



Göteborgs
Stad

Grundskolenämndens riktlinje för systematiskt kvalitetsarbete

Kultur, struktur och systematik

Reglerande styrande dokument

Policy
► Riktlinje
Regel
Anvisning
Rutin
Instruktion

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.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

Beslutad av: Grundskolenämnden	Gäller för: Grundskoleförvaltningen	Diarienummer: N609-1910/23	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Riktlinje	Giltighetstid: Tills vidare	Senast reviderad: Maj 2023	Dokumentansvarig: Wenche Pålsson

Inledning	4
Syftet med denna riktlinje	4
Vem omfattas av riktlinjen	4
Bakgrund	4
Lagbestämmelser	5
Koppling till andra styrande dokument	5
Vägledning och avsteg	6
Stödjande dokument	6
Riktlinje	7
Kulturbärande principer	8
Roll- och ansvarsfördelning	8
Dialog och tillit	9
Ledarskap för kvalitetsarbete	10
Förtroendefullt klimat	10
God uppföljningskultur	11
Självvärdering	11
Systematiskt kvalitetsarbete – en balansakt	11
Nationell och kommunal styrning	13
Målstruktur	13
Särskilt om läroplansområdena	13
Periodisering över en mandatperiod	14
Organisering, roller och ansvar	15
Grundskolenämnd	15
Grundskoledirektör	15
Utbildningschef	15
Rektor	15
Stödfunktion	16
Processbeskrivning	17

Inledning

Syftet med denna riktlinje

Denna riktlinje anger formerna och systematiken för grundskolenämndens systematiska kvalitetsarbete. Grundskolenämnden har i egenskap av huvudman för grundskoleväsendet i Göteborgs Stad ett lagreglerat uppdrag att systematiskt utvärdera och förbättra verksamheten för att ge elever i grundskolan så goda förutsättningar som möjligt att nå kunskapskraven i skolan. Det innebär bland annat att fördela resurser och organisera verksamheten utifrån lokala förutsättningar, men också att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla verksamheten så att de nationella målen kan uppfyllas. Huvudmannansansvaret innebär också ett pedagogiskt ledningsansvar för att säkerställa att skolorna har en kvalitet och likvärdighet som lever upp till styrdokumentet.

Denna riktlinje syftar även till att beskriva den kultur som det systematiska kvalitetsarbetet behöver präglas av, samt de organisatoriska förutsättningarna och den planerade organiseringen av det systematiska kvalitetsarbetet. Riktlinjen ska göra det systematiska kvalitetsarbetet på grundskoleförvaltningen möjligt och begripligt. En tydlig organisering möjliggör en struktur för arbetet där roller och ansvar blir tydliga.

Riktlinjen omfattar samtliga skol- och verksamhetsformer under grundskolenämndens ansvarsområde: förskoleklass, fritidshem, grundskola och grundsärskola. Dessa kommer i det följande att benämnas ”grundskolan” för att underlätta läsningen.

Vem omfattas av riktlinjen

Denna riktlinje gäller tills vidare för berörda medarbetare, chefer och skolledare i grundskoleförvaltningen, som i sin tjänsteutövning utför planering, genomförande, uppföljning och analys inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Bakgrund

Grundskolenämnden har sedan tillblivelsen 2018 bedrivit ett systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå, i huvudsak utifrån i de tre förstärkningsområden som utgjort basen för den nya organisationen: tydligare ansvar, styrning och ledning, ökad kvalitet i undervisningen samt ökad likvärdighet.

Grundskolenämnden stipulerade i sin verksamhetsplan 2022 ett förändringsarbete kring huvudmannans systematiska kvalitetsarbete. I grundskolenämndens verksamhetsplan för 2023 stadgades vidare att struktur och kultur i det systematiska kvalitetsarbetet skulle utvecklas och synliggöras. Det har funnits ett behov av att stärka utbildningschefens roll i huvudmannans uppföljnings- och utvecklingsarbete, där gränssnittet gentemot den kommunala planerings- och uppföljningsprocessen har upplevts som otydligt. Skolans statliga uppdrag, tolkat som läroplansområden, upplevdes underordnade de kommunala mål som kommunfullmäktige och grundskolenämnden sätter.

Ett utvecklingsarbete sjsattes under början av 2023 och har utmynnat i denna riktlinje samt en kompletterande anvisning (processbeskrivning). Utvecklingsarbetet har tagit avstamp i en bred förankring i förvaltningens olika stödfunktioner och förvaltningsledning.

