



Skol- och fritidsförvaltningen

2025-02-24

PM

Sida 1/10

Verksamhetsdialoger inom Helsingborgs stads skolor

Innehåll i verksamhetsdialogerna

Inledning

I detta PM beskrivs årshjulet för verksamhetsdialoger mellan verksamhetschefer och rektorer¹. Verksamhetsdialoger är en central del i skolornas² och huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Verksamhetsdialoger ingår också i stadens koncept för verksamhetsstyrning. Läs mer om hur det systematiska kvalitetsarbetet och verksamhetsstyrningen är uppbyggt på Skol- och fritidsförvaltningens intranät under [rubriken Styrning](#).

Varför har vi verksamhetsdialoger?

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, styrkor och utvecklingsbehov så att skolan 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 styr- och stödkedjan hänger ihop.

Syfte med verksamhetsdialoger

Verksamhetsdialoger syftar till att:

- Få samsyn om nuläget. *Att de som deltar på dialog gör samma tolkning av progression och resultat.*
- Identifiera utvecklingsbehov och prioriteringar. *Vad behöver team, enhet, ledning, verksamhetsområde eller huvudman utveckla? Vad är viktigast?*
- Identifiera behov av stöd. *Vilket stöd behöver team, enhet, ledning, verksamhetsområde eller huvudman? Till vem ska stödet riktas? Hur ska det gå till i praktiken?*
- Komma överens om nästa steg ("handslag"). *Bekräfta samsyn om det vi sluta med, det vi ska börja med, det vi ska fortsätta med.*

¹ I rapporten används begreppet rektor eftersom rektor är den som leder utbildningen. I praktiken involveras även övriga i skolledningen i verksamhetsdialogerna.

² Begreppet skola i denna rapport omfattar samtliga skolformer inom SFF.

Vem deltar i verksamhetsdialoger?

Utgångspunkten är att verksamhetschef och rektor (skolledning) deltar i verksamhetsdialogerna. Även andra personer kan delta i verksamhetsdialogerna om verksamhetschef och rektor är överens om detta. Rektor kan vilja att en förstelärare, utvecklingsledare eller annan nyckelperson deltar i verksamhetsdialogen. Verksamhetschef kan vilja att controller, avdelningschef eller annan stödfunktion deltar. När det är andra än rektor och verksamhetschef som deltar i dialogen är det bra att tillsammans gå igenom syftet med deltagandet.

Vilka som deltar i verksamhetsdialoger *inom* skolan avgör rektor.

Vilka förberedelser behövs inför verksamhetsdialog?

För att verksamhetsdialogen ska bli så bra som möjligt krävs att alla som deltar förbereder sig noga. Verksamhetscheferna förbereder sig gemensamt och noterar vilka frågor de vill ta upp med samtliga skolor och vilka frågor de vill rikta till vissa skolor. Frågorna läggs in i anvisningarna till skolornas kvalitetsrapportsmall³ så att rektor kan ta del av frågorna och skriva in svar.

Rektor går igenom resultat, styrkor och utmaningar på förhand för att kunna lyfta det viktigaste på dialogen. Medarbetare involveras för att ge input och diskutera lokala resultat; formerna för detta kan variera.

Verksamhetschefen går igenom det skriftliga underlaget i kvalitetsrapporten, skolans resultat, input från uppföljningar/analyser och input från stödfunktioner för att skapa sig en egen bild av nuläget.

I både rektors och verksamhetschefs förberedelser ingår också att gå igenom vad de föregående dialogerna resulterade i, för att kunna följa upp gjorda överenskommelser.

Vad pratar man om på verksamhetsdialogerna?

Innehållet i huvudmannens verksamhetsdialoger med skolorna följer en fastslagen struktur där olika läroplansområden och gemensamma utvecklingsområden tas upp, (se *nedan*). Utöver detta kan verksamhetschef eller rektor lyfta andra frågor som bedöms viktiga

³ Kvalitetsrapporten skrivs i systemstödet Stratsys.

att lyfta. Ibland kommer verksamhetscheferna överens om tillsammans lyfta någon aktuell fråga.

Även om det finns en fastslagen struktur för innehållet i dialogerna så innebär det inte att alla områden behöver gås igenom lika djupt eller på samma sätt. Olika skolor har olika förutsättningar och utmaningar vilket också bör avspeglas i dialogerna. Områden med omfattande utmaningar eller snabba förändringar behöver ges mer tid medan andra områden kan avhandlas snabbare. Det är också möjligt att medvetet välja bort något område om både rektor och verksamhetschef är överens om det. Det kan till exempel vara aktuellt om förberedelsearbetet visat att det inte finns några särskilda utmaningar inom det området och att andra frågor bedöms kräva mer tid.

