbetssätt samt tar del av andras, och delar ibland egna idéer och material.</p> <p>L är aktiv i arbetslagets arbete med elevhälsa, utbyte av idéer och ämnesövergripande teman.</p> <p>L motiverar och analyserar sina didaktiska val utifrån egna erfarenheter och referenser.</p> <p>L arbetar systematiskt och uppfyller de krav som ställs på L i den/ de roller som L har och når goda resultat</p> <p>L är en ambassadör för skolan och för kommunen i olika sammanhang.</p> <p>L marknadsför kommunen i olika sammanhang.</p>
Insats med förbättringsbehov	<p>Läraren har ämneskunskaper men använder dem inte alltid ämnesdidaktiskt.</p> <p>Läromedel tenderar att styra undervisningen.</p> <p>Strukturer, ordning och reda är inte alltid självklara. .</p> <p>Lärandemiljön sänder delvis motstridiga eller svårtolkade budskap.</p>	<p>Läraren berättar och ställer frågor till eleverna, men dessa ges begränsat utrymme att själva utforska, bidra eller att öva sig i beslutsfattande.</p> <p>L ger eleverna stort utrymme med liten vägledning.</p> <p>Digitalisering används som ett komplement till andra läromedel.</p> <p>L kontrollerar ordning genom ett ofta likartat upplägg med ett fåtal metoder och aktiviteter eller växlar ständigt aktiviteter, metoder och rutiner med risk för oordning och osäkerhet.</p> <p>L visar eleverna på vad som är önskvärt beteende men följer inte alltid upp eller slutför och brister därmed i sin föredömlighet.</p> <p>L är otydlig med sina förväntningar.</p>	<p>Läraren arbetar inte aktivt med socialt klimat och relationer i klassrummet.</p> <p>L använder tillrättavisningar och belöningar ad hoc och brister i ledarskap, blir "kompis".</p> <p>L utgår från ett eget perspektiv, snarare än att tydliggöra flera sätt att se på frågor eller idéer.</p> <p>L tenderar att se gruppen som enhetlig och förklarar elevens sociala svårigheter som individuella snarare än kontextuella.</p> <p>L använder inte alltid ett lågaffektivt förhållningssätt.</p> <p>L använder Olweus till viss del men har ännu inte systematik i arbetet.</p> <p>L har inte fullt ut införlivat personalpolicyn.</p> <p>L tar kontakt med vårdnadshavare vid behov.</p>	<p>Läraren utvärderar men resultat diskuteras sällan formativt med eleverna.</p> <p>L:s utvärdering är problemorienterad snarare än utvecklingsorienterad.</p> <p>När elever visar svårigheter sänker L förväntningarna och påkallar hjälp</p> <p>L snarare än tillgängliggöra undervisningen och förändra sitt arbetssätt.</p>	<p>Läraren reflekterar över sin undervisning men kopplar ännu inte till förändring i arbetssätt.</p> <p>L arbetar reaktivt och är inte alltid förändringsbenägen.</p> <p>L initierar inte alltid ett eget ansvar i arbetslaget för elevhälsa.</p> <p>L diskuterar uppgifter men analyserar sällan sina pedagogiska mål, metoder och resultat</p> <p>L är inte delaktig i skolans delningskultur och det kollegiala lärandet.</p>

Namn:

FRITIDSLÄRARE/FRITIDSPEDAGOG LÖNEKRITERIER					
N i v å	Ämnesansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Aktivitetsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Relationsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Resultatansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Verksamhets- och egenutvecklingsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid
↑	<p>Fritidsläraren presenterar, problematiserar och förklarar nyttan av området på ett sätt som intresserar eleven för det som ska läras och upptäckas.</p> <p>FL har mycket goda ämneskunskaper.</p> <p>FL visar föredömlighet genom att sända tydliga budskap till eleven via lärandemiljöns utseende och materialval samt genom att tala om sin inställning till lärande med stort engagemang och närvaro.</p> <p>FL vågar utmana sig själv och elev/lärargruppen för att nå ännu bättre resultat och kan på vägen våga misslyckas i strävan att utveckla verksamheten.</p>	<p>Fritidsläraren väljer aktiviteter som gör att eleven kan utforska, förstå och bidra med sina inlägg och insikter. Tempot är medvetet varierat och tiden utnyttjas effektivt.</p> <p>FL identifierar bästa angreppssätt och metod för att föra varje elevs lärande och utveckling vidare, även i lek.</p> <p>FL använder många olika metoder, verktyg och konstellationer samt inspirerar till olika aktiviteter.</p> <p>FL:s undervisning präglas av att digitaliseringens möjligheter tas tillvara så att de digitala verktygen och resurserna bidrar till att resultaten förbättras och verksamheten effektiviseras.</p> <p>FL möjliggör för elevgruppen att medverka aktivt i beslut, i eget lärande och i samlärande.</p> <p>FL utvecklar verksamhetens tillgänglighet genom att anpassa den pedagogiska, den fysiska och den sociala miljön i relation till elevernas lärande.</p> <p>FL visar föredömlighet med tydliga rutiner och system som möjliggör och stödjer elevernas självkontroll och egenansvar.</p> <p>FL visar sin föredömlighet genom att agera som eleverna bör göra, rör sig bland eleverna och visar nyfikenhet inför deras tankar, intressen och arbete hela arbetsdagen.</p>	<p>Fritidsläraren skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i gruppen genom att visa övertygelse om att eleverna vill utvecklas.</p> <p>FL frågar efter och visar nyfikenhet inför elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önskningar samt ger gensvar.</p> <p>FL hjälper eleverna att se saker utifrån olika perspektiv.</p> <p>FL tränar gruppens självkontroll och konfliktlösning och visar själv auktoritet, lugn, saklighet och självbehärskning i komplexa situationer.</p> <p>FL använder ett lågaffektivt bemötande på ett framgångsrikt sätt och som en naturlig del i sitt ledarskap och stöttar kollegor i att göra detsamma.</p> <p>FL visar sin föredömlighet genom att vara guide till vuxenlivet och att med värme, glädje och humor visa att hen tycker om eleverna.</p> <p>FL utvecklar dialogen med elevernas vårdnadshavare och skapar förtroendefulla relationer över tid.</p> <p>FL har införlivat och arbetar systematiskt utifrån den aktuella personalpolicyn och når mycket goda resultat.</p>	<p>Fritidsläraren utvärderar hur de egna angreppssätten i ämnesområden, aktiviteter och relationer har fungerat och hur dessa har samverkat.</p> <p>FL utvärderar spontant i stunden samt med systematiska utvärderingar av gruppens och verksamhetens utveckling och effekterna av sitt eget arbete.</p> <p>FL tar för givet att alla kan lära sig, visar höga förväntningar på alla, bevakar varje elevs utveckling och förändrar sitt arbetssätt för dem som inte omedelbart lär.</p> <p>FL utvärderar resultat, läroplansmål och verksamhetsmål kontinuerligt med arbetslaget och med eleverna.</p> <p>FL visar sin föredömlighet genom hög egen närvaro i aktiviteterna och verksamheten.</p>	<p>Fritidsläraren utvecklar ständigt sitt ledarskap och sina metoder utifrån återkoppling från egna erfarenheter, från elever, kollegor, vårdnadshavare och ledning.</p> <p>FL kompetensutvecklar sig på ett djupare plan genom att t.ex. ta del av ny forskning och litteratur som stödjer, stärker och utvecklar både den egna samt verksamhetens profession.</p> <p>FL är föredömlig i sin delningskultur både på den egna enheten samt inom kommunen.</p> <p>FL samverkar, reflekterar och analyserar i ett kollegialt lärande och förbättrar därmed elevens lärande och utveckling.</p> <p>FL uttrycker insikt om och uppskattning av sitt uppdrag och beskriver mål, metoder och resultat med professionella begrepp och referenser till teorier, forskning och beprövad erfarenhet.</p> <p>FL agerar som förebild/coach för andra medarbetare.</p> <p>FL arbetar systematiskt och uppfyller mycket väl de krav som ställs på FL i den/de roller som FL har och når mycket goda resultat.</p> <p>FL driver och initierar utvecklingsarbete.</p> <p>FL är en ambassadör för skolan och för kommunen i olika sammanhang.</p> <p>FL bidrar till att sätta både skolan och Sollentuna skolor på kartan genom att vara delaktig i sociala medier, mässor, arbetsgrupper, studiebesök etc på ett mycket positivt och framgångsrikt sätt.</p>

