



HELSINGBORG

Skol- och fritidsförvaltningen

Verksamhetsstyrning i förskola, grundskola och gymnasieskola

Detta dokument beskriver kortfattat hur vi arbetar med verksamhetsstyrning inom förskola, grundskola och gymnasieskola. Inledningsvis presenteras IPS-modellen och arbetssättet med tydliga mål med hjälp av målkriterier. Därefter visar vi hur detta konkret ser ut och vad det innebär i systemstödet Stratsys och kvalitetsrapporten.

Dokumentet avslutas med några kommentarer till modellen *Verksamhetsplanering skola* i Stratsys samt på vilket sätt vår modell för förskola, grundskola och gymnasieskola relaterar till stadens nya verksamhetsstyrning och förändrade styrmodell.

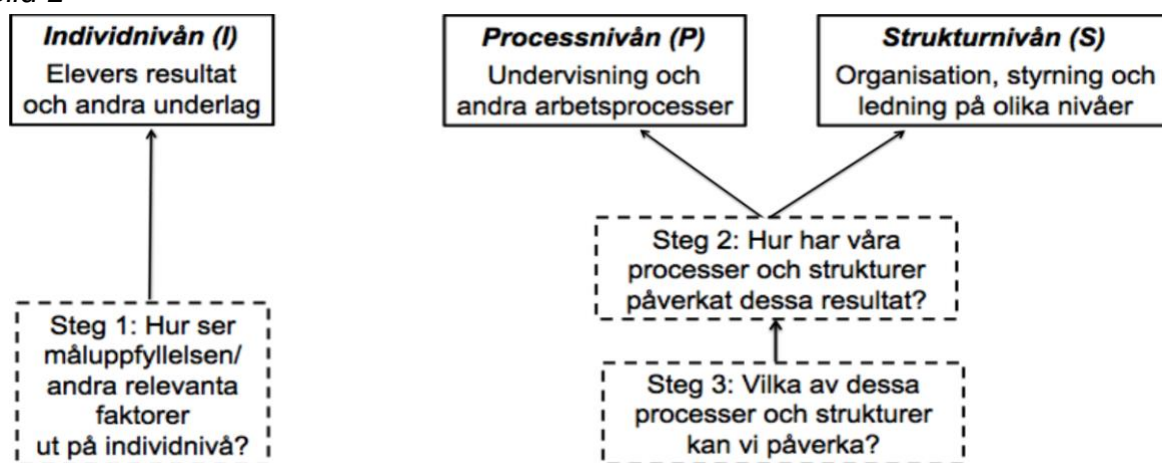
Innehållsförteckning

1. *IPS-modellen*
2. *Tydliga mål med hjälp av målkriterier*
3. *Verksamhetsplan, kriterier och IPS i Stratsys*
4. *Kopplingen mellan verksamhetsplanen och kvalitetsrapporten*
5. *Några systemmässiga kommentarer*
6. *Stadens styrmodell, verksamhetsstyrning och vår IPS-modell*

1. IPS-modellen

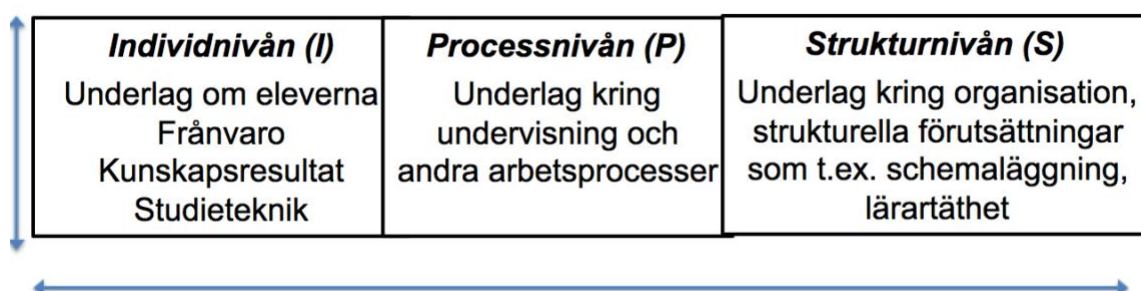
IPS-modellen är en analytisk modell som syftar till att stödja och underlätta vid analysarbete. I, står för individ och motsvarar barnen/eleverna i verksamheten. P, står för process och motsvarar undervisningen eller andra arbetsprocesser i verksamheten. S, står för struktur och motsvarar organisation, styrning och ledning på olika nivåer i verksamheten. Modellen bygger på en enkel idé om att utgå från underlag och bedömningar av barnens/elevernas utveckling, för att sedan ha det som utgångspunkt för vad man behöver förändras när det kommer till arbetssätt och strukturförändringar (bild 1). I korthet syftar modellen till att göra det enklare att identifiera satsningar och förändringar som är direkt kopplade till barnens och elevernas faktiska behov.

