

Välskött skola

Utbildningsnämndens

riktlinjer för styrning och ledning av Ljusdals kommuns skolororganisation

2017–2022

Dokumenttyp	Riktlinjer
Fastställt datum	2017-09-21
Fastställd av	Utbildningsnämnden
Gäller för	Utbildningsförvaltningen
Dokumentansvarig	Förvaltningschefen
Förvaltare	Förvaltningsadministration
Publicering	Intranät och hemsida
Uppföljning	Internkontroll
Giltighetstid	2017 - 2022
Revideras	Löpande vid behov
Översyn	Vart fjärde år
Senast reviderad	2018-03-14
Diarienummer	UN 00260/2017

Innehåll

Inledning.....	3
Utbildningsnämnden sätter fokus på välsköthet	3
Utbildningsnämnden sätter fokus på systematiskt kvalitetsarbete	3
Kännetecknen på en välskött organisation	3
När är Ljusdals skolorganisation välskött?	3
Vägledande principer för styrning och ledning.....	4
Nämndens mål.....	6
Förvaltningschefens uppdrag	7
Skolledarens uppdrag	8
Systematisk uppföljning, analys, beslut och genomförande	9
Detta följer nämnd och förvaltning upp	11
Systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå	13
Begrepp och definitioner.....	14

Inledning

Utbildningsnämnden sätter fokus på välskötthet

En förutsättning för att vi förtroendevalda i Utbildningsnämnden i Ljusdals kommun ska kunna ta vårt ansvar enligt kommunallagen (kap 6, § 6^{ändrat 2018-03-14}) så att

- nämnden lever upp till skollag, läroplaner och kommunens mål för utbildning
- Ljusdals barn och elever får den utbildning de har rätt till
- varje skattekrona används effektivt och kommer barn och elever till nytta

är att Ljusdals skolorganisation är välskött och att vi har ett fortlöpande systematiskt kvalitetsarbete.

Att skapa en välskött skolorganisation är nämndens huvuduppgift som huvudman och ägare. Dessa riktlinjer för styrning och ledning av Ljusdals skolorganisation utgör grunden för ett sådant arbete. Arbetet kommer att involvera alla delar i skolorganisationen från enskild medarbetare till nämnd.

Utbildningsnämnden sätter fokus på systematiskt kvalitetsarbete

Skollagen (kap 4, § 3–6) ställer krav på att det ska finnas ett systematiskt kvalitetsarbete både på huvudmannanivå och på enhetsnivå.

Syftet med det systematiska kvalitetsarbetet är att nämnd, förvaltning och varje skolenhet ska tänka igenom och utveckla sitt sätt att arbeta och organisera sig i syfte att öka kvaliteten i verksamheten och måluppfyllelsen för barn och elever. Systematiskt kvalitetsarbete är därför inriktat på utveckling av organisationens arbetsätt och kvalitet, och går hand i hand med arbetet att utveckla en välskött organisation.

Kännetecknen på en välskött organisation

I en välskött organisation finns ett kreativt tillsammansarbete inom ramen för tydliga mål och strukturer. En välskött organisation kännetecknas av professionalism, arbetsglädje, tillit och dynamik. Den följer upp och utvecklar systematiskt verksamhetens kvalitet, den hanterar yttre påfrestningar utan att försvagas, just för att den är *väl skött*. I en välskött organisation är ekonomin sund och resultaten goda över tid. En välskött organisation uppskattas av alla de som är beroende av den; kunder, medarbetare, samhälle och ägare.

När är Ljusdals skolorganisation välskött?

Ljusdals skolorganisation är välskött när nämnden, förvaltningen och varje skolenhet arbetar efter en tydlig idé, tydliga arbetsprocesser, en tydlig arbetsorganisation och en genomtänkt systematik för uppföljning och utveckling¹ och har de kännetecknen som utmärker en välskött organisation.

¹ Som t ex dessa riktlinjer för styrning och ledning. Se även avsnittet definitioner

Vägledande principer för styrning och ledning

Grundsyn

Det är i *skolenheten* som skolutveckling sker och som barns och elevers bildning, tänkande och kunskaper utvecklas.

Läraren är den viktigaste resursen för att barnet/eleven ska nå utbildningens mål.

Skolledaren är den viktigaste ledningsresursen för att utveckla skolenheten till en välskött organisation som ger medarbetarna rätt förutsättningar att utföra ett gott professionellt arbete.