↑	<p>Fritidslärarens undervisning grundas i läroplanen samt forskning och beprövad erfarenhet.</p> <p>FL presenterar områden intresseväckande och förmedlar kunskapens mål eller nytta i samhället och livet.</p> <p>Produktion kan ibland gå före ett djupare lärande.</p> <p>FL har goda ämneskunskaper. Lärandemiljön är inbjudande.</p>	<p>Fritidsläraren har olika angreppssätt och metoder och tar ofta hänsyn till gruppens nivå.</p> <p>FL anpassar delvis metoder för enskilda elever.</p> <p>Digitalisering är integrerad i lärandet och utvecklingen.</p> <p>FL har ordning och struktur i arbetet.</p> <p>FL överlåter vissa rutiner och visst bestämmande till eleverna men arbetar inte systematiskt med att träna alla till ansvarstagande.</p> <p>FL visar sin föredömlighet genom att agera som eleverna bör göra, kommer i tid och är välplanerad.</p>	<p>Fritidsläraren använder Olweus på ett systematiskt sätt och arbetar med det sociala klimatet genom att visa värme och intresse.</p> <p>FL provar olika metoder för samarbetsträning men tenderar att själv lösa konflikter enskilt med de berörda snarare än utveckla elevernas förmåga till konfliktlösning.</p> <p>FL visar eleverna på lösningar, oftast utifrån ett visst perspektiv.</p> <p>FL visar oftast lugn och självbehärskning och använder endast i undantagsfall tillsägelser, påföljder samt belöningar för att upprätthålla lugn och ordning.</p> <p>FL använder ett lågaffektivt bemötande som en naturlig del i sitt ledarskap.</p> <p>FL frågar efter och visar nyfikenhet för elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önsknings och ger gensvar.</p> <p>FL skapar goda relationer till vårdnadshavarna genom vänligt intresse och tydlighet.</p> <p>FL arbetar utifrån personalpolicyn.</p>	<p>Fritidsläraren utvärderar sitt eget arbete och elevernas utveckling.</p> <p>FL omfattar idén att alla kan lära sig och uttalar höga förväntningar.</p> <p>FL genomför extra anpassningar på gruppnivå för att tillgängliggöra verksamheten.</p> <p>FL förmedlar och diskuterar utvärderingar med eleverna.</p> <p>FL visar goda resultat.</p>	<p>Fritidsläraren tillämpar ett konsekvent ledarskap och utvecklar sin ledarroll genom att kompetensutveckla sig.</p> <p>FL prövar nya arbetsätt, samt tar del av andras, och delar ibland egna idéer och material.</p> <p>FL är aktiv i arbetslagets arbete med elevhälsa, utbyte av idéer och ämnesövergripande teman.</p> <p>FL motiverar och analyserar sina didaktiska val utifrån egna erfarenheter och referenser.</p> <p>FL arbetar systematiskt och uppfyller de krav som ställs på FL i den/de roller som FL har och når goda resultat</p> <p>FL är en ambassadör för skolan och för kommunen i olika sammanhang. FL marknadsför kommunen i olika sammanhang.</p>
sats med förbättringsbehov	<p>Fritidsläraren gör ibland avkall på lärandet och förenklar för att främja god stämning.</p> <p>Materialet tenderar att styra utbildningen.</p> <p>Strukturer, ordning och reda är inte alltid självklara.</p> <p>Lärandemiljön sänder delvis motstridiga eller svårtolkade budskap.</p>	<p>Fritidsläraren berättar och ställer frågor till eleverna, men dessa ges begränsat utrymme att själva utforska, bidra eller öva sig i beslutsfattande.</p> <p>FL ger eleverna stort utrymme med liten vägledning.</p> <p>Digitalisering används som ett komplement till lärande innehåll.</p> <p>FL kontrollerar ordning genom likartade aktiviteter med ett fåtal metoder och val eller växlar ständigt aktiviteter, metoder och rutiner med risk för oordning och osäkerhet.</p> <p>FL visar eleverna på vad som är önskvärt beteende men följer inte alltid upp eller slutför och brister därmed i sin föredömlighet</p> <p>FL är otydlig med sina förväntningar.</p>	<p>Fritidsläraren arbetar inte aktivt med socialt klimat och relationer.</p> <p>FL använder tillrättavisningar och belöningar ad hoc och brister i ledarskap, blir "kompis". FL utgår från ett eget perspektiv, snarare än att tydliggöra flera sätt att se på frågor eller idéer. FL tenderar att se gruppen som enhetlig och förklarar elevens sociala svårigheter som individuella snarare än kontextuella.</p> <p>FL använder inte alltid ett lågaffektivt förhållningssätt.</p> <p>FL använder Olweus till viss del men har ännu inte systematik i arbetet.</p> <p>FL har inte fullt ut införlivat personalpolicyn.</p> <p>FL tar kontakt med vårdnadshavare vid behov.</p>	<p>Fritidsläraren utvärderar men resultatet diskuteras sällan formativt med eleverna.</p> <p>FL:s utvärdering är problemorienterad snarare än utvecklingsorienterad.</p> <p>När elever visar svårigheter sänker FL förväntningarna och påkallar hjälp snarare än att tillgängliggöra utbildningen och förändra sitt arbetssätt.</p> <p>FL kan tendera att fokusera attraktiva elevprodukter snarare än utvecklingsprocess och lärande.</p>	<p>Fritidsläraren reflekterar över verksamheten men kopplar ännu inte till förändringar i arbetsätt.</p> <p>FL arbetar reaktivt och är inte alltid förändringsbenägen.</p> <p>FL initierar inte alltid ett eget ansvar i arbetslaget för elevhälsa.</p> <p>FL diskuterar uppgifter och arbetstid men analyserar sällan sina pedagogiska mål, metoder och resultat och tar sällan del av andras eller delar egna idéer.</p> <p>FL är inte delaktig i skolans delningskultur och det kollegiala lärandet.</p>

