



Göteborgs
Stad

Grundskoleförvaltningens anvisning för arbetet med HEIS (huvudmannens extraordinära insatser)

Reglerande styrande dokument

Policy
Riktlinje
Regel
► Anvisning
Rutin

Göteborgs Stads styrsystem



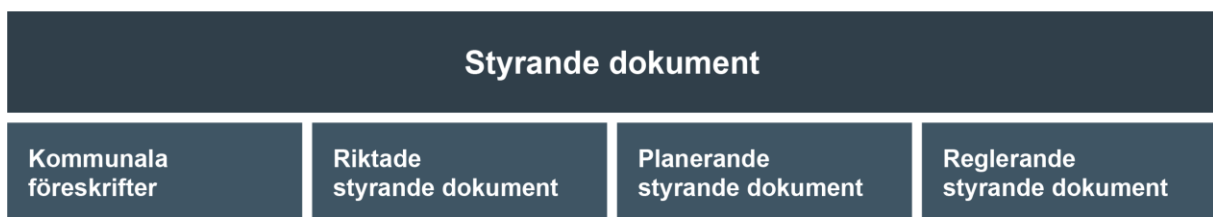
Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Grundskoleförvaltningens anvisning för arbetet med HEIS (huvudmannens extraordinära insatser)

Beslutad av:
Förvaltningsdirektör

Gäller för:
Grundskoleförvaltningen

Diarienummer:

Datum och paragraf för beslutet:
2026-04-07

Dokumentsort:
Anvisning

Giltighetstid:
Tillsvidare

Senast reviderad:
2026-04-07

Dokumentansvarig:
Utvecklingsledare juridik

Bilagor:

Grundskoleförvaltningens mall för kartläggning och analys HEIS

Innehåll

Inledning	4
Syftet med denna anvisning	4
Vem omfattas av anvisningen.....	4
Bakgrund	4
Koppling till andra styrande dokument.....	4
Anvisning	5
Syfte med HEIS	5
Roller i styrkedjan i skollagen	5
HEIS i förhållande till annat utvecklingsarbete	6
Fem områden som genomsyrar HEIS.....	7
Uppskattad tidsåtgång	7
Styrning och ledning av HEIS-insats	7
Arbetsgången vid HEIS	8
Urval.....	8
Introduktion	8
Kartläggning	9
Analys	9
Åtgärdsplan och genomförande	10
Uppföljning	10
Utvärdering.....	10
Avsluta insatsen	11

Inledning

Syftet med denna anvisning

Denna anvisning syftar till att klargöra arbetsgången när en skolas svårigheter är så omfattande att det behövs extraordinära insatser från huvudmannanivå.

Vem omfattas av anvisningen

Personal vid grundskoleförvaltningen

Bakgrund

En utvärdering av arbetet med Huvudmannens extraordinära insatser (HEIS) har genomförts och synliggjort att arbetsformer behöver utvecklas. Denna anvisning bygger på de rekommendationer som utvärderingen lämnat.

Koppling till andra styrande dokument

Styrande dokument	Koppling till denna anvisning
Riktlinje för systematiskt kvalitetsarbete	
Nationella styrdokument inom skolområdet såsom Skollag och Läroplan	

Anvisning

Syfte med HEIS

Huvudmannen ansvarar för att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla verksamheten så att de nationella målen kan uppfyllas. Om en skola har kvalitetsbrister och låga resultat och skolchefen bedömer att den inte på egen hand, eller med stöd av förvaltningens ordinarie stödinsatser, klarar av att komma till rätta med bristerna, kan skolchefen fatta beslut om att en extraordinär insats (HEIS) ska sättas in.

HEIS syftar till att genom styrning och kompensatoriska insatser bygga upp en skolas kvalitetsarbete så att skolan får kapacitet att på egen hand bedriva och utveckla en undervisning av hög kvalitet så eleverna får den utbildning de har rätt.