Bild 1



Ett annat sätt att uttrycka det på är att det finns en samvariation mellan vad barn/elever uppnår (I) och arbetsprocesserna i klassrummet (P), där I ses som en konsekvens av P, och P en konsekvens av S. Detta kan illustreras av pilarna i bild 2, där den vertikala pilen syftar till samvariationen mellan exempelvis olika faktorer på elevnivå, såsom frånvaro och kunskaper. Den horisontella syftar istället till samvariationen mellan elevfaktorer och undervisningens genomförande, samt mellan undervisningen och de organisatoriska förutsättningarna.

Bild 2



2. Tydliga mål som går att utvärdera med hjälp av målkriterier

För att de prioriterade mål som återfinns på de olika nivåerna i organisationen (från förvaltning till enskild förskola/skola) ska vara tydliga och begripliga för berörda behöver målen konkretiseras med hjälp av målkriterier. Målkriterier är förtydligande texter som syftar till att tydliggöra innebörden av ett enskilt mål. Genom att gemensamt diskutera vad ett mål egentligen betyder kan man identifiera relevanta kriterier som konkretiserar vad målet innebär.

När målkriterier gemensamt definierats blir nästa steg att fastställa *hur* dessa kriterier kan följas upp/utvärderas. Målkriterier följs upp med hjälp av indikatorer som kan vara antingen kvantitativa eller kvalitativa, och vilka följs upp med hjälp av olika *metoder*. Dessa olika typer av indikatorer utgör *evidens* (olika typer av underlag) som synliggör hur väl ett målkriterie är uppnått eller inte.

Verksamhetsmålet - pekar ut en riktning eller ett framtida önskat tillstånd.

Målkriterierna - tydliggör vad verksamhetsmålet betyder och innebär.

Indikatorerna - motsvarar de konkreta kvalitativa eller kvantitativa metoder som används för att följa upp eller utvärdera målkriterierna.

Ett tydliggörande exempel

Verksamhetsmålet - Undervisningen på skolan ska vara formativ

Målkriterierna - Detta innebär att;

- 1) Läraren tydliggör kunskapskrav, kursmål och lärandemål mha konkretisering och exempel.
- 2) Läraren ger muntlig och skriftlig framåtsyftande återkoppling till eleverna.
- 3) Läraren skapar aktiviteter som synliggör lärandet för eleverna
- 4) Eleverna använder sig av återkopplingen i sitt lärande

Indikatorerna (utan inbördes ordning)

- Andel elever som uppger att man förstår målen för lektionen (enkät)
- Andel elever som uppger att man vet vad man ska göra på lektionen (enkät)
- Andel elever som uppger att lärarna ger framåtsyftande feedback (enkät)
- Andel elever som uppger att de använder sig av lärarens feedback (enkät)
- Andel lärare som på lektionen tydligt går igenom mål mha förklarande exempel (observationsprotokoll)
- Andel lärare som under lektionen använder sig av aktiviteter som synliggör elevernas lärande (observationsprotokoll)
- Andel lärare som uppskattar att de kommunicerar tydliga mål (självskattning)
- Andel lärare som uppskattar att de ger framåtsyftande återkoppling till eleverna (självskattning)

3. Verksamhetsmål, kriterier och IPS i Stratsys

De resonemang och tankeverktyg som presenterats i avsnitt 1 och 2, ligger till grund

för skol- och fritidsförvaltningens styrmodell verksamhetsstyrning vilken dokumenteras i systemstödet Stratsys, *Verksamhetsplanering skola*.

I det som heter *Verksamhetsplan* återfinns följande kolumner från vänster till höger. Nedan visas de uppifrån och ned och är indelade i olika steg för tydlighetens skull.

Steg 1 - Syftar till att utifrån en gedigen analys av barnens/elevernas behov/måluppfyllelse tydliggöra och avgränsa vad som är mest prioriterat att arbeta med.

Behovsanalys - Här framgår den behovsanalys förskolan/skolan gör av barnens/elevernas behov.

Verksamhetsmål (I) - Här framgår verksamhetsmålet på I-nivå som baseras på behovsanalysen.

Steg 2 - Syftar till att utifrån en gedigen analys av pedagogernas behov/utveckling av arbetsformer och arbetssätt i relation till steg 1 tydliggöra och avgränsa vad som är mest prioriterat att arbeta med.

Behovsanalys - Här framgår den behovsanalys verksamheten gör av att utveckla arbetsformer och arbetssätt för att matcha barnens/elevernas behov.

Verksamhetsmål (P/S) - Här framgår det verksamhetsmål på P/S-nivå som skolan ska arbeta mot för att nå önskat verksamhetsmål på I-nivå.

Steg 3 - Syftar till att tydliggöra vad målen innebär, samt på vilka sätt (metoder) de ska följas upp/utvärderas.

Målkriterier - Här framgår de målkriterier som tydliggör vad målen på I- och P/S-nivå konkret betyder.

Indikatorer - Här framgår de indikatorer (kvalitativa/kvantitativa) som ska användas för att följa upp/utvärdera målkriterierna.

Steg 4 - Syftar till att tydliggöra utfallen för de olika kvantitativa/kvalitativa indikatorerna, samt aktiviteter för att uppnå desamma.

Utfall/bedömning - Här framgår de numeriska utfall (kvantitativ) eller bedömningar (kvalitativ) utifrån de olika indikatorerna.