Namn:

FÖRSKOLLÄRARE I FÖRSKOLA OCH FÖRSKOLEKLASS LÖNEKRITERIER					
N iv å	Ämnesansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Aktivitetsansvar Frekvens; ibland - ofta - alltid	Relationsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Resultatansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Verksamhets- och egenutvecklingsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid
↑	<p>Förskolläraren presenterar, problematiserar och förklarar nyttan av området på ett sätt som intresserar barnen/eleverna för det som ska läras och upptäckas. FSK har mycket goda ämneskunskaper. FSK visar föredömlighet genom att sända tydliga budskap till barnet/eleven via lärandemiljöns utseende och materialval samt genom att tala om sin inställning till lärande med stort engagemang och närvaro. FSK vågar utmana sig själv och barn/elev/personalgruppen för att nå ännu bättre resultat och kan på vägen våga misslyckas i strävan att utveckla verksamheten.</p>	<p>Förskolläraren väljer aktiviteter som gör att barnet/eleverna kan utforska, förstå och bidra med sina inlägg och insikter. Tempot är medvetet varierat och tiden utnyttjas effektivt. FSK identifierar bästa angreppssätt och metod för att föra varje barns/elevs lärande och utveckling vidare, även i lek. FSK:s undervisning präglas av att digitaliseringens möjligheter tas tillvara så att de digitala verktygen och resurserna bidrar till att resultaten förbättras och verksamheten effektiviseras. Barn/elevgruppen får aktivt medverka i beslut, i eget lärande och i samlärande. FSK utvecklar verksamhetens tillgänglighet genom att anpassa den pedagogiska, den fysiska och den sociala miljön i relation till barnens/elevernas lärande. FSK visar föredömlighet med tydliga rutiner och system som möjliggör och stödjer barnens/elevernas självkontroll och egenansvar. FSK visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, rör sig bland barnen/eleverna och visar nyfikenhet inför deras tankar, intressen och arbete hela arbetsdagen.</p>	<p>Förskolläraren skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i gruppen genom att visa övertygelse om att barnen/eleverna vill utvecklas. FSK frågar efter och visar nyfikenhet inför barnens/elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önsknings samt ger gensvar. FSK hjälper barnen/eleverna att se saker utifrån olika perspektiv. FSK tränar gruppens och individens självkontroll och konfliktlösning och visar själv auktoritet, lugn, saklighet och självbehärskning i stressiga och komplexa situationer. FSK använder ett lågaffektivt bemötande på ett framgångsrikt sätt och som en naturlig del i sitt ledarskap och stöttar kollegor i att göra detsamma. FSK visar sin föredömlighet genom att vara guide till vuxenlivet och att med värme, glädje och humor visa att hen tycker om barnen/eleverna. FSK utvecklar dialogen med barnens/elevernas vårdnadshavare och skapar förtroendefulla relationer över tid. FSK har införlivat och arbetar systematiskt utifrån den aktuella personalpolicyn och når mycket goda resultat.</p>	<p>Förskolläraren utvärderar hur de egna angreppssätten i ämnesområden, aktiviteter och relationer har fungerat och hur dessa har samverkat. FSK utvärderar spontant i stunden samt med systematiska utvärderingar av gruppens och verksamhetens utveckling och effekterna av sitt eget arbete. FSK tar för givet att alla kan lära sig, visar höga förväntningar på alla, bevakar varje barns/elevs utveckling och förändrar sitt arbetssätt för dem som inte omedelbart lär. FSK utvärderar resultat, läroplansmål och verksamhetsmål kontinuerligt med arbetslaget och med barnen/eleverna. FSK visar sin föredömlighet genom hög egen närvaro i aktiviteterna och verksamheten. FSK använder sig av pedagogisk dokumentation som en självklar del i sitt arbete för att dokumentera och utvärdera sitt arbete tillsammans med barnen/eleverna.</p>	<p>Förskolläraren utvecklar ständigt sitt ledarskap och sina metoder utifrån återkoppling från egna erfarenheter, från barn/elever, kollegor, vårdnadshavare och ledning. FSK kompetensutvecklar sig på ett djupare plan genom att t.ex. ta del av ny forskning och litteratur som stödjer, stärker och utvecklar både den egna samt verksamhetens profession. FSK är föredömlig i sin delningskultur både på den egna enheten samt inom kommunen. FSK samverkar, reflekterar och analyserar i ett kollegialt lärande och förbättrar därmed barnens/elevens lärande och utveckling. FSK uttrycker insikt om och uppskattning av sitt uppdrag och beskriver mål, metoder och resultat med professionella begrepp och referenser till teorier, forskning och beprövad erfarenhet. FSK agerar som förebild/coach för andra medarbetare. FSK i förskolan leder och ansvarar för det pedagogiska arbetet i arbetslaget med framgång. FSK arbetar systematiskt och uppfyller mycket väl de krav som ställs på FSK i den/de roller som FSK har och når mycket goda resultat. FSK driver och initierar utvecklingsarbete. FSK är en ambassadör för förskola/skolan och för kommunen i olika sammanhang. FSK bidrar till att sätta både förskolan/skolan och Sollentuna skolor på kartan genom att vara delaktig i sociala medier, mässor, arbetsgrupper, studiebesök etc på ett mycket positivt och framgångsrikt sätt.</p>