Roller i styrkedjan i skollagen

Rektor

- *... Det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ska ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas...*
- *Rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i denna lag eller andra författningar*

Skolchef

- *Huvudmannen ska utse en skolchef som ska biträda huvudmannen med att tillse att de föreskrifter som gäller för utbildningen följs i huvudmannens verksamhet inom skolväsendet...*

Huvudmannen

- *Huvudmannen ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i denna lag, föreskrifter som har meddelats med stöd av lagen och de bestämmelser för utbildningen som kan finnas i andra författningar.*

Ansvaret för att eleverna vid kommunens skolor får den utbildning de har rätt är alltså en gemensam sak för grundskolenämnden, central förvaltning, rektorer och annan personal i skolan. Det pågår ett konstant arbete för att uppnå målen, upptäcka brister och vidta åtgärder för förbättring. HEIS är en speciell form av utvecklingsarbete.

HEIS i förhållande till annat utvecklingsarbete

Ansvar för kvalitet och utveckling av utbildningen vid en kommunal grundskola är delat mellan å ena sidan rektor och övrig personal vid skolan och å andra sidan huvudmannen och huvudmannens representanter.

I modellen nedan åskådliggörs olika grader av samverkan mellan huvudmannens och en skolas systematiska kvalitetsarbete.

B		A		C
Synliga faktorer såsom betygsresultat och ekonomi tyder på bra kvalitet men huvudmannens insyn och aktiviteter för skolan är mycket låg		Rektorn leder det pedagogiska arbetet och utveckling av utbildningen. Såväl rektorn som huvudmannen följer upp, analyserar och vidtar åtgärder för att utveckla utbildningen		Skolinspektionen beslutar om ”statlig rättelse” dvs att det råder så allvarliga missförhållanden att staten, på kommunens bekostnad, vidtar de åtgärder som behövs för att åstadkomma rättelse.

I modellen illustreras i kolumn A det läge som det är tänkt enligt skollagen.

I kolumn B är både huvudmannens och skolans systematiska kvalitetsarbete för svagt. I mellanrummet mellan A och B placeras olika insatser som syftar till att förbättra såväl samverkan mellan skola och huvudman som arbetet med planering, uppföljning, analys och utveckling av utbildningen.

Kolumn C illustrerar en situation där det råder så allvarliga missförhållanden vid skolan och att varken huvudmannen eller skolans ledning har visat att de kan förbättra utbildningen till en acceptabel nivå.

I mellanrummet mellan A och C placeras olika utvecklingsinsatser där huvudmannen tillsammans med skolan vidtar åtgärder för att förbättra identifierade brister. Generella åtgärder som träffar alla eller flera skolor ligger nära A. Medan riktade insatser till enskilda skolor ligger mitt emellan.

Riktade insatser är ett samlingsbegrepp för insatser som riktas till en specifik skola. De genomförs i allmänhet utifrån de metoder och strukturer som Skolverket använder i sina insatser riktade till enskilda skolor. I riktade insatser är utbildningschefen huvudmannens representant. Det kan röra sig om att verksamhetsutvecklare inom utbildningsområdet på uppdrag av utbildningschef genomför en kartläggning och insats i syfte att komma till rätta med brister som upptäckts. HEIS, det vill säga huvudmannens extraordinära insatser, ligger närmare kolumn C. HEIS är en ingripande insats och kan komma i fråga om utbildningen vid skolan bedöms ha omfattande, långvariga och allvarliga brister och att tidigare insatser såsom riktade insatser inte gett tillräckliga resultat. HEIS leds av skolchefen tillika direktör.

Detta innebär att de av grundskoleförvaltningen angivna principer för relationen mellan central förvaltning och skola tillfälligt får en annan tonvikt. Principerna beskriver att det i normalläget bör vara så att den centrala förvaltningens arbete bland annat syftar till att öka skolornas *lokala förmåga*. HEIS innebär att tonvikten istället flyttas till *kompenserande stöd*. HEIS innebär också att tonvikten ska flyttas från *stöd* till *styrning*.

