



Göteborgs
Stad

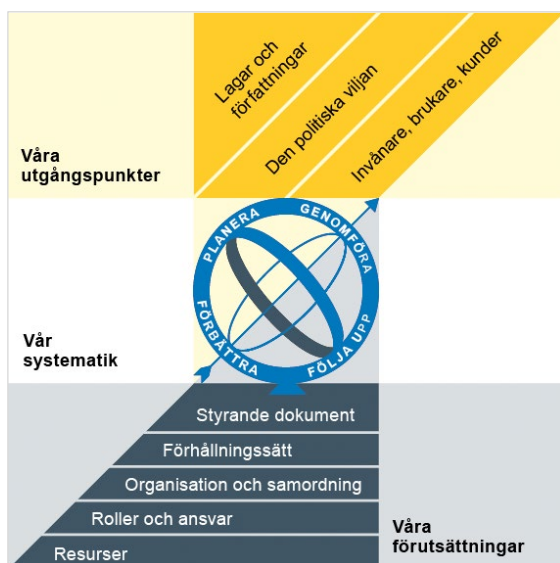
Grundskoleförvaltningens anvisning för systematiskt kvalitetsarbete

Kompletterar och implementerar riktlinjen för
grundskoleförvaltningens systematiska
kvalitetsarbete

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:
Processägare
Verksamhetschef Kvalitet

Gäller för:
Grundskoleförvaltningen

Diarienummer:

**Datum och paragraf för
beslutet:**
2025-03-25

Dokumentsort:
Anvisning

Giltighetstid:
Tills vidare

Senast reviderad:
2025-03-25

Dokumentansvarig:
Wenche Pålsson

Bilaga:
Nyckelbegrepp

Innehåll

Inledning	5
Syftet med denna anvisning	5
Vem omfattas av anvisningen.....	5
Bakgrund	5
Koppling till andra styrande dokument.....	6
Stödjande dokument.....	6
Anvisning	8
Ansvar och roller.....	8
Lärare med ansvar för undervisning	8
Elevhälsans professioner	8
Förstelärare.....	8
Biträdande rektor.....	9
Rektor.....	9
Utbildningschef.....	10
Medarbetare och chefer central förvaltning.....	10
Grundskoledirektör tillika Skolchef	10
Grundskolenämnd	10
Systematik	11
Hur kvalitetsarbetet kopplas ihop	11
Flera nivåer av mål.....	11
Dokumentation	11
Planering	12
Genomförande	13
Uppföljning	14
Analys	15
Bilaga: nyckelbegrepp	17

Inledning

Syftet med denna anvisning

Denna anvisning utgör ett komplement till grundskolenämndens riktlinje för systematiskt kvalitetsarbete. Anvisningen ska läsas parallellt och förstås som en praktisk tillämpning av riktlinjen för att göra grundskoleförvaltningens systematiska kvalitetsarbete möjligt och begripligt.

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.

Rektor har ett motsvarande ansvar för de skolenheter som hen ansvarar för. Elevhälsan ska vara en del av kvalitetsarbetet på enhetsnivå, och det ska genomföras genom medverkan av lärare, övrig personal och elever.

Anvisningen omfattar samtliga skol- och verksamhetsformer under grundskolenämndens ansvarsområde: förskoleklass, fritidshem, grundskola och anpassad grundskola.

Vem omfattas av anvisningen

Denna anvisning gäller tills vidare för alla medarbetare och chefer i grundskoleförvaltningen.

Bakgrund

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

2022 initierades ett förändringsarbete kring huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Dels fanns ett behov av att stärka utbildningschefens roll i huvudmannens uppföljnings- och utvecklingsarbete, dels upplevdes gränssnittet gentemot den kommunala planerings- och uppföljningsprocessen som otydligt. Skolans statliga uppdrag, tolkat som läroplansområden, upplevdes underordnade de kommunala mål som kommunfullmäktige och grundskolenämnden sätter. I grundskolenämndens verksamhetsplan för 2023 beskrevs vidare att struktur och kultur i det systematiska kvalitetsarbetet skulle utvecklas och synliggöras. Ett utvecklingsarbete sattes under början av 2023 och utmynnade i en riktlinje samt en första version av denna anvisning. Utvecklingsarbetet har skett med en hög grad av delaktighet i förvaltningens olika stödfunktioner och förvaltningsledning.

Under 2024 har också skolenhetens systematiska kvalitetsarbete varit föremål för ett utvecklingsarbete. Utvecklingsarbetet har koncentrerats kring tre områden: struktur och

årshjul, ansvar och roller samt kompetensutveckling. Justeringen av denna anvisning våren 2025 är en viktig del i arbetet och har bäring på alla tre utvecklingsområden, där huvudmannanivån och skolenhetsnivån länkas samman.

Även utbildningschefens roll har varit föremål för ett utvecklingsarbete under 2024 och 2025, vilket återspeglas i denna anvisning.

Koppling till andra styrande dokument

Styrande dokument på nationell nivå utgörs framför allt av skollagen, skolförordningen, läroplanen för grundskolan, förskoleklassen och för fritidshemmet samt läroplanen för den anpassade grundskolan, liksom Skolverkets allmänna råd för det systematiska kvalitetsarbetet i skolväsendet.