↑	<p>Förskollärares undervisning grundas i läroplanen samt forskning och beprövad erfarenhet. FSK presenterar områden intresseväckande och förmedlar kunskapens mål eller nytta i samhället och livet. Produktion kan ibland gå före ett djupare lärande. FSK har goda ämneskunskaper. Lärandemiljön är inbjudande.</p>	<p>Förskolläraren har olika angreppssätt och metoder och tar ofta hänsyn till gruppens nivå. FSK anpassar delvis metoder för enskilda barn/elever. Digitalisering är integrerad i lärandet och utvecklingen. FSK har ordning och struktur i arbetet. FSK överlåter vissa rutiner och visst bestämmande till barnen/eleverna men arbetar inte systematiskt med att träna alla till ansvarstagande. FSK visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, kommer i tid och är välplanerad.</p>	<p>Förskolläraren arbetar med det sociala klimatet i förskolan, genom att visa värme och intresse. I förskoleklass används Olweus på ett systematiskt sätt. FSK provar olika metoder för samarbetsträning men tenderar att själv lösa konflikter enskilt med de berörda snarare än utveckla barnens/elevernas förmåga till konfliktlösning. FSK visar barnen/eleverna på lösningar, oftast utifrån ett visst perspektiv. FSK visar oftast lugn och självbehärskning samt använder endast i undantagsfall tillsägelser, påföljder och belöningar för att upprätthålla lugn och ordning. FSK använder ett lågaffektivt bemötande som en naturlig del i sitt ledarskap. FSK frågar efter och visar nyfikenhet för barnens/elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önsningar och ger gensvar. FSK skapar goda relationer till vårdnadshavarna genom vänligt intresse och tydlighet. FSK arbetar utifrån personalpolicyn.</p>	<p>Förskolläraren utvärderar och reflekterar kring sitt eget arbete och barnens/elevernas utveckling. FSK reflekterar tillsammans med barnen/eleverna för att synliggöra lärandet och utvecklingen FSK omfattar idén att alla kan lära sig och uttalar höga förväntningar. FSK genomför extra anpassningar på gruppnivå för att tillgängliggöra verksamheten. FSK visar goda resultat.</p>	<p>Förskolläraren tillämpar ett konsekvent ledarskap och utvecklar sin ledarroll genom att kompetensutveckla sig. FSK prövar nya arbetsätt, samt tar del av andras, och delar ibland egna idéer och material. FSK i förskoleklass är aktiv i arbetslagets arbete med elevhälsa, utbyte av idéer och ämnesövergripande teman. FSK motiverar och analyserar sina didaktiska val utifrån egna erfarenheter och referenser. FSK i förskolan leder och ansvarar för det pedagogiska arbetet i arbetslaget. FSK arbetar systematiskt och uppfyller de krav som ställs på FSK i den/de roller som FSK har och når goda resultat FSK är en ambassadör för förskolan/ skolan och för kommunen i olika sammanhang. FSK marknadsför kommunen i olika sammanhang.</p>
sats med förbättringsbehov	<p>Förskolläraren gör ibland avkall på lärande eller förenklar för att främja god stämning. Materialet tenderar att styra undervisningen. Strukturer, ordning och reda är inte alltid självklara. . Lärandemiljön sänder delvis motstridiga eller svårtolkade budskap.</p>	<p>Förskolläraren berättar och ställer frågor till barnen/eleverna, men dessa ges begränsat utrymme att själva utforska, bidra eller öva sig i beslutsfattande. FSK ger barnen/eleverna stort utrymme med liten vägledning. Digitalisering används som ett komplement till lärandeinnehållet. FSK kontrollerar ordning genom likartade aktiviteter med ett fåtal metoder och val eller växlar ständigt aktiviteter, metoder och rutiner med risk för oordning och osäkerhet. FSK visar barnen/eleverna på vad som är önskvärt beteende men följer inte alltid upp eller slutför och brister därmed i sin föredömlighet. FSK är otydlig med sina förväntningar.</p>	<p>Förskolläraren arbetar inte aktivt med socialt klimat och relationer. FSK använder tillrättavisningar och belöningar ad hoc och brister i ledarskap, blir alltför privat. FSK utgår från ett eget perspektiv, snarare än att tydliggöra flera sätt att se på frågor eller idéer. FSK tenderar att se gruppen som enhetlig och förklarar barns/elevers sociala svårigheter som individuella snarare än kontextuella. FSK använder inte alltid ett lågaffektivt förhållningssätt. FSK i förskoleklass använder Olweus till viss del men har ännu inte systematik i arbetet. FSK har inte fullt ut införlivat personalpolicyn. FSK tar kontakt med vårdnadshavare vid behov.</p>	<p>Förskolläraren reflekterar och utvärderar men involverar sällan barnen/eleverna. FSK:s utvärdering är problemorienterad snarare än utvecklingsorienterad. När barn/elever visar svårigheter sänker FSK förväntningarna och påkallar hjälp snarare än att förändra sitt arbetsätt. FSK kan tendera att fokusera attraktiva barn/elevprodukter snarare än utvecklingsprocess och lärande.</p>	<p>Förskolläraren reflekterar över verksamheten men kopplar ännu inte till förändringar i arbetsätt. FSK arbetar reaktivt och är inte alltid förändringsbenägen. FSK i förskoleklass initierar inte alltid ett eget ansvar i arbetslaget för elevhälsa. FSK diskuterar uppgifter och arbetstid men analyserar sällan sina pedagogiska mål, metoder och resultat och tar sällan del av andras eller delar egna idéer. FSK är inte delaktig i förskolans/skolans delningskultur och det kollegiala lärandet.</p>

Namn:

BARNSKÖTARE LÖNEKRITERIER					
N iv å	Ämnesansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Aktivitetsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Relationsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Resultatansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Verksamhets- och egenutvecklingsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid
↑	<p>Barnskötaren organiserar och presenterar aktiviteter, miljöer och material på ett sätt som intresserar barnen/eleverna för det som ska läras och upptäckas. BSK förenar lärande och utveckling med omsorg och trygghet för barnen/eleverna. BSK visar föredömlighet genom att sända tydliga budskap till barnet/eleven via lärandemiljöns utseende samt genom att tala om sin inställning till lärande med stort engagemang och närvaro. BSK vågar utmana sig själv och barn/elev/arbetslaget för att nå ännu bättre resultat och kan på vägen våga misslyckas i strävan att utveckla verksamheten.</p>	<p>Barnskötaren väljer aktiviteter som gör att barnet/eleverna kan utforska, förstå och bidra med sina inlägg och insikter. Tempot är medvetet varierat och tiden utnyttjas effektivt. BSK identifierar bästa angreppssätt och metod för att föra varje barns/elevs erfarenheter och utveckling vidare även i lek. BSK använder många olika metoder, verktyg och konstellationer och inspirerar till olika aktiviteter. Digitalisering är integrerad i lärandet och stimulerar utvecklingen. Barn/elevgruppen får aktivt medverka i beslut, i eget lärande och i samlärande. BSK medverkar i att tillgängliggöra utbildningen. BSK visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, rör sig bland barnen/eleverna och visar nyfikenhet inför deras tankar, intressen och arbete hela arbetsdagen.</p>	<p>Barnskötaren skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i barn/elevgruppen genom att visa övertygelse om att barnen/eleverna vill utvecklas. BSK frågar efter och visar nyfikenhet inför barnens/elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önskningar samt ger gensvar. BSK hjälper barnen/eleverna att se saker utifrån olika perspektiv. BSK tränar gruppens självkontroll och konfliktlösning och visar själv auktoritet, lugn, saklighet och självbehärskning. BSK använder ett lågaffektivt bemötande på ett framgångsrikt sätt. BSK visar sin föredömlighet genom att vara guide till vuxenlivet och att med värme, glädje och humor visa att hen tycker om barnen/eleverna. BSK skapar goda relationer till vårdnadshavarna genom vänligt intresse och tydlighet. BSK arbetar utifrån personalpolicyn.</p>	<p>Barnskötaren tar för givet att alla kan lära sig och visar höga förväntningar på alla. BSK reflekterar och utvärderar läroplansmål och verksamhetsmål kontinuerligt med arbetslaget och med barnen/eleverna. BSK tar stort aktivt ansvar och engagerar även andra till ökat ansvarstagande. BSK samarbetar med arbetslaget för att erbjuda en god miljö för utveckling, lek och lärande på ett framgångsrikt sätt. BSK visar sin föredömlighet genom hög egen närvaro i aktiviteterna och verksamheten.</p>	<p>Barnskötaren utvecklar ständigt sitt ledarskap och sina metoder utifrån reflektioner från barn/ elever, kollegor, vårdnadshavare och ledning. BSK kompetensutvecklar sig genom t.ex föreläsningar och litteratur. BSK är föredömlig i sin delningskultur både på den egna enheten samt inom kommunen. BSK samverkar, reflekterar och analyserar i ett kollegialt lärande och förbättrar därmed barnets/elevens lärande och utveckling. BSK uttrycker insikt om och uppskattning av sitt uppdrag. BSK agerar som förebild/coach för andra medarbetare och driver aktivt förändring och nytänkande tillsammans med kollegor för verksamhetens bästa. BSK uppfyller mycket väl de krav som ställs på BSK i den/de roller som BSK har och når mycket goda resultat. BSK är en ambassadör för förskolan/skolan och för kommunen i olika sammanhang. BSK bidrar till att sätta både förskolan/skolan och Sollentuna skolor på kartan genom att vara delaktig i sociala medier, mässor, arbetsgrupper, studiebesök etc på ett mycket positivt och framgångsrikt sätt.</p>

↑	<p>Barnskötaren deltar och initierar aktiviteter tillsammans med barnen/eleverna på ett sätt som gör barnen/eleverna intresserade. Produktion kan ibland gå före ett djupare lärande. Lärandemiljön är inbjudande. BSK skapar trygghet och omsorg för barnen/eleverna.</p>	<p>Barnskötaren har olika angreppssätt och metoder och tar ofta hänsyn till gruppens nivå. BSK anpassar delvis metoder för enskilda barn/elever. Digitalisering används som ett komplement till andra aktiviteter. BSK har ordning och struktur i arbetet. BSK överläter vissa rutiner och visst bestämmande till barnen/eleverna men arbetar inte systematiskt med att träna alla till ansvarstagande. BSK visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, kommer i tid och är välplanerad.</p>	<p>Barnskötaren arbetar med det sociala klimatet i förskolan genom att visa värme och intresse. I skolan används Olweus på ett systematiskt sätt. BSK provar olika metoder för samarbetsträning men tenderar att själv lösa konflikter enskilt med de berörda snarare än utveckla barnens/elevernas förmåga till konfliktlösning. BSK visar barnen/eleverna på lösningar, oftast utifrån ett visst perspektiv. BSK visar oftast lugn och självbehärskning samt använder endast i undantagsfall tillsägelser, påföljder och belöningar för att upprätthålla lugn och ordning. BSK använder ett lågaffektivt bemötande. BSK har de samtal med vårdnadshavarna som verksamheten kräver.</p>	<p>Barnskötaren utvärderar och reflekterar kring sitt eget arbete och barnens/elevernas utveckling. BSK synliggör lärandet för barnen/eleverna. BSK omfattar idén att alla kan lära sig och uttalar höga förväntningar. BSK kan ibland ha svårt att omsätta sin teoretiska förståelse i praktisk metod. BSK utvärderar ibland med barnen/eleverna. BSK samarbetar med arbetslaget för att erbjuda en god lärandemiljö. BSK prioriterar när det krävs och fullföljer av egen kraft sina uppgifter. BSK genomför extra anpassningar på gruppnivå för att tillgängliggöra verksamheten. BSK visar goda resultat.</p>	<p>Barnskötaren prövar och utvecklar sin ledarroll genom att kompetensutveckla sig. BSK prövar nya arbetssätt samt tar del av andras och delar ibland egna idéer och material. BSK samarbetar med arbetslaget om barn/elever, rutiner och verksamhetsutveckling. BSK bidrar till ett gott arbetsklimat, lyssnar på andra, visar andra uppskattning och kan ompröva sin uppfattning i diskussioner. BSK är lyhörd för verksamhetens behov och tar egna initiativ. BSK når goda resultat. BSK är en ambassadör för förskolan/skolan och för kommunen i olika sammanhang. BSK marknadsför kommunen i olika sammanhang.</p>
sats med förbättringsbehov	<p>Barnskötaren deltar i aktiviteter med barnen/eleverna men gör ibland avkall på lärande eller förenklar för att främja god stämning. Materialet tenderar att styra utbildningen. Strukturer, ordning och reda är inte alltid självklara.</p>	<p>Barnskötaren ger barnen litet utrymme att själva utforska, bidra eller öva sig i beslutsfattande. BSK ger barnen stort utrymme men liten vägledning. BSK kontrollerar ordning genom likartade vuxenstyrda aktiviteter som återkommer eller fri lek utan att aktivt närvara själv. Digitalisering används sporadiskt och tekniken dominerar över lärandeinhålllet. BSK visar barnen/eleverna på vad som är önskvärt beteende men följer inte alltid upp eller slutför och brister själv i sin föredömlighet. BSK är otydlig med sina förväntningar.</p>	<p>Barnskötaren arbetar inte aktivt med socialt klimat och relationer. BSK använder tillrättavisningar och belöningar och bestraffningar ad hoc, brister i sin föredömlighet och blir alltför privat. BSK utgår från ett eget perspektiv, snarare än att tydliggöra flera sätt att se på frågor eller idéer. BSK tenderar att se gruppen som enhetlig och förklarar barns/elevens sociala svårigheter som individuella snarare än kontextuella. BSK använder inte alltid ett lågaffektivt förhållningssätt. BSK i skolan använder Olweus till viss del men har ännu inte systematik i arbetet. BSK har inte fullt ut införlivat personalpolicyn. BSK tar kontakt med vårdnadshavare vid behov.</p>	<p>Barnskötaren utvärderar spontant men resultat diskuteras sällan med barnen/eleverna. BSK:s utvärdering är problemorienterad snarare än utvecklingsorienterad. När barn/elever visar svårigheter sänker BSK förväntningarna och påkallar hjälp snarare än att förändra sitt arbetssätt. BSK kan tendera att fokusera attraktiva barn/elevprodukter snarare än utvecklingsprocess och lärande.</p>	<p>Barnskötaren reflekterar över verksamheten men kopplar ännu inte till förändringar i arbetssätt. BSK arbetar reaktivt och är inte alltid förändringsbenägen. BSK i skolan initierar inte alltid ett eget ansvar i arbetslaget för elevhälsa. BSK diskuterar uppgifter och arbetstid men analyserar sällan sina pedagogiska mål, metoder och resultat. BSK är inte delaktig i förskolans/skolans delningskultur och det kollegiala lärandet.</p>