Fem områden som genomsyrar HEIS

För att säkerställa att HEIS genomförs på ett så systematiskt sätt som möjligt kommer fem områden utgöra stommen i HEIS olika faser, dvs kartläggning, åtgärdsplanering, insatser och utvärdering. De olika områdena möjliggör också en bredd i utvecklingsarbetet så att olika problem ska kunna identifieras och åtgärdas. Av särskild betydelse är att HEIS med hjälp av denna systematik kan identifiera och åtgärda rotorsakerna bakom problemen. Områdena har sin vetenskapliga grund i skolutvecklingsforskning.

- a) Rektors pedagogiska ledarskap
- b) Undervisningens kvalitet
- c) Elevhälsa
- d) Skolkulturen
- e) Strukturella förutsättningar

Uppskattad tidsåtgång

Tiden är en viktig faktor när det handlar om skolutveckling och elevers rätt till utbildning. När en skola inte lever upp till gällande författningar och kvaliteten är så bristfällig att eleverna inte ges den utbildning de har rätt till behöver åtgärder sättas in omgående. Det kräver att huvudmannen behöver agera snabbt om det visats sig att utbildningsområdets insatser inte gett avsedd effekt. Urval och beslut gällande HEIS behöver därför ske så skyndsamt möjligt.

Erfarenheter visat att skolutveckling tar tid, särskilt när problematiken på en skola är komplex och har funnits på skolan under lång tid. Men denna tid bör också vägas mot elevers rätt till utbildning. Tiden för kartläggning, analys och åtgärdsplanering ska därför vara avslutat inom 6 månader.

HEIS ska pågå tills skolan byggt upp den lokala förmågan att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som kan säkerställa kvaliteten i verksamheten på lång sikt. Varje skola som omfattas av HEIS ska bedömas kontinuerligt och en sammantagen bedömning ska genomföras varje termin. HEIS ska dock inte pågå mer än tre år. Om inte tillräckliga förbättringar är på plats inom tre år kan än mer radikala åtgärder komma i fråga. Det kan till exempel beslutas att skolan omstruktureras, vilket skulle innebära att elever och personal får plats på andra skolor.

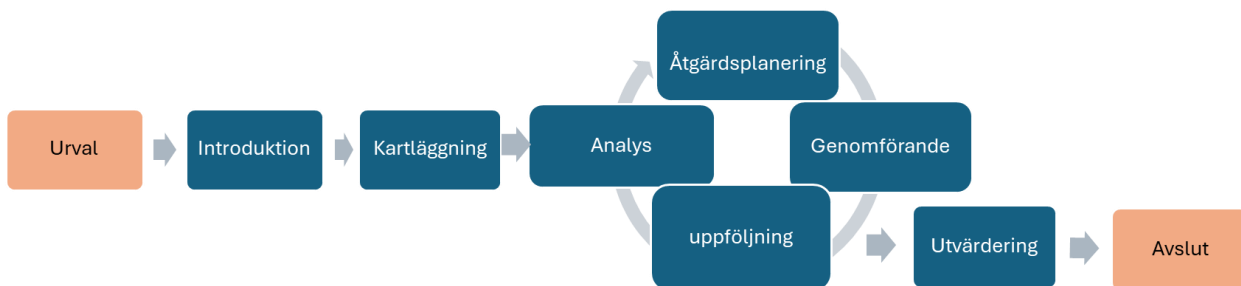
Styrning och ledning av HEIS-insats

En HEIS-insats ska styras och ledas enligt följande struktur:

1. Central styrgrupp: **Förvaltningsdirektör**, avdelningschef utbildning, enhetschef skolutveckling.
 - a. Beslutar om HEIS ska startas, fortsätta samt tar ställning till om insatsen ska avslutas
2. Lokal styrgrupp: **Enhetschef skolutveckling**, UC, rektor, Enhetschef elevhälsa
 - a. Beslutar om resurstilldelning till HEIS
 - b. Tar ställning till uppföljning och utvärdering av åtgärder och resultat
 - c. Beslutar om eventuella revideringar av åtgärderna
3. Lokal arbetsgrupp: **Rektor**, biträdande rektor, HEIS-teamet och de personer rektor utser tex förstelärare, specialpedagog.
 - a. Ansvarar för att åtgärderna genomförs
 - b. Säkerställer övrig personals delaktighet

Arbetsgången vid HEIS

Arbetsgången består av ett flertal faser. Faserna åskådliggörs i figuren nedan och därefter beskrivs varje enskild fas i detta avsnitt.