Lagbestämmelser

Skollagen anger att varje huvudman inom skolväsendet på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt ska planera och följa upp utbildningen, analysera orsakerna till uppföljningens resultat och utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i skollagen och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras.¹

Koppling till andra styrande dokument

Det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå skulle kunna betraktas som kärnan i all verksamhet som grundskoleförvaltningen utför. På så sätt blir i princip alla styrande dokument relevanta och kopplade till denna riktlinje, eftersom all grundskoleverksamhet i förlängningen syftar till att förbättra förutsättningarna för elevernas lärande och fullgöra nämndens skyldigheter enligt gällande skollag och läroplaner.

I denna lista har dock en avgränsning gjorts till att omfatta de mest direkt relevanta kommunala styrdokument.

Styrande dokument	Koppling till denna riktlinje
Reglemente för grundskolenämnden, gällande från och med 2022-02-19, antaget av kommunfullmäktige	Reglementet anger att huvudmannansvaret för grundskolan delegerats till grundskolenämnden.
Ersättningsregler, gällande från och med 2023-01-10, antagna av grundskolenämnden	Ersättningsreglerna beskriver hur grundskolenämndens resursfördelningsmodell ska tillämpas.
Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll	Riktlinjen anger strukturen för den kommunala planeringen och uppföljningen
Grundskoleförvaltningens anvisning för systematiskt kvalitetsarbete (processbeskrivning), gällande från och med 2023-06-20, fastställd av processägare	Anvisningen beskriver och instruerar hur planering, genomförande, uppföljning och analys ska bedrivas inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå.
Vägledning för kvalitetsledningssystem i Göteborgs Stad, Stödjande dokument	Vägledningen är ett stöd för att forma ett kvalitetsledningssystem där flera styrmedel samspekar i en helhet.

¹ Skollagen (SFS 2010:800). 4 kapitlet 3, 5, 6 §§, Lag (SFS 2022:940).

Även aktuell läroplan för grundskolan och den anpassade grundskolan utgör styrande dokument till denna riktlinje. Läroplansinnehållet tolkas och översätts till grundskoleförvaltningens sammanhang och är styrande för utformningen av strukturen.

Vägledning och avsteg

Denna riktlinje anger den övergripande inriktningen och systematiken för grundskolenämndens kvalitetsarbete. Utifrån riktlinjen sker en detaljplanering som styrs och genomförs av berörda funktioner på grundskoleförvaltningen, med stöd av processbeskrivningen för systematiskt kvalitetsarbete (anvisning). Detaljplaneringen i form av exempelvis kalendarium, enhetsansvar, former för uppföljning och analys har grundskoleförvaltningen själv rådighet över.

Eventuella avsteg från denna riktlinje hanteras av berörda funktioner på grundskoleförvaltningen i dialog med förvaltningsledningen.

Stödjande dokument

Stödjande dokument till denna riktlinje utgörs i huvudsak av processbeskrivning för systematiskt kvalitetsarbete (anvisning), samt arbetsmaterial som justeras löpande. Exempel på sådant arbetsmaterial är kalendarium över en mandatperiod. Arbetsmaterialen hanteras av berörda funktioner på grundskoleförvaltningen.

Professor vid Förvaltningshögskolan, Lena Lindgren, har tagit fram rapporten *Kvalitetsdialog på vetenskaplig grund – för en stärkt ansvarsfunktion*, delrapport 1, 2023-03-25. Rapporten belyser förutsättningar för ansvarsutkrävande inom ramen för dialoger, vilket bland annat berör betydelsen av maktförhållandet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare.²

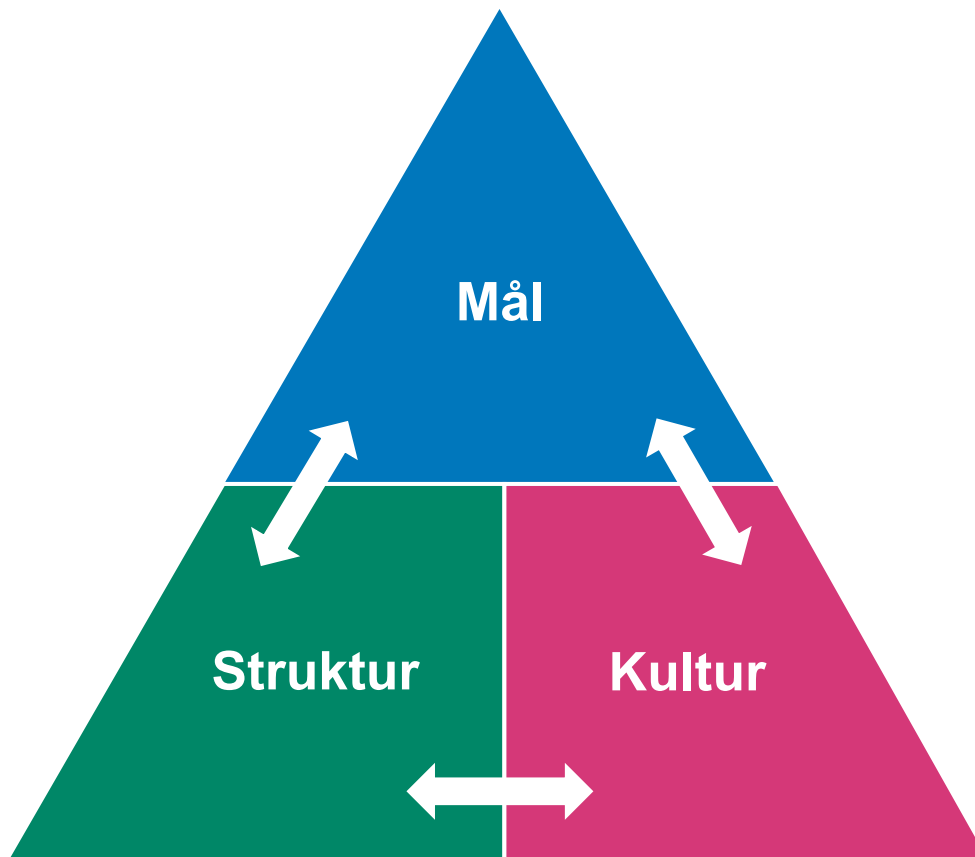
Skolverkets allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete utgör också ett stödjande dokument till denna riktlinje.

² Se exempelvis s. 20 och i avsnitt 5.2.3.

Riktlinje

Genom systematiskt kvalitetsarbete ska varje huvudman och skola ha kontroll på vilka resultat som uppnås för att arbeta med ständiga förbättringar. På så sätt är det systematiska kvalitetsarbetet ett medel för att huvudmannen ska kunna ta sitt ansvar. Det systematiska kvalitetsarbetet ska enligt skollagen dokumenteras.

Denna riktlinje innehåller inledningsvis en beskrivning av några kulturbärande principer som ska präglade det systematiska kvalitetsarbetet. Dessa är allmänt hållna och beskriver ett önskat läge. Övriga delar i riktlinjen beskriver struktur och systematik och ska förstås utifrån hur de kulturbärande principerna omhändertas i grundskoleförvaltningens praktik för att stödja strukturen. I ett systematiskt kvalitetsarbete är struktur och kultur varandras förutsättningar. För att bedriva ett framgångsrikt kvalitetsarbete med fokus på att uppnå aktuella mål krävs därför ett samtidigt fokus på kulturell och strukturell utveckling. Nedanstående bild illustrerar de tre centrala dimensioner som ett systematiskt kvalitetsarbete behöver ta sin utgångspunkt i.



Figur 1. Tre centrala dimensioner för ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete.

Kulturbärande principer

De kulturbärande principerna gör det systematiska kvalitetsarbetet begripligt och skapar mening för dem som ska bidra i arbetet. Principerna bidrar också till att samla medarbetarna i organisationen kring gemensamma synsätt och beteenden som leder verksamheten mot målen.

Göteborgs Stads förhållningssätt innehåller fyra grundprinciper och vägleder alla medarbetare oavsett uppdrag: *Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för, Vi bryr oss, Vi arbetar tillsammans* och *Vi tänker nytt*. Förhållningssätten är den del av organisationskulturen och syftar i grunden till att stärka kvalitet och resultat i stadens verksamheter. Stadens förhållningssätt levandegörs genom de kulturbärande principer som ska präglade det systematiska kvalitetsarbetet i grundskoleförvaltningen.

De kulturbärande principerna kan sammanfattas så här:

- Roll- och ansvarsfördelning (ägarskap, känna ansvar för sin del)
- Dialog och tillit
- Ledarskap för kvalitetsarbete (delaktighet, samarbete, få delar till en helhet)
- Förtroendefullt klimat (trygghet, goda relationer och höga förväntningar)
- God uppföljningskultur (organisering och meningsskapande)
- Självvärdering (utvärdera och lära av egna insatser)
- Systematiskt kvalitetsarbete – en balansakt

Roll- och ansvarsfördelning

Huvudmannen ska utse en eller flera skolchefer för verksamheten. Skolchefens uppgift är att bistå huvudmannen att se till att verksamheten följer de föreskrifter som gäller för utbildningen, inte minst skollagens föreskrifter om systematiskt kvalitetsarbete.

Inom roll- och ansvarsfördelningen blir det också viktigt att lyfta fram hur och var olika beslut fattas. Det innebär att ett framgångsrikt kvalitetsarbete kräver förståelse för hur styrsystemet är tänkt att fungera och vilket ansvar och vilka roller som finns definierade för arbetet.

Den roll- och ansvarsfördelning som anges i skollagen utgör själva grunden i styrsystemet. Där synliggörs vilken roll det systematiska kvalitetsarbetet har i huvudmannens ansvar och vilken roll skolchefen har. En tydlig roll- och ansvarsfördelning leder till en effektiv och ansvarstagande organisation i vilken medarbetarna känner sig trygga och vet vilka förväntningar som finns på alla roller i det systematiska kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet i förvaltningen bör följaktligen föregås och präglas av ett tydliggörande av roll- och ansvarsfördelning med avseende på "ägarskapet" i det systematiska kvalitetsarbetet.

Om ansvarsutkrävande

Kopplat till ansvarsfördelning finns också *ansvarsutkrävande*, som syftar på det så kallade "bakåtriktade ansvaret" utifrån makthierarkier mellan uppdragsgivare (huvudman, i detta fall genom utbildningschef) och uppdragstagare (rektor). Styrning inklusive kontroll är en förutsättning för ansvarsutkrävande, vilket kan ske genom återkoppling i

form av dialog. Förutsättningar för att ett styrsystem ska uppfattas som rättmätigt och tillitsfullt förbättras om:

- makthierarkier är explicita,
- spelregler, rutiner och standarder är tydliga och trygga,
- rektor förväntar sig att stå till svars i förhållande till den uttalade makthierarkin,
- huvudmannens auktoritet och expertis upplevs som legitim av rektor,
- rektor har möjlighet att påverka beslut, och
- mellanmänniska relationer och interaktioner mellan nivåer och aktörer upplevs som goda.

För att styrningen ska få önskad effekt behöver det uppdrag och handlande som rektor ska hållas ansvarig för vara klart beskrivet. Rektor måste uppleva att kraven på uppdragets utförande ska vara berättigade. Rektor måste ha befogenhet, kapacitet och resurser att utföra uppdraget.

Rektor måste också i förväg tydligt få veta vad hen kommer att hållas ansvarig för. Återkopplingen behöver därför vara väl förberedd i förhållande till det, med klara förväntningar om hur läget (vid behov) kan förbättras. Den bör ske såväl formativt för att löpande stötta rektor till fortsatt utveckling, som summativt efter att ett uppdrag slutförts. I de fall brister uppdragets beslut rektor, i dialog med utbildningschef, vad som behöver åtgärdas, och hur utbildningschef kan bistå i det arbetet. Utbildningschef säkrar i efterhand att så skett.³

Dialog och tillit

Huvudmannen ska alltså kunna ta ett tydligt ansvar för att stödja och skapa förutsättningar för skolledare och lärare att utveckla undervisningen. För att kunna fullgöra detta ansvar behöver utvecklingsarbetet kommuniceras, återkopplas, följas upp och styras. Formen dialog utgör en viktig förutsättning för detta. Genom dialogen kan huvudmannen (förvaltningen) tillsammans med skolområdet följa upp och bedöma vad som behöver utvecklas. Huvudmannen kan också återkoppla och påvisa nödvändiga utvecklingsinsatser.

Dialogen ger vidare huvudmannen förståelse för verksamheternas behov så att stödinsatser blir så precisa som möjligt. Att mötas i dialog innebär därmed att flera kvalitetsdrivande krafter kan samverka och leda till ökat ansvarstagande. Dialogen är därför en central del i grundskoleförvaltningens systematiska kvalitetsarbete.

Dialogerna fyller också en viktig funktion för social interaktion och tillit mellan personer från förvaltningen och skolor. God samverkan och hög motivation kan komma till uttryck när ett förtroendefullt klimat råder mellan nivåerna i styrsystemet. När det gäller ett styrsystem som bygger på tillit, har respektive nivå ett utrymme att avgöra hur uppsatta mål bäst kan nås i den verksamhet man ansvarar för. Detta förväntas leda till att de som arbetar i organisationen får ett större handlingsutrymme och bättre möjligheter till ansvarstagande. Det förutsätter dock att friutrymmet är klart definierat.

³ Se Lena Lindgren, *Kvalitetsdialog på vetenskaplig grund – för en stärkt ansvarsfunktion*, delrapport 1, 2023-03-25.

I en styrning präglad av tillit kan dialogen fungera som det kitt som kan hålla samman systemet. Mer vardagliga mellanmännsliga relationer och interaktion mellan nivåer och aktörer i ett styrsystem ska inte i detta sammanhang underskattas. Att någon visar intresse hur det går för någon annan, och genom sitt agerande visar att hen tycker det är viktigt att det går bra, är viktigt på alla nivåer i ett styrsystem. Det antagandet har starkt stöd i forskning om motivation som bland annat visar att motivation för utveckling och förändring inte bara är en inre, medfödd egenskap utan också något relationellt som befrämjas av andra människors bemötande.

Ledarskap för kvalitetsarbete

Kompetent ledarskap finns med som en av de framgångsfaktorer som Skolverket utifrån vetenskaplig grund identifierat som väsentliga för effektiv skolutveckling:

Ett kompetent ledarskap kan bidra till framgångsrik skolutveckling när det leder till att utbildningen och undervisningen kontinuerligt utvecklas och förbättras samt till att alla i organisationen mår bra och har möjlighet att ta eget ansvar. När ledarskapet är kompetent får barn och elever goda förutsättningar för utveckling och lärande.⁴

En organisation där det finns ett tydligt ansvar, styrning och ledning kan lättare säkerställa och ta ansvar för processer. Ett ledarskap med inriktning på systematiskt kvalitetsarbete behöver utgå från ett systemperspektiv. Med det menas att ledarskapet i stor utsträckning handlar om att organisera för att få ihop delar till en helhet, till exempel genom att koordinera olika delar, involvera och bjuda in den kapacitet som finns i organisationen och att uppmuntra till samarbete. Att hitta strukturer för delaktighet och samarbete mellan olika enheter, funktioner och nivåer gör det också möjligt för att skapa gemensam förståelse kring prioriterade utvecklingsområden. I den meningen behöver ledarskapet vara inriktat både på ansvarsutkrävande och utveckling med på fokus på mål och resultat.

Förtroendefullt klimat

Ett förtroendefullt klimat är också en framgångsfaktor som Skolverket identifierat för effektiv skolutveckling och som kan ta sig uttryck i form av god samverkan och hög motivation. När klimatet i organisationen är förtroendefullt leder det till att de som arbetar i organisationen får större handlingsutrymme och bättre möjligheter till ansvarstagande. Genuin nyfikenhet på medarbetares och kollegers drivkrafter skapar kreativitet och engagemang.

Grundskoleförvaltningen arbetar för att skapa styrning- och ledningsorganisationer som bygger på goda relationer och ger stöd för gott pedagogiskt ledarskap. Det fokuserar på att ge stöd och förutsättningar för att göra nödvändiga prioriteringar med syfte att nå uppsatta mål.

Hela organisationen genomsyras av ett kontinuerligt och systematiskt arbete som syftar till att utveckla trygghet, relationer och miljö, där alla delar av organisationen har höga förväntningar på sig själva och varandra, inom givna roller och ansvar. Ett gott samarbete

⁴ [Faktorer för framgångsrik skolutveckling \(skolverket.se\)](https://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/2017/09/faktorer-for-framgangsrik-skolutveckling), s. 7

eftersträvas mellan olika nivåer och roller inom organisationen samt med elever, vårdnadshavare samt andra relevanta aktörer utanför organisationen.

God uppföljningskultur

En bärande princip för kvalitetsarbete är att det ska finnas en god uppföljningskultur. Det innebär att den data som tas fram i olika uppföljningssystem ska analyseras och användas för att utveckla verksamheten. I detta ligger ett ansvar på huvudmannen att säkra skolors möjligheter och förutsättningar för inrapportering för att uppnå en hög täckningsgrad och tillförlitlighet. Det åligger också huvudmannen att återkoppla och förklara på vilket sätt den inrapporterade datan används i analysen och i förlängningen hur detta bidrar till vilka stödjande insatser huvudmannen ska ta till. På så sätt bygger kvalitetsarbetet på en växelverkan mellan huvudman och skola där uppföljningen av relevanta data och underlag är central.

Självvärdering

Rådande styrsystem förutsätter kvalitetsarbete på alla nivåer. Kvalitetsarbete handlar om att systematiskt utvärdera och lära utifrån de egna insatserna i förhållande till målen och arbeta långsiktigt och uthålligt med förbättringsinsatser. Det är viktigt att det systematiska kvalitetsarbetet i sig följs upp. Det kan till exempel på huvudmannanivå innebära en självvärdering där förvaltningen kartlägger de egna insatserna och analyserar eventuella behov som inte är tillgodosedda.

En viktig utgångspunkt i förvaltningens kvalitetsarbete och som förvaltningen också förväntar sig av skolorna är att det finns en förmåga att vända blicken mot sin verksamhet och på ett professionellt sätt kunna kritiskt granska den, i syfte att lära. Det är först då man kan hitta det som behöver utvecklas, men också identifiera det som fungerar bra och förstärka det. Kvalitetsarbete behöver vara evolutionärt i den meningen att bra element bibehålls och dåliga avvecklas eller utvecklas till att fungera på ett bättre sätt. I det sammanhanget är huvudfrågan för förvaltningen om och i vilken utsträckning förvaltningens styrande och stödjande aktiviteter ger goda förutsättningar för skolorna. Delaktighet och gemensamt ansvar för bedömningen av de egna insatserna för att förbättra är viktiga förutsättningar som garanterar kollegialt lärande och långsiktighet i en stödjande kultur.

Systematiskt kvalitetsarbete – en balansakt

När det gäller kvalitetsarbete inom ramen för skolans styrkedja så tycks mycket handla om förmågan att hitta en lämplig balansgång mellan olika centrala aspekter i denna styrning. Ofta berör dessa relationen mellan olika aktörer i styrkedjan exempelvis mellan huvudman och skola. Det är genom sättet hur denna balansakt hanteras som kulturen många gånger tar sig uttryck. Genom att hantera denna balansakt kan potentiella spänningar mellan aktörer minska. Den rätta balansen kan också motivera till handling och utveckling. Som bilden nedan visar finns det några centrala balanspunkter som förvaltningen behöver beakta i ett systematiskt kvalitetsarbete.

I huvudmannens relation till skolorna kan exempelvis en lämplig balansgång mellan kontroll och tillit vara nödvändig men där dessa balanspunkter inte behöver vara varandras motpol. Kontroll är en nödvändig ingrediens i styrning som i sin tur är en förutsättning för ansvarsutkrävande. Med en tydlig styrning och väl balanserad kontroll kan tilliten snarare öka genom att rollfördelningen mellan styrkedjans aktörer blir tydlig. Det handlar med andra ord om att styra och kontrollera på ett sätt som bygger tillit. Det vill säga att inblandade parter litar på att alla agerar som de ska i förhållande till gemensamma mål samt har tillit till deras kompetens och intention. Kraven på balans gäller också huvudmannens/skolområdets handlingsutrymme och då kan balanspunkterna beskrivas som hierarki och autonomi. Utifrån funktion och ansvar blir detta då även en viktig balans mellan skolchef och rektor samt mellan rektor och lärare.

Alla skolor har samma skollag och regler att följa, men inte sällan mycket olika förutsättningar att leva upp till dessa och nå måluppfyllelse. Därför behöver relationen mellan huvudman och skola ta sig olika uttryck utifrån det grunduppdrag som skollagen anger för de olika aktörerna. Medan en skola exempelvis behöver explicit formulerade krav på vad som behöver åtgärdas och när det ska följas upp, kan en annan skola behöva bekräftelse och stöd att upprätthålla en verksamhet av redan hög kvalitet.

Den eller de som från huvudmannens sida exempelvis leder dialoger behöver därför kunna situationsanpassa dessa utifrån skolors olika behov. En avvägning blir då nödvändig mellan balanspunkterna. Det kräver också att de beteenden mellan aktörer i styrkedjan som är uppbyggda på tradition snarare än professionellt ansvar, behöver förändras.

Nationell och kommunal styrning

Målstruktur

Skolan är en statligt reglerad verksamhet. Sverige har samtidigt ett kommunalt självstyre som bland annat innebär att kommuner är huvudmän för grundskolan. I Göteborgs Stad formulerar kommunfullmäktige mål, inriktningar, uppdrag och ekonomisk fördelning. Respektive nämnd värderar sedan hur de övergripande politiska besluten påverkar den egna verksamheten och bär besluten vidare i egna mål och uppdrag. Göteborgs Stads förvaltningar har ansvar för att planera, genomföra och följa upp de mål och uppdrag som den kommunala styrningen ger. Som stöd för detta finns Göteborgs Stads planerings- och uppföljningsprocess.

Planering- och uppföljningsprocessen kan sägas vara nämndens systematiska kvalitetsarbete med budget, verksamhetsplan och olika uppföljningsrapporter som huvudsakliga beståndsdelar. Den strukturen utgör utgångspunkt även för det nationellt reglerade systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivån, med huvudsakligt tillägg av en kvalitetsrapport. Det innebär exempelvis att planerings- och uppföljningsdokument inte bara ska innehålla de av fullmäktige stipulerade åtagandena, utan även redogöra för nämndens planering, genomförande, uppföljning och analys inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Detta minskar risken för dubbelarbete för såväl förvaltning som nämnd och skapar en bättre helhetsförståelse för aktörer på alla nivåer i styrkedjan.

Strukturen för de nationella målen utgår från läroplanernas övergripande kapitel och områden (Lgr22/Lgrsär22). De kommunala målen innehåll sammanfaller inte sällan med de nationella, och kopplas därför samman till en helhet. Därigenom sammanvävs grundskoleförvaltningens bägge ansvarsområden; det nationella och det kommunala uppdraget. Läroplansområdena struktureras utifrån följande:

- Skolans värdegrund och uppdrag
- Normer och värden
- Kunskaper
- Elevernas ansvar och inflytande
- Skola och hem
- Övergång och samverkan
- Skolan och omvärlden
- Betyg och bedömning

Särskilt om läroplansområdena

De båda läroplanernas första kapitel, *Skolans värdegrund och uppdrag*, omfattar bland annat formuleringar kring huvudmannens ansvar; ”Skolans verksamhet måste utvecklas så att den svarar mot de nationella målen. Huvudmannen har ett givet ansvar för att så sker.” I detta ansvar ligger de förutsättningar som huvudmannen (grundskolenämnden) ger skolområdena att göra bästa möjliga undervisningskvalitet av, så som ekonomiska resurser, personal, lokaler, organisation etcetera. Eftersom förutsättningarna villkorar utfallet i form av undervisningskvalitet och i slutänden kunskapsresultat och demokratiskt

fostrade elever, behöver dessa förutsättningar arbetas med och följas med samma noggrannhet som övriga läroplansområden.

Läroplansområdet *Rektors ansvar* återfinns inte som eget område i strukturen för de nationella målen. Detta beror dels på att mycket av innehållet i kapitlet återfinns under övriga läroplansområden, dels på att rektors ansvar framkommer i den struktur som förvaltningen har att arbeta efter (se nedan under Processbeskrivning).

Periodisering över en mandatperiod

Läroplansområdena är omfattande, samtidigt som skolutveckling tar tid. Olika arbetsprocesser kräver olika långa ledtider beroende på komplexitet och sammanhang. Sammantaget innebär det att en fördjupad uppföljning och analys inom ramen för läroplansområdena behöver återkomma med olika tidsintervall. De mest omfattande läroplansområdena – *Normer och värden* respektive *Kunskaper* – innehåller inom sig delområden som behöver belysas i särskild ordning. Grundskoleförvaltningen arbetar därför utifrån ett periodiserat kalendarium för uppföljning, där samtliga läroplansområden återfinns någon eller flera gånger under en mandatperiod. Kalendariet är ett arbetsmaterial som justeras efter behov. Det utgör samtidigt en förteckning över enheters ansvar och gränssnitt, liksom de datakällor som finns tillgängliga. Kalendariet kommuniceras och stäms regelbundet av med grundskolenämnden för att ge bästa möjliga förutsättningar för god planering och förutsägbarhet, exempelvis inom ramen för nämndens tid- och arbetsplan.

Läroplansområden och nämndens övergripande mål följs alltså upp och redovisas i en viss ordning, men det löpande ansvaret att genomföra de åtaganden som planeringen stipulerat och att följa upp dessa åligger respektive funktion på förvaltningen.

Organisering, roller och ansvar

En tydlig roll- och ansvarsfördelning leder till en effektiv och ansvarstagande organisation i vilken medarbetarna känner sig trygga och vet vilka förväntningar som finns på alla roller i det systematiska kvalitetsarbetet. Det är också viktigt att lyfta fram hur och var olika beslut fattas.

Grundskoleförvaltningen arbetar i en linjeorganisation med utbildningsområden, skolområden och skolenheter där varje nivå är ansvarig gentemot den överordnade. Linjen stöds av olika funktioner inom den centrala förvaltningen. Enheter med olika sakkompetenser och/eller avlastande arbetsuppgifter arbetar processororienterat för att skapa de bästa förutsättningarna för rektorers, biträdande rektorers och lärares pedagogiska ledarskap.

Nedan följer en kort ansvarsbeskrivning av respektive roll.

Grundskolenämnd

Grundskolenämnden har i egenskap av huvudman för grundskoleväsendet i Göteborgs Stad ett lagreglerat uppdrag att systematiskt utvärdera och förbättra verksamheten för att ge elever i grundskolan så goda förutsättningar som möjligt att nå kunskapskraven i skolan. Nämndens verktyg är primärt de som ingår i planerings- och uppföljningsprocessen.

Grundskoledirektör

Skolchefen, i grundskoleförvaltningen benämnd grundskoledirektör, har det övergripande förvaltningsansvaret för det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå.

Av skollagen framgår att skolchefens uppgift är att hjälpa huvudmannen att se till att verksamheten följer de föreskrifter som gäller för utbildningen. I uppdraget att se till att alla föreskrifter för utbildningen följs ingår även det systematiska kvalitetsarbetet.⁵

Utbildningschef

I en så stor organisation som grundskoleförvaltningen delegeras skolchefens huvudmannans ansvar för respektive utbildningsområde till utbildningschef. Detta innebär att utbildningschefen är huvudmannens representant och utkräver i den rollen ansvar av rektorerna.

Rektor

Skolområdena leds och styrs av rektorer. I rollen som pedagogiska ledare är rektorerna ansvariga för elevernas måluppfyllelse i förhållande till utbildningschef. Rektor beslutar själv om sin inre organisation, exempelvis arbetssätt och ansvar för biträdande rektorer, och har huvudansvar för sitt skolområdes systematiska kvalitetsarbete.

⁵ Med föreskrifter menas alla bestämmelser i lagar, förordningar och myndighetsföreskrifter som gäller för utbildningen. Sådana föreskrifter finns i första hand i skollagen och anslutande författningar, men även i till exempel arbetsmiljölagen.

Stödfunktion

Olika funktioner och aktörer inom den centrala förvaltningen görs delaktiga i planering, genomförande, uppföljning och analys utifrån respektive uppdrag och ansvar. Olika stödfunktioner kan ha gemensamt ansvar för att nå målen inom vissa områden och behöver då komma överens om en arbetsordning. Alla dessa delar behöver hållas ihop till en helhet genom ett helikopterperspektiv där ledarskapet är centralt, oavsett nivå i förvaltningen. Som stöd för detta arbetar en processorganisation som ett "nav" med uppdrag att överblicka kvalitetsarbetet och få framdrift i arbetet.

Processbeskrivning

Det systematiska kvalitetsarbetet organiseras kring en struktur med följande delar: planering, genomförande, uppföljning och analys. Nedanstående tabell beskriver översiktligt de olika delarnas innehåll och samband.

Planering
Nämndens planering för det nästkommande året/läsåret utgår från slutsatser från tidigare uppföljning och analys samt mål och uppdrag från kommunfullmäktiges budget och sammanfattas i en verksamhetsplan. Förvaltningsledningen bryter vid behov ner nämndens mål och strategier och fördelar till avdelningar och skolområdena, som i sin tur kan formulera egna mål och beskriver hur genomförandet ska gå till i aktiviteter.
Genomförande
Att genomföra de planerade aktiviteterna sker kontinuerligt under året. Alla ansvarsnivåer behöver hålla sig informerade om hur arbetet fortskrider, säkra framdrift och vid behov åtgärda och justera gentemot planeringen.
Uppföljning
Ansvariga avdelningar och enheter följer kontinuerligt under året upp årets läroplansområden och teman med hjälp av olika datakällor; kvantitativa och kvalitativa. I delårsrapporterna sammanfattas uppföljningen som styrinformation till nämnd och kommunledning utifrån vad som är väsentligt för respektive nivå. Uppföljningen blir i denna bemärkelse en sorts temperaturmätning som ligger till grund för den fördjupande analys som senare följer.
Analys
Utifrån givna förutsättningar, genomförda aktiviteter och uppföljningsresultat genomförs analyser över för året aktuella nämndstrategier, läroplansområden och teman.

Figur 2. Processbeskrivning