



Malmö stad  
Stadskontoret

SDF 27/4-10  
Svar till kansliet senast 8/4-10

2010-02-01

Stadsdelsfullmäktige Centrum  
Stadsdelsfullmäktige Fosie  
Stadsdelsfullmäktige Husie  
Stadsdelsfullmäktige Hyllie  
Stadsdelsfullmäktige Kirseberg  
Stadsdelsfullmäktige Limhamn/Bunkeflo  
Stadsdelsfullmäktige Oxie  
Stadsdelsfullmäktige Rosengård  
Stadsdelsfullmäktige Södra Innerstaden  
Stadsdelsfullmäktige Västra Innerstaden  
Utbildningsnämnden

2010 -02- 02

LB505-10/48

M. Bärth

kopia i Bspörkognist

Ärendet: **Kvalitetsplan för de pedagogiska verksamheterna i Malmö stad.**

Ärendet, med vårt Dnr **KS-BOU-2009-01097** överlämnas till ovanstående för yttrande. Svaret ställt till kommunstyrelsen, ska vara stadskontorets expedition, tillhanda **senast 2010-04-30 kl 12.00.**

Yttrandet översändes dessutom till handläggaren på stadskontoret via e-post.

Handläggande tjänsteman på stadskontoret är Bo-Göran Pettersson.

Malmö som ovan

Enligt uppdrag

Stadskontoret  
Britt-Marie Johansson



# **Kvalitetsplan för de pedagogiska verksamheterna i Malmö**

Ett systematiskt kvalitetsarbete inom  
förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola,  
särskola, gymnasieskola och komvux

***Hur allt hänger ihop!***

## Inledning

Uppdraget för den pedagogiska verksamheten regleras i de nationella styrdokument. I dessa dokument anges inriktning, mål och riktlinjer. Kommunen ansvarar för att verksamheten genomförs enligt de beslut som riksdag och regering fattar men har samtidigt en stor frihet att organisera sitt skolväsende.

Förskola och skola har också en stor frihet att välja innehåll och arbetssätt för att nå de mål som staten satt upp. En frihet som också gäller för att nå de mål som kommunen har beslutat om. Detta lokala friutrymme ger möjlighet till **deltagande målstyrning** dvs. en lokal tolkning av målen. Målen blir "färdiga" först när lärare och elever har tagit ställning till vilket stoff och vilka metoder som främjar lärandet.

Friheten innebär också en skyldighet att följa upp resultaten och att vid behov vidta åtgärder för en ökad måluppfyllelse. Ett systematiskt kvalitetsarbete för att bedöma, värdera och utveckla kvaliteten i förskolan/skolan är därmed av största vikt för alla nivåer inom den pedagogiska verksamheten. Formerna för detta kan se olika ut men **delaktighet och dialog** är viktigt för ett väl fungerande kvalitetsarbete.

Det är **ledarna som är ansvariga** för att det finns en fungerande kvalitetsutveckling. Ledarskap utövas på olika nivåer där varje ledare har ett särskilt ansvar för att definiera sin roll i det systematiska kvalitetsarbetet och att utvärdera de egna insatserna utifrån sin ansvarsnivå.

Syftet med denna kvalitetsplan är att utveckla den pedagogiska verksamheten genom att definiera och ge stöd för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Planen förklarar hur de olika nivåerna hänger ihop och beskriver det kvalitetssystem som gäller för det systematiska kvalitetsarbetet inom den pedagogiska verksamheten i Malmö kommun.

## 1 Värderingar

All pedagogisk verksamhet vilar på demokratins grund. Verksamheten ska utformas i överensstämmelse med grundläggande demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter. Var och en som verkar inom förskola och skola ska främja aktningen för varje människas egen värde och respekten för vår gemensamma miljö.

En viktig uppgift är att förmedla och förankra de grundläggande värden som vårt samhällsliv vilar på. Dessa ska genomsyra praktiken i förskola och skola så att barn och elever känner att värderingarna efterlevs. Verksamheten ska vara utformad så att Malmö kommuns värdegrund med eleven i centrum alltid hålls levande och diskuteras för att därmed skapa ett förhållningssätt mot ett livslångt lärande.

All offentlig verksamhet ska alltid bedrivas med utgångspunkt i de grundläggande värdena **demokrati, rättsäkerhet, effektivitet och god tjänstemannaetik**. Dessa värden måste alltså alltid finnas med om det skall vara trovärdigt att tala om god kvalitet.

## 2 Systematiskt kvalitetsarbete

I den mål- och resultatstyrda skolan är kommunen skyldig att följa upp resultat och att vidta åtgärder för ökad måluppfyllelse. Det vardagliga kollektiva arbetet inom den pedagogiska verksamheten ska präglas av en yrkeskunskap som bygger på professionella teorier och arbetsmetoder för att göra rätt saker, på rätt sätt, i rätt tid och med god hushållning av resurser. I denna yrkeskunskap ingår också att ha gemensamma begrepp och definitioner, ett gemensamt kvalitetsspråk.

### 2.1 Kvalitetsspråk

#### 2.1.1 Kvalitet i pedagogisk verksamhet

Skolverket definierar begreppet kvalitet i förskola och skola utifrån hur väl verksamheten:

- uppfyller nationella mål
- svarar mot nationella krav och riktlinjer
- uppfyller andra mål, krav och riktlinjer förenliga med de nationella
- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.

**Kvalitetssystem** ska stödja utvecklingen av verksamheten genom att strukturera information om politisk viljeinriktning, styrning, ledning samt resultat. Det omfattar olika delar som dels förklarar mål och värderingar, dels utvecklar ett enhetligt arbetssätt, tekniker och metoder för uppföljning och utvärdering.