Namn:

FRITIDSLEDARE / ELEVASSISTENT LÖNEKRITERIER					
Ni v å	Ämnesansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Aktivitetsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Relationsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Resultatansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid	Verksamhets- och egenutvecklingsansvar Frekvens: ibland - ofta - alltid
↑	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten organiserar och presenterar aktiviteter, miljöer och material på ett sätt som intresserar barnen/eleverna för det som ska läras och upptäckas.</p> <p>F/E förenar lärande och utveckling med omsorg och trygghet för barnen/eleverna.</p> <p>F/E visar föredömlighet genom att sända tydliga budskap till barnet/eleven via lärandemiljöns utseende samt genom att tala om sin inställning till lärande med stort engagemang och närvaro.</p> <p>F/E vågar utmana sig själv och barn/elev/arbetslag för att nå ännu bättre resultat och kan på vägen våga misslyckas i strävan att utveckla verksamheten.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten väljer aktiviteter som gör att barnet/eleverna kan utforska, förstå och bidra med sina inlägg och insikter. Tempot är medvetet varierat och tiden utnyttjas effektivt.</p> <p>F/E identifierar bästa angreppssätt och metod för att föra varje barns/elevs erfarenheter och utveckling vidare även i lek.</p> <p>F/E använder många olika metoder, verktyg och konstellationer och inspirerar till olika aktiviteter.</p> <p>Digitalisering är integrerad i lärandet och stimulerar utvecklingen.</p> <p>Barn/elevgruppen får aktivt medverka i beslut, i eget lärande och i samlärande.</p> <p>F/E medverkar i att tillgängliggöra utbildningen.</p> <p>F/E visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, rör sig bland barnen/eleverna och visar nyfikenhet inför deras tankar, intressen och arbete hela arbetsdagen.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i barn/elevgruppen genom att visa övertygelse om att barnen/eleverna vill utvecklas.</p> <p>F/E frågar efter och visar nyfikenhet inför barnens/elevernas tankar, hjälper var och en att sätta ord på sina idéer och önskningar samt ger gensvar.</p> <p>F/E hjälper barnen/eleverna att se saker utifrån olika perspektiv.</p> <p>F/E tränar gruppens självkontroll och konfliktlösning och visar själv auktoritet, lugn, saklighet och självbehärskning.</p> <p>F/E använder ett lågaffektivt bemötande på ett framgångsrikt sätt.</p> <p>F/E visar sin föredömlighet genom att vara guide till vuxenlivet och att med värme, glädje och humor visa att hen tycker om barnen/eleverna.</p> <p>F/E skapar goda relationer till vårdnadshavarna genom vänligt intresse och tydlighet.</p> <p>F/E arbetar utifrån personalpolicyen.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten tar för givet att alla kan lära sig och visar höga förväntningar på alla.</p> <p>F/E reflekterar och utvärderar läroplansmål och verksamhetsmål kontinuerligt med arbetslaget och med barnen/eleverna.</p> <p>F/E tar stort aktivt ansvar och engagerar även andra till ökat ansvarstagande.</p> <p>F/E samarbetar med arbetslaget för att erbjuda en god miljö för utveckling, lek och lärande på ett framgångsrikt sätt.</p> <p>F/E visar sin föredömlighet genom hög egen närvaro i aktiviteterna och verksamheten.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten utvecklar ständigt sitt ledarskap och sina metoder utifrån reflektioner från barn/ elever, kollegor, vårdnadshavare och ledning.</p> <p>F/E kompetensutvecklar sig genom t.ex föreläsningar och litteratur.</p> <p>F/E är föredömlig i sin delningskultur både på den egna enheten samt inom kommunen.</p> <p>F/E samverkar, reflekterar och analyserar i ett kollegialt lärande och förbättrar därmed barnets/elevens lärande och utveckling.</p> <p>F/E uttrycker insikt om och uppskattning av sitt uppdrag.</p> <p>F/E agerar som förebild/coach för andra medarbetare och driver aktivt förändring och nytänkande tillsammans med kollegor för verksamhetens bästa.</p> <p>F/E uppfyller mycket väl de krav som ställs på F/E i den/de roller som F/E har och når mycket goda resultat.</p> <p>F/E är en ambassadör för förskolan/skolan och för kommunen i olika sammanhang.</p> <p>F/E bidrar till att sätta både förskolan/skolan och Sollentuna skolor på kartan genom att vara delaktig i sociala medier, mässor, arbetsgrupper, studiebesök etc. på ett mycket positivt och framgångsrikt sätt.</p>