Ledning och styrning utövas efter följande principer

1. Beslut tas och beslutsmandat läggs så långt ut i organisationen som möjligt.
2. Situationer löses där de uppstår.
3. Ansvar för överlämnade uppdrag och resurser utkrävs. Brister i förmåga ska inte kompenseras utan hanteras genom målinriktad utveckling eller avveckling
4. Beslut och åtgärder grundas på kunskap och fakta från uppföljning, skollag, läroplaner, kommunala styrdokument och relevant forskning.
5. Perspektiven långsiktighet och nytta för barn/elever präglar alla beslut och åtgärder rörande verksamheten.
6. Kommunikation och information om verksamheten är saklig, tydlig och transparent.
7. Kreativitet uppmuntras och nya idéer prövas. Misslyckanden på vägen ger anledning att pröva igen, på ett annat sätt. Det är så utveckling går till.

Syfte

Att skapa en välskött skolorganisation är nämndens huvuduppgift som huvudman och ägare. Dessa riktlinjer för styrning och ledning av Ljusdals skolorganisation utgör grunden för ett sådant arbete.

Omfattning

Arbetet kommer att involvera alla delar i skolorganisationen från enskild medarbetare till nämnd.

Ansvar

Nämndens uppdrag

Kommunfullmäktige har utsett utbildningsnämnden att fullgöra kommunens ansvar som huvudman för skola (skollagen kap 2, § 2).

Utbildningsnämndens uppdrag är att kontinuerligt utveckla Ljusdals kommuns skolorganisation så att den blir hållbart välskött där barn och elever får en utveckling i enlighet med skollag, läroplaner och kommunens mål för utbildning.

Nämnden

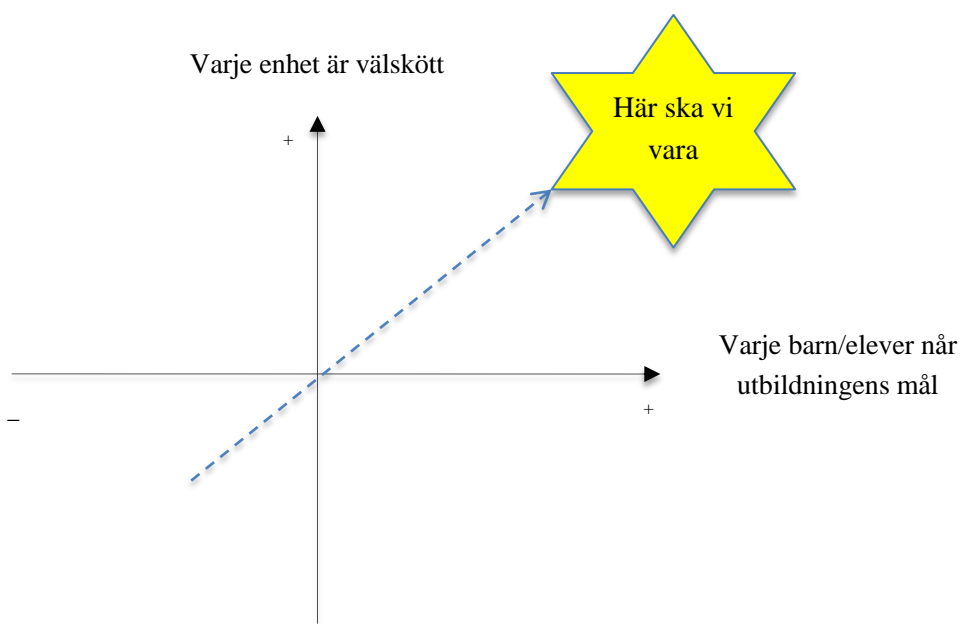
1. fastställer riktlinjer för styrning och ledning av Ljusdals kommuns skolorganisation
2. analyserar, reflekterar och lär av förvaltningens återkommande uppföljning² där nuläget värderas mot nämndens mål i dessa riktlinjer
 - a) i vilken grad varje skolenhet är hållbart välskött
 - b) i vilken grad barn och elever når utbildningens mål
3. beslutar om sådana utvecklingsåtgärder som är nämndens ansvar att hantera (t ex resursfördelning, skolstruktur, programstruktur, förvaltningsövergripande åtgärder)
4. upprättar budget, verksamhetsplan och flerårig ekonomisk plan
5. inhämtar verksamhetskännedom och följer utvecklingen inom skolområdet
6. företräder verksamhetens intressen och behov i relation till externa och interna intressen. Förmedlar en saklig bild av skolan i alla kontakter med externa eller interna intressenter
7. tar myndighetsbeslut kopplade till ansvaret som huvudman