Urval

HEIS är en ingripande insats och kan komma i fråga om utbildningen på en skola bedöms ha omfattande, långvariga och allvarliga brister avseende låga kunskapsresultat. Det kan beröra otrygghet, ekonomi och personalfrågor eller andra försvårande förutsättningar.

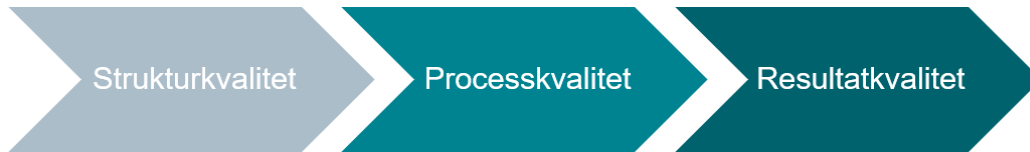
Ett villkor för beslut om HEIS är att den lokala förmågan inte räckt till för att åtgärda bristerna och få till ett trendbrott. Därtill krävs att tidigare samlade insatser såsom riktade insatser har inte gett tillräckliga resultat.

Introduktion

För att skapa förståelse för en förändring är det av stor betydelse att förvaltningen tillsammans med rektor håller en grundlig introduktion för personal på skolan kring vad HEIS är, varför skolan blivit utvald och hur insatsen kommer att genomföras. Personalen på skolan behöver ha förståelse för grunderna för insatsen, inblick i tillvägagångssättet samt tidsplaneringen. Introduktionen kan skapa förutsättningar för delaktighet och tydliggöra roller och ansvar.

Kartläggning

En noggrann kartläggning behöver göras initialt för att ta fram olika underlag som grund för den analys som sedan genomförs. Kartläggningen sker utifrån en framtagen mall. (bifogas denna anvisning) och beskriver skolans struktur, process – och resultat kvalitet.



Som underlag för kartläggningen, används skolans utbildningsresultat (resultatkvalitet) som består av kunskapsresultat men också andra resultat som närvaro och elevernas upplevelser av sin skolgång. För processkvalitet och strukturkvalitet är fokus på följande områden.

- a) *Rektors pedagogiska ledarskap,*
- b) *Undervisningens kvalitet,*
- c) *Elevhälsan,*
- d) *Skolkulturen*
- e) *Strukturella förutsättningar*

Kartläggningen genomförs av ett HEIS-team. Personerna i detta team består av personer som inte tidigare varit involverade på skolan i till exempel riktade insatser. Teamet består av två verksamhetsutvecklare - en med särskild kunskap om undervisningskvalitet/ didaktik och med särskild kunskap om pedagogisk ledning. Teamet består därtill av en specialpedagog från central elevhälsa och en utvecklingsledare med skoljuridisk kunskap/jurist. Övrig kompetens kallas in vid behov.

I kartläggningen nyttjas tidigare tillsyner, statistik, uppföljningar, systematiskt kvalitetsarbete mm. I syfte att komplettera dessa underlag genomför teamet olika aktiviteter tillsammans med skolans personal för att samla underlag för att belysa de fem aktuella områdena i kartläggningen. Det kan handla om intervjuer, observationer och workshops.

Såväl tillvägagångssätt som resultat av kartläggningen ska göras transparent för personal på skolan.