Aktiviteter - Här beskrivs de aktiviteter/insatser/förändringar som ska genomföras för att bidra till att målen uppnås.

4. Kopplingen mellan verksamhetsplanen och kvalitetsrapporten

Verksamhetsplanen är det verktyg/systemstöd som synliggör de mål som är prioriterade och hur verksamheten ska arbeta för att målen ska uppnås. Det som följs upp/utvärderas i verksamhetsplanen är i huvudsak 1) Indikatorer och 2) Aktiviteter.

En samlad bedömning av hur väl ett mål nåtts på helheten sker dock inte här. En liknelse kan vara att det som efter avslutat läsår återfinns i verksamhetsplanen (tillsammans med andra underlag) utgör de olika pusselbitarna, men att pusslet inte är färdiglagt.

Pusslet ska istället läggas klart i kvalitetsrapportens första del där en analys ska göras av prioriterade mål för läsåret med hänvisning till evidens. Här är fokus på att lägga samman pusslet, med hjälp av de olika bitar man samlat in och skapat under läsåret. Utifrån en analys och bedömning av hur arbetet med årets prioriterade mål har gått kan man planera arbetet för kommande läsår. Tanken är att analyserna och bedömningarna ska bygga på evidens, exempelvis på olika bedömningar/utfall på indikatorerna i verksamhetsplanen, eller andra typer av uppföljningar som gjorts under läsåret. Analysen ska inte endast bestå av beskrivningar av utfall för indikatorer, eller beskrivningar av vad man gjort under läsåret utan grunda sig på ett resonemang utifrån olika former av evidens. Analysen syftar till att redogöra för slutsatser och helhetsbedömningar. Detta kan sammanfattas med svaret på frågorna: *Hur gick det? Vad behöver vi göra nu? och Vad baserar vi dessa slutsatser på?*

Det finns en tydlig koppling mellan verksamhetsplanen och kvalitetsrapporten och tillsammans bildar de en helhet.

5. Kommentarer till 'Verksamhetsplanering skola' i systemstödet Stratsys

Modellen *Verksamhetsplanering skola*, består av flera olika flikar. Här redogörs kortfattat för de olika delarnas funktioner.

Den första fliken **Start** innehåller instruktionsmaterial, ett årshjul för de förvaltningsgemensamma hållpunkterna under läsåret, vårt gemensamma uppdrag ("Vad är vårt uppdrag?") samt det som vi som organisation gemensamt planerar för på längre sikt.

Den andra fliken **Visa verksamhetsplan** innehåller förskolans/skolans prioriterade mål samt det som ligger till grund för valda prioriterade mål. (Se punkten 3 i detta dokument)

Den tredje fliken **Analysera** är den plats i systemet där man följer upp de olika aktiviteterna och indikatorerna som är aktuella under läsåret.

Den fjärde fliken **Kvalitetsrapport** innehåller kvalitetsrapporten för innevarande

läsår samt en historik. Här knyter man samman de olika delarna och gör sina övergripande analyser.

Den femte fliken **Planera** är den flik där man lägger in kommande års verksamhetsplan.

6. Stadens styrmodell, verksamhetsstyrning och vår IPS-modell

Kommunfullmäktige beslutade i maj 2018 om en förändrad styrmodell för stadens politiska styrning. När vi använder begreppet *styrmodell* syftar vi på förtroendevaldas verktyg för att styra Helsingborg. Beslutet innebär att Helsingborg från och med nästa år inte längre arbetar med balanserad styrning och styrkort. Den förändrade styrmodellen syftar till att skapa en politisk styrning med färre mål och tydliga politiska prioriteringar. Modellen bygger på tanken om tillitsbaserad styrning och ledning vilken i större utsträckning ska tillvarata medarbetares kompetens och erfarenhet för att kunna utveckla kvaliteten i verksamheten.

Som en följd av kommunfullmäktiges beslut inför Helsingborgs stad från och med 2019 också en ny verksamhetsstyrning. Med *verksamhetsstyrning* menar vi chefens stöd för att styra sin verksamhet.

Inom förskolan, grundskolan och gymnasieskolan har vi utgått från stadens gemensamma arbetssätt för verksamhetsstyrning men gjort anpassningar genom att inkludera IPS-modellen. Varje chef och enhet ska ha en verksamhetsplan där mål för verksamhetens utveckling, samt aktiviteter som krävs för att uppnå målen, dokumenteras. För att följa upp och utvärdera verksamhetens utveckling ska varje chef ha tre verksamhetsdialoger med verksamhetschef och relevanta stödfunktioner under året.

På huvudmannanivå sker motsvarande verksamhetsdialoger mellan förvaltningsledning, verksamhetschefer och stödfunktioner för att följa upp och utvärdera verksamheten. De förvaltningsgemensamma strategiska utvecklingsområden som identifieras utgör även underlag för nämndens mål för kommande år. De strategier som förvaltningschefen och förvaltningsledningen väljer för att genomföra nämndens mål samt eventuella övriga uppdrag, beskrivs i förvaltningens verksamhetsplan.