² Punkt 2 och 3 är huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Se även förvaltningschefens uppdrag

Riktlinjer

Nämndens mål

Nämnden styr mot två målområden; 1) organisationens utveckling och 2) barns/elevs utveckling. Hur de ska följas upp beskrivs närmare under avsnitten 7 och 8.



Nämndens mål för organisationen

Varje förskole- och skolenhet

- har en av huvudmannen godkänd plattform³ för en välskött organisation, kopplad till skollag, läroplan och nämndens riktlinjer för styrning och ledning.
- är hållbart välskött med de kännetecken som förknippas med en välskött organisation

Nämndens mål för barn och elever

Varje barn/elev

- når läroplanens mål i alla ämnen
- tar ansvar för och utövar inflytande över sina studier
- når läroplanens resterande mål
- är trygg, trivs och har arbetsro
- upplever undervisningen som tillgänglig

³ Se avsnittet Begrepp och definitioner.

Förvaltningschefens uppdrag

Förvaltningschefen är chef för kommunens skolorganisation och har den verkställande rollen i nämndens huvudmannaupdrag. Förvaltningschefen ska verkställa utbildningsnämndens riktlinjer för ledning och styrning. Det innebär ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete.

Förvaltningschefen

1. rekryterar, utvecklar och avvecklar skolledare så att varje skolenhet har skolledare som fungerar i sin roll så som den är definierad i riktlinjerna för styrning och ledning
2. prövar varje enhets plattform för en välskött organisation mot den nivå som huvudmannen bestämt att en skola i Ljusdals skolorganisation ska leva upp till
3. leder och handleder skolledarna i deras uppdrag att utveckla en hållbart välskött organisation
4. följer systematiskt upp⁴
 - a. att varje skolenhet är hållbart välskött
 - b. att barn och elever når utbildningens mål
 - c. i vilken grad varje enhet har en skolledare som fyller sin position
5. analyserar, reflekterar, lär och drar slutsatser av uppföljningsinformationen tillsammans med nämnden.
6. genomför sådana åtgärder som ligger i förvaltningschefens roll att hantera och föreslår sådana åtgärder som nämnden har att hantera och besluta om (t ex resursfördelning, skolstruktur, programstruktur, förvaltningsövergripande satsningar)
7. tar fram underlag till nämndens budget, verksamhetsplan med mål och strategiska utvecklingsområden samt flerårig ekonomisk plan
8. organiserar och dimensionerar förvaltningens lednings- och stödresurser
9. för en kontinuerlig dialog med nämnden om hur tillämpningen av riktlinjerna fortskrider
10. företräder verksamhetens intressen och behov i relation till externa och interna intressen. Förmedlar en saklig bild av skolan i alla kontakter med externa eller interna intressenter

⁴ pkt 4, 5 och 6 är stommen i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete

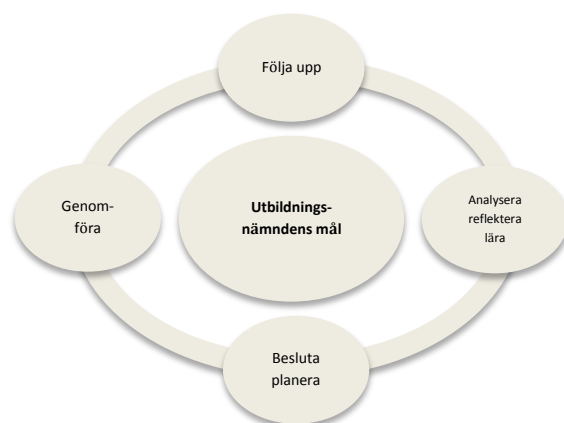
Skolledarens uppdrag

Skolledarens uppdrag är att leda och utveckla en enhet så att den blir hållbart välskött där varje barn och elev utvecklar sin fulla potential och når utbildningens mål

Skolledaren

1. utformar och etablerar - efter beslut av förvaltningschef - enhetens plattform för en välskött organisation
2. rekryterar, utvecklar och - när andra lösningar prövats – avvecklar medarbetare så att varje position alltid är bemannad med personer som har den förmåga som positionen kräver
3. ser till att barnens/elevernas lärande följs upp ”dagligen” och att undervisningen anpassas så att den är tillgänglig för varje elev
4. följer, 4 ggr per år, upp
 - a. att enheten är välskött
 - b. att varje barn/elev når utbildningens mål
5. analyserar, reflekterar och lär utifrån uppföljningsinformationen och genomför de anpassningar av organisation, processer, kompetens mm som behövs för att höja utbildningens och organisationens kvalitet
6. har fortlöpande dialog med förvaltningschefen om hur enheten utvecklas
7. står till förfogande för förvaltningsgemensamma uppgifter

Systematisk uppföljning, analys, beslut och genomförande



Det systematiska kvalitetsarbetets logik illustreras i kvalitetshjulet. Syftet med systematiskt kvalitetsarbete är att nå måluppfyllelse genom allt bättre kvalitet i verksamheten.

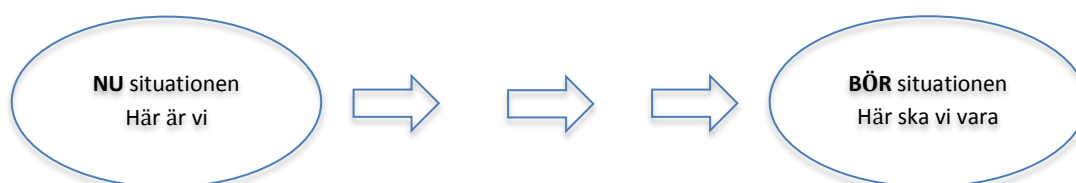
Huvudmannens ansvar

Det är huvudmannens (nämnden och förvaltningschefen) ansvar att det systematiska kvalitetsarbetet håller hög kvalitet. Grunddata som utgör underlag för analys ska vara definierade på samma sätt i hela skolorganisationen och huvudmannen bestämmer vilka data som ska vara tillgängliga och när.

I praktiken blir förvaltningschefen systemägare när det gäller det systematiska kvalitetsarbetet och ansvarar för att IT lösningar svarar mot huvudmannens krav.

Följa upp

Uppföljning är grunden för allt systematiskt kvalitetsarbete. Huvudmannen måste få en korrekt bild av NU situationen i förhållande till BÖR situationen för att kunna anpassa och förbättra förutsättningarna för verksamheten.



Analysera, reflektera, lära

Den insamlade informationen från uppföljningen analyseras i syfte att få syn på samband. Därifrån dras slutsatser om vad organisationen kan behöva förändra. Det är en process av reflekterande och lärande som behöver ges skälig tid.

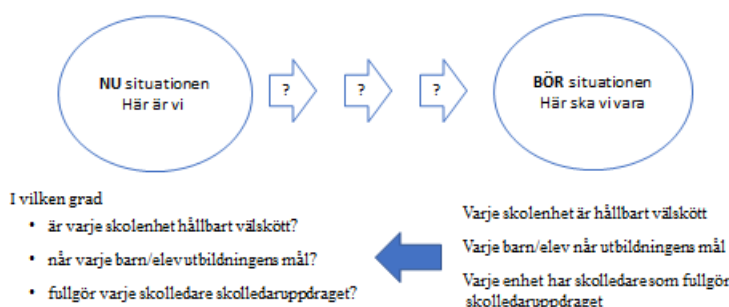
Besluta - planera

Efter reflektioner och övervägande sker olika vägvalsbeslut. Resultatet är prioriterade strategiska satsningsområden. Dessa läggs in i nämndens och förvaltningens strategiska planering.

Genomföra

Nämnden ansvarar för genomförandet av insatser som riktas till det politiska systemet. Förvaltningschefen ansvarar för genomförande av insatser som riktar sig till verksamheten.

Detta följer nämnd och förvaltning upp



De två första BÖR situationerna är uttryckta i nämndens uppdrag och mål. Den tredje BÖR situationen är en konsekvens av att huvudmannen ger skolledaren ansvar för skolenhetens utveckling.

Hur uppfylld är BÖR situation 1 - Varje enhet är hållbart välskött?

1. Verksamhetsidé och kärnvärden utgår från skollag, läroplan och huvudmannens riktlinjer för styrning och ledning och genomsyrar hela organisationen
2. Huvudprocesser och rutiner är definierade så att de förverkligar verksamhetsidén och tillämpas konsekvent.
3. Verksamheten är organiserad i ansvarsområden med tydliga uppdrag där kompetensen är sammansatt utifrån uppdragets art
 - a. tillsammansarbetet är effektivt med fokus på att eleverna når utbildningens mål
 - b. arbetsmiljön är hälsosam där varje medarbetare förstår sin position och roll i helheten och upplever sin roll som meningsfull och hanterbar. Det är lätt att göra ett gott professionellt arbete
4. Systematisk uppföljning, analys, reflektion och utveckling sker
 - a. ”dagligen”⁵ för att undervisningen ska vara tillgänglig för varje elev
 - b. 4 ggr/år för att utveckla och anpassa organisation, processer, kompetens, rutiner mm så att hela organisationen bättre stöder utbildningens mål och höjer nivån på välsköthet
5. Enheten har ekonomin i balans och uppvisar övriga kvaliteter som kännetecknar en välskött organisation

⁵ efter lektion, efter längre arbetspass, tema etc.

Hur uppfyllt är BÖR situation 2 - "Varje barn/elev kommer att nå utbildningens mål?"

Varje barn/elev

1. Kommer att nå respektive läroplans mål i alla ämnen (kunskaper)
 - a. i förskolan
 - b. år 3, 6, 9 i grundskolan och grundsärskolan
 - c. i gymnasieskolan och gymnasiesärskolan
2. Tar ansvar för och utövar inflytande över sina studier
3. Kommer att nå respektive läroplans resterande mål
4. Är trygg, trivs och har arbetsro
5. Upplever undervisningen som tillgänglig

Hur uppfyllt är BÖR situation 3 - Varje enhet har skolledare som fungerar i sin position?

Varje skolledare

1. *Tillämpar* huvudmannens riktlinjer för styrning och ledning
2. *Levererar* en välskött enhet
3. *Levererar* måluppfyllelse för varje barn/elev
4. *Är öppen* med sin egen och enhetens situation inför förvaltningsledningen
5. *Begär och tar emot* ledning och stöd
6. *Kommunicerar* enhetens NU situation och BÖR situation inom enheten

Systematiskt kvalitetsarbete på enhetsnivå

Det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå har fokus på bör situation 1 och 2. Grunddata är desamma på enhetsnivå och huvudmannanivå. Skillnaden är att huvudmannanivån enbart arbetar med aggregerade data och inte data om enskilda elever eller medarbetare.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska dessutom involvera medarbetare och barn/elever och deras vårdnadshavare. Skolledaren ansvarar för att kvalitetsarbetet på enhetsnivå genomförs på detta sätt. (Skollagen 4 kap, § 4)

Begrepp och definitioner

Plattform för en välskött organisation är en beskrivning av organisationens verksamhetsidé, kärnvärden, huvudprocesser, ansvarsområden, positioner samt systematik för att hålla spåret. Detta utgör organisationens grundstomme och är en förutsättning för att organisationen ska kunna utveckla kvaliteten välskött.



Välskött är ett mått på organisatorisk kvalitet. För att en trädgård ska bli välskött måste den planeras, skapas och skötas av någon som kan sådana saker. Det är likadant med organisationer. För att de ska bli välskötta krävs ett professionellt, uthålligt ledararbete som innefattar design av organisationens plattform, därefter etablering och ett fortlöpande vårdande och utvecklande av plattformen. Se beskrivning på sidan 3.

Organisation. En organisation är ett skapat socialt system där resurser och processer organiseras för att uppnå ett specifikt syfte.

Verksamhetsidé används i en del organisationsområden för att beskriva organisationens syfte.

Tillsammansarbete är ett uttryck för ett lagspel där lagets resultat är överordnat den enskilde medarbetarens. Tillsammansarbete är en kultur där det är självklart att flera hjärnor tillsammans löser situationer bättre än en ensam hjärna.

Kärnvärden är värden som stöder verksamhetsidéns förverkligande.

Position betyder; en roll i organisationen som måste finnas för att verksamhetsidéen ska förverkligas.