↑	<p>Fritidsledaren/ Elevassistenten deltar och initierar aktiviteter tillsammans med barnen/eleverna på ett sätt som gör barnen/eleverna intresserade. Produktion kan ibland gå före ett djupare lärande. Lärandemiljön är inbjudande. F/E skapar trygghet och omsorg för barnen/eleverna.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten har olika angreppssätt och metoder och tar ofta hänsyn till gruppens nivå. F/E anpassar delvis metoder för enskilda barn/elever. Digitalisering används som ett komplement till andra aktiviteter. F/E har ordning och struktur i arbetet. F/E överlåter vissa rutiner och visst bestämmande till barnen/eleverna men arbetar inte systematiskt med att träna alla till ansvarstagande. F/E visar sin föredömlighet genom att agera som barnen/eleverna bör göra, kommer i tid och är välplanerad.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten arbetar med det sociala klimatet i förskolan genom att visa värme och intresse. I skolan används Olweus på ett systematiskt sätt. F/E provar olika metoder för samarbetsträning men tenderar att själv lösa konflikter enskilt med de berörda snarare än utveckla barnens/elevernas förmåga till konfliktlösning. F/E visar barnen/eleverna på lösningar, oftast utifrån ett visst perspektiv. F/E visar oftast lugn och självbehärskning samt använder endast i undantagsfall tillsägelser, påföljder och belöningar för att upprätthålla lugn och ordning. F/E använder ett lågaffektivt bemötande. F/E har de samtal med vårdnadshavarna som verksamheten kräver</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten utvärderar och reflekterar kring sitt eget arbete och barnens/elevernas utveckling. F/E synliggör lärandet för barnen/eleverna. F/E omfattar idén att alla kan lära sig och uttalar höga förväntningar. F/E kan ibland ha svårt att omsätta sin teoretiska förståelse i praktisk metod. F/E utvärderar ibland med barnen/eleverna. F/E samarbetar med arbetslaget för att erbjuda en god lärandemiljö. F/E prioriterar när det krävs och fullföljer av egen kraft sina uppgifter. F/E genomför extra anpassningar på gruppnivå för att tillgängliggöra verksamheten. F/E visar goda resultat.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten prövar och utvecklar sin ledarroll genom att kompetensutveckla sig. F/E prövar nya arbetssätt samt tar del av andras och delar ibland egna idéer och material. F/E samarbetar med arbetslaget om barn/elever, rutiner och verksamhetsutveckling. F/E bidrar till ett gott arbetsklimat, lyssnar på andra, visar andra uppskattning och kan ompröva sin uppfattning i diskussioner. F/E är lyhörd för verksamhetens behov och tar egna initiativ. F/E når goda resultat F/E är en ambassadör för förskolan/skolan och för kommunen i olika sammanhang. F/E marknadsför kommunen i olika sammanhang.</p>
sats med förbättringsbehov	<p>Fritidsledaren/ Elevassistenten deltar i aktiviteter med barnen/eleverna men gör ibland avkall på lärande eller förenklar för att främja god stämning. Materialet tenderar att styra utbildningen. Strukturer, ordning och reda är inte alltid självklara.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten ger barnen litet utrymme att själva utforska, bidra eller öva sig i beslutsfattande. F/E ger barnen stort utrymme men liten vägledning. F/E kontrollerar ordning genom likartade vuxenstyrda aktiviteter som återkommer eller fri lek utan att aktivt närvara själv. Digitalisering används sporadiskt och tekniken dominerar över lärandeinhållet. F/E visar barnen/eleverna på vad som är önskvärt beteende men följer inte alltid upp eller slutför och brister själv i sin föredömlighet. F/E är tydlig med sina förväntningar.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten arbetar inte aktivt med socialt klimat och relationer. F/E använder tillrättavisningar och belöningar och bestraffningar ad hoc, brister i sin föredömlighet och blir alltför privat. F/E utgår från ett eget perspektiv, snarare än att tydliggöra flera sätt att se på frågor eller idéer. F/E tenderar att se gruppen som enhetlig och förklarar barns/elevens sociala svårigheter som individuella snarare än kontextuella. F/E använder inte alltid ett lågaffektivt förhållningssätt. F/E i skolan använder Olweus till viss del men har ännu inte systematik i arbetet. F/E har inte fullt ut införlivat personalpolicyn. F/E tar kontakt med vårdnadshavare vid behov.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten utvärderar spontant men resultat diskuteras sällan med barnen/eleverna F/E:s utvärdering är problemorienterad snarare än utvecklingsorienterad. När barn/elever visar svårigheter sänker F/E förväntningarna och påkallar hjälp snarare än att förändra sitt arbetssätt. F/E kan tendera att fokusera på attraktiva barn/elevprodukter snarare än utvecklingsprocess och lärande.</p>	<p>Fritidsledaren/Elevassistenten reflekterar över verksamheten men kopplar ännu inte till förändringar i arbetssätt. F/E arbetar reaktivt och är inte alltid förändringsbenägen. F/E i skolan initierar inte alltid ett eget ansvar i arbetslaget för elevhälsa. F/E diskuterar uppgifter och arbetstid men analyserar sällan sina pedagogiska mål, metoder och resultat. F/E är inte delaktig i förskolans/skolans delningskultur och det kollegiala lärandet.</p>

Referenser

- Anderson, L. W., Kratwohl, D. R. (red.) (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing. A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Longman.
- Andersson, G., Persson, A. (2002). *Coaching och handledning av grupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjørndal R. P. (2005). *Det värderande ögat*. Stockholm: Liber.
- Brusling, C. & Strömqvist, G. (2007). *Reflektion och praktik i läraryrket*. Lund: Studentlitteratur.
- Böhlmark, A.; Grönqvist, E.; Vlachos, J. (2012). *Rektors betydelse för skola, elever och lärare*. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, IFAU, Rapport 2012:15.
- Campoy, R. (2005). *Case Study Analysis in the Classroom. Becoming a Reflective Teacher*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chetty, R, Friedman, J. N. & Rockoff, J. E. (2011). The Long-Term Impact of Teachers: Teacher Value-Added and Student Outcomes in Adulthood. *National Bureau of Economic Research Working Paper No 1. 176999*.
- Cordingley, P, Bell, M, Thomason, S. & Firth, A. (2005). The Impact of Collaborative Professional Development (CPD) on Classroom Teaching and Learning. *Research Evidence in Education*. London: Routledge.
- Dysthe, O., Hertzberg, F., Løkensgard Hoel, T. (2002). *Skriva för att lära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong. Om poliser, busar och svennar*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan Stockholm.
- Eriksson, A. (2016). *Different Professional Roles in Preeschool – the Talk and the Performance*. Refereegranskat konferensbidrag vid 26th, EECERA European Early Childhood Education Research Association, 2016.
- Hargreaves, A. (2007). *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hargreaves, A. (1995). Development and Desire: A Postmodern Perspective. I: Guskey, T. R. & Huberman, M. (red.) *Professional Development in Education*. New York: Teacher's College Press, s. 9-34.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning*. London: Routledge.
- Hetland, L., Winner, E., Veenema, S., Sheridan, K. M. (2007). *Studio Thinking. The real benefits for visual arts education*. New York: Teacher College Press.
- Heyman F. (2012). *Sambandet mellan lönespridning inom företag och produktivitet: vad säger forskningen?* Institutet för näringslivsforskning, IFN (2012). Policy Paper nr 52.