Skolverkets nationella kvalitetssystem (NKS) utgör en vägledning för huvudmän i deras utformning av sitt systematiska kvalitetsarbete. Det nationella kvalitetssystemet är en av utgångspunkterna för denna anvisnings utformning.

Nedan listas också de kommunala styrande dokument som kompletterar styrdokumenterna på nationell nivå.

Styrande dokument	Koppling till denna anvisning
Reglemente för grundskolenämnden, gällande från och med 2022-02-19, antaget av kommunfullmäktige	Reglementet anger att huvudmannansansvaret för grundskolan delegerats till grundskolenämnden.
Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll	Riktlinjen anger strukturen för den kommunala planeringen och uppföljningen
Grundskoleförvaltningens riktlinje för systematiskt kvalitetsarbete gällande från och med 2023-06-20, fastställd av grundskolenämnden	Riktlinjen 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 samspelar i en helhet.

Stödjande dokument

Stödjande dokument till denna anvisning utgörs i huvudsak av *Riktlinje för systematiskt kvalitetsarbete*, samt arbetsmaterial som justeras löpande. Exempel på sådant arbetsmaterial är huvudmans och skolledares årshjul, samt tekniska instruktioner och stöd till hur läsårsplan tillika plan mot diskriminering och kränkande behandling upprättas i Stratsys.

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 förhållandet mellan uppdragsgivare och uppdragstagare.

Anvisning

Anvisningen omfattar de huvudsakliga delarna *Ansvar och roller* samt *Systematik* enligt nedan. En bilaga över nyckelbegrepp återfinns på slutet.

Ansvar och roller

Nedan identifieras de nyckelroller som finns inom grundskoleförvaltningens organisation för att bära det systematiska kvalitetsarbetet på skolenhets- respektive huvudmannanivå.

Lärare med ansvar för undervisning

Lärare med ansvar för undervisning ska bedriva ett kvalitetsarbete som skapar förutsättningar för undervisningsutveckling som bidrar till att varje elev utvecklas så långt som möjligt i förhållande till de nationella målen. Lärare ska:

- kontinuerligt och ändamålsenligt följa upp sin undervisning genom att samla in relevanta resultat,
- genomföra och dokumentera en analys av resultaten, reflektera över undervisningens påverkan på resultaten samt identifiera orsaker som kan förklara utfallet,
- aktivt delta i gemensamma forum för uppföljning och analys,
- ta ansvar, initiera och delta i att utveckla undervisningen och verksamheten,
- genomföra och arbeta i enlighet med beslutade aktiviteter i läsårsplanen, samt
- tillsammans med skolledning och kollegor skapa och följa rutiner som beskriver hur eleverna ska kunna medverka i kvalitetsarbetet utifrån ålder och mognad, liksom hur vårdnadshavarna ska ges möjlighet att delta i relevanta delar av kvalitetsarbetet.

Elevhälsans professioner

Elevhälsoarbete är skolans gemensamma och systematiska arbete med elevers lärande, utveckling och hälsa och har sin grund i skollagen och läroplanerna. Elevhälsans olika professioner ska:

- aktivt delta och bidra i skolans systematiska kvalitetsarbete,
- samverka tvärprofessionellt för att tidigt fånga upp elevers olika behov och rikta insatser,
- samarbeta med övrig skolpersonal, och
- bidra med uppföljningsunderlag till skolans systematiska kvalitetsarbete.

Förstelärare

Förstelärarens uppdrag utgår från skolans behov och baseras därmed på utvecklingsområden i det systematiska kvalitetsarbetet. Förstelärare ska:

- leda utvecklingsarbete utifrån de mål och aktiviteter som skolan tagit fram i läsårsplan. Fokus ska ligga på undervisningsutveckling,

- leda och aktivt delta i forum för uppföljning och analys, och
- genom att leda kollegor bidra till att utveckla en kollektiv kunskapsbas.

Biträdande rektor

Grundskoleförvaltningens organisering av skolområden ser olika ut över staden – vissa skolområden omfattar en stor skolenhet, medan andra skolområden omfattar flera skolenheter. Oavsett organisering är rektor ytterst ansvarig för det systematiska kvalitetsarbetet på samtliga skolenheter som ingår i skolområdet.

En biträdande rektor har genom grundskoleförvaltningens organisering generellt har ett stort mandat. Vilket ansvar en biträdande rektor har i det systematiska kvalitetsarbetet bestäms av vilka delar som skolans rektor har delegerat. Rektor kan även delegera att besluta i frågor om den inre organisationen, liksom att fördela resurser inom enheten utifrån elevernas behov. Detta innebär att biträdande rektorns roll och ansvarsområden i kvalitetsarbetet kan se olika ut beroende på lokala förhållanden i skolområdet. I nedanstående avsnitt beskrivs rektors ansvar och roll, och det ansvaret kan alltså delegeras till biträdande rektor utifrån lokala förutsättningar.