Analys

Utifrån kartläggningen genomför HEIS-teamet en analys tillsammans med representanter från skolan och i vissa fall tillsammans med forskare eller andra experter. Analysen ska utgå från principen att analysen ska ske ”lite på distans från skolan”, vilket då står för ett förhållningssätt som ska präglas av objektivitet och systematik. I analysen sätts också fokus på de fem områden som beskrivits ovan. Det är särskilt viktigt eftersom analysen syftar till att identifiera rotorsaker bakom skolans problem. Ett särskilt fokus i analysen är att analysera om det finns institutionella hinder för utveckling. Det handlar då om de lokala skolkulturella villkor som inte kan kringgås i förbättringsarbetet om det ska ge effekt. Analysen bör också i så stor utsträckning som möjligt utgå från ett vetenskapligt förhållningssätt. Analysen skrivs i samma mall som kartläggningen.

Åtgärdsplan och genomförande

Utifrån den analys som sammanställts tas en åtgärdsplan fram. I denna plan ska det beskrivas vilka behov ska/bör uppfyllas inom vart och ett av områdena utifrån

- a) *Rektors pedagogiska ledarskap,*
- b) *Undervisningens kvalitet,*
- c) *Samverkan med den samlade elevhälsan,*
- d) *Skolkulturen*
- e) *Strukturella förutsättningar*

Av särskild vikt är att det finns tydliga kopplingar mellan åtgärder och de behov som framkommit i kartläggningen. Åtgärderna ska sätta fokus på rotorsaker och inte symptom. Det innebär att skolkulturfrågor och eventuella institutionella hinder behöver ges särskilt uppmärksamhet.

Mål, åtgärder för att nå målen samt ansvar för respektive åtgärder, ska läggas in i skolans läsårsplan. En tydlig prioritering ska göras av åtgärder och när de ska genomföras och följas upp och utvärderas.

Den vetenskaplig grunden i åtgärdsplaneringen ska säkras genom att lektorer, forskare eller andra experter deltar i analysen av svårigheterna på skolan samt i att planera åtgärder. Hög delaktighet från personalen på skolan är central för att möjliggöra åtgärder. Skolans egna utvecklingsfunktioner såsom förstelärare, specialpedagoger och eventuell utvecklingsgrupp kan vara en del att genomföra åtgärderna.

Uppföljning

En gång per månad träffas lokal styrgrupp för uppföljning av åtgärder. Uppföljningen sker inom de planerade åtgärdsområden:

- a) *Rektors pedagogiska ledarskap*
- b) *Undervisningens kvalitet*
- c) *Elevhälsan*
- d) *Skolkulturen*
- e) *Strukturella förutsättningar*

Uppföljningen syftar till att beskriva huruvida planerade åtgärder genomförts. En bedömning ska också göras om åtgärderna fortfarande förväntas leda till målen eller om åtgärden ska förändras.

Utvärdering

Utvärdering sker en gång per termin i den centrala styrgruppen. Utvärderingen syftar till att värdera om åtgärderna haft förväntad effekt inom de fem områdena. Underlagen för sådan värdering kan vara bedömning från lokal styrgrupp, uppföljningar, resultatredovisningar, analys i läsårsplanen/skolans systematiska kvalitetsarbete.

I samband med den terminsvisa utvärderingen tar den centrala styrgruppen ställning till om eventuell HEIS ska fortsätta eller om skolans eget systematiska kvalitetsarbete håller för att säkerställa fortsatt utveckling.

Avsluta insatsen

Om styrgruppen tar ställning till att skolan genom sitt eget systematiska kvalitetsarbete kan säkerställa fortsatta utveckling förordrar styrgruppen att HEIS ska avslutas och att skolchefen tar beslut om avslut. Då tar den ordinarie styrningen av skolan vid. I de fall som HEIS inte får någon effekt kan mer drastiska åtgärder såsom omstrukturering av skolan komma att bli aktuella.

I samband med beslut om avslut av HEIS tas en plan fram för uppföljning i syfte att säkerställa att utvecklingen fortgår och att kvalitetsarbetet på enhetsnivå fungerar.