#### 2.1.2 Mål

Det finns nationella mål för respektive skolform. Förskolan har mål att sträva mot och övriga skolformer har mål att sträva mot och mål att uppnå:

- Mål att sträva mot anger inriktningen för en önskad kvalitetsutveckling av förskolan/skolan.
- Mål att uppnå uttrycker vad eleverna minst ska ha uppnått vid en viss tidpunkt under sin skolgång samt när de lämnar skolan.

I de kommunala styrdokumenterna, som gäller för all verksamhet i kommunen, förekommer flera olika typer av mål:

- **Vision** är ett tydligt men långsiktigt mål, en s.k. ledstjärna.
- **Inriktningsmål** anger en grundsyn eller viljeinriktning.
- **Effektmål** anger vilket resultat som skall uppnås.
- **Operativa mål** anger konkreta åtgärder eller aktiviteter som skall utföras.

Målen ska tolkas och anpassas till lokala förhållanden och ligga till grund för formulering av kriterier/indikatorer för att mäta måluppfyllelsen vid uppföljning och utvärdering.

### 2.1.3 Resultat

Resultat i den pedagogiska verksamheten kan tas fram och bearbetas på olika sätt.

**Uppföljning** innebär en fortlöpande uppgiftsinsamling men innehåller inte de värderande inslagen som ingår i en utvärdering.

**Utvärderingar** inom skolverksamheten ska bygga på ett systematiskt insamlat material som möjliggör en granskning. Enligt de nationella kraven på en utvärdering innebär detta att granska och värdera särskilt utvalda delar gentemot överenskomna kriterier.

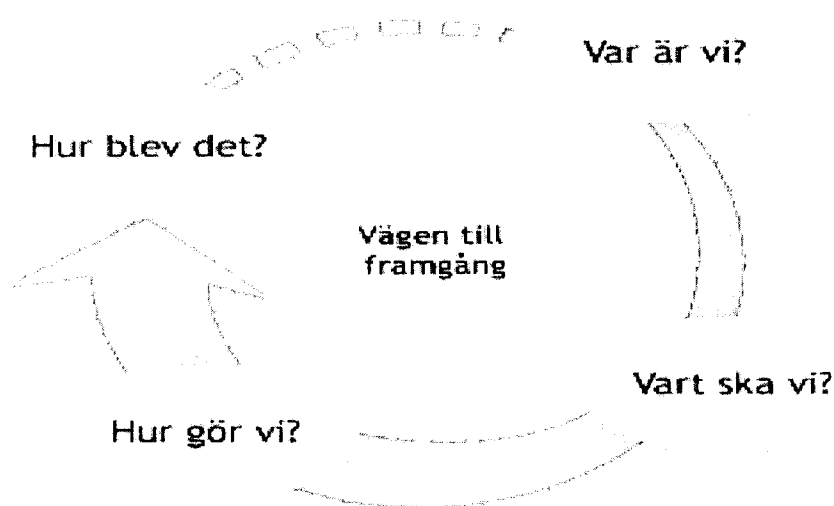
**Bedömningen** görs dels utifrån de bedömningskriterier som finns i den lokala arbetsplanen och i förekommande fall de kommunala styrdokumenterna. Dels görs en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen har förverkligats och hur väl verksamheten levt upp till övriga riktlinjer och krav för verksamheten.

**Analysen** innebär att se vilka samband som kan finnas mellan de strukturella förutsättningarna, det pedagogiska arbetet och måluppfyllelsen. Särskilt viktigt är det att beskriva det som leder fram till beslut om åtgärder.

### 2.2 Kvalitetsarbete i praktiken

Kvalitetsarbetet syftar till att kontinuerligt identifiera förutsättningar som är nödvändiga för arbetet mot de nationella målen, att utveckla arbetsprocesser, att bedöma resultat och måluppfyllelse och att vidta lämpliga åtgärder. För att förbättringar ska bestå och kvaliteten höjas behöver utvecklingen följas över tid.

Processen är cyklisk. Den rymmer faserna Var är vi? Vart ska vi? Hur gör vi? och Hur blev det? Den sista fasen "hur blev det?" kan på sått och vis beskrivas som ett nytt "var är vi?" och på så vis löper processen vidare. Varje fas dokumenteras!!



(Källa: Skolverket)

### **Var är vi? - Lägesbedömning**

Ett systematiskt kvalitetsarbete kräver en utgångspunkt, en lägesbeskrivning.

Vilken del eller vilka delar i verksamheten vill vi förbättra? Hur är kvaliteten i verksamheten? Har vi nått våra mål? Har vi brister i verksamheten? Hur ser verksamhetens förutsättningar ut? Vilka insatser har gjorts? Vilka effekter har de haft? Vad vet vi och vad måste vi skaffa oss mer kunskap om? Varför är vi där vi är?

### **Vart ska vi? - Målformulering**

När en lägesbedömning är gjord är det dags att formulera visioner och konkreta mål för förbättringsarbetet. Inom vilka områden har vi konstaterat ett behov av förbättring? Vilka är våra uppdrag? Vilka resurser har vi till förfogande? Vilka resurser behöver vi? Vad bör vi prioritera? Vilka åtgärder ger bäst effekt?

### **Hur gör vi? - Arbetsplan**

Utifrån lägesbedömningen, prioriterade mål, beslutade åtgärder och tillgängliga resurser måste lämpliga insatser formuleras och planeras. En planering är viktig för att kunna styra och följa arbetet och för att veta att man gör rätt saker. Planeringen är kartan för det arbete som ska göras.

Hur ska vi nå målet? Hur ska vi genomföra insatserna? Vem ska ansvara för vad? Vilka ska involveras? När ska vi genomföra insatserna? Hur följer vi upp och utvärderar måluppfyllelsen?

