

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2018-09-10

Diarienummer N609-1169/18

Handläggare: Jenny Hagelberg

Telefon: 031-366 34 13

E-post: jenny.hagelberg@grundskola.goteborg.se

## Uppföljningsrapport 2 2018

### Förslag till beslut

1. Grundskolenämnden godkänner uppföljningsrapport 2 år 2018 och översänder denna till kommunstyrelsen.
2. Grundskolenämnden godkänner förvaltningens förslag beträffande fördelning av utökat kommunbidrag för ökad likvärdighet.

### Sammanfattning

Sedan organisationsförändringen har det pågått ett intensivt arbete för att skapa en organisation som präglas av slutsatserna i skolutredningen och övriga utredningar som låg till grund för förändringen. Det handlar om att skapa en ny kultur och att sätta en struktur som stödjer kulturförändringen. Många insatser och förändringar har redan genomförts under hösten, medan andra finns på planeringsstadiet.

I samband med organisationsförändringen upptäcktes flera områden där det funnits disparata rutiner i stadsdelarna. Nu genomförs därför en inventering av processer utifrån risk- och väsentlighetsanalys, med målet att snabbt skapa gemensamma rutiner som bidrar till en tydligare ansvarsfördelning i förvaltningen.

Den 1 juli övergick ansvaret för placering av elever i förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem från respektive stadsdel till en central myndighetsavdelning. Antalet sena ansökningar översteg förväntat antal och detta bidrog till att ett stort antal ansökningar skulle handläggas under ett fåtal veckor och att handläggningstiden fördröjdes.

Inom personalområdet pågår flera kompetensförsörjningsinsatser i syfte att attrahera, bemanna, rekrytera och utveckla medarbetare och andra insatser är under planering. Förvaltningen kommer att ta fram en strategi för kompetensförsörjningsarbetet under hösten.

### Ekonomiska konsekvenser

Årsprognosen för 2018 visar en positiv avvikelse på 50 Mkr. Förvaltningen arbetar med att ta fram ekonomistyrningsregler för god ekonomisk hushållning. Regler och detaljerade anvisningar kommer senare under hösten 2018.

Under september månad har förvaltningen fått ett kompletterande budgetbeslut i form av statsbidrag på 41,5 Mkr. I syfte att säkerställa ökad likvärdighet gällande elevhälsa och modersmålsundervisning bedömer förvaltningen att omkring hälften av statsbidraget bör användas för central finansiering inom dessa områden.

## **Barnperspektivet**

Utvecklingen som beskrivs i Uppföljningsrapport 2 kan främja elevers generella tillgång till rättigheter och bidra till ökad likvärdighet. Det handlar bland annat om att utveckla likvärdigt stöd till skolornas likabehandlingsarbete.

## **Jämställdhetsperspektivet**

Utvecklingen som beskrivs i Uppföljningsrapport 2 kan främja elevers generella tillgång till rättigheter i skolan oavsett kön.

## **Mångfaldsperspektivet**

Utveckling av ett generellt stöd till skolorna beträffande aktiva åtgärder kopplat till diskrimineringsgrunderna bidrar till att öka fokuset på mångfaldsfrågor.

## **Miljöperspektivet**

Förvaltningen har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv.

## **Omvärldsperspektivet**

Den modell som används till grund för resursfördelning bygger på en noggrann omvärldsbevakning.

## **Samverkan**

I förekommande fall ange att samverkan har skett med de fackliga organisationerna.

## **Bilagor**

1. Uppföljningsrapport 2 år 2018
2. Strategidokument 1.1

## **Ärendet**

Uppföljningsrapport 2 sammanfattar utvecklingen i grundskolenämnden från den 1 juli 2018 till och med augusti 2018. I rapporten beskrivs viktiga händelser, resultat och utvecklingsområden.

## **Beskrivning av ärendet**

Uppföljningsrapport 2 följer planeringen enligt beslutad Struktur och tidplan för budget- och uppföljningsprocessen 2018.

Helena Sjöberg

Bengt Randén

Avdelningschef

Direktör

# **Uppföljningsrapport 2 2018**

## **Utbildning**

---

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Uppföljning av nämndens uppdrag - sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Verksamhetens utveckling.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ekonomisk uppföljning.....</b>	<b>6</b>
3.1	Utfall och prognos, befolkningsramen .....	6
3.1.1	<i>Utfall till och med perioden.....</i>	<i>6</i>
3.1.2	<i>Prognos .....</i>	<i>6</i>
3.2	Nettokostnadsutveckling .....	7
3.3	Kommunbidrag och nämndbidrag .....	7
3.3.1	<i>Kommunbidrag KF/KS.....</i>	<i>7</i>
3.4	Resultat enligt organisationsstrukturen.....	8
<b>4</b>	<b>Utveckling inom personalområdet.....</b>	<b>9</b>

## **1 Uppföljning av nämndens uppdrag - sammanfattning**

Sedan organisationsförändringen trädde i kraft den 1 juli 2018 har det pågått ett intensivt arbete för att skapa en organisation som präglas av slutsatserna i skolutredningen och övriga utredningar som låg till grund för förändringen. Det handlar om att skapa en ny kultur och att sätta en struktur som stödjer kulturförändringen. Många insatser och förändringar har redan genomförts under hösten, medan andra insatser än så länge finns på planeringsstadiet.

I samband med organisationsförändringen upptäcktes flera områden där det funnits disparata rutiner i stadsdelarna. Nu pågår därför en inventering av processer utifrån risk- och väsentlighetsanalys med målet att snabbt skapa gemensamma rutiner som bidrar till en tydligare ansvarsfördelning i förvaltningen.

Från den första juli övergick ansvaret för placering av elever i förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem från respektive stadsdel till en central myndighetsavdelning. Antalet sena ansökningar översteg förväntat antal och detta bidrog till att ett stort antal ansökningar skulle handläggas under ett fåtal veckor. Ett hundratal elever och vårdnadshavare fick försenade beslut om skolplacering.

Inom personalområdet pågår flera kompetensförsörjningsinsatser i syfte att attrahera, bemanna, rekrytera och utveckla medarbetare och andra insatser är under planering. Förvaltningen kommer att ta fram en strategi för kompetensförsörjningsarbetet under hösten.

Årsprognosen för 2018 visar en positiv avvikelse på 50 Mkr. Förvaltningen arbetar med att ta fram ekonomistyrningsregler för god ekonomisk hushållning, regler och detaljerade anvisningar kommer senare under hösten 2018.

Under september månad har förvaltningen fått ett kompletterande budgetbeslut i form av statsbidrag på 41,5 Mkr. I syfte att säkerställa ökad likvärdighet gällande elevhälsa och modersmålsundervisning bedömer förvaltningen att omkring hälften av statsbidraget bör användas för central finansiering inom dessa områden.

## 2 Verksamhetens utveckling

Uppföljningen av verksamheten avser perioden 1 juli 2018 och framåt. Här lyfts viktiga händelser, resultat och utvecklingsområden.

För att nå ökad kvalitet i mötet mellan lärare och elev och undervisningen är det avgörande att den nya organisationens arbete med skolutredningens förstärkningsområden och intentioner sker systematiskt och med stöd av hela utbildningssystemet. En förutsättning för att kunna genomföra kulturförändringen är att det finns tillit och förtroende mellan medarbetare på olika nivåer och med olika roller i utbildningssystemet, en stödkedja likväl som styrkedja. Strukturen för detta beskrivs i bilagan Strategidokument 1.1.

Styrningen behöver präglas av att alla nivåer strävar efter att skapa bästa möjliga förutsättningar för att stödja rektor och lärare i att utveckla undervisningen, gäller såväl kunskapsuppdraget som demokrati- och värdegrundsuppdraget.

### Viktiga händelser

För att stödja utvecklingen av en sammanhållen stödkedja har följande insatser genomförts sedan skolstart:

- Utvecklingen av ett likvärdigt administrativt närstöd till skolorna har påbörjats för att bidra till att rektorsrollen ska bli mer renodlad och med tydligt fokus på pedagogiskt ledarskap.
- Fördjupad uppdragsdialog med fokus på det pedagogiska ledarskapet har genomförts mellan huvudman och utbildningschefer samt mellan utbildningschefer och rektorer.
- Mötesstrukturen som är planerad för året bygger på idén om återkommande dialoger och kollegiala samtal, både i hela staden och i respektive utbildningsområde. Ett första gemensamt möte för alla rektorer har genomförts, en så kallad rektorsverkstad. Tanken är att detta är ett återkommande möte varje månad.
- En styrgrupp har bildats för en rektorsakademi. Rektorsakademin syftar till att bidra till rektorerens individuella utvecklingsbehov.

I samband organisationsförändringen övergick ansvaret för placering av elever i förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem från respektive stadsdel till en central myndighetsavdelning. Antalet sena ansökningar översteg förväntat antal och detta bidrog till att ett stort antal ansökningar skulle handläggas under ett fåtal veckor och att handläggningstiden fördröjdes.

Detta fick negativa konsekvenser och ett hundratal elever fick försenat besked om skolplats vilket skapade oro hos många elever och föräldrar. Förvaltningen kommer att göra en analys av arbetet med skolplaceringar för att säkerställa en bättre ärendeprocess framgent.

### Utvecklingsområden

Skolutredningen och andra rapporter har visat att det systematiska kvalitetsarbetet är ett viktigt utvecklingsområde för grundskoleförvaltningen. Rapporterna pekar på skolorna behöver ett bättre stöd och förutsättningar i att analysera elevresultat för att därigenom utveckla undervisningen. Det statistiska underlag som hittills tagits fram per skola har krävt mycket handpåläggning för att utgöra ett stöd i analys av skolans elevresultat. Denna form av analysstöd har tidigare varierat stort mellan stadsdelarna.

Bedömningen är att det behöver finnas en plattform, som servar skolorna med statistiska underlag som de efterfrågar vid behov samt att det finns en tydlig systematik i vilka

typer av data som ska rapporteras och användas i analysarbetet. Utgångspunkten bör alltså vara att förvaltningen på ett bättre sätt presenterar och distribuerar ett bra och lättförståeligt material som direkt går att använda i skolornas analysarbete.

Ett annat stort utvecklingsområde är att ta fram och säkerställa gemensamma rutiner inom en mängd områden där det tidigare funnits olika rutiner. Förvaltningen arbetar nu med att kartlägga och förbättra gemensamma rutiner utifrån risk- och väsentlighetsanalys. Det handlar bland annat om att säkerställa ett likvärdigt stöd i skolornas likabehandlingsarbete.

Ökad likvärdighet är också ett fortsatt utvecklingsområde som kräver noggrann uppföljning. Förvaltningen behöver därför värdera betydelsen av resursfördelningsmodellen i den samlade planeringen och uppföljningen, med förstärkningsområdena som utgångspunkt. Ännu viktigare än att resurserna fördelas rätt är att de används rätt. Minst lika viktig som en väl fungerande resursfördelning är därför en väl fungerande uppföljning, vilket nu blir nämndens nästa stora utvecklingsområde tillsammans med implementeringen av skolutredningens förstärkningsområden. För att nå önskad effekt av styrningen är det avgörande att arbetet med förstärkningsområdena, inklusive resursfördelningsmodell, sker systematiskt och synkroniserat med varandra.

## 3 Ekonomisk uppföljning

### 3.1 Utfall och prognos, befolkningsramen

Mkr	Perioden	Juli	Augusti	Helår	2018
	Utfall	Budget	Avvikelse	Prognos	Budget
Nettokostnad	856 052	995 822	139 770	3 573 800	3 623 800
Kommunbidrag	1 207 936	1 207 936	0	3 623 800	3 623 800
<b>Resultat</b>	<b>351 884</b>	<b>212 114</b>	<b>139 770</b>	<b>50 000</b>	<b>0</b>
Eget kapital				120 000	70 000

#### 3.1.1 Utfall till och med perioden

Resultatavvikelsen för perioden juli till augusti är +140 Mkr. I resultatet finns osäkerhet kring kostnader från de tio stadsdelsförvaltningarna, bland annat gällande lokalöverlåtelser och överenskommelser. Det finns även osäkerheter gällande kostnadsfördelningar för lokal- och servicekostnader, mötesplatser och gemensam bemanningsenhet mellan grundskoleförvaltningen och förskoleförvaltningen.

Resultatavvikelsen kan också kopplas till uppstartande av en ny förvaltning som medför att:

- Alla tjänster ej är tillsatta; central- och lokalorganisation är under uppbyggnad
- Avvikelser i periodiseringar: central budget ligger i sjättedelar
- Reserv på 110 Mkr som består av; oförutsedda händelser 50 Mkr, befolkningsökning 60 Mkr

#### 3.1.2 Prognos

Årsprognosen för 2018 är en positiv avvikelse på 50 Mkr. I prognosen har vi med en risk på 35 Mkr som består av:

- Befolkningsökningar; ersättning till skolenheter enligt resursfördelningsmodellen, ersättning till fristående verksamhet samt till andra kommuner
- Särskolan; andel av befolkningen som får beslut om särskoleplacering ökar
- Expansion; en viss del av leasing, IT, lokaler, fastighetsservice, måltid mm är inte budgeterade
- Lokaler; alla lokaler är inte överflyttade från stadsdelsförvaltningarna
- Medfinansiering; samarbeten med övriga förvaltningar/organisationer är inte fullt ut kartlagda

Förvaltningen arbetar med att ta fram ekonomistyrningsregler för god ekonomisk hushållning. Dessa kommer att innehålla regler kring:

- Ekonomi i balans
- Effektivt resursutnyttjande
- Rättvisande ekonomiskbild

Förvaltningen vill redan nu lyfta fram att det kommer att tas fram regler för över- och underskott för respektive resultatenhet, i syfte att främja resultatenheternas långsiktiga planering av lärande. Regler och detaljerade anvisningar för nämndens och förvaltningens ekonomistyrning kommer att komma senare under hösten 2018.



## 3.2 Nettokostnadsutveckling

	Utfall perioden jämfört med samma period föregående år	Prognos helår jämfört med helår föregående år
Nettokostnadsutveckling	4,5 %	6,0 %

Nettokostnadsutvecklingen för perioden jan-aug jämfört med föregående år är 4,5 procent eller motsvarande 196 Mkr och beror på ökat elevantal samt indexökningar. Helårsprognosen för nettokostnadsutvecklingen är 6,0 procent eller motsvarande 412 Mkr och kan härledas till fortsatt ökning av elever och indexökningar.

## 3.3 Kommunbidrag och nämndbidrag

### 3.3.1 Kommunbidrag KF/KS

Beslut	Kommunbidrag i tkr
KF beslut juni 2017	3 584 100
Kompletterande budgetbeslut hösten 2017	18 600
Kompletterande budgetbeslut vintern 2018	14 200
Kompletterande budgetbeslut våren 2018	6 900
Summa kommunbidrag	3 623 800

Kommunfullmäktige beslutade juni 2017 om ett kommunbidrag till förvaltningen på 3 584 Mkr. Fram till augusti 2018 har förvaltningen fått kompletterande budgetbeslut på 39,7 Mkr, vilket innebär ett totalt kommunbidrag till och med augusti 2018 på 3 624 Mkr. De kompletterande budgetbesluten består av:

- *Kompletterande budgetbeslut hösten 2017*
  - Kompensation för höjt PO, 16,8 Mkr
  - Småskalig verksamhet, 1,8 Mkr
  
- *Kompletterande budgetbeslut vintern 2018*
  - Förlängd skolplikt vid sex års ålder, 4,8 Mkr
  - Justering av avdrag SDN Lundby till förskolenämnden, -3,1 Mkr
  - Schablonmedel nyanlända, 12,5 Mkr
  
- *Kompletterande budgetbeslut våren 2018*
  - Nyanlända elever i grundskolan, 2,0 Mkr
  - Skolkommissionens betänkande, 2,8 Mkr
    - Allsidig social samansättning i skolan
    - Skolchef är obligatorisk mm
  - Utveckling nationella prov, 0,8 Mkr
  - PRAO i grundskolan blir obligatorisk, 0,8 Mkr
  - Fria kollektivresor på loven, 0,5 Mkr

Förvaltningen har under september månad 2018 fått ett kompletterande budgetbeslut på 41,5 Mkr, vilket innebär att grundskolenämndens ram för 2018 utökas med 41,5 mkr till 3 665,5 Mkr. Detta är inte med i förvaltningens årsprognos eller delårsresultat eftersom beslut gällande dessa medel är fattade i december.

Statsbidraget är riktat till respektive skolhuvudman och är beräknat på olika socioekonomiska kriterier. Erhållna medel ska riktas till stadens egna grundskolor enligt

beslutad resursfördelningsmodell då de fristående skolorna rekviderar egna statsbidragsmedel. I regelverket kopplat till statsbidraget framgår att skolhuvudmännen inte får minska sina kostnader per elev inom förskoleklass eller grundskola avseende undervisning och elevhälsa.

Förvaltningen föreslår att 20 Mkr, fördelas till de kommunala grundskolorna retroaktivt from 1 juli 2018 och är nivåhöjande inför budget 2019. Resterande del av statsbidraget reserveras på förvaltningscentral nivå i nuläget. Förvaltningen behöver analysera det ekonomiska läget i övergången från de olika stadsdelsnämnderna till grundskolenämnden. I syfte att säkerställa en ökad likvärdighet gällande elevhälsa och modersmålsundervisning bedömer förvaltningen att det behövs förstärkt central finansiering inom dessa områden.

Under hösten kommer förvaltningen även ta fram ett förslag med insatser inom ramen för statsbidraget för en likvärdig skola, för 2019 och framåt. Under 2019 uppgår statsbidraget till 144 mnkr. Förvaltningen avser att återkomma i frågan i samband med uppföljningsrapport 3.

### 3.4 Resultat enligt organisationsstrukturen

Resultat i tkr per sektor/område	Utfall perioden	Aktuell budget perioden	Resultatavvikelse perioden	Prognos helår	Aktuell budget helår
----------------------------------	-----------------	-------------------------	----------------------------	---------------	----------------------

För närvarande finns inga relevanta jämförelsetal att redovisa.

## 4 Utveckling inom personalområdet

Förvaltningen är i ett skede där information samlas från tidigare stadsdelsförvaltningar i syfte att få en nulägesbild för vidare analys av kompetensförsörjningsfrågorna. Tidigare stadsdelsförvaltningar har hanterat vissa frågor på olika sätt, tex. karriärtjänster, lärarlönelyft och rektorslyft och grundskoleförvaltningen behöver snabbt ta fram en samordnad strategi för det fortsatta arbetet inom bl.a. dessa frågor. Förvaltningen beräknar att återkomma med förslag till strategi i början av 2019.

Flera kompetensförsörjningsinsatser pågår i syfte att attrahera, bemanna, rekrytera och utveckla medarbetare och andra är under planering. Förvaltningen kommer under hösten att ta fram en strategi för kompetensförsörjningsarbetet med prioriterade aktiviteter både kortare och längre perspektiv. Redan identifierade frågor är en samlad lönebildningsstrategi, utbildnings- och fortbildningsinsatser samt analys av fler assisterande tjänster.

Sjukfrånvaron är relativt låg inom skolan jämfört med andra välfärdsområden och trenden är fortsatt minskning av sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron ser olika ut för olika befattningsgrupper, den är högre för elevhälsopersonal än för lärare och sjukfrånvarorsaker behöver analyseras och insatser för ökad hälsa och förbättrad arbetsmiljö riktas till olika yrkesgrupper.



# Sammanfattning

## *Förändringar version 1.1*

### **Kapitel 1: Utgångspunkter och vägledande perspektiv**

- Förvaltningsledningens möten med stadsdelar, rektorer, nätverk för grundsärskola, förskoleklass och fritidshem.
- Återkoppling till rektorer avseende närstöd
  - Förutsättningar för ett hållbart pedagogiskt ledarskap
  - Rektors perspektiv för hållbart ledarskap och områden där stödkedjan behöver stärkas
  - Skapande av en rektorsakademi
  - Vägledande förhållningssätt stödfunktioner
  - Fokusområden för ett hållbart "närstöd"
- Särskilda svarsgrupper (Kontaktcenter) för medborgare och vårdnadshavare
- Processtöd förstärkningsområden – skolutredning
  - Förvaltningsledning
  - Utvecklingsverkstad för helheten och rektorsteam
  - Skolor/enheter
- Preliminär mötesstruktur för interna och externa möten
- Intern kommunikation
  - Förvaltningskalender i Outlook
  - Förberedelser av olika databaser

### **Kapitel 2: Beskrivning av områden och chefsansvar**

- Utbildningsområden från och med 1 juli 2018
  - Justerad beskrivning av utbildningsområdenas skolenheter
  - Justering av funktioner i förvaltningsledning och samtliga sju avdelningar
  - Namn på rekryterade personer
  - Bemanning av och dialog med direktöverförda till avdelningarna

### **Kapitel 5: Säkrad samverkan förskola, gymnasiet**

- Stärkt utbildningskedja, förvaltningsledningarnas första dialog
- Organisationsskiss för förskoleförvaltningen och utbildningsförvaltningen

### **Kapitel 6: Facklig samverkan**

- Lokal samverkansöverenskommelse och PM

### **Kapitel 7: Riskanalys**

- Fördelning i ansvar mellan avdelningarna och åtgärder för att minimera risker i övergången av mottagna leveranser från GO samt Förteckning – Överlämning GO grundskola samt efterföljande SUL-uppdrag
- Utbildningschefernas inledda dialog med avdelningarna utifrån behoven



## STRATEGIDOKUMENT VERSION 1.1

Ny grundskoleorganisation från 1 juli 2018 med fokus på stärkta  
förutsättningar för lärare och rektorers ledning av lärandet.



## Innehåll

1.	Utgångspunkter och vägledande perspektiv .....	3
2.	Beskrivning av områden och chefsansvar.....	13
3.	Uppdragsfokus styrkedja alla chefsroller (utbildnings och avdelningschefer).....	25
4.	Säkrad samverkan med stadsdelarna och andra aktörer.....	28
5.	Säkrad samverkan förskola, gymnasiet.....	30
6.	Facklig samverkan .....	33
7.	Risikanalys .....	34

Strategidokument version 1.1

(ersätter föregående version som samverkades den 24 april 2018)

Strategidokumentet kommer att uppdateras löpande under hösten.



## 1. Utgångspunkter och vägledande perspektiv

### *Grundskoleutredningens slutsatser vägledande*

- Ny organisation skall fokusera på stärkta förutsättningar för lärares ledning av lärandet.
- Ny organisation skall fokusera på stärkta förutsättningar för rektorers ledning av lärandet.
- Organisationen skall präglas av systematisk dialog i styr och stöd kedjan på drifts och huvudmannanivå med kollegialt lärande i centrum.
- Fokus på nationella styrdokument, systematisk uppföljning/resultat/stöd
- Grundskoleutredningens förstärkningsområden vägledande
- Långsiktighet/uthållighet i mål och insatser på verksamhet och huvudmannanivå
- Insatser på kort mellan och lång sikt som vilar på vetenskaplig grund.
- Framgångsrika utbildningssystem internationellt och nationellt skall inspirera utifrån stadens kontext

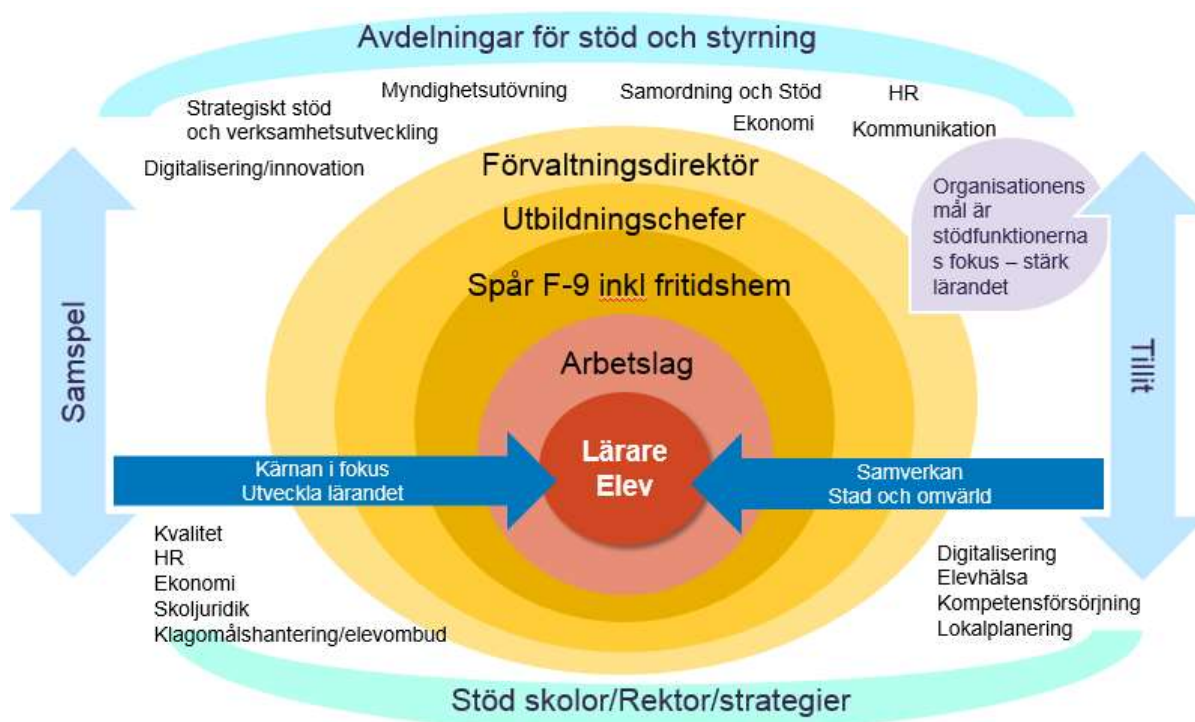
### **Koll och sikte: ekonomi, kompetensförsörjning, lokalförsörjning** *förutsättning för fokus på kärnuppdraget*

För att nå ökad kvalitet i mötet mellan lärare och elev och undervisningen är det avgörande att den nya organisationens arbete med skolutredningens förstärkningsområden och intentioner sker systematiskt, synkroniserat med varandra och med stöd av hela utbildningssystemet. Det innebär ett kulturarbete, där det handlar om att använda skolornas och elevernas resultat som stöd för utveckling av lärarnas undervisning. Utvecklingsarbetet behöver utgå från ett kollegialt lärande, på alla nivåer, baserat på forskning, beprövad erfarenhet och omvärldsbevakning. En förutsättning för att kunna genomföra den kulturförändringen är att det finns tillit och förtroende mellan medarbetare på olika nivåer och med olika roller i utbildningssystemet. Styrningen behöver präglas av att alla nivåer strävar efter att skapa bästa möjliga förutsättningar (utifrån sin roll) för att stödja rektor och lärare i att utveckla undervisningen. En stöd kedja, likväl som en styrkedja.