Rektor

Rektor är ansvarig för enhetens kvalitetsarbete och för att det finns förutsättningar att bedriva och utveckla utbildningen utifrån de nationella målen och riktlinjerna. Rektorn beslutar om skolområdets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom området efter elevernas olika förutsättningar och behov. Rektorn fattar i övrigt de beslut och har det ansvar som framgår av särskilda föreskrifter i skollagen eller andra författningar. Rektor ska:

- skapa en tydlig organisatorisk struktur och genom god kommunikation säkerställa att olika roller och ansvar är tydligt beskrivna och väl förankrade, och följa upp att beslut om roller och ansvar efterlevs,
- kontinuerligt och ändamålsenligt följa upp och analysera undervisningens resultat och dess kvalitet och likvärdighet, liksom identifiera orsaker som kan förklara utfallet,
- genomföra verksamhetsbesök för att skapa en egen uppfattning om den pedagogiska verksamheten och de utvecklingsbehov som föreligger,
- fatta beslut, säkerställa och följa upp fördelning av personella och ekonomiska resurser samt andra åtgärder,
- säkerställa att skolans pedagogiska personal och den samlade elevhälsan har förutsättningar att samverka med varandra kring utvecklingsfrågor,
- säkerställa att underlag samlas in från den samlade elevhälsans arbete på ett systematiskt sätt, samt
- säkerställa att eleverna och vårdnadshavare görs delaktiga och medverkar i kvalitetsarbetet

Utbildningschef

Utbildningschef är huvudmannens och därmed skolchefens representant i det systematiska kvalitetsarbetet mot skolenheterna och ska därmed säkerställa att förutsättningar finns för att bedriva ett fullgott kvalitetsarbete på varje skolenhet inom utbildningsområdet. Vidare ansvarar utbildningscheferna för att följa upp och återkoppla på skolenheternas systematiska kvalitetsarbete i syfte att åstadkomma en ökad måluppfyllelse för eleverna. Utbildningscheferna ska också tillse att synliggjorda brister omhändertas och att åtgärder genomförs.

Medarbetare och chefer central förvaltning

Olika funktioner och aktörer inom den centrala förvaltningen görs delaktiga i planering, genomförande, uppföljning och analys utifrån respektive uppdrag och ansvar. Olika stödfunktioner behöver komma överens om en arbetsordning över avdelningarna för att genomföra verksamhetsplanens aktiviteter och nå uppsatta mål. Som stöd för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete finns en processorganisation som ett ”nav” med uppdrag att överblicka kvalitetsarbetet och få framdrift i arbetet.

Grundskoledirektör tillika Skolchef

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 det uppdraget omfattas även det systematiska kvalitetsarbetet.

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.

Systematik

Strukturen utgår från en klassisk modell över systematiskt kvalitetsarbete, som exempelvis återfinns hos Skolverket. De huvudsakliga delarna planering, genomförande, uppföljning och analys beskrivs nedan. Beskrivningen omfattar både skolenhetsnivån och huvudmannanivån. De olika nivåerna hänger samman och bygger på varandra.

Hur kvalitetsarbetet kopplas ihop

Tidsmässigt infaller de olika delarna i processen vid olika tidpunkter under året för skolenhets- respektive huvudmannanivån. Skolenheterna fastställer sina läsårsplaneringar i början av läsåret (augusti), genomför och följer upp löpande och summerar sina analyser mot slutet av läsåret (april-juni). Skolenheternas uppföljningar och analyser kan på detta sätt ligga till grund för huvudmannens uppföljningar och analyser under hösten. Huvudmannen prioriterar och planerar därefter i början av nästa kalenderår, genomför och följer upp aktiviteter löpande och analyserar mot slutet av kalenderåret. På detta sätt bygger huvudmannens inriktning på de utvecklingsbehov som skolenheterna uppvisar utifrån vad eleverna behöver för sitt lärande i skolan.

Huvudmannens prioriterade mål ligger omvänt till grund för skolenheternas prioriteringar i sina planeringar för kommande läsår.

Flera nivåer av mål

Huvudmannanivå

Utifrån förvaltningens verksamhetsplan med dess strategier prioriterar Utbildningsavdelningen vilka strategier som ska styra inriktningen på skolenheternas systematiska kvalitetsarbete.

Läroplanerna omfattar dessutom ett antal ytterligare målområden som följs upp av huvudmannen vart fjärde år, rullande över en mandatperiod.

Skolenhetsnivå

Det nationella kvalitetssystemet (NKS) omfattar sex målområden för förskoleklass, grundskola, fritidshem och anpassad grundskola. Dessa målområden tillsammans med strategierna i verksamhetsplanen utgör inriktningen för skolenheternas systematiska kvalitetsarbete. Utifrån dessa formulerar skolenheterna skolspecifika mål.

Skolan formulerar dessutom egna mål som tar sin utgångspunkt i skolans nulägesanalys från föregående läsår. På detta sätt styrs skolenhetens prioriteringar såväl av den generella inriktningsbilden från huvudmannen som av skolspecifika, egna utvecklingsbehov. I många fall liknar prioriteringarna varandra.

Dokumentation

Som stöd för dokumentation av kvalitetsarbetets olika delar används stadens IT-stöd Stratsys. Skolenheterna bygger sina *läsårsplaner* tillika *plan mot diskriminering och*

kränkande behandling där. Läsårsplanen omfattar således såväl analys som planering i ett och samma dokument.