Genomförande...

### **Hur blev det? - Resultat och analys**

Uppföljning och utvärdering är en central del i kvalitetsarbetet. För att veta hur det har gått, måste man granska vad som har gjorts och vad det har lett till.

Alla olika typer av resultat måste samlas in och dokumenteras. Möjligheten att se vilka resultat arbetet har givit beror på hur väl planeringen har gjorts, och hur väl arbetet och effekter har dokumenterats. Har planerade insatser genomförts? Har det skett någon förändring? Har förväntade effekter uppnåtts?

I analysen görs en bedömning av vad som har åstadkommit. Bedömningen ska gälla vad som har gjorts, hur det har gjorts och vad som har uppnåtts. På vilket sätt skiljer sig det läge som vi nu befinner oss i, från det som beskrevs i den ursprungliga lägesbedömningen? Är varje skillnad en förbättring? Har vi nått de mål som satts upp för arbetet? Om vi inte nått ända fram, vad beror det på? Vad har vi lärt oss? Hur ska fortsättningen se ut?

**Hur går vi vidare? - Framåtsyftande bedömning**

För att kunna bedöma kvaliteten och vad som behöver förbättras behövs gemensamma diskussioner om vad mål och resultat innebär för den egna framtida insatsen. Resultaten från både kvantitativa och kvalitativa undersökningar behöver analyseras i förhållande till de nationella och lokala målen. Egna resultat kan jämföras med andra enheter eller kommuner för att se skillnader, tendenser och dra slutsatser om samband och orsaker. Man bör diskutera olika förklaringar till varför måluppfyllelsen är god eller mindre god. Det är viktigt att analysera sambanden mellan förutsättningarna, arbetet i verksamheten och måluppfyllelsen. I instruktionen för kvalitetsredovisning används frågorna Vad ville vi? Vad gjorde vi? Hur blev det? Varför blev det så? Hur går vi vidare?

*Kvalitetsarbetet tar aldrig slut. Genom att analysera vilka insatser som givit positiv effekt och vilka som inte gjort det, blir det fortsatta kvalitetsarbetet bättre för varje varv. Nu börjar det på nytt och vis om igen: Hur går vi vidare? - Var är vi?*



### 3 Ansvar, mål, uppföljning och utvärdering

Styrning sker på olika nivåer som samtliga samverkar i ett komplext styrsystem. För att åskådliggöra hur allt hänger ihop finns även den statliga nivån med i denna beskrivning, men fokus är riktad mot hur Malmö kommun har valt att utforma sin styrning och uppföljning av de pedagogiska verksamheterna.

De förtroendevalda på alla nivåer anger inriktning för den pedagogiska verksamheten och prioriterar resurser. Det stöd de förtroendevalda har för att utföra detta uppdrag är förvaltningar med chefstjänstemän och andra tjänstemän i olika funktioner.

På verksamhetsnivå finns rektorer, biträdande rektorer, lärare, förskollärare och övrig skolpersonal, som organiserar och genomför den pedagogiska verksamheten för att målen ska uppnås.

I det hierarkiska styrsystemet upprättar varje nivå olika planer som alla syftar till att tydliggöra de nationella målen. Planerna har olika funktioner och tydliggör var för sig de olika nivåernas ansvar och lokala förutsättningar för prioritering och utveckling av verksamheten.

#### *Alla nivåer ansvarar för uppföljning och utvärdering utifrån sitt ansvar*

Detta innebär att alla nivåer skall ha ett fungerande system för kontroll och analys av måluppfyllelsen där olika typer av underlag fortlöpande samlas in och bildar utgångspunkt för bedömning av kvaliteten i verksamheten.

Genom att ta vara på lärandet från olika skolformer/skolor och lyfta fram gemensamma lärdomar och se till att olikheter i lärdomar diskuteras vidare, bidrar man även på politisk nivå och förvaltningsnivå till ett kontinuerligt lärande om både ledarskap och lärarskap.

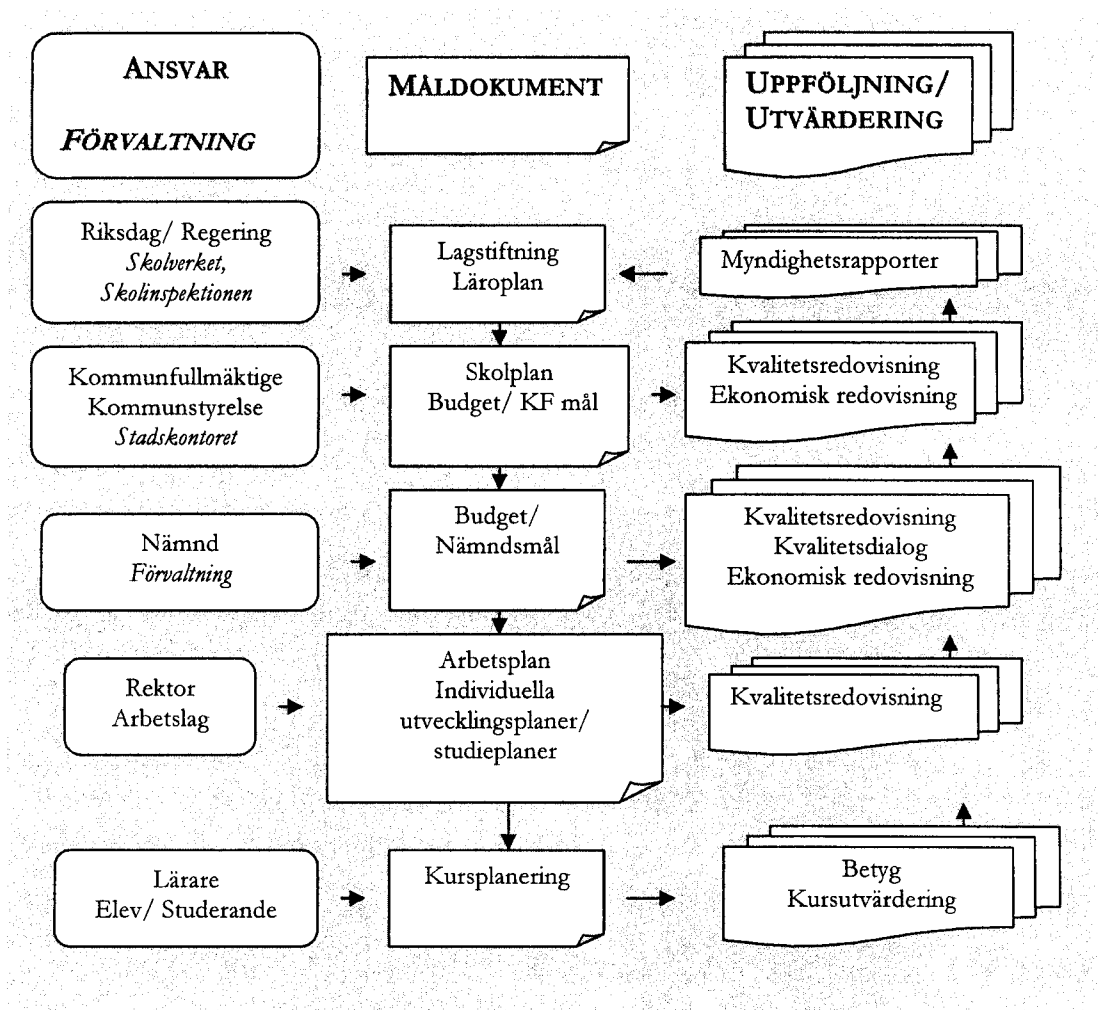
#### *Kvalitetsredovisning*

Sedan 1997 finns en förordning om att varje kommun, varje skola som ingår i det offentliga skolväsendet, varje kommunalt bedriven förskola och varje kommunalt bedrivna fritidshem årligen ska upprätta en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av verksamheten. Kommunens kvalitetsredovisning ska omfatta såväl kommunalt bedriven skolverksamhet som kommunalt bedriven förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg.

Arbetet med kvalitetsredovisning ska främja kommunernas, skolornas, förskolornas och fritidshemmens kvalitetsarbete och därigenom bidra till att förverkliga utbildningarnas nationella mål.

Kvalitetsredovisningarna syftar även till att ge information om verksamhetens förutsättningar, arbetet i verksamheten, måluppfyllelse och åtgärder för ökad måluppfyllelse.

Ansvar, måldokument och uppföljning på de olika nivåerna kan illustreras med följande skiss:



### 3.1 Nationell nivå

#### Ansvar

De förtroendevalda i riksdag/ regering upprättar lagar och förordningar, de nationella styrdokument, som riktar sig till såväl kommunnivå som till rektor direkt. Riksdag/ regering ansvarar för att utbildningen är likvärdig oavsett var i landet den anordnas samt att utbildningen genomförs efter internationella riktlinjer. Likvärdigheten är relaterad till varje elevs rätt att nå de nationella målen.

#### Nationella styrdokument

Den pedagogiska verksamhetens uppdrag finns formulerade i skollag, skolformsförordningar, läroplaner, program mål, kursplaner och betygskriterier. I dessa bestäms verksamhetens inriktning, vilka ämnen som ska finnas, vilka mål som ska gälla och vad alla elever minst ska kunna.

### **Statsförvaltning**

Sedan 1 oktober 2008 har staten tre nya skolmyndigheter: Skolverket med ett förändrat uppdrag, Statens skolinspektion och Specialpedagogiska skolmyndigheten.

*Skolverket* är den centrala förvaltningsmyndigheten för det offentliga skolväsendet för barn, ungdomar och vuxna samt för förskoleverksamheten och skolbarnsomsorgen. Skolverket styr, stödjer, följer upp och utvärderar kommuners och skolors arbete med syftet att förbättra kvaliteten och resultaten i verksamheterna.

*Statens skolinspektion* ansvarar för tillsyn och kvalitetsgranskning. Skolinspektionen granskar skolor och bedömer ansökningar om att driva fristående skola. Målet är en skola med hög kvalitet och elevens kunskap i fokus.

Inom sitt ansvarsområde ska Skolinspektionen se till att lagen om förbud mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn och elever följs. Statens skolinspektion har sitt huvudkontor i Stockholm och en av fem regionala inspektionsavdelningar i Lund.

*Specialpedagogiska skolmyndigheten* ansvarar för att ge specialpedagogiskt stöd till skolhuvudmän och driver specialskolor för vissa elevgrupper

### **Uppföljning**

Skolmyndigheterna upprättar olika rapporter för att ge riksdag och regering underlag för sina beslut.

*Skolverket* har ansvar för det fortsatta nationella utvecklingsstödet vilket innebär att statliga utvecklingsinsatser kommer att genomföras, framförallt kopplade till implementering av skolreformer, satsning på kompetensutveckling och information om verksamhetsområdet. Skolverket ansvarar också för uppföljning och utvärdering samt arbete med nationella prov, kursplaner och betygskriterier.

Den tillsyn som *Skolinspektionen* har ansvar för genomförs löpande för samtliga skol- och verksamhetsformer och är inriktad mot grundläggande förutsättningar för en likvärdig skola som t.ex.

- att alla elever har möjlighet att uppnå målen
- att elevers rätt till stöd i skolarbetet tillgodoses
- att mobbning och andra trakasserier aktivt motverkas
- att eleverna har inflytande över sin utbildning
- att kommunerna har ett fungerade system för styrning och egenkontroll.

Efter tillsyn får kommun och skola en skriftlig rapport med bedömningar av områden som uppmärksammas. Detta underlag ska kunna användas som utgångspunkt för att förbättra kvaliteten i skolverksamheten.

## 3.2 Malmö stad - tre nivåer

### 3.2.1 Kommunövergripande

#### Ansvar

De förtroendevalda i kommunfullmäktige beslutar om kommunövergripande mål och prioriteringar i kommunens i budgetarbete. De ansvarar därmed för att nämnderna har de förutsättningar och resurser de behöver för sitt åtagande samt för att utbildningen genomförs i enlighet med de nationella målen.

Kommunstyrelsen har lednings- och samordningsansvar. De ansvarar därmed för att ha uppsikt över skolverksamheten och verka för att skollagstiftningens mål uppfylls. Detta innebär att de har ansvar för att det finns fungerande system för planering, uppföljning, utvärdering och utveckling på kommunnivå. I detta uppdrag har kommunstyrelsen en barn och ungdomsberedning och ett särskilt utskott som stöd.

#### Skolplan och budget

Kommunfullmäktige har en skyldighet att upprätta en skolplan som anger inriktning och prioritering för att nå de nationella målen. Skolplanen ska visa hur verksamheten ska utvecklas och förändras på kort och lång sikt samt hur målen i de nationella styrdokumenterna ska uppnås i Malmö. I Malmö omfattar skolplanen samtliga skolformer från förskola till vuxenutbildning. Beslut om kommunal skolplan tas av kommunfullmäktige och upprättas med ett flerårsperspektiv, vanligen en mandatperiod.

Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (ett s.k. budgetår). Budgeten ska innehålla mål för verksamheten, med särskilda inriktningsmål för den pedagogiska verksamheten, och ekonomiska ramar.

Beslut om budget tas av kommunfullmäktige i Malmö för kommande år i juni månad.

#### Förvaltning

Kommunstyrelsens förvaltning, stadskontoret - avdelning barn och ungdom - arbetar på kommunstyrelsens uppdrag med förvaltningsstöd. Avdelningen ger också stöd till nämnderna.

Det finns en kommunövergripande kvalitetsgrupp i Malmö med representanter från stadskontorets avdelning för barn- och ungdom, stadsdelarna och utbildningsförvaltningen. Gruppen har kommunstyrelsens uppdrag att stödja utvecklingen av kvaliteten i de pedagogiska verksamheterna. Gruppen ska ta initiativ, ge stöd och följa kvalitetsarbetet i en nära dialog med förvaltningarnas företrädare på olika nivåer.

Stadskontoret, avdelning barn och ungdom, har huvudansvaret för att tillhandahålla ett stödsystem för det kontinuerliga kvalitetsarbetet på enhetsnivå och nämnds nivå.

#### Uppföljning och dialog

Skolplanen följs kontinuerligt upp och ingår i den årliga kommunövergripande kvalitetsredovisningen. Målen i budgeten följs särskilt upp i samband med delårsrapportering och årsredovisning.

Kvalitetsredovisningen för Malmö kommun ska ge en övergripande bild och bedömning av kvaliteten på kommunnivå. Den upprättas av avdelningen för barn och ungdom och behandlas politiskt senast första maj året efter kalenderåret som redovisas. Den ska fungera framåtsyftande och användas som underlag för dialog mellan de olika verksamhetsnivåerna. Kvalitetsredovisningen bygger på olika underlag bland annat på stadsdelarnas respektive utbildningsnämndens redovisningar för ett läsår.

Kvalitetsredovisningen samverkar med arbetet kring de ekonomiska rapporteringarna och ska därmed påverka budgetprocessen.

Här följer en sammanställning av vad och när olika insatser görs på kommunledningsnivå för styrning mot och uppföljning av de nationella och kommunala mål som finns för förskolans och skolans verksamhet. De uppföljningar och utvärderingar som görs ska fungera som underlag för planering, diskussion och målformulering i den politiska beslutsprocessen.

### Måldokument

Vem (beslutsnivå)	Vad	När
Kommunfullmäktige	Budget med resursfördelning, inriktningsmål och målandikatorer	Juni
Kommunstyrelse/ Kommunfullmäktige	Kommunala planer, program och riktlinjer och särskilda insatser	Särskilda beslut

### Uppföljning/ Utvärdering/ Analys och bedömning

Vem	Vad (faktainsamling/sammanställning/presentation/dialog)	När
Kommunstyrelsen/ Barn- och ungdomsberedningen	Förskola, attitydundersökning	April, vart annat år
	Grundskola, attitydundersökning	Mars
	Gymnasieskola, attitydundersökningar	Maj/Juni
	Betygsstatistik	Juni
	Nationella prov	September
	Kvalitetsredovisning för all pedagogisk verksamhet i Malmö per kalenderår	April
	Målavstämning DR1 och DR2/ statistik	Maj och september
	Årsredovisning	Februari
	Externa bedömningar	Löpande
	Dialog, berörda nämnder	Våren
Lägesbedömning med särskild inriktning	Vid behov	
Kommunfullmäktige	Kvalitetsredovisning för all pedagogisk verksamhet i Malmö per kalenderår	April
	Målavstämning DR1 och DR2/ statistik	Maj och september
	Årsredovisning	Februari
	Externa bedömningar	Löpande

### 3.2.2 Nämnden

#### Ansvar

Varje stadsdelsfullmäktige samt utbildningsnämnden är skolstyrelser med ett ansvar som skolhuvudman för de skolor som finns inom nämndens ansvarsområde.

De förtroendevalda i nämnderna ansvarar inom sitt ansvarsområde för att förskolor och skolor har de förutsättningar och de resurser de behöver för sitt åtagande samt ansvarar för att utbildningen genomförs i enlighet med målen.

#### Måldokument

Nämnden ska ange mål och inriktning för sitt arbete i lokala planer. I det lokala årliga budgetarbetet presenteras de politiska prioriteringarna, utifrån de lokala förutsättningarna, inom nämndens ansvarsområde. Nämndernas arbete styrs av nationella och kommunala mål.

#### Förvaltning

Förvaltningsledning /förvaltningspersonal arbetar på nämndens uppdrag och ger den det förvaltningsstöd den behöver. Förvaltningsledningen har det övergripande ansvaret för att styra och stödja enheternas förbättringsarbete.

Stadsdelsförvaltningarna och utbildningsförvaltningen har också ansvar för att det finns fungerande system för planering, uppföljning, utvärdering och utveckling samt tillsyn på förvaltningsnivå.

#### Uppföljning och dialog

Varje nämnd ska kontinuerligt följa upp mål och utvärdera den pedagogiska verksamheten inom sitt ansvarsområde. Nämnden ska därför upprätta och besluta om en tidsplan som tydliggör vilka olika insatser som ska genomföras och när dessa ska genomföras under kalenderåret.

Nämnden ska ha ett särskilt ansvar för att tillse att det finns väl fungerande system för att ta hand om och utreda synpunkter från föräldrar, elever och studerande.

Varje nämnd med ansvar för pedagogisk verksamhet ska särskilt upprätta en kvalitetsredovisning för det senaste läsåret och fastställa redovisningen för sitt ansvarsområde före kalenderårets utgång. Kvalitetsredovisningen ska fungera framåtsyftande och användas som underlag för dialog mellan de olika verksamhetsnivåerna. Den samverkar med arbetet kring de ekonomiska rapporteringarna och ska därmed påverka budgetprocessen.

### 3.2.3 Enheten

#### Ansvar

För ledningen av utbildningen i skolorna ska det finnas rektorer. Hon/han ska "särskilt verka för att utbildningen utvecklas" (skollagen 2 kap 2 §). Rektor ansvarar för kvalitetsarbetet, att lokal arbetsplan upprättas, att varje elev/ studerande har en individuell utvecklingsplan/ individuell studieplan samt att en årlig skriftlig kvalitetsredovisning

upprättas. Detta innebär ett samlat ansvar för alla åtgärder på skolnivå som krävs för att alla elever skall nå de nationella målen. Förskolorna i Malmö kommun leds av rektor eller alternativt biträdande rektor.

För att skolledare ska kunna fullfölja uppdraget så krävs det ett distribuerat ledarskap, vilket innebär att fler delar på arbete och tar ansvar utifrån sin profession.

Förskollärare/Lärare ska ansvara för att varje individ får den undervisning och det stöd för sitt lärande som krävs för att nå de nationella målen.

Övrig personal ska bidra till att individen ges möjlighet att uppnå målen med sina respektive specialkompetenser.

### **Måldokument**

Förskolorna och skolorna ska upprätta en lokal arbetsplan som beskriver på vilket sätt och med vilken inriktning de ska arbeta för att nå målen utifrån sina lokala förutsättningar.

Arbetsplanen ska visa hur den enskilda förskolan/skolan ska organisera sin verksamhet, hur arbetet ska gestaltas och hur ansvaret fördelas. Den lokala arbetsplanen ska innehålla såväl en viljeinriktning som gäller på längre sikt och de områden som särskilt ska prioriteras under det innevarande verksamhetsåret/ operativa mål. Förskolornas och skolornas arbete styrs av nationella och kommunala mål.

Arbetsplanen ska utarbetas under medverkan av lärare och övrig personal samt företrädare för eleverna och deras vårdnadshavare och formas bäst utifrån återkommande diskussioner kring frågor som: Hur ska vi arbeta för att skapa en så bra förskola/ skola som möjligt för barnen/ eleverna? Hur ska vi uppfylla styrdokumentens intentioner? Hur ska organisation och ekonomi stödja vårt arbete? Hur tar vi vara på barns/ elevers och föräldrars röster?

En individuell utvecklingsplan/studieplan för att varje elev/student ska upprättas som tydliggör vilka insatser som behövs för att individen ska uppnå målen.

I förskolan finns inget krav på att upprätta individuella utvecklingsplaner men för varje barn ska det finnas regelbundna utvecklingssamtal.

### **Uppföljning och dialog**

Enhetens resultat ska kontinuerligt följas upp och utvärderas så att rätt insatser kan göras vid rätt tillfälle och på rätt sätt.

Den lokala arbetsplanen ska vara ett levande styrdokument som också följs upp och utvärderas.

Kvalitetsredovisningen på enhetsnivå ska färdigställas senast den 15:e oktober varje år. Som ett stöd i detta arbete har kommunstyrelsen beslutat om en särskild instruktion, för all pedagogisk verksamhet, på enhetsnivå. Av instruktionen framgår rektors ansvar för att till nästa nivå tydligt kommunicera behov och problem som inte går att lösa på enhetsnivån. Den ska fungera framåtsyftande och användas som underlag för dialog mellan de olika intressenterna och verksamhetsnivåerna.

### **Inflytande**

Enheten ska säkerställa att det finns ett fungerande brukarinflytande i verksamheten.

Barn i förskolan ska ha det inflytande som är möjligt utifrån ålder och mognad.

Eleven/den studerande ansvarar för sitt eget arbete, för sin skolmiljö och ska ha ett reellt inflytande på utbildningens utformning.

Vårdnadshavarna för barn i förskola och skola ska ges möjlighet till inflytande över verksamheten och utbildningen.

#### 4 Kvalitetsarbete och ekonomistyrning, en tidsplan.

Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (ett s.k. budgetår). Budgeten ska innehålla mål för verksamheten och ekonomiska ramar.

Beslut om budget med inriktningsmål tas av kommunfullmäktige i Malmö för kommande år i juni månad. De olika nämnderna fastställer därefter en internbudget och lokala mål för sina verksamhetsområden under december månad.

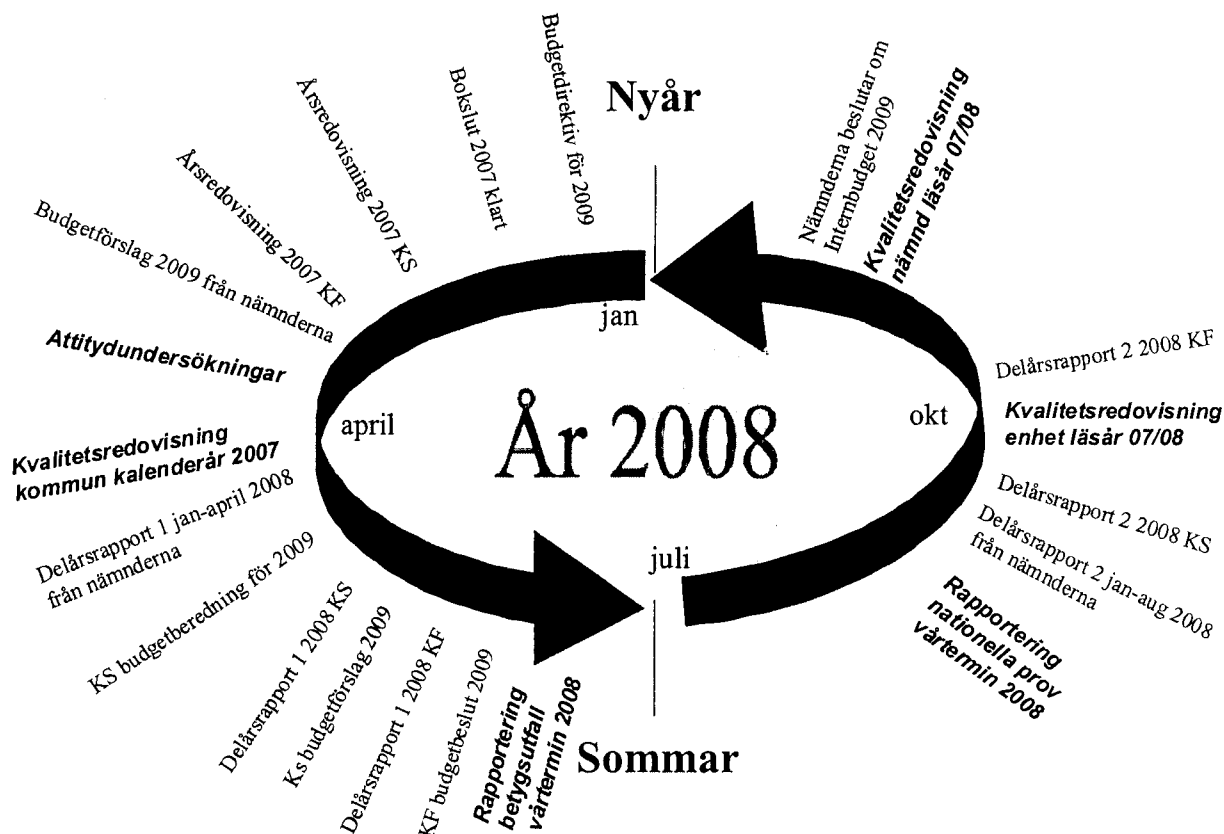
Kvalitetsredovisningen och andra rapporteringar samverkar med arbetet kring den ekonomiska årsredovisningen, dessa påverkar budgetarbetet på alla nivåer och ska därmed få en påverkan på hela det ekonomiska styrsystemet.

Den kommunala processen/ tidplanen, kopplad till den pedagogiska verksamhetens ”verksamhetsår/ läsår”, för *uppföljning av mål och ekonomi* på olika nivåer framgår av följande skiss.

Ekonomi

Över året

Pedagogik



## Komplement till kvalitetsplanen

---

*Kvalitetsplanen beslutas av kommunstyrelsen medan detta komplement till kvalitetsplanen hanteras av stadskontoret, avdelning barn och ungdom.*

### Stödsystem för det kontinuerliga kvalitetsarbetet

Stadskontoret, avdelning barn och ungdom, har huvudansvaret för att tillhandahålla ett stödsystem för kvalitetsarbetet på enhetsnivå och nämnds nivå. Detta arbete ska genomföras i samråd med den kommunövergripande kvalitetsgruppen.

Stödsystemet ska innefatta stöd för styrning, uppföljning, utvärdering, analys/ bedömning. När det gäller stöd för verksamhetsutveckling kommer detta i första hand att ske via FoU-enhet barn och ungdom.

Detta komplement ska utvecklas kontinuerligt med information och relevant stödmaterial. Stödsystemet olika delar kommer i huvudsak att finnas tillgängligt via kommunens intranät, KomIn.

#### 1 Nationella styrdokument

- 1.1 Skollag (Lägga in länk till ...)
- 1.2 Skolförordningar (Lägga in länk till ...)
- 1.3 Kursplaner (Lägga in länk till ...)
- 1.4 Betygskriterier (Lägga in länk till ...)
- 1.5 osv (Lägga in länk till ...)

#### 2 Kommunala styrdokument

- 2.1 Malmö kommuns budget: (Lägga in länk till ...)
- 2.2 Skolplan: (Lägga in länk till ...)
- 2.3 Andra relevanta planer/ program/ riktlinjer: (Lägga in länk till ...)

#### 3 Kvalitetsredovisning

- 3.1 Allmänna råd: (Lägga in länk till ...)
- 3.2 Instruktion för kvalitetsredovisning: (Lägga in länk till ...)

#### 4 Kvalitetsstöd

- 4.1 Dokumentation (Lägga in länk till ...)
- 4.2 Aktuell forskning (Lägga in länk till ...)
- 4.3 Instrument för kvalitetsarbete (Lägga in länk till ...)
- 4.4 Självutvärderingsinstrument (Lägga in länk till ...)

## **5 Övrig information**

5.1 IT-stöd

5.2 Kompetensutveckling

## **6 Kontakter**

6.1 Kommunens kvalitetsgrupp

6.2 FoU enheten

6.3 ...



Handläggare  
Bo-Göran Pettersson/  
Sonja Nilsson

<b>Stadskontoret i Malmö</b> Avd. Barn och Ungdom
<b>Ank. 2009 -12- 14</b>
Dnr: 1097/09
Handl.nr: 2

Till Barn och ungdomsberedningen

#### **Tjänsteutlåtande 2009-12-14**

**Ärende: KS-BOU-2009-01097**  
**Kvalitetsplan för de pedagogiska verksamheterna i Malmö stad.**

**Initierare: Kvalitetsgruppen för de pedagogiska verksamheterna**

#### **Kvalitetsplan för de pedagogiska verksamheterna i Malmö stad - Hur allt hänger ihop!**

##### **Bakgrund**

Den kommunövergripande kvalitetsgruppen i Malmö har kommunstyrelsens uppdrag att stödja utvecklingen av kvaliteten i de pedagogiska verksamheterna. Gruppen ska bland annat ta initiativ, ge stöd och följa kvalitetsarbetet.

Ett initiativ som gruppen har tagit för att stödja verksamhetsutvecklingen är att arbeta med en revidering av den nuvarande kvalitetsplanen, en plan som endast avser den obligatoriska skolverksamheten.

Den kommunövergripande kvalitetsgruppen har arbetat fram ett förslag till ny kvalitetsplan som kan ersätta nuvarande plan för den obligatoriska skolan och samtidigt omfatta även förskola och de frivilliga skolformerna.

##### **Processen**

Kvalitetsgruppen har arbetat med utformningen av en ny gemensam kvalitetsplan för samtliga pedagogiska verksamheter inom Malmö stad, dvs förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola, särskola, gymnasieskola och komvux, under ca ett år. Under arbetet har löpande kontakter tagits med barn och ungdomschefsgruppen, utbildningsförvaltningens kvalitetsgrupp och en särskild referensgrupp med skolledare från samtliga skolformer. Arbetet bygger samtidigt på det stödmaterial som Skolverket har tagit fram vad gäller kvalitetsarbete inom den pedagogiska verksamheten.

##### **Förslaget**

Syftet med denna kvalitetsplan är att utveckla den pedagogiska verksamheten genom att definiera och ge stöd till ett systematiskt kvalitetsarbete. Förslaget till plan vänder sig både till de förtroendevalda och till de professionella.

Grundidén med planen är att styra det systematiska kvalitetsarbetet, bland annat genom att förklara "hur allt hänger ihop". Detta är speciellt viktigt i en organisation med flera nämnder

och många enheter, som i Malmö kommun.

Kommunledningen har ett särskilt ansvar för att det finns ett fungerande system för kvalitetsarbete, dvs planering, uppföljning, utvärdering och utveckling, inom den pedagogiska verksamheten i kommunen.

Stadskontoret har ett särskilt ansvar att ge kommunledningen väl underbyggda beslutsunderlag och samtidigt ett ansvar att stödja nämnderna i deras kvalitetsarbete. I detta förslag till kvalitetsplan beskrivs vilka insatser som ska göras på den kommunövergripande nivån. Planen visar också på vikten av att det finns ett helhetstänkande i kopplingen mellan verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen.

Varje nämnd och enhet har ett ansvar för att bedriva ett kvalitetsarbete inom sitt ansvarsområde. I förslag till kvalitetsplan definieras de olika ansvarsnivåerna och vad som måste finnas. Inom dessa ramar finns samtidigt ett friutrymme att utforma arbetet med utgångspunkt i de lokala förutsättningarna.

Ett kvalitetsarbete måste bygga på gemensamma värderingar och ett väl fungerande ledarskap. Väl kända och fungerande rutiner för verksamhetsstyrningen är ytterligare en viktig del i kvalitetsarbetet.

Mot bakgrund av detta har förslaget till kvalitetsplan strukturerats efter följande rubriker:

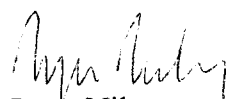
- Inledning
- Värderingar
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Ansvar, mål, uppföljning och utvärdering
- Kvalitetsarbete och ekonomistyrning

Kvalitetsplanen kompletteras dessutom med ett "stödsystem för det kontinuerliga kvalitetsarbetet" som hanteras av stadskontoret, avdelning barn och ungdom. Detta stödsystem avses i huvudsak vara IT-baserat och ska publiceras i kommunens intranät, KomIn. Detta komplement ska utvecklas kontinuerligt med aktuell information och relevant stödmaterial.

#### **Förslag till beslut:**

Barn och ungdomsberedningen föreslås besluta

**att** utan eget ställningstagande översända föreliggande förslag till kvalitetsplan för de pedagogiska verksamheterna i Malmö kommun till samtliga stadsdelsfullmäktige och utbildningsnämnden för synpunkter senast den 30 april.

  
Inger Nilsson

  
Elisabeth Carlén