### *Kriterier för överväganden och organisation fas 1*

När kriterier för överväganden och organisation i grundskoleförvaltningens första fas gjorts är kärnan att utveckla lärandet för eleverna. Alla roller, såsom, lärare, arbetslag, rektorer, spår, utbildningschefer och förvaltningsdirektör är pedagogiska ledare för att nå dit.

Organisationens mål syftar till att stärka kärnprocessen, där de sju avdelningarna stödjer, avlastar och stärker lärandet och rektors förutsättningar i synnerhet. Ett nära samspel och systematisk dialog i linjen, mellan avdelningar och tillsammans med skolorna behöver utvecklas för nå likvärdiga förutsättningar inom en rad områden. Därigenom finns förutsättningar för att nå tillitsfulla relationer som är öppna för staden och omvärlden.



*Parallella processer under våren 2018*

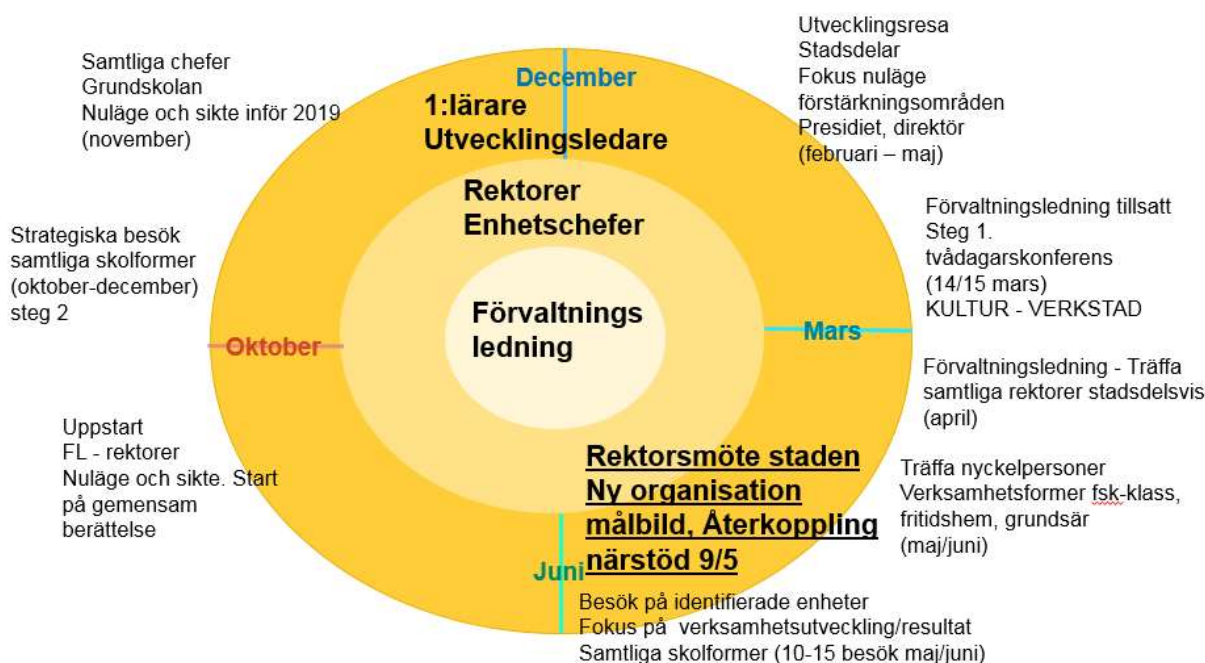


I huvudsak pågår i förvaltningsledningen fyra parallella processer under våren; förberedelser för en adekvat styr och stödkedja, att utveckla en strategi för likvärdigt närstöd till enheter/rektorer, utveckling av en relevant organisation samt bemanningsplanering.

Dessa processer måste strategiskt samspela/synkas inom ramen för detaljbudgeten för 2018 och i förberedelserna inför budget 2019.



## Kommunikation



Gemensam resa - gemensamt sikte – KASAM

**Flerårigt** årshjul för gemensam riktning förvaltningsledning/skolor

Tematik på alla nivåer och progression över tid

### I grundskoleförvaltningen utvecklas under året en systematisk dialog.

För att nå skolutredningens intentioner och dess förstärkningsområden behöver organisationen utvecklas. Under inledningen av 2018 sker en utvecklingsresa till alla stadsdelar för ett möte mellan ansvariga politiker och tjänstemän. Fokus här är på respektive stadsdels nuläge, förstärkningsområdena i skolutredningen samt stadsdelens arbete med kompetens- och lokalförsörjning. Utbildningscheferna (UC) för respektive utbildningsområde har träffat ansvariga sektors- och områdeschefer i stadsdelarna för systematisk överlämning på tjänstemannanivå.

Utifrån tillsättningen av 15 strategiska positioner i förvaltningsledningen utvecklas stöd som stärker lärandet. För att nå dit byggs logiska styr och stödstrukturer utifrån kärnverksamhetens behov.

Efter det att förvaltningsledningen tillträtt på halvtid från mitten av mars utvecklas gemensam målbild, sikte och kultur med fokus på uppdrag, utveckling av närlöstöd och organisation. Dialog mellan förvaltningsledningen och respektive stadsdels rektorsgrupp har förts i lärande samtal avseende rektors närlöstöd. Därefter har en gemensam temadag anordnats där återkoppling från träffarna givits. Se vidare nästa rubrik.

Förvaltningen har också vid fyra tillfällen träffat fristående och kommunala rektorer i syfte att informera och svara på frågor om resursfördelningsmodellen. Vidare har UC träffat rektorena i respektive utbildningsområde.

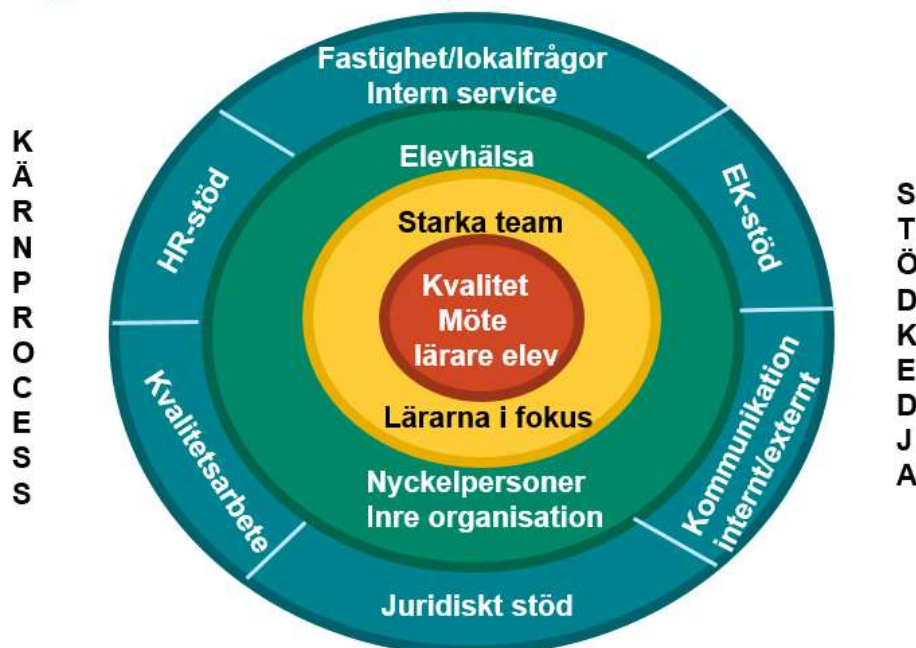
Förvaltningen har träffat nätverken för grundsärskola, förskoleklass och fritidshem med fokus på dialog om förstärkningsområdena, lämnade rapporter och inledande planering starten av den nya förvaltningen. Besök på identifierade enheter görs under **hösten** till samtliga skolformer utifrån att de haft en dokumenterad utvecklingsresa med påvisade resultat. Sådana besök görs sedan kontinuerligt.

Under hösten sker uppstart i skapandet av en gemensam berättelse tillsammans med samtliga roller; förvaltningsledning, rektorer och förstelärare. Inför 2019 träffas åter samtliga chefer i grundskolan för nuläge och sikte inför 2019.

### Närstöd till rektorer

#### Förutsättningar för ett hållbart pedagogiskt ledarskap

**"Göteborg skall vara en utbildningsstad som lockar ledare och lärare"**



#### RESURSER NÄRA KÄRNVERKSAMHETEN MED GOD KUNSKAP OM SKOLA

Dialog mellan förvaltningsledningen och respektive stadsdels rektorsgrupp har förts i lärande samtal avseende rektors närstöd. Utifrån dialogerna har övergripande reflektioner gjorts. I staden finns bland rektorerna:

- 10 olika förutsättningar för ett pedagogiskt ledarskap avseende
  - Resurser
  - Kollegiala sammanhang
  - Stödfunktioner

- Kontinuitet
- Stolthet och tilltro till lärare och enheter
- Önskan om ett tydligt fokus på kärnuppdraget
- Önskan om balans mellan styrning och friutrymme
- Önskan om stöd som avlastar och skapar utrymme för kärnprocessen
- Tydlig lojalitet till organisation och uppdrag
- Tydligt budskap vad gäller antal medarbetare och förutsättningar för hållbart pedagogiskt ledarskap

För att nå kvalitet i mötet mellan lärare och elev är rektors fokus på lärarnas pedagogiska ledarskap och att skapa starka team. Till stöd finns i första hand nyckelpersoner i den inre organisationen och elevhälsans personal. Behov av stöd finns också för förvaltningens resurser. Utifrån rektors perspektiv för hållbart ledarskap behöver för ökat fokus på kärnprocesserna stödkedjan stärkas avseende bland annat:

- Kompetensutvecklingsstrategi för chefer på individ och gruppnivå
- Genomtänkt introduktion
- Rektors/chefers arenor för arbetsmiljöfrågor (APT)
- Genomtänkt och meningsfull möteskultur
- Tydliga års hjul för kvalitetsarbete, ekonomi, arbetsmiljö
- Omvärldsbevakning/aktuell forskning
- Digitala lösningar som stärker, förenklar och stödjer skolutveckling och planering
- Utmana rektors pedagogiska ledarskap

Förvaltningsledningen har identifierat behovet att skapa en **rektorsakademi** enligt följande preliminära modell.



### Vägledande förhållningssätt stödfunktioner

Utgångspunkten för stöd och ledning syftar till att fokusera på kärnprocessen, det vill säga mötet mellan lärare och elev för ökad måluppfyllelse. För detta krävs stödfunktioner som:

- kan verksamheten avseende styrdokument, lagstiftning och förvaltningens målfokus
- är konsultativt och konkret avlastande
- ger snabb återkoppling vid beställning
- har ett öppet, tillitsfullt och serviceinriktat förhållningssätt

## 7 Avdelningar för stöd och styrning



Fokusområden för ett hållbart ”närsöd” (steg 1) illustreras i ovanstående bild.

- Organisation för en väg in vid behov av stöd, avlastning, konsultation
- Lokalfrågor högprioriterade
- Påbörja arbete för ett likvärdigt ”närsöd” i hela förvaltningen
- Konkret rekryteringsstöd
- Klargörande vilka stödinsatser som finns kopplat till avdelningar och lokala mötescentra

### Särskilda svarsgrupper (Kontaktcenter) för medborgare och vårdnadshavare

Särskilda svarsgrupper startar 1 juli för att öka tillgängligheten till förskolor och skolor bland medborgare och vårdnadshavare. Den särskilda svarsgruppen kommer att ha ett telefonnummer (365 09 60) och en väg in i alla frågor om för- och grundskola. Den särskilda

svarsgruppen svarar och förbereder ärenden för vidare handläggning. Nyttan för medborgare är bland annat att erbjuda:

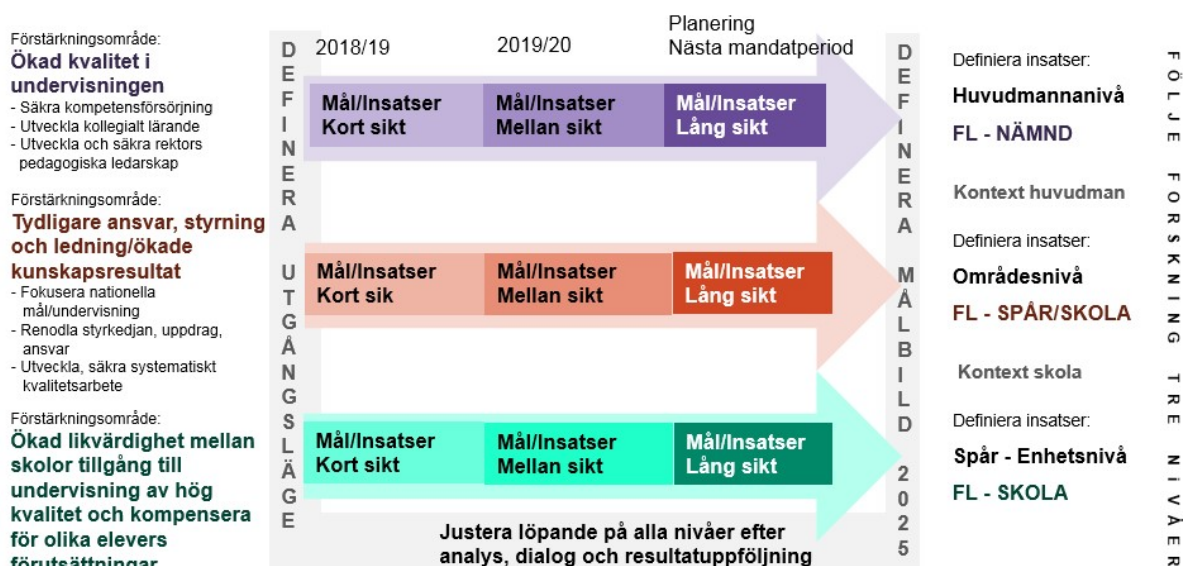
- God och likvärdig tillgänglighet
- Hög andel frågor som besvaras vid första kontakten
- Att ej behöva bli kopplad för enkla ärenden
- Likvärdig service med hög kvalitet
- Central synpunktshantering som ej är kopplad till verksamheten
- Språkkompetenser
- Kontaktcenters profession är bemötande

Nyttan för verksamheten är bland annat att:

- Gemensamt underlag är en förutsättning för att göra rätt satsning inom digitalisering och service
- Samlad statistik ger möjlighet att arbeta proaktivt
- Frigöra tid
- Uppnå bättre arbetsmiljö
- Uppnå bättre resursutnyttjande
- Öka kvalitet i kärnuppdraget

### Utveckling av målbilder på tre nivåer

#### Prioriterade insatser kort, mellan, lång sikt Utgångspunkt Grundskoleutredning - förstärkningsområden



**”Långsiktighet och uthållighet i prioriterade vägval avgörande”**

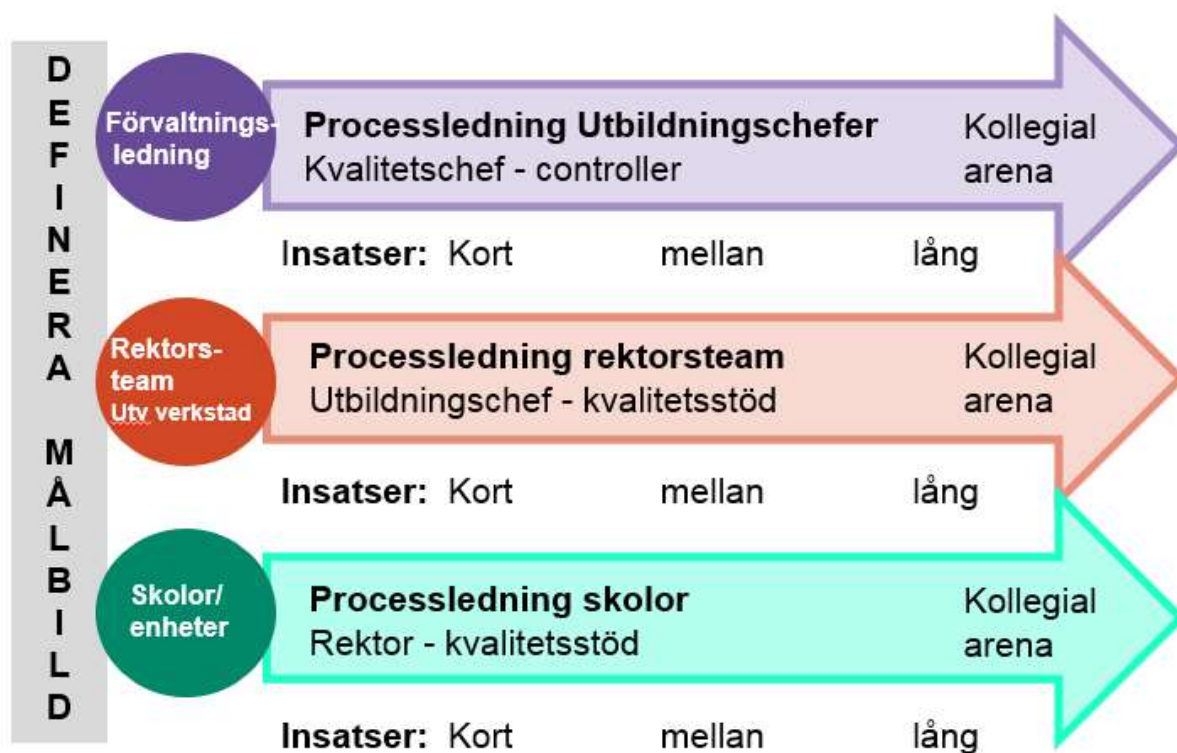
För att nå förstärkningsområdena i skolutredningen har genomförandeorganisationen under året tillsammans med stadsdelarna utrett en rad olika frågor, vilket resulterat i rapporter som överlämnas till grundskoleförvaltningen där en fördelning av ansvar har gjorts till respektive

avdelningschef. Rapporterna utgör underlag för placering av frågor i den nya organisationen och förslag till åtgärder. Skolutvecklingsuppdrag genomförs inom olika områden för att förbereda organisationen på kort sikt såsom exempelvis översyn av styrande dokument, placering vid en skolenhet, skolskjuts, elevhälsa och timplaner.

Förvaltningen har inlett arbetet med att definiera utgångsläge, målbild och insatser på kort, medellång och lång sikt på tre olika nivåer (skola, utbildningsområde och huvudmannanivå) på vilka följeforskning ska ske. Långsiktighet och uthållighet i prioriterade vägval är avgörande för framgång.

### Processtöd förstärkningsområden - skolutredning

*Samtliga delar av styr och stöd kedjan - samspel i processarbete*



I förvaltningsledningen samordnar och administrerar Strategisk chefskoordinator förvaltningsledningens arbete och följer upp att förvaltningsdirektörens beslut och uppdrag utförs enligt direktiven. Strategisk chefskoordinator har också ett övergripande ansvar för olika identifierade utvecklingsprojekt som leds av projektledare. En databas "Förvaltningsledningen" förbereds för grundskolenämndens, förvaltningsdirektörens och förvaltningsledningens interna arbete.

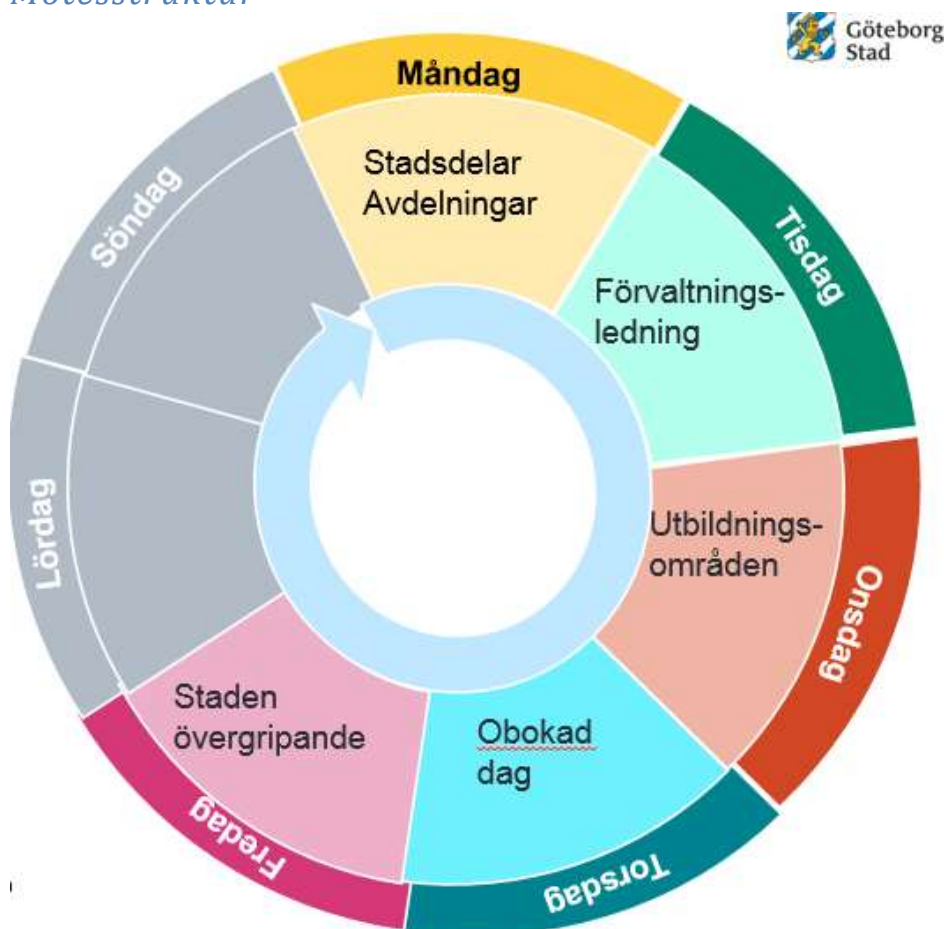
På nivån förvaltningsledning ansvarar avdelningen för strategiskt stöd för verksamhetsstyrning och utveckling för processledning av övriga avdelningschefer och utbildningschefer. I gruppen ingår strategisk chefskoordinator. Kvalitets- och utvecklingschef och förvaltningscontroller processleder UC-gruppen i syfte att hålla ihop helheten med fokus på uppdrag, de mjuka områdena och verkstad. Förvaltningscontroller processleder och

samordnar funktioner med samordningsansvar i avdelningarna såsom controllers, planeringsledare, eller koordinators. En databas "Ledning, styrning och intern kontroll" förbereds.

För nivån utbildningsområde möts med start i augusti alla rektorer var fjärde onsdag i "Utvecklingsverkstad" med fokus på skolutredningen och det pedagogiska ledarskapet. Hela förvaltningsledningen driver och leder utifrån en fast struktur exempelvis: "Vetenskapliga perspektiv", "Gemensamma processer", "Vad har hänt sedan senast, vad händer nu, vad händer till nästa gång". Naturlig koppling finns med rektorsakademien. Syftet är energigivande, lustfyllda möten med fokus på verkstad. Övriga onsdagar processleder UC och kvalitetsstöd rektorerna i utbildningsområdet.

På nivån skolenhet processleder rektor och kvalitetsstöd pedagogisk personal och övriga medarbete.

### Mötesstruktur



Grundskoleförvaltningen har följande preliminära struktur för interna och externa möten. Eftersom andra förvaltningar berörs kan strukturen komma att förändras.

- Måndagar reserveras för möten mellan förvaltningen och respektive stadsdel. FSG har också ordinarie mötestid liksom avdelningarnas interna möten.



- Tisdagar reserveras för förvaltningsledningen och möten med nämndens presidium samt avdelningsmötet i avdelningen för samordning och stöd för elever
- Onsdagar reserveras för möten i förvaltningens utbildningsområden och för helheten. UC har ansvaret för strukturen och förutsätts ha samma struktur i alla utbildningsområden. Förvaltningens avdelningar stödjer UC i olika processer. LSG och grundskolenämnden har också sin ordinarie mötestid under onsdagen.
- Torsdagar är en obokad dag.
- Fredagar reserveras för stadenövergripande möten; dels samverkan med stadsdelarna och dels samverkan i utbildningskedjan.

En förvaltningskalender förbereds i Outlook. I denna görs kallelser till möten av förvaltningsledningens medlemmar. Kallelserna utgår därmed ifrån en funktion och inte en person, vilket skapar överblick över förvaltningsledningens planerade möten och minskar problem som kan uppstå när medlemmar av förvaltningsledningen byter jobb.



## 2. Beskrivning av områden och chefsansvar



Utifrån de kriterier och överväganden som gjorts i grundskoleförvaltningens första fas är utgångspunkten *en stram och platt* organisation med fokus på rektors ledning av lärandet.

### Utgångspunkter för indelning av utbildningsområden (steg 1)

Utifrån att grundskoleförvaltningen har en stram och platt organisation i syfte att stärka dialog mellan skolor och huvudman, har åtta utbildningschefer (UC) rekryterats. Därigenom har ett helt chefsled tagits bort. Organisationen behöver både kunna möta skolutredningens intentioner om ett starkt pedagogiskt ledarskap och fokus på förstärkningsområdena och samtidigt säkra samverkