



Systematiskt kvalitetsarbete och verksamhetsstyrning inom Helsingborgs stads skolor

Skriv texten här

Innehåll

1. Inledning.....	4
2. Systematiskt kvalitetsarbete enligt skollagen	5
2.1 IPS-modellen	7
2.2 Dokumentation.....	7
3. Politisk styrning i Helsingborg stad.....	9
4. Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad	11
4.1 Ekonomisk styrning.....	13
5. Styrkedjan inom Helsingborgs stads skolor	13
6. Verksamhetsplan för Helsingborgs stads skolor.....	14
7. Uppföljning	15
7.1 Årshjul för uppföljning inom enheter	15
7.2 Årshjul för uppföljning av enheter	16
7.3 Årshjul för uppföljning av skolformer	17
7.4 Årshjul för uppföljning av förvaltningens arbete med förskola och skola	18
8. Analysunderlag.....	19
9. Bilagor	21

Förord

Alla medarbetare arbetar varje dag för att förbereda våra barn och unga för en allt mer föränderlig och oförutsägbar värld. Tillsammans kan vi göra skillnad för barn och unga. För att vår samlade kraft ska användas där den gör mest nytta krävs att kraften kanaliseras dit utmaningarna är som störst. Detta kräver i sin tur att vi har god koll på våra styrkor och utvecklingsområden och att vi har redskap för att fokusera, kraftsamla, agera och följa upp. Det systematiska kvalitetsarbetet och verksamhetsstyrningen är våra redskap för att utveckla och styra verksamheten mot uppsatta mål. För att jag som utbildningsdirektören ska lyckas med uppdraget att utveckla utbildningen i hela organisationen och rektor på sin enhet krävs såväl styrning och ledning som stöd och en ömsesidighet mellan funktionerna.

Denna skrift ger en övergripande beskrivning av hur det systematiska kvalitetsarbetet, verksamhetsstyrningen och den politiska styrningen av de kommunala förskolorna och skolorna ser ut i Helsingborgs stad. Ambitionen är att du genom denna översikt förstår hur olika nivåer och aktörer hänger ihop i Helsingborgs stads skolors styrkedja och hur det framträder i klassrum, förskola/ skola, förvaltning och på huvudmannanivå.

Vi utvecklar ständigt våra processer och arbetssätt. Välkommen att höra av dig med förslag och synpunkter så vi kan utveckla arbetet – tillsammans.

Helsingborg i september 2024

Tony Mufic

Utbildningsdirektör

1. Inledning

Barn och elever utvecklas och lär sig individuellt och i interaktion med andra. All personal är viktig för att bidra till barns och elevers utveckling och lärande men pedagogerna har en särskilt viktig roll i barns och elevers lärande. Det är i mötet mellan barn, elever och vuxna som utveckling och lärande sker.

Pedagogerna ska se till att de nationella och lokala målen för undervisningen nås och ska ha förutsättningar att genomföra detta. Pedagogernas chefer, dvs rektorerna, ska fungera som pedagogiska ledare och ha god kännedom om vilka utmaningar pedagogerna möter och vilket stöd som krävs för att pedagogerna ska kunna utföra sitt jobb. Rektorerna har även ett ansvar att säkerställa att personalen arbetar i enlighet med nationella och lokala mål. Rektorernas överordnade, från verksamhetschefer och förvaltningschef till politisk nämnd, bör också ha god kännedom om de utmaningar som finns och kunna tillhandahålla rätt stöd och utforma mål som stödjer utvecklingsarbete på alla nivåer.

För att allt ska hänga ihop behöver information om måluppfyllelse, utmaningar och framgångar gå från klassrum till nämnd¹ och styr signaler om inriktning och prioriteringar går från nämnd till verksamhet. Varje led i informations- och styrkedjan ska säkerställa att information förs vidare på ett rättvisande sätt, att informationen tolkas likartat och att rätt beslut fattas för att verksamheten ska utvecklas så att barn och elever får bästa möjliga förutsättningar i livet. Alla länkar i kedjan måste hänga ihop för att varje nivå ska kunna fungera så effektivt som möjligt.

I denna skrift beskrivs hur länkarna i styrkedjan² hänger ihop när det gäller styrningen av skolan, dvs både den politiska styrningen och verksamhetsstyrningen. Det systematiska kvalitetsarbetet, som är en central del i verksamhetsstyrningen, beskrivs också. Eftersom processerna hela tiden utvecklas kan vissa delar ha ändrats sedan skriften togs fram.

¹ Ytterst är det kommunfullmäktige som ansvarar för den kommunala styrningen och att verksamheterna fullgör nationella och lokala mål.

² Styrkedja används här som begrepp för att fånga alla delar i processen med att analysera, dra slutsatser, planera, genomföra, följa upp, dokumentera och informera utifrån nationella och lokala mål.

2. Systematiskt kvalitetsarbete enligt skollagen

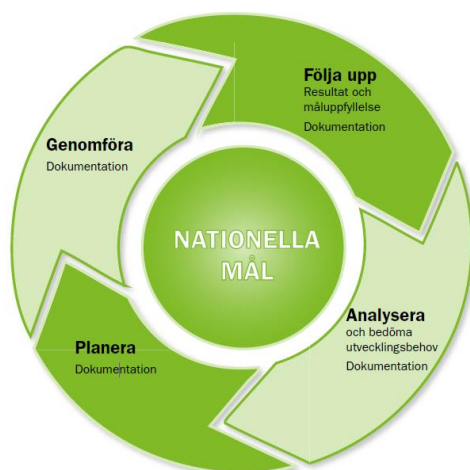
Enligt skollagen ska varje huvudman inom skolväsendet på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera och följa upp utbildningen, analysera orsakerna till uppföljningens resultat och utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen. Motsvarande planering, uppföljning, analys och utveckling av utbildningen ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå. Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Det systematiska kvalitetsarbetet ska inriktas mot att uppfylla de nationella målen för utbildningen och får även inkludera lokala mål. Kravet innebär alltså att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen.

Systematiskt och kontinuerligt innebär att arbetet ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Varje huvudman och varje förskole- och skolenhet måste därför hitta sina former och rutiner för kvalitetsarbetet.

För att identifiera utvecklingsområden krävs att verksamheten känner till sina resultat och kan värdera dem. Genom uppföljning får man syn på resultaten och genom att betrakta resultaten i relation till målen får man syn på utvecklingsbehoven. För att ta reda på varför resultaten ser ut som de gör krävs en analys där resultat jämförs, tolkas och förklaras. Om några resultat inte uppnått önskad nivå gäller det att hitta orsakerna till bristerna. Utifrån identifierade orsaker kan rätt åtgärder identifieras, genomföras och följas upp. Detta är en ständigt pågående progress.

Skolverket illustrerar det systematiska kvalitetsarbetet som ett hjul, se figur 1.

Figur 1. Illustration av systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete (ur Skolverkets allmänna råd *Systematiskt kvalitetsarbete - för skolväsendet*)



Som stöd för det systematiska kvalitetsarbetet i praktiken använder Skolverket en förenklad illustration, se figur 2.

Figur 2. Förenklad bild över det systematiska kvalitetsarbetet, Skolverket



2.1 IPS-modellen

Analysen av verksamhetsresultat utgår från barnets och elevens prestationer. Det är barns och elevers utveckling och lärande som ska främjas och om det finns behov av förändringar så kan detta åstadkommas antingen genom att ändra pedagogers arbetssätt och andra processer eller genom att ändra organisering och andra strukturer. Det är alltså inte barnen och eleverna som ska uppmanas att ändra sig.

Denna modell för analys kallas IPS-modellen där (I) står för individ och motsvarar barnens och elevernas resultat och måluppfyllelse (P) står för process och motsvarar undervisningen eller andra arbetsprocesser i verksamheten. (S) står för struktur och motsvarar organisation och ledningsstrukturer på olika nivåer i verksamheten.

Analysen av barns och elevers måluppfyllelse visar vilka brister som finns och orsakerna till dessa. För att åtgärda bristerna formuleras verksamhetsmål som verksamheten ska sträva mot genom de aktiviteter som ska genomföras för att nå verksamhetsmålen. För att kunna bedöma måluppfyllelsen formuleras olika målkriterier. Målkriterierna kan ses som delmål eller förtydliganden av vad verksamhetsmålet betyder och innebär. Indikatorer används för att mäta måluppfyllelsen³. Analys, verksamhetsmål, aktiviteter, målkriterier och indikatorer dokumenteras i en verksamhetsplan i systemstödet Stratsys.

Huvudmannen använder också IPS-modellen i sin analys. I huvudmannens analys utgörs I-nivån av enheternas resultat och måluppfyllelse. Stöd för att göra nulägesanalys på enhetsnivå och huvudmannanivå finns på Skolverkets webbplats. Där finns också Skolverkets allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete.

2.2 Dokumentation

Det systematiska kvalitetsarbetet ska, enligt skollagen, dokumenteras. Dokumentationen visar vad som behöver utvecklas, varför och på vilket sätt. Rektor ansvarar för att det finns rutiner för hur det löpande arbetet med att följa upp och analysera

³ Precis som namnet antyder så fångar en indikator inte hela måluppfyllelsen. Analys av flera indikatorer tillsammans ger en *indikation* om måluppfyllelsen.

måluppfyllelsen ska genomföras och hur dokumentationen ska göras.

Inom Helsingborgs stads skolor tar varje enhet⁴ årligen fram en samlad bild över enhetens resultat, analys, framgångar och utmaningar. Denna *kvalitetsrapport* utgör den samlade nulägesanalysen inför enhetens verksamhetsplanering. Enheternas kvalitetsrapporter finns i Stratsys.

Även huvudmannen upprättar årligen en samlad bild över läget inom Helsingborgs stads skolor. Huvudmannens kvalitetsrapporter upprättas skolformsvis och utgör underlag för nämndens och utbildningsdirektörens styrning. Kvalitetsrapporterna för förskola, grundskola, gymnasieskola, anpassad grund- och gymnasieskola samt International school of Helsingborg finns i Diariet.

Utöver kvalitetsrapporterna finns även andra underlag som dialogsammanställningar, analyser och enkätundersökningar, vilka utgör stöd för prioriteringar och utvecklingsinsatser. Se även *avsnitt 7.5 Skriftlig uppföljning och analysunderlag*

⁴ För förskolorna tas kvalitetsrapporten fram per chefsområde.

3. Politisk styrning i Helsingborg stad

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag och ansvarsområden i reglementen. Stadens nämnder och bolag ansvarar för att driva en effektiv verksamhet inom sitt uppdrag utifrån lagstiftning, inriktningar och mål (nationella och lokala), bolagsordningar, ägardirektiv, reglementen, styrdokument och ekonomiska förutsättningar. I stadens styrmodell genomför de förtroendevalda sin politiska styrning. I figur 3 framgår de olika delarna i den politiska styrningen (styrmodellen).

Figur 3. Bild över Stadens styrmodell, den politiska styrningens olika delar.



Stadens nämnder ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen, förbereder ärenden som ska beslutas dels av nämnden och dels av fullmäktige, och genomför beslut som fattas i fullmäktige. Varje nämnd ansvarar för att omvandla kommunfullmäktiges uppdrag och mål till verksamhet. Kommunfullmäktige har delegerat frågor som rör barn och unga till Barn- och utbildningsnämnden. Barn- och utbildningsnämndens uppdrag är att skapa de bästa möjliga förutsättningarna för barn och ungas uppväxt, vidare studier, arbete och ett hållbart liv. Till varje nämnd hör en förvaltning som har till uppgift att genomföra nämndens beslut.

Skol- och fritidsförvaltningen ansvarar för stadens förskoleverksamhet, grundskola, skolbarnsomsorg, anpassad skola och gymnasieskola. Förvaltningen driver Helsingborgs stads egna skolor och har tillsynsansvar för stadens fristående förskolor och fristående pedagogisk omsorg.

Skol- och fritidsförvaltningen ansvarar också för att genomföra Idrotts- och fritidsnämndens beslut. Skol- och fritidsförvaltningen ansvarar alltså för två nämnder.

Skol- och fritidsförvaltningen leds av förvaltningschefen, tillika utbildningsdirektör. Till sitt stöd har förvaltningsdirektören en styrgrupp och två ledningsgrupper, en för Helsingborgs stads skolor och en för Fritid Helsingborg.

Förskole- och skolverksamheten är indelad i fem verksamhetsområden vilka leds av var sin verksamhetschef. Till förvaltningen hör också ett antal stödfunktioner som leds av var sin avdelningschef. Ur figur 4 framgår hur Skol- och fritidsförvaltningen är organiserad. Läs mer om förvaltningen organisation på intranätet.

Figur 4. Skol- och fritidsförvaltningens organisation



4. Verksamhetsstyrning i Helsingborgs stad

Chefer i Helsingborgs stad har fullt ledningsansvar för verksamhet ekonomi och personal inom sitt ansvarsområde. Chefer har ansvar för att styra verksamheten för att lyckas inom sitt uppdrag. Stadens koncept för verksamhetsstyrning står på tre ben; nulägeskoll/nulägesanalys⁵, verksamhetsplan och verksamhetsdialog, se figur 5. Nära knuten till verksamhetsstyrningen hör också chefens arbete med att säkerställa en god intern kontroll.⁶

Figur 5. De tre benen nulägeskoll/analys, verksamhetsplan och verksamhetsdialog i Helsingborgs stads koncept för verksamhetsstyrning



I nulägesanalysen/nulägeskoll går vi igenom våra resultat, identifierar styrkor, svagheter och risker, analyserar samband och letar efter orsaker. Den behovsanalys som vi gör inom förskola och skola enligt IPS-modellen motsvarar nulägeskollen inom stadens koncept för verksamhetsstyrning.

Utifrån nulägeskollen tar chefen tillsammans med sina medarbetare fram en verksamhetsplan. Verksamhetsplanen beskriver vad som ska vara prioriterat och vad som behöver göras för att nå uppsatta mål. Chefen stämmer av sin verksamhetsplan med överordnad chef för att säkerställa att verksamhetsplanen bidrar till att lösa gemensamma utmaningar. Förskolornas och skolornas verksamhetsplaner dokumenteras i Stratsys och avdelningarnas

⁵ Den analys som avser en specifik enhet eller verksamhet kallas nulägeskoll. Den analys som avser hela förvaltningen kallas nulägesanalys.

⁶ Som chef har man ett ansvar för att säkerställa att verksamheten följer lagar och regler, att de ekonomiska medlen används effektivt, att dokumentation och behörigheter är korrekta, med mera. Det handlar både om att förebygga, följa upp och att åtgärda brister. Detta arbete kallas intern kontroll. Staden har en process för hur vi arbetar med intern kontroll.

verksamhetsplaner dokumenteras i Sharepoint.
Verksamhetsplanerna är tillgängliga för samtliga medarbetare.

Verksamhetsdialog handlar om att följa upp verksamhetsplanen och ha en aktiv och tillitsfull dialog om resultat, progression, utmaningar och prioriteringar. Verksamhetsdialoger sker mellan medarbetare och chef samt mellan underordnad och överordnad chef. Alla medverkande förbereder sig inför dialogen genom att bilda sig en egen uppfattning om nuläget. I dialogen sker ett samtal om resultat, orsaker, förutsättningar och vägar framåt. Syftet med dialogen är att säkerställa att tillräcklig progression sker inom identifierade utvecklingsområden samt att nå samsyn om nuläget och nästa steg.

Verksamhetsdialoger sker alltså på alla nivåer. På enhetsnivå sker dialoger mellan rektorer och arbetslag/utvecklingsgrupper/arbetsplatsträffar. Verksamhetschefernas verksamhetsdialoger med rektorer sker tre gånger per år. Utbildningsdirektören har dialoger med verksamhetschefer och avdelningschefer. Utbildningsdirektören deltar i sin tur i dialoger både med nämndens presidium och med stadsdirektören samt deltar tillsammans med nämndens ordförande i dialoger med kommunfullmäktige (majoritetsberedning och beredning med den politiska oppositionen).

Genom verksamhetsdialogerna kanaliseras information uppåt och styrning nedåt i organisationen (styrkedjan). På så vis säkerställs att alla nivåer har tillgång till rätt information om nuläget för att kunna justera och anpassa planering och genomförande av uppdraget. Verksamhetsdialogerna är alltså ett verktyg för uppföljning och styrning av verksamheten och ett sätt att säkerställa att styrkedjans olika länkar hänger ihop.

Även medarbetarsamtalet kan ses som en verksamhetsdialog. Under medarbetarsamtalet pratar chef och medarbetare om medarbetarens uppdrag, kompetens och utvecklingsområden med utgångspunkt i verksamhetens mål och utmaningar. Syftet med samtalet är att bidra till både medarbetarens och verksamhetens utveckling.

Länkar till stadens stödmaterial för **verksamhetsstyrning** och **intern kontroll**.

<https://intranat.helsingborg.se/styrning-och-ekonomi/verksamhetsstyrning/>

<https://intranat.helsingborg.se/styrning-och-ekonomi/intern-kontroll/>

4.1 Ekonomisk styrning

En viktig förutsättning för att genomföra sitt uppdrag är att enheter har tillräckliga ekonomiska medel. Tilldelningen av medel till enheterna sker huvudsakligen genom en peng per barn och elev. Utöver grundtilldelningen kan en enhet även få så kallade uppbyggande insatser som syftar till att kompensera för segregationens negativa effekter. För barn och elever med behov av extraordinära stöd kan medel i form av tilläggsbelopp/Febex utgå.

Barn- och utbildningsnämnden lämnar i april förslag till *mål och ekonomi* för följande kalenderår. Kommunfullmäktige fattar i juni beslut om tilldelning till nämnderna. Den slutliga tilldelningen till enheterna, *internbudgeten*, beslutas av nämnden i november.

Analys, planering, genomförande och uppföljning av de ekonomiska medlen ingår som en del i chefs verksamhetsstyrning och följs upp genom verksamhetsdialoger och skriftlig rapportering. Särskild ekonomiuppföljning sker kring enheter som har stora avvikelser.

Länk till [Ekonomisidan](#) på Skol- och fritidsförvaltningens intranät, inklusive kalender för processen för *mål och ekonomi*.

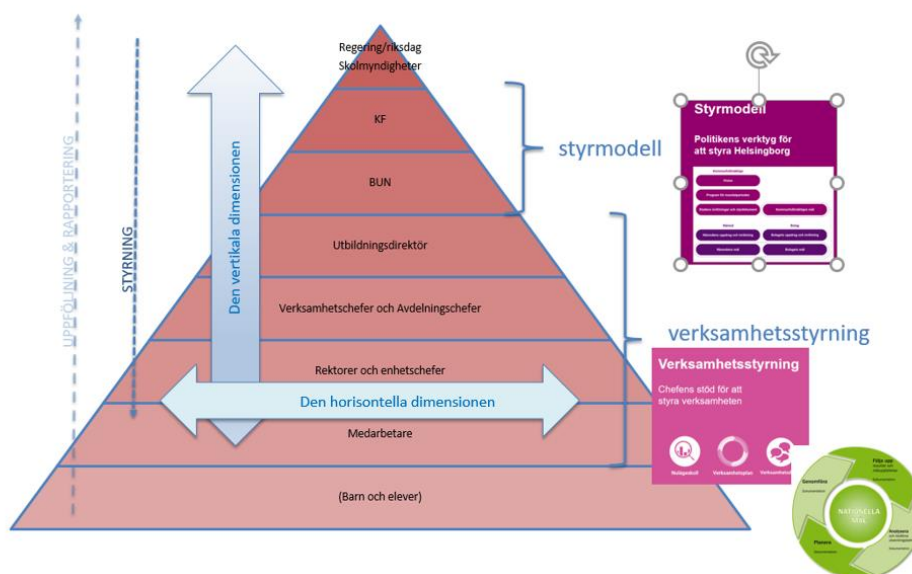
5. Styrkedjan inom Helsingborgs stads skolor

Figuren nedan illustrerar hur det systematiska kvalitetsarbetet och verksamhetsstyrningen och den politiska styrningen hänger ihop. Det systematiska kvalitetsarbetet utgår från skollagens krav på dokumenterat utvecklingsarbete. I det systematiska kvalitetsarbetet betonas den horisontella dimensionen, dvs det lärande och den utveckling som sker inom varje organisatorisk nivå.

Verksamhetsstyrningen, den vertikala dimensionen, fokuserar på styrningsaspekten i utvecklingsarbetet, d v s chefers ansvar för att leda, styra och stödja underordnade chefer och medarbetare där uppföljning och dialog är centrala delar. Den politiska styrningen, som beskrivs i stadens styrmodell, anger inriktning och lokala mål.

Styrkedjan visar hur varje nivå länkas ihop, se figur 6. Genom uppföljning kanaliseras information uppåt och styrsignaler kanaliseras nedåt i organisationen.

Figur 6. Bild över hur det systematiska kvalitetsarbetet, verksamhetsstyrningen och den politiska styrningen hänger ihop



I Bilaga 2 finns en mer detaljerad bild över hur styrkedjans olika länkar hänger ihop inom Helsingborgs stads skolor. Där framgår både de organisatoriska nivåerna (gröna rutor) och vilka forum för erfarenhetsutbyte och beslutsfattande som finns (gula rutor)

6. Verksamhetsplan för Helsingborgs stads skolor

Förvaltningschefen ska årligen ta fram övergripande verksamhetsplan utifrån stadens vision och inriktningar, nämndens beslutade mål och inriktning, ekonomiska förutsättningar samt förvaltningens nulägesanalys. Verksamhetsplanen för Helsingborgs stads skolor beskriver de gemensamma utmaningarna och de gemensamma prioriteringarna för verksamheten som helhet. Förskolorna och skolorna ska beakta verksamhetsplanen för Helsingborgs stads skolor i sin egen planering för att därigenom bidra till att lösa de gemensamma utmaningarna.

Utbildningsdirektören pekar i verksamhetsplanen ut prioriteringarna genom att ge uppdrag till verksamhetscheferna, s k VP-uppdrag. Genom VP-uppdragen tydliggörs förväntningarna inom respektive område. För att genomföra uppdragen krävs i sin tur en mer

detaljerad planering baserad på en nulägesanalys för respektive uppdrag. Verksamhetscheferna ansvarar för planering, genomförande och uppföljning av respektive uppdrag. Avdelningschefer ansvarar för att utforma ett adekvat stöd. Samtliga chefer ansvarar för att styra, leda och stödja underordnade chefer och medarbetare för att nå uppsatta mål.

7. Uppföljning

Genom en ändamålsenlig uppföljning kan medarbetare, chefer och förtroendevalda säkerställa att verksamheten levererar enligt det som planerats och att uppsatta mål nås. Verksamhetsdialogerna är centrala i uppföljningen.

Verksamhetsdialog handlar om att följa upp verksamheten och ha en aktiv och tillitsfull dialog om framgångar, utmaningar och prioriteringar. Verksamhetsdialogen syftar till att skapa samsyn kring resultat, progression och utvecklingsbehov så att verksamheten kan få rätt stöd och förutsättningar att genomföra nödvändiga utvecklingsinsatser. Verksamhetsdialoger sker på flera nivåer i organisationen och de ska haka i varandra för att säkerställa att hela kedjan hänger ihop. *I bilaga 1 visas årshjul för dialoger på olika nivåer.*

För att verksamhetsdialogerna ska fungera krävs, som nämnts ovan, att alla medverkande är väl förberedda. I förberedelserna ingår till exempel att skaffa sig en aktuell nulägesbild och analys av det som dialogen kommer att handla om (som dokumenteras). Utöver dialogerna sker även uppföljning i form av skriftlig rapportering.

7.1 Årshjul för uppföljning inom enheter

För att kunna leda, styra och stödja sina medarbetare genom det systematiska kvalitetetsarbetet behöver rektor ta fram ett årshjul för analys, planering, genomförande och uppföljning. Det handlar både om vid vilka tidpunkter olika läroplansområden analyseras, i vilka forum analysen bearbetas, ansvarsfördelning, osv. Hur årshjulet utformas styrs både av förvaltningens årshjul och hur rektor väljer att utforma årshjulet utifrån lokala förutsättningar. Det innebär att årshjulen på enhetsnivå kan ha olika utformning.

7.2 Årshjul för uppföljning av enheter

Verksamhetscheferna har verksamhetsdialoger med rektorerna tre gånger per läsår. Verksamhetsdialogerna utgår från den verksamhetsplan som enheten tagit fram. Resultat och progression diskuteras utifrån valda indikatorer. På så vis kan dialogerna fokusera på de specifika utmaningar som gäller för just den enheten. I verksamhetsdialogerna följs även läroplansmålen upp enligt ett fastlagt schema.

Skolledningen dokumenterar sin analys och bedömning i enhetens kvalitetsrapport inför varje dialogrunda. Vid slutet av läsåret sammanställs kvalitetsrapporten i sin helhet.

Utöver verksamhetsdialogerna sker även annan uppföljning. När det gäller VP-uppdragen så bestämmer uppdragets styrgrupp hur uppföljningen ska gå till. Uppföljningen kan göras inom ramen för verksamhetsdialogerna men den kan också ske mer verksamhetsnära. Uppföljning kan också ske genom att använda nätverk eller andra grupperingar.

Inför verksamhetsdialogerna förbereder sig både verksamhetschefer och rektorer. Verksamhetscheferna koordinerar sig sinsemellan för att ha en gemensam grund för dialogerna och en samsyn om hur kvaliteten i enheternas arbete ska bedömas. Respektive verksamhetschef förbereder sig också genom att uppdatera sin bild av resultaten för de enheter som ligger inom verksamhetsområdet. Förvaltningens avdelningar bidrar med input i förberedelserna.

Rektorerna förbereder sig genom att ta fram en aktuell nulägesbild tillsammans med personalen. I denna ingår analys av verksamhetsresultat, bedömningar och att identifiera styrkor och utvecklingsområden.

Verksamhetsdialogen syftar till att skapa en samsyn kring enhetens resultat och progression, styrkor och utvecklingsbehov så att rektor kan få rätt stöd och förutsättningar att genomföra nödvändiga utvecklingsinsatser. Vilka utvecklingsinsatser som ska prioriteras beror på vad analysen av enhetens och huvudmannens resultat visar. Verksamhetschefens roll är att säkerställa att enhetens planering bidrar till att Helsingborgs stads skolor som helhet utvecklas enligt plan.

7.3 Årshjul för uppföljning av skolformer

Verksamhetscheferna har ett ansvar för resultaten inom respektive verksamhetsområde och därutöver har verksamhetscheferna ett gemensamt ansvar för resultaten i Helsingborgs stads skolor som helhet.

För att alla skolor och förskolor ska bedömas på ett likvärdigt sätt krävs att verksamhetscheferna bedömer kvalitet på ett likartat sätt. Det krävs således samordning både inför dialoger och efter dialogerna. Efter att verksamhetscheferna genomfört dialoger med enheterna sammanställs iakttagelser, bedömningar och slutsatser för att få en helhetsbild av framgångar och utmaningar så att utvecklingsbehov inom respektive skolform kan identifieras. En del av utmaningarna hanteras genom att verksamhetscheferna, individuellt eller tillsammans, vidtar lämpliga åtgärder. Andra utmaningar kräver att förvaltningens stödresurser aktiveras. Om utmaningarna är stora kan det kräva att stödresurserna prioriteras på ett annat sätt än tidigare.

Utbildningsdirektören har det övergripande ansvaret för att förvaltningens samlade resurser används så optimalt som möjligt. Den bild av enheternas resultat och utvecklingsbehov som verksamhetsdialogerna med enheter genererar utgör ett underlag till en sammantagen prioritering och fördelning av de samlade resurserna. Avdelningarnas resultatuppföljningar och analyser av olika slag utgör också underlag till den sammantagna prioriteringen och fördelningen. Utbildningsdirektörens verksamhetsdialoger med verksamhetschefer och avdelningschefer (kallad verksamhetsdialog på huvudmannanivå) syftar således till att identifiera vilka styrkor och utmaningar verksamheterna som helhet uppvisar och att nå samsyn kring utvecklingsbehov och prioriteringar så att uppsatta mål kan nås.

Utbildningsdirektörens verksamhetsdialog om det samlade resultatet inom skolformerna sker tre gånger per läsår. Uppföljningen av VP-uppdragen rapporteras till utbildningsdirektörens ledningsgrupp och styrgrupp minst en gång per läsår.

Vid behov tillsätter utbildningsdirektören analysgrupper för att fördjupa och bredda analysen i en specifik fråga.

7.4 Årshjul för uppföljning av förvaltningens arbete med förskola och skola

Enligt skollagen är kommunen huvudman för den kommunala skolverksamheten. Det innebär att kommunfullmäktige ansvarar för att skolverksamheten motsvarar de nationella målen och kravnivåerna och utgör huvudman i lagens mening.

Kommunfullmäktige utser en nämnd för att fullgöra de statliga uppdragen för skolverksamheten. Nämnden har därigenom verksamhetsansvar inför kommunfullmäktige. Nämnden växlar politisk styrning till verksamhetsstyrning genom att förlägga det operativa uppdraget till tjänstemannanivån, där en förvaltningschef (utbildningsdirektören) är ansvarig inför nämnden.

Förvaltningens tjänstemän informerar vid varje nämndssammanträde hur olika delar av verksamhetens utvecklas. Utöver den löpande informationen till nämnden rapporterar förvaltningen även skriftligen kring verksamhetsresultat, måluppfyllelse, ekonomisk uppföljning, osv.

En sammanställning av nämndens skriftliga uppföljning av förvaltningen framgår av nämndens uppföljnings- och utvärderingsplan. Nämnden rapporterar i sin tur verksamhetsresultat och måluppfyllelse till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige genomför verksamhetsdialoger med Barn- och utbildningsnämnden. I oktober bjuder kommunstyrelsens ordförande in majoritetsberedningen och nämndernas ordförande från de styrande samt förvaltningscheferna till en dialog om nämndens verksamhet och ekonomi. I april sker en motsvarande dialog om nämndens inriktning, mål och ekonomi. Under våren bjuder även stadens ekonomidirektör in representanter från oppositionen och förvaltningarna till dialog om nämndens inriktning, mål och ekonomi.

Utöver den politiska uppföljningen följs skolverksamheten även upp av stadsdirektören och stadens revision. Stadsdirektören har dialoger med utbildningsdirektören och efterfrågar även skriftliga underlag i olika frågor.

Även staten följer upp skolverksamheten. Skolverket har till uppgift att följa upp och utvärdera skolväsendet. Skolinspektionen har till uppgift att granska kvaliteten i utbildningen (tillsyn). Skol- och fritidsförvaltningen bidrar till den statliga uppföljningen och granskningen genom muntliga och skriftliga underlag. Resultatet av

statens uppföljning och tillsyn används som underlag i verksamhetsstyrningen.

8. Analysunderlag

Avgörande för ett systematiskt kvalitetsarbete och en fungerande verksamhetsstyrning är att det finns tillgång till analysunderlag. För att kunna analysera verksamhetens resultat och orsaker till framgångar och utmaningar krävs olika typer av underlag. Det kan handla om rådata i form av statistik, enkätsvar, observationsprotokoll med mera eller om mer bearbetade underlag där rådatan bearbetas och analyseras för att utgöra underlag inför beslut.

Helsingborgs stad har ett eget BI-system *Beslutsstöd* där olika data visualiseras för att kunna användas i analyser och beslutsunderlag. I beslutsstödet publiceras betygdata direkt vid terminsavslut för att snabbt finnas tillgängligt för analys. Exempel på annan data som finns i beslutsstödet är:

Skoltempen – Förvaltningens enkätundersökning som riktas till elever i grundskola och gymnasieskola, personal i samtliga skolformer och vårdnadshavare i förskolan. Undersökningen utgår från läroplanens kapitel 2.

Betygsresultat – För grundskola finns uppgifter om behörighet till yrkesprogram, meritvärde, betygspoäng, andel godkända ämnen, nationella prov, m.m. För gymnasieskola finns uppgifter om betygspoäng, nationella prov, examensgrad, m.m.

Frånvaro – Uppgifter om frånvaro i grundskola och gymnasieskola.

Datainsamling i matematik – Självriktade tester i grundskolan. Dessa tester utvärderar grundläggande kunskaper i respektive årskurs. I gymnasieskolan finns matematikscreening.

Datainsamling i engelska – Självriktade tester i grundskolan. Genomförs sedan vårterminen 2024. Kommer så småningom att publiceras i beslutsstöd.

Ekonomiuppföljning – Ekonomiapplikation som möjliggör uppföljning.

Beslutsstöd hittar du under "Mina system" på intranätets ingångssida.

Det finns också möjligheter att ta ut statistik från de olika IT-system som finns tillgängliga. Exempel på några sådana system är:

DF Respons – Statistik som rör anmälningar av kränkande behandling.

Unikum – Lärplattform för förskola och grundskola. Innehåller bland annat uppgifter om stödbehov, bedömningar, m.m.

Its Learning – Lärplattform för gymnasieskola.

Tempus – Närvaroregistrering på förskolan

Medarbetarundersökningar

Länkar till förvaltningen olika IT-system hittar du på Skolportalen under "Mina system" på intranätets ingångssida.

För förskolan finns ett uppföljningsverktyg kallat Myran där barns progression inom olika läroplansområden kan följas upp.

Inom förvaltningen testas också en AI-lösning (Skolanalys) för att analysera data på ett holistiskt sätt.

Det finns också andra datakällor som kan användas i analysarbetet, t ex sammanställningar av hälsosamtal, skolans egna uppföljningsenkäter, osv. Det mesta av informationen är tillgänglig för alla som arbetar inom skolan.

Utöver den data som förvaltningen ansvarar för finns också andra källor. Till exempel följande:

Skolverket - Statistik om betyg, behörighet, personal, elevsammansättning, med mera.

Skolinspektionen - Enkät till elever och vårdnadshavare, genomförs vart annat år.

KOLADA - Databas som visualiserar offentlig statistik och möjliggör jämförelser med andra kommuner. Drivs av Sveriges kommuner och regioner.

De analyser som görs används som underlag i att utveckla verksamheten. Även detta görs på olika nivåer i organisationen, från klassnivå till skolnivå, skolformsvis och för Helsingborgs stads skolor som helhet. Samma bearbetning kan tjäna olika syften. Till exempel utgör en skolas kvalitetsrapport ett samlat underlag för rektors beslut om framtida inriktning och utgör samtidigt ett underlag för verksamhetschefs beslut om verksamhetsområdet som helhet. De kvalitetsrapporter som sammanfattar resultat och utvecklingsbehov för respektive skolform används som underlag för beslutsfattande både för utbildningsdirektör, verksamhetschefer, avdelningschefer och för nämnden.

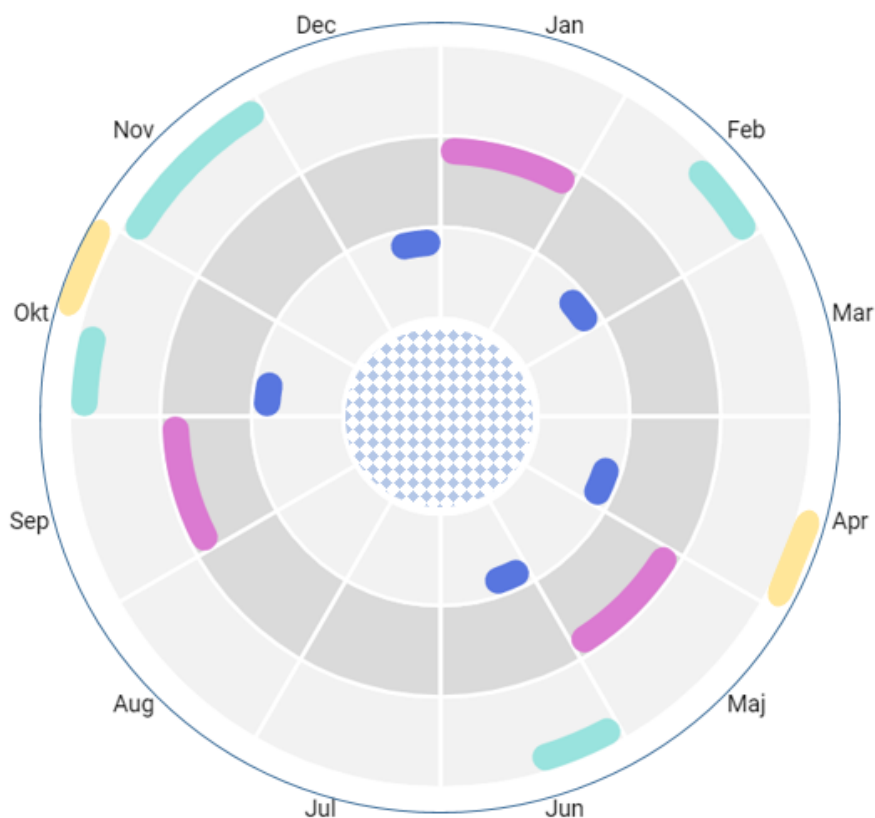
9. Bilagor

Bilaga 1. Årshjul för verksamhetsdialoger på olika nivåer

Bilaga 2. Schematisk bild över styrkedjans olika nivåer (organisation och arenor)

Bilaga 1

Årshjul för verksamhetsdialoger på olika nivåer



Kommunfullmäktiges dialoger med Barn- och utbildningsnämnden. Stadsdirektörens dialoger med utbildningsdirektören framgår inte av årshjulet.



Utbildningsdirektören genomför verksamhetsdialoger med verksamhetschefer och med avdelningschefer.



Verksamhetschefer genomför verksamhetsdialoger med rektorer tre gånger per år



Rektorer har dialoger med arbetslag, utvecklingsgrupper och medarbetare enligt ett årshjul som varje skola tar fram



Lärare och övrig personal följer löpande upp och utvärderar sitt eget arbete för att dra lärdomar och utveckla. Detta sker både individuellt och i olika grupper.