En dokumentationsyta används också av pedagoger och annan personal som inte har tillgång till Stratsys. Här förs löpande anteckningar i samband med genomförande och uppföljning av läsårsplanen, som sedermera utgör underlag till den samlade uppföljande dokumentationen i Stratsys.

Planering

Huvudmannanivå: januari – februari

Huvudmannens planering utgår från den uppföljning och analys som tagits fram under föregående kalenderår, och som pekar ut de utvecklingsområden som nämnden behöver prioritera. Planeringen utformas som strategier i **grundskoleförvaltningens verksamhetsplan** och blir styrande för huvudmannens utvecklingsarbete under det kommande året. Planen antas av grundskoledirektören.

Målen bryts ner i ett antal aktiviteter som förvaltningen ska genomföra för att åstadkomma det önskade målet. För att i ett senare skede kunna dra slutsatser kring i vilken utsträckning aktiviteterna lett till det önskade målet rekommenderas också indikatorer. Indikatorer är, som ordet antyder, tecken på förändring. Ofta behöver flera indikatorer analyseras för att sammantaget kunna dra slutsatser om måluppfyllelse har uppnåtts eller ej tack vare de aktiviteter som genomförts.

Vissa av målen styrs också ut till skolenheterna för senare omhändertagande i skolornas kommande läsårsplaner.

Skolenhetsnivå: juni - augusti

Planering på skolenhetsnivå utgår dels från förvaltningsgemensamma strategier, dels från skolenhetens egen analys som tagits fram i slutet av föregående läsår. Planeringen sammanställs i en **läsårsplan tillika plan mot diskriminering och kränkande behandling** (i det följande benämnd endast "läsårsplan"). Planen fastställs i augusti och gäller för det kommande läsåret. Den omfattar samtliga skol- och verksamhetsformer som finns på enheten, det vill säga grundskola och i förekommande fall också förskoleklass, fritidshem och anpassad grundskola.

Utgångspunkter för planen är den uppföljning och summerande analys som gjorts mot slutet av föregående läsår, och som ligger till grund för skolenhetens prioriterade utvecklingsområden. Denna har redan beskrivits i planens första del. Utifrån de behov av utveckling som framkommer i analysen, tas aktiviteter fram som syftar till att ta skolenheten längre mot de uppsatta målen. Det kan vara svårt att prioritera mål och aktiviteter eftersom skolans uppdrag är brett och med ett stort ansvar. Här gäller det att fokusera på de mest angelägna utvecklingsområdena och alltså inte beskriva skolans alla åtaganden som redan regleras i skollag, läroplaner etcetera. När några få men kärnfulla aktiviteter lyfts fram är det också lättare att behålla fokus på dessa och fullfölja det arbete man åtagit sig under läsåret. Aktiviteterna ska ta sin utgångspunkt i undervisningen och/eller skolans inre organisation.

Läsårsplanen omhändertar såväl skollagskraven om systematiskt kvalitetsarbete som på att upprätta en årlig plan mot diskriminering och kränkande behandling (PDK). Det systematiska värdegrundsarbetet liknar kvalitetsarbetet i övrigt och sammantaget förenklas och effektiviseras systematiken genom en gemensam struktur för dokumentation. Detta sker genom ett obligatoriskt ”utstyrt” mål som benämns *Vår skola är fri från diskriminering, trakasserier och kränkande behandling*. Under detta delmål listas aktiviteter som ska främja trygghet samt förhindra och förebygga kränkande behandling och som ska främja trygghet – det vill säga de förebyggande åtgärder som normalt sett ingår i en PDK.

När planeringen görs är det också lämpligt att fundera på vilken förändring man vill se i verksamheten och hur det ska märkas i undervisningen. Att redan på förhand ha en idé om hur framgång ska kunna märkas underlättar oftast den kommande uppföljningen.

Förändring kan också mätas med hjälp av indikatorer. Indikatorer sätts till respektive mål för att i ett senare skede kunna se i vilken utsträckning aktiviteterna lett till det önskade målet. Indikatorer är, som ordet antyder, tecken på förändring. Ofta behöver flera indikatorer analyseras för att sammantaget kunna dra slutsatser om måluppfyllelse har uppnåtts eller ej tack vare de aktiviteter som genomförts.

Genomförande

Huvudmannanivå: mars - februari

Att genomföra de planerade aktiviteterna sker oftast kontinuerligt under året, även om vissa aktiviteter kan vara riktade till specifika tillfällen. Detta kan exempelvis gälla utbildningsinsatser. Ansvariga chefer följer löpande genomförandet för att försäkra sig om att arbetet går på rätt väg mot det planerade målet. Eventuella justeringar dokumenteras med löpande i Stratsys.

För att stödja genomförandet av planerade aktiviteter i skolområdena, genomför också grundskolenämnden **kvalitetsbesök** i skolområdena under året. Kvalitetsbesöken är viktiga fora för förtroendevalda politiker att bilda sig en egen uppfattning om utvecklingen i skolområdena och vilka som förutsättningar som kan behöva justeras på huvudmannanivån för att nå framdrift i utvecklingen. Temat för kvalitetsbesöken utgår från specifika områden som är i fokus det aktuella året, och kan ha sin grund i omvärldsanalys, aktuella politiska frågor och så vidare. Kvalitetsbesöken skapar också viktiga länkar mellan huvudman och verksamhet som upprätthåller tillit och förtroende i organisationen.