- Jarl, M, Blossing, U. & Andersson, K. (2017). *Att organisera för skolframgång*. Institutionen för pedagogik och specialpedagogik. Göteborgs universitet.
- Jensen, E. (2005). *Teaching with the Brain in Mind*. Alexandria: ASCD.
- Joyce, B. & Calhoun, E. (2010). *Models of professional Development. A Celebration of Educators*. Thousand Oaks: Corwin Sage.
- Kareld, S-H. & Petersson, R. (2015). *Samverkan i praktiken. om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet i vardagen: en bok för dig i offentlig sektor*. Göteborg: Dialog och idé.
- Kindeberg, T. (2011). *Pedagogisk retorik – den muntliga relationen i undervisningen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lauvås, P, Hofgaard, L. & Handal, G. (1997). *Kollegahandledning i skolan*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindström, L. (2008). Intuitionens roll i estetiska läroprocesser. I: L. Lindström & K. Borg (red.): *Slöjda för livet. En bok om pedagogisk slöjd*. Stockholm: Läraförbundets förlag, s. 129–144.
- Lindström, L., Ulriksson, L., Elsner, C. (1998). *Portföljvärdering av elevers skapande i bild*. US98. Stockholm: Skolverket.
- Läraförbundet, Lärarnas Riksförbund (2001). *Lärares yrkesetik*. www.laarestyrkesetik.se/web/yrkesetik.nsf/doc/005324D7. Hämtat 2013-02-01.
- Lönekriterier* (2015). Sollentuna kommun. www.solsidan.sollentuna.se. Hämtat 2015-11-01.
- McKinsey & Company (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*. <http://www.mckinseysociety.com>. 2015-06-11.
- OECD (2013). *Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching*. OECD publishing.
- Ostinelli, G. (2012). Il ruolo della motivazione e della comprensione nello sviluppo della professionalità degli insegnanti. Una riflessione sulle modalità di sviluppo assistito della professionalità docente in ambito scolastico. *Educational Reflective Practices*, 2, 1, s. 118-139.
- Pedagogisk professionsutveckling* (2013). Ett utvecklingsmaterial för rektors och förskolechefs observationer, medarbetarsamtal och lönesamtal med lärare, förskollärare, fritidslärare/pedagoger och barnskötare. Reviderad upplaga 2014. Ekerö kommun och Ignite Research Institute, www.igniteresearch.org. Hämtat 2015-11-07.
- Personalpolicy för Sollentuna kommun* (2014). Kommunledningskontoret, Sollentuna kommun
- Pihlgren, A. S. (2014). *Complementary in Classrooms and Afterschool Programs*. Peer reviewed paper presented at the TA, Teachers Approach Conference, 2014. Riga, Latvia. www.igniteresearch.org. Hämtad 2017-05-10.
- Pihlgren, A. S. (2013a). *Det tänkande klassrummet*. Stockholm: Liber.

- Pihlgren, A. S. (2015). *Enhancing Teachers' Understanding of How to Develop Students' Thinking*. Paper presented at the 17th ICOT, International Conference on Thinking 2015, 29th June-3rd July, in Bilbao, Spain.
- Pihlgren, A. S. (2013c). *Planning for Thinking and Cognitive Development in Students*. Peer reviewed paper presented at the 5th International Conference of Cognitive Science ICCS 2013 in Tehran, Iran. www.igniteresearch.org Hämtad 2017-05-01.
- Pihlgren, A. S. (2013b). *Principals Cooperating to Assess Classroom Practice*. Paper presented at the 16th international Conference on Thinking 2013-01, Wellington, New Zealand www.igniteresearch.org. Hämtad 2015-11-07.
- Pihlgren, A. S. (2016). *Teaching Environments in Preschool Teaching*. Peer reviewed paper presented at ECER, the European Conference on Educational Research, 23-26 August 2016, Dublin, Ireland. www.igniteresearch.org Hämtad 2017-05-01.
- Pihlgren, A. & Fröman, H. (2009). *Socratic Group Leadership Mentoring*. Paper presented at the 14th International Conference on Thinking 2009 in Kuala Lumpur, Malaysia. www.kunskapskallan.com/bibliotek. Hämtad 2013-11-13.
- Race, A-C. & Furnham, A. F. (2014). *Mental Illness at Work. A Manager's Guide to Identifying, Managing and Preventing Psychological Problems in the Workplace*. New York: Palgrave McMillan.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- SFS 2010:800. *Skollagen*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.
- Shüllieabhin, A. Ni (2013). *Task-based Teacher Learning Communities in the Implementation of Curriculum Reform*. Paper presented at the European Conference on Educational Research 2013-09 Istanbul.
- Shulman, L. S. (2004). *The wisdom of practice: Essays on teaching, learning, and learning to teach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skolinspektionen (2012). *Framgång i undervisningen. En sammanställning av forskningsresultat som stöd för granskning på vetenskaplig grund i skolan*. www.skolinspektionen.se Hämtad 2013-01-15.
- Skolinspektionen (2017). *Förskolans kvalitet och måluppfyllelse*. www.skolinspektionen.se Hämtad 2017-05-01.
- Skolinspektionen (2016). *Förskolechefens ledning. Om att ta ansvar för den pedagogiska verksamheten*. www.skolinspektionen.se Hämtad 2017-05-01.
- Skolverket (2014c). *Forskning för klassrummet*. Stockholm: Fritzes.
- Skolverket (2016). *Tema rektor*. <https://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/ledarskap-organisation/tema-rektor> Hämtad 2017-05-01.
- Smylie, M. A. (1995). Teacher Learning in the Workplace. In: Guskey, T. R. & Hunerman, M. (red.) *Professional Development in Education*. New York: Teacher's College Press, s. 92-113.

Sollentuna författningssamling (2015). *Regler för lönepåverkande faktorer i Sollentuna kommun*. Antagna av kommunfullmäktige 2015-03-05, § 8. www.sollentuna.se. Hämtat 2015-11-01.

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi, Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Tillema, H. H. & Jeroen, M. I. (1995). Training for the Professional Development of Teachers. I: Guskey, T. R, Huberman, M. (ed.) *Professional Development in Education*. New York: Teacher's College Press, s. 135-180.

Timperley, H, Wilson, A, Barrar, H. & Fung, I. (2007). *Teacher Professional Learning and Development: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington, Ministry of Education.

Utbildningsutskottet (2013). *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan?* Stockholm: Riksdagstryckeriet.

von Oppel, M. & Aldridge, J. (2015). *Education Reform in Abu Dhabi – What holds Teachers Back? Factors affecting teachers in their implementation of education reform initiatives*. Paper presented at the International Conference on Thinking, ICOT, 1st of July 2015, in Bilbao, Spain.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society, the development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.

Wiggins, G. (1998). *Educative Assessment. Designing assessments to inform and improve students' performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Willingham, D. T. (2009). *Why don't Students Like School? A cognitive scientist answers questions about how the mind works and what it means for the classroom*. San Francisco: Jossey-Bass.