Positioner definieras med en tydlig koppling till verksamhetsidé, kärnvärden och arbetsprocesser. En position kan aldrig definieras med enbart aktiviteter eftersom aktiviteter inte säger någonting om positionens roll i helheten.

En *process* är ett standardiserat arbetssätt för att producera ett förutbestämt resultat i ett förutbestämt syfte.

Syfte är en beskrivning av *vad som ska ha uppnåtts och för vem*. Synonymer till uppnås är resultat, ledande till, vad ska ha hänt. Syftet är aldrig att avsluta aktiviteter, att något är gjort. Syftet är alltid vad som uppnås genom aktiviteterna. En verksamhetsidé beskriver syftet med hela verksamheten, dvs vad organisationens alla processer och resurser ska leda till och för vem.

System betyder helhet som uppstår genom ett komplext nätverk av relationer mellan de delar som utgör systemet i fråga. System kan vara del av andra system som i sin tur kan vara del i ytterligare andra system.

Systemteori är en tvärvetenskaplig vetenskap om helheter och deras beteende i relation till omvärlden.

Skolorganisation betyder i detta dokument alla de delar – nämnd, förvaltning, administration, IT -system, enheter, lokaler mm som utgör kommunens egen skolverksamhet.

Allmänt om riktlinjer i Ljusdals kommun

Policy

En policy anger kommunens förhållningssätt - vilka värderingar och grunder som ska styra arbetet inom avgränsade områden. En policy innebär principer, politik eller inriktning. Den kan klargöra synen på till exempel sponsring, internationella kontakter eller personalförmåner. Policyn innehåller inte några fasta regler, bara principer att hålla sig till som vägledning. En policy säger till exempel om kommunen är positiv eller negativ till konkurrensutsättning, sponsring, hemarbete, intern rörlighet, deltid etcetera.

Kommunövergripande riktlinjer kan utarbetas som en bilaga till policy. Verksamhetsspecifika riktlinjer kan utarbetas som komplement för respektive verksamhet. En policy ska vara kortfattad och gäller tills vidare. Policys beslutas av kommunfullmäktige.

Riktlinje

Riktlinjer avser främst frågor som rör ren verkställighet och detaljeringsgraden är högre än i en policy. Riktlinjer kan betraktas som en slags handbok som ska ange ramarna för vårt handlingsutrymme i en viss fråga. Riktlinjer kan ange både vad som ska uppnås och hur det ska uppnås. Syftet med riktlinjer är att reglera den befintliga verksamheten så att den bedrivs effektivt och med god kvalitet. Riktlinjer ska ge konkret stöd för hur den befintliga verksamheten ska genomföras och hur arbetsuppgifterna ska utföras. Riktlinjerna kan lägga ett golv för vilken nivå som verksamheten ska uppnå, ofta också ett tak för vilken service som bör erbjudas. Riktlinjer kan också vara inriktade på metod och rekommendera vissa tillvägagångssätt. Riktlinjer kan vara så detaljerade att de fungerar som instruktionsbok för verksamheten. Riktlinjer gäller tills vidare. Kommunövergripande riktlinjer beslutas av kommunstyrelsen. Verksamhetsspecifika riktlinjer, verksamhetsriktlinjer, beslutas av respektive nämnd.

Genomförande

Implementering är en viktig fas för att styrdokument ska få genomslagskraft och bli verkningsfullt. Respektive nämnd har huvudansvaret för förankring och införande av styrdokument. Kommunens förvaltningar ansvarar för verkställandet av det konkreta arbetet att integrera styrdokumentet i sina verksamheter så att rutiner, arbetsuppgifter och beslut utförs i enlighet med styrdokumentet. Varje chef, inom den verksamhet som berörs av styrdokumentet, ska kommunicera styrdokumentet i verksamheten, det vill säga se till att styrdokumentets innehåll är känt bland medarbetarna och att dokumentet efterlevs samt följs upp i den egna verksamheten.

Revidering

Större ändringar och ändringar av principiell karaktär beslutas av nämnd. Ändringar av icke principiell karaktär beslutas av nämnds arbetsutskott. Mindre ändringar av redaktionell karaktär beslutas av dokumentansvarig.

Intervall revidering: Då riktlinjer gäller tills vidare görs revidering vid behov. Översyn av revideringsbehov görs dock minst vart fjärde år från senaste revidering eller fastställande av dokumentansvarig.