Grundskolenämnden och förvaltningsledningen genomför också en **nämnddialog** för att dela bilder av kvaliteten i verksamheten, liksom utmaningar och möjligheter. Innehållet i nämnddialogen liknar kvalitetsbesökens fokusområden.

Skolenhetsnivå: augusti – juni

Lärare och övrig personal genomför aktiviteterna i läsårsplanen löpande under läsåret. Vissa aktiviteter kan vara riktade till specifika tillfällen så som utbildningsinsatser. Ansvarig rektor stämmer löpande av genomförandet i dialog med sitt ledningsteam för att

försäkra sig om att arbetet går på rätt väg mot det planerade målet. Eventuella justeringar dokumenteras löpande i Stratsys på respektive aktivitet.

För att stödja genomförandet av aktiviteter på skolenheterna genomför rektorer löpande under året **utvecklingsdialoger** tillsammans med sina biträdande rektorer i skolområdet. Utvecklingsdialogerna är ett sätt för rektor att försäkra sig om att skolan har rätt förutsättningar att genomföra de aktiviteter som skolan formulerat utifrån de centrala målen. Skolenhetens läsårsplan är utgångspunkt för utvecklingsdialogen. De behov av prioriteringar och justeringar som framkommer under utvecklingsdialogen dokumenteras löpande och följs upp inom rimlig tid. Utvecklingsdialogen blir på detta sätt ett av rektors medel för ansvarsutkrävande och för att komma längre mot målen.

Som en förberedelse för utvecklingsdialogen i skolledningsteamet, genomförs **verksamhetsbesök** i verksamheten. Verksamhetsbesöket är ett sätt för skolledningen att skapa sig en egen uppfattning om den pedagogiska verksamheten och de utvecklingsbehov som föreligger. Rektorns förtrogenhet med den dagliga praktiken i skolan, tydlighet i det pedagogiska ledarskapet och förmåga att kommunicera och förankra skolans mål, är grunden i en väl fungerande skola. Rektorer behöver i högre grad synliggöra och driva de pedagogiska frågorna och intensifiera sin dialog med lärarna om elevernas lärande och deras undervisningssituation. Fokus för verksamhetsbesöket är elevens lärande kopplat till undervisningens kvalitet utifrån de aktuella mål och utvecklingsområden som skolan har. Verksamhetsbesöket kan därför genomföras på många olika sätt.

Utbildningschef genomför också dialoger med rektorerna i utbildningsområdet för att stödja läsårsplanens genomförande i riktning mot de uppsatta målen och i förlängningen elevernas kunskapsresultat.

Uppföljning

Huvudmannanivå: mars – december

Utifrån de genomförda strategierna i nämndens verksamhetsplan samt de för året aktuella läroplansområdena, genomförs vid behov **fördjupningsdialoger**. Fördjupningsdialogerna förbereds och utformas av stödfunktioner på förvaltningen vars enheter bidrar till arbetet inom och/eller ansvarar för olika centrala mål eller delmål. Dialogerna genomförs mot slutet av vårterminen, sammanställs och utgör ett av underlagen i uppföljningen tillsammans med indikatorer och annan relevant information. Processorganisationen ansvarar för genomförandet.

Utbildningscheferna använder också **utvecklingsdialoger** som verktyg för att följa upp samtliga skolenheters utveckling och behov. Utvecklingsdialogen är ett av huvudmannens framtidsytande verktyg för att åstadkomma förbättring, realisera förändring och öka undervisningskvaliteten. Fokus för utvecklingsdialogerna är ett identifierat område inom huvudmannens SKA där utveckling på generell nivå behöver ske. Dialogerna sker efter urval av utbildningschef och dokumenteras enligt gemensam mall som också inkluderar en åtagandeplan. Denna plan följer utbildningscheferna upp med rektorerna på de berörda skolenheterna och den ligger till grund för skolenheternas läsårsplan.

I **uppföljningsrapporter** (delårsrapport mars, delårsrapport augusti samt årsrapport) sammanställs uppföljningen av de centrala målen. Processägare eller motsvarande funktion tar ansvar för att löpande dokumentera och systematisera planeringen, genomförandet och uppföljningen för sina områden.

Uppföljningen av det nationella uppdraget sker till nämnden i ordinarie uppföljningsrapporter. Underlagen till uppföljningarna består såväl av data, som kvalitativt material som samlats upp i dialoger och workshops med skolpersonal och central förvaltning.

Rapporteringen är uppdelad som följer:

Delårsrapport mars fokuserar på att beskriva organisatoriska förutsättningar för elevers lärande, utifrån medarbetares och chefers förutsättningar samt utifrån nämndens skolstruktur.

Delårsrapport augusti fokuserar på att beskriva elevers förutsättningar och resultat.

I delårsrapporterna identifieras utvecklingsområden som förvaltningen behöver förstå mer om, för att framöver kunna planera och genomföra rätt insatser. Utvalda mindre eller avgränsade utvecklingsområden fördjupar förvaltningen sig i och analyserar under året. Analysen rapporteras i årsrapporten används som underlag i det kommande planeringsarbetet.

Skolenhetsnivå: oktober – juni

I takt med att genomförandet av aktiviteterna löper på, behöver uppföljningar göras regelbundet under läsåret för att utröna om utvecklingen verkar gå åt rätt håll mot de mål som skolan vill uppnå. Behöver någonting i skolans upplägg justeras, avvaktas med eller intensifieras? I årshjulet för skollädafe finns exempel på sammanhang för sådana uppföljningar. De bör åtminstone genomföras vid varje terminsslut, men gärna oftare än så, exempelvis också i mitten av varje termin.

Till stöd för uppföljningen behöver information finnas som beskriver hur och i vilken utsträckning de genomförda aktiviteterna lett skolan närmare det aktuella målet. Det kan handla om underlag såsom resultat av enkätundersökningar och kunskapsresultat, det vill säga de planerade indikatorer (tecken på förändring) som beskrivits ovan. Utöver indikatorer behöver också kvalitativ information tas omhand för att ge en allsidig bild av utvecklingen mot målen. Lärares och elevhälsopersonals bedömningar av undervisningssituationen och huruvida aktiviteterna varit framgångsrika för elevernas måluppfyllelse bör vara centrala utgångspunkter i en sådan diskussion. Dessa bedömningar bör aktivt efterfrågas av rektor. Till stöd för bedömningen finns Skolverkets skattningsverktyg (länk). Uppföljningen dokumenteras slutligen av rektor i Stratsys.

Analys

Huvudmannanivå: mars – december

I samband med uppföljningarna av målen till delårsrapporter och årsrapport görs också bedömningar av orsaker, mönster och tendenser som går att skönja i resultaten. Analysen kompletterar således uppföljningen med en djupare, sammanvägd bild av vad resultaten

beror på. De olika beståndsdelarna i underlagen vägs samman och bildar en helhet. Till stöd för analysen organiseras **analys-work shopar** med representanter från utbildningsområden och central förvaltning i olika roller.

Skolenheternas analyser utgör också viktiga underlag till huvudmannens analys, vilket är nödvändigt för att hålla ihop kopplingen mellan skolenhet och huvudman. Det bidrar till att identifiera verkliga utvecklingsområden och i slutänden ligga till grund för nya prioriteringar i kommande verksamhetsplan.

Vartannat år genomförs dessutom en fördjupad **kvalitetsanalys** på huvudmannanivå, utifrån ett särskilt angeläget tema som hämtas ur det senaste årets uppföljningar och analyser. Den presenteras för nämnden vartannat år som bilaga till årsrapporten.

De mellanår som inte präglas av kvalitetsanalys, blickar huvudmannen istället ut genom en **omvärldsanalys**. I omvärldsanalysen tittar förvaltningen på hur olika omvärldsfaktorer påverkar verksamheten – till exempel demografi, nya lagar och regler med mera. Omvärldsanalysen och kvalitetsanalysen kompletterar varandra och stödjer förvaltningen i den långsiktiga verksamhetsplaneringen och i att prioritera utvecklingsinsatser.

Skolenhetsnivå: april – juni

Utifrån uppföljningen och de löpande bedömningarna under läsåret sammanfattar skolenheten mot slutet av läsåret en **nulägesanalys**. Analysen ska ge en god grund för skolans fortsatta utvecklingsarbete genom att synliggöra de faktorer som påverkat elevernas utveckling, lärande och resultat samt verksamhetens kvalitet. Analysen kompletterar således uppföljningen med en djupare, sammanvägd bild av vad resultaten beror på. De olika beståndsdelarna i underlagen vägs samman och bildar en helhet.

Analysen bör först koncentreras kring bedömning av vart och ett av målen, där resultat jämförs och orsaker i skolans arbete till resultaten går att identifiera. Därefter bör en sammanvägning göras, för att se var tyngdpunkten och de mest angelägna utvecklingsområdena finns.

Den sammanfattande analysen och identifierade utvecklingsområden ligger till grund för kommande läsårsplan tillika plan mot diskriminering och kränkande behandling. Av den anledningen dokumenteras analysen direkt i Stratsys och överförs därifrån i kommande läsårsplans första del. På så vis uppfylls samtidigt de dokumentationskrav som skollagen anger för dokumentationsformerna för PDK.

Bilaga: nyckelbegrepp

Utan gemensam förståelse för vad olika begrepp kopplat till kvalitetsarbetet innebär, hur de bildar organisatoriska system och hur dessa kan användas, finns risken att kvalitetsarbetet blir ett utanpåverk som inte kan kopplas samman med det dagliga arbetet.

I denna bilaga återfinns nyckelbegrepp för det systematiska kvalitetsarbetet definierade.

Aktivitet

En åtgärd eller insats som genomförs i syfte att nå ett övergripande mål. Aktiviteter planeras för i förvaltningens verksamhetsplan och i skolornas läsårsplaner och genomförs löpande under läsåret. I Stratsys används begreppet aktiviteter.

Analys (även benämnd nulägesanalys)

Analys handlar om att försöka förstå vad som orsakar och påverkar resultat och måluppfyllelse och varför det ser ut som det gör. Analysen ligger sedan till grund för prioriteringar, beslut kring utvecklingsområden och för planering av det utvecklingsarbete som behöver ske.

Analysworkshop

Workshop med representanter från stöдавdelningar och utbildningsområden i syfte att belysa många olika perspektiv av uppföljningsunderlag och analys inför till exempel kvalitetsrapporten.

Ansvarsutkrävande

Det så kallade bakåtriktade ansvaret – ansvarsutkrävandet – implicerar per definition en bedömning i efterhand, men studier pekar på att en kombination av bedömning före och efter sannolikt är mer effektiv. Före bör uppdragstagare tydligt få veta vad hen kommer att hållas ansvarig för, med en väl förberedd återkoppling i efterhand i förhållande till det och med klara förväntningar om hur läget kan förbättras. Om så sker, och om uppdragstagare ges möjlighet att bidra med egna lösningar, ökar sannolikheten att hen verkar för att läget bedöms med sikte på att reda ut vad som bör göras. (L. Lindgren, 2023, s. 7 och s. 16)

Beprövad erfarenhet

Beprövad erfarenhet består av kunskap som har vuxit fram i det vardagliga arbetet i skola, genom att de verksamma tillsammans prövar och omprövar, diskuterar och kritiskt granskar sin egen verksamhet. Det är alltså professionens egen, gemensamma, kunskap som växer fram över tid.

Beprövad erfarenhet är lika värdefull som vetenskapligt grundad kunskap. Att skollagen lyfter fram beprövad erfarenhet innebär ett erkännande av de professionellas kunskap om vad som fungerar, och vad som kan öka barns och elevers möjligheter att lära och utvecklas. (Källa: Skolverket)

Fördjupningsdialog

Fördjupningsdialogerna ska ge huvudmannen en uppföljning av utvecklingen inom de områden som är i fokus innevarande år. De ska omhänderta rektorers uppfattningar om

vad resultaten beror på, samt hur huvudmannen kan stödja skolområdena genom att både bibehålla goda förhållanden och justera i de eventuella brister i förutsättningar som framkommer, givet nämndens rådighetsutrymme.

Förvaltningens verksamhetsplan

Verksamhetsplanen syftar till att redogöra för grundskoleförvaltningens riktning och prioriteringar för att nå god måluppfyllelse under kommande år. Utgångspunkter för prioriteringarna i verksamhetsplanen är slutsatser från den egna uppföljningen och analysen, till exempel i delårsrapporter och kvalitetsanalys. Planen antas av grundskoledirektören och omfattar även hur mål och uppdrag från kommunfullmäktige ska omhändertas.

Genomförande

Aktiviteter som syftar till att utveckla undervisningen och verksamheten genomförs och följs regelbundet upp. Under genomförande kan eventuell riktning i arbetet behöva justeras.

Indikator

Ett tecken på förändring. Indikatorer specificeras till de mål som skolenheten arbetar för att nå. Exempel på indikatorer kan vara andelen elever som når betyget E i svenska för årskurs 3, eller andelen elevnärvaro av total timplaneförlagd tid.

Kollegialt lärande

Kollegialt lärande är ett samlingsbegrepp för olika former av strukturerat, gemensamt arbete, där kollegor tillsammans utvecklar kunskap. Det görs både genom att lära av egna och varandras erfarenheter och genom ta tillvara befintlig kunskap, till exempel aktuell forskning, inom området.

Kvalitet

Skolverket definierar begreppet kvalitet utifrån hur väl verksamheten - uppfyller nationella mål - svarar mot nationella krav och riktlinjer - uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella - kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.

Kvalitetsbesök

Kvalitetsbesöken är viktiga fora för förtroendevalda politiker att bilda sig en egen uppfattning om utvecklingen i skolområdena och vilka förutsättningar som kan behöva justeras på huvudmannanivån för att nå framdrift i utvecklingen.

Kvalitetsanalys

Kvalitetsanalysen kompletterar uppföljningen med en djupare, sammanvägd analys av vad resultaten beror på, vad som orsakat dem. De olika beståndsdelarna i underlagen vägs samman och bildar en helhet. Kvalitetsanalysen identifierar också de mest prioriterade utvecklingsområdena för kommande år.

Läsårsplan tillika plan mot diskriminering och kränkande behandling (LPDK)

Från och med läsåret 25/26 införs läsårsplan tillika plan mot diskriminering och kränkande behandling. Planen ersätter de tidigare dokumenten verksamhetsplan, nulägesanalys och PDK på skolenhetsnivå.

Läsårsplanen beskriver vilka aktiviteter (åtaganden) som skolan ska genomföra i syfte att nå sina mål, varav målet *Vår skola är fri från diskriminering, trakasserier och kränkande behandling* är obligatoriskt för alla skolenheter eftersom PDK sorterar under det.

Läsårsplanen fastställs av rektor i augusti och börjar gälla vid läsårsstart.

Huvudman

Den som bär huvudansvaret för en verksamhet. Enligt skollagen är till exempel kommunerna huvudmän för grundskolan. I Göteborg har kommunfullmäktige utsett grundskolenämnden som huvudman för grundskolan.

Mål

Något man vill uppnå, förvärva, förverkliga genom att använda vissa medel. Mål beskrivs i presens. Denna anvisning utgår i första hand från de mål som Skolverket tagit fram i det nationella kvalitetssystemet.

Måluppfyllelse

Hur väl den enskilda eleven respektive den enskilda skolan uppfyller de nationella mål som satts upp i skollagen, läroplanerna och kursplaner.

Nationella kvalitetssystemet (NKS)

Skolverket har tagit fram ett nationellt kvalitetssystem som innehåller framgångsfaktorer, mål och indikatorer för samtliga skol- och verksamhetsformer. Se länk.

Nämnddialog

Dialog mellan förvaltningsledning och nämnd. Nämnddialog genomförs för att stärka genomförandet av verksamhetsplanens mål, men också för att utifrån årets uppföljningsområden och teman, dela bilder av kvaliteten i verksamheten och lyssna in den politiska viljan och intresseinriktningen inför analysarbetet.

Pedagogiskt ledarskap

Pedagogiskt ledarskap är allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling.

Planering

Planering tar sin utgångspunkt i den gjorda nulägesanalysen. Utifrån nulägesanalysen och mål från nämnd skapar skolområden, avdelningar och enheter en planering för kommande läsår/år. Planering innebär även att prioritera bland de många identifierade utvecklingsområdena.

Processledare

I grundskoleförvaltningens styrmodell för processer framgår att processledare utses av processägaren för att löpande ansvara för utveckling och förvaltning av processen.

Processledaren bidrar till en fungerande vardag, utvecklar processbeskrivning, följer upp utfall och återkopplar till berörda för att utveckla processen. Processledaren återkopplar till processägare.

Processägare

I grundskoleförvaltningens styrmodell för processer framgår att processägaren ansvarar för överblicken, att processen är rätt utformad och leder till planerad output.

Processägaren företräder processen i ledningen. Fattar strategiska beslut inom processen. Lyfter vid behov in strategiska vägval till förvaltningsledningen för beslut.

Processägare är oftast en enhets- eller avdelningschef.

Självvärdering

Att vända blicken mot sin verksamhet och på ett professionellt sätt kunna granska den kritiskt 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.

Skolledare

Samlad benämning på personer med ledaransvar för skolverksamhet allt ifrån skolchef/förvaltningschef på kommunnivå till rektor och bitr. rektor på rektorsområdes- och skolenivå. Den vanligaste avgränsningen för benämningen skolledare är att man är anställd för att leda verksamheten.

Styrdokument

Nationella styrdokument för verksamheten i skola är skollagen med timplanerna, läroplanerna och kursplanerna samt en förordning för varje skolform.

Styrkedja

Samarbetet i och styrningen av den svenska skolan beskrivs ofta som en kedja, som brukar kallas för styrkedjan.

Styrsystem

Former för styrning av och ansvarsfördelning i en organisation.

Uppföljning

Uppföljning innebär fortlöpande insamling och sammanställning av information om verksamhetens utveckling. Den kan bestå av kvantitativa data och kvalitativ information. Dess syfte är att ge signaler och visa på trender om vad som händer i verksamheten och vara underlag för analys och utvecklingsarbete.

Uppföljningsrapport

Delårsrapporter och årsrapport tas fram tre gånger per år: mars, augusti och december. Dessa uppföljningsrapporter ingår i stadens uppföljningsprocess. Syftet med rapporterna

är att ge styrinformation till grundskolenämnden och kommunledning om utvecklingen. I varje rapport finns en beskrivning och analys kring utvecklingen och förutsättningarna för våra elever. Det finns även en beskrivning av utveckling av grundskoleförvaltningens ekonomi och personalområdet.

Utvecklingsdialog

Utvecklingsdialogen syftar till att utbildningschef, i egenskap av huvudman, kan försäkra sig om att rektor har rätt förutsättningar att genomföra de mål som skolområdet formulerat utifrån nämndens strategier.

Utvärdering

Att granska och värdera särskilt utvalda delar av verksamheten inom barnomsorg och skola gentemot överenskomna kriterier som syftar till en djupare analys/förståelse.

Verksamhetsbesök

Verksamhetsbesök genomförs inom skolområdena som förberedelser inför utvecklingsdialogen mellan rektorer och biträdande rektorer.

Vetenskaplig grund

Utbildning på vetenskaplig grund innebär att kunskap från vetenskapliga studier ska vara en utgångspunkt när förskolan och skolan planerar, genomför och utvärderar sin verksamhet. Kunskap från relevanta forskningsresultat ska med andra ord ligga till grund för arbetet både när det gäller innehållet i och formen för utbildningen. Detta gäller alla skolformer inklusive vuxenutbildningen.

Det betyder att verksamheten i förskola och skola inte ska stå i strid med vetenskap. Men vad forskningen säger behöver tolkas för att kunna användas på ett ändamålsenligt sätt i den egna verksamheten. Det är därför viktigt att värdera om och på vilket sätt forskningen är relevant för den egna barngruppen eller eleverna. (Källa: Skolverket)