Hur går en verksamhetsdialog till i praktiken?

Hur en verksamhetsdialog går till i praktiken varierar. Deltagarantal och deltagarsammansättning, lokalens utformning och placering, vilka frågor som diskuteras o s v kan påverka hur man väljer att rigga och genomföra dialogen. Dialog innebär att det är ett samtal mellan två parter, d v s båda ska få komma till tals. Ofta är det verksamhetschefen som leder samtalet, men det går lika bra att rektor eller annan utsedd person leder samtalet. Eller att man kommer överens om en annan form för genomförandet.

Hur dokumenteras verksamhetsdialogen?

Inför varje verksamhetsdialog svarar rektor på de frågor som finns i kvalitetsrapportsanvisningarna och gör en analys. Under dialogen gör medverkande sina egna noteringar, i den utsträckning som behövs för att kunna ta arbetet vidare och omsätta dialogen i ledarhandlingar. Verksamhetschef och rektor kan också komma överens om att någon för minnesanteckningar eller på annat sätt dokumenterar dialogen.

Efter att alla dialoger är genomförda går verksamhetscheferna gemensamt igenom sina iakttagelser och slutsatser för att identifiera vilka frågor som kräver gemensam bearbetning.

Vad händer efter verksamhetsdialogen?

Verksamhetsdialogen syftar till att skapa samsyn kring skolans resultat, styrkor och utvecklingsbehov så att verksamheten kan få rätt stöd och förutsättningar att genomföra överenskomna utvecklingsinsatser. Samsyn innebär att verksamhetschef och rektor är överens om vad som behöver göras, givet tillgängliga resurser.

Rektor har ansvar för att det som behöver göras inom skola blir gjort. Efter dialogen fortsätter alltså arbetet inom skolan.

Verksamhetschef ska styra, leda och stödja rektor i dennes arbete. Vad som krävs i form av styrning, ledning och stöd varierar från fall till fall och det är upp till verksamhetschef att, i dialog med rektor, hitta lämpliga former. Att tillhanda rätt stöd och förutsättningar gör verksamhetschefer tillsammans med förvaltningens stödfunktioner.

Utöver att styra, leda och stödja rektorer inom verksamhetsområdet så har verksamhetschef också ansvar för att huvudmannens samlade styrning, ledning och stöd är adekvat utformade. Det innebär att verksamhetscheferna gemensamt sammanställer en lägesbild där styrkor, utmaningar, utvecklingsbehov och stödbehov för samtliga skolor framgår. Denna lägesbild utgör, tillsammans med annan input, grunden för dialog på huvudmannanivå. Dialogen på huvudmannanivå är en viktig pusselbit i att identifiera styrkor, utmaningar, utvecklingsbehov och stödbehov för Helsingborgs stads skolor som helhet – och därmed ett viktigt underlag för huvudmannens styrning, ledning och stöd. I dialogen på huvudmannanivå deltar utbildningsdirektörens ledningsgrupp och styrgrupp. Barn- och utbildningsnämnden får löpande information.

Vad innebär "Att göra något"?

Verksamhetsdialogen förväntas leda till någon typ av medvetet ställningstagande kring nästa steg – "att göra något". Ställningstagandet som dialogen landar i kan innebära en explicit handling/åtgärd, men det kan också innebära en icke-handling. Om till exempel allt löper på enligt plan så krävs inga nya handlingar utan det räcker med att fortsätta med det som redan pågår. Även i de fall ställningstagandet landar i att något konkret behöver göras så kan handlingen/åtgärden se olika ut. Det kan till exempel vara att arrangera en kompetensutvecklingsinsats, men det kan också vara att som chef ställa frågor, observera och "ha ögonen" på en fråga. Det agerande som följer på en verksamhetsdialog kan alltså se olika ut.

Verksamhetsdialogens roll i styrningen och i det systematiska kvalitetsarbetet

Verksamhetsdialogen är en övergripande uppföljning av verksamheten. Dialogen, inklusive förarbetet, kan ses som en uppdatering av behovsanalysen/nulägesanalysen och dialogen blir en avstämning av om gällande planering fortfarande är aktuell eller om det finns behov av revidering. De tre benen i verksamhetsstyrningen; nulägesanalys, verksamhetsplan och

verksamhetsdialog hänger alltså nära ihop. De olika nivåerna i styr- och stödkedjan hänger också ihop genom att det i varje dialog sker ett möte mellan två länkar i kedjan där uppföljning och styrning förenas.

Verksamhetsdialogernas styrka är att de sker återkommande och är övergripande och att man på så sätt får en kontinuerlig och sammantagen bild. Svagheten är att man sällan hinner gå på djupet. Verksamhetsdialoger behöver därför kompletteras med mer djupgående uppföljningar och analyser inom specifika områden.

Kvalitetsrapportens roll i verksamhetsdialogerna

Kvalitetsrapporten är skolans samlade nulägesanalys. I kvalitetsrapporten analyserar och bedömer rektor skolans progression och resultat inom samtliga läroplansområden samt progression och resultat för skolans verksamhetsmål. Analys och bedömning av progression och resultat för skolans verksamhetsmål sker inför varje dialogtillfälle. Analys och bedömning av läroplansområden sker successivt under läsåret, i samband med dialogtillfällena.

De analyser och bedömningar som rektor gör fungerar som underlag till verksamhetsdialogerna. Utifrån det som framkommer kan både rektor och verksamhetschef vilja lyfta specifika omständigheter/aspekter till dialogen. Hela kvalitetsrapporten ingår alltså i uppföljningen men alla delar blir inte föremål för dialog.

Genom att analyser sker återkommande och successivt så byggs kvalitetsrapporten upp löpande under året. Vid läsårets slut sker en summerande analys som blir underlag för inkommande läsårs verksamhetsplan.

Uppföljningar och analyser vid sidan om verksamhetsdialogerna

Genom verksamhetsdialogerna får rektor och verksamhetschef möjlighet till kontinuerlig uppföljning av skolans progression och resultat. För vissa områden kan det dock krävas en mer fördjupad uppföljning och analys än vad som är möjligt att göra inom ramen för verksamhetsdialogerna. Till exempel för de områden som är särskilt prioriterade och där det pågår insatser som träffar flera/alla skolor (t ex de s.k. vp-uppdragen i verksamhetsplanen för Helsingborgs stads skolor) kan andra former av uppföljningar användas för att följa progressionen. Hur uppföljningen utformas varierar beroende på uppdragets innehåll, nuläge och organisering.

Det är också ändamålsenligt att ibland använda gruppdiskussioner och erfarenhetsutbyte som ett sätt att följa upp och lära av varandra. Även verksamhetsbesök och observationer kan ge bilder av nuläge och progression. Verksamhetsdialogerna är alltså ett av flera sätt att samtala om verksamheten.

Innehåll i verksamhetsdialoger

Verksamhetsdialog 1 (september)

Verksamhetsdialog 1 har fokus på skolans planering för läsåret. Vilka slutsatser har gjorts baserat på analysen av föregående läsårs resultat? Vilka är de största utmaningarna som skolan kommer att prioritera utifrån den gjorda analysen? Hur kommer skolan att arbeta med de prioriterade områden som finns i den övergripande verksamhetsplanen för Helsingborgs stads skolor? Vilket stöd behöver skolan?

Verksamhetsdialog 1 sker innan deadline för skolans verksamhetsplan så att rektor hinner beakta medskick och förväntningar från verksamhetschef. Verksamhetsdialogen på huvudmannanivå (oktober) fokuserar på fördjupade analyser inom utpekade områden samt fokus på att skolors samlade planering kommer att nå uppsatta mål.

Fokus för verksamhetsdialog 1

Samlad bedömning av föregående läsårs resultat – fastställande av verksamhetsplan

Att fastställa skolans verksamhetsplan utifrån analys/kvalitetsrapport och övergripande mål och prioriteringar (inklusive verksamhetsplan för Helsingborgs stads skolor, HSS). Hur skolan bidrar till att lösa gemensamma utmaningar inom HSS.

Viktiga underlag inför dialogen:

- Skolans kvalitetsrapport
- Betygsresultat VT
- Närvarostatistik
- Underlag från Unikum (stödbehov mm)
- IM-resultat
- Verksamhetsplan för Helsingborgs stads skolor

Slutsatser från dialogen som har bäring på chefers och medarbetares ledarskap tas upp i medarbetarsamtal i anslutning till dialogen.

Verksamhetsdialog 2 (januari)

Verksamhetsdialog 2 har fokus på genomförandet av skolans planering. Sker genomförandet enligt plan? Är bedömningen att genomförandet kommer att leda till önskat resultat? Behöver något i styrning, ledning, stöd förändras? Fördelas tillgängliga resurser på ett strategiskt sätt?

Verksamhetsdialog 2 sker mitt under läsåret för att det ska finnas möjlighet att ändra i planering, genomförande eller stöd för att önskat resultat ska kunna uppnås till slutet av terminen. Vid dialog 2 sker även en avstämning av att planeringen hänger ihop med budgeten,

Fokus för verksamhetsdialog 2

Bedömning av progression av skolans verksamhetsplansmål

I samband med VD2 görs en bedömning av hur långt skolan kommit med arbetet för att nå skolans mål. Vilken progression har skett under höstterminen? Hur långt är det kvar till målet? Är befintliga insatser tillräckliga?

Läroplansområde:

LpFö18: Omsorg och lärande

Lgr22: Kunskaper

Gy11/Gy25: – Kunskaper

Övrigt: Strategisk resursfördelning (uppföljning av föregående års resursanvändning, planering av innevarande års resursanvändning inklusive personella resurser och uppbyggande medel), bokslut och budget. Kompetensförsörjning.

Viktiga underlag inför dialogen:

- Bedömning av elevers måluppfyllelse i Unikum
- Betygsresultat HT
- Genomströmning IM/nationella program
- Resultat från digitala tester i matematik och svenska/svenska som andraspråk
- Nationella prov
- Myran (förskolan)
- Närvarostatistik
- Skoltempen
- Uppföljning/utvärdering och planering av uppbyggande medel
- Bokslut
- Medarbetarenkät

inklusive uppbyggande medel (*hur ska pengarna användas för att ge mest effekt*).

I samband med verksamhetsdialog 2 sker det utvärderande lönesamtalet mellan verksamhetschef och rektor. Då är fokus på rektors ledarhandlingar bland annat utifrån det som framkommit på dialogerna.

Verksamhetsdialogen på huvudmannanivå (februari/mars) fokuserar på att ringa in om huvudmannens befintliga styrning, ledning och stöd är tillräcklig eller om något behöver förändras samt på fördjupade analyser inom utpekade områden.

Verksamhetsdialog 3 (maj)

Verksamhetsdialog 3 har fokus på genomförandet av skolans planering. Sker genomförandet enligt plan? Är bedömningen att genomförandet kommer att leda till önskat resultat? Behöver något i styrning, ledning, stöd förändras? Vilka lärdomar ska dras inför nästa termin? Vad kan göras återstående tid av terminen? Vid verksamhetsdialog 3 följs också några läroplansområden upp på ett fördjupat sätt.

Verksamhetsdialog 3 sker i slutet av läsåret för att det ska finnas möjlighet att kraftsamla i slutet av terminen och för att ge input till arbetet som ska leda till fram till en ny verksamhetsplan för kommande läsår. Vid dialog 3 är huvuddragen i verksamhetsplan för Helsingborgs stads skolor inkommande läsår kända för att kunna användas som input i skolans planering.

Verksamhetsdialogen på huvudmannanivå (juni) fokuserar på att ringa in om huvudmannens befintliga styrning, ledning och stöd är tillräcklig eller om något behöver förändras samt på fördjupade analyser inom utpekade områden. En sista avstämning görs för att säkerställa att verksamhetsplanen för Helsingborgs stads skolor fångar de utmaningar som framkommit i dialogerna med skolorna.

Fokus för verksamhetsdialog 3

Bedömning av progression av skolans verksamhetsplansmål

I samband med VD3 görs en bedömning av hur långt skolan kommit med arbetet för att nå skolans mål. Vilken progression har skett under vårterminen? Hur långt är det kvar till målet? Är befintliga insatser tillräckliga? Vilka lärdomar dras inför nästa läsår?

Läroplansområde:

LpFö18: Normer och värden, Barns delaktighet och inflytande,

Lgr22: Normer och värden, Elevers ansvar och inflytande, Bedömning och betyg

Lgy11/gy25: Normer och värden, Elevers ansvar och inflytande, Betyg och bedömning.

Vilka av dessa läroplansområden som tas upp i VD3 varierar mellan åren (skriftlig analys sker dock varje år).

Viktiga underlag inför dialogen:

- Resultat från digitala tester i matematik och svenska/svenska som andraspråk
- Närvarostatistik
- Underlag från Unikum (bedömning av elevers måluppfyllelse, stödbehov mm)
- Resultat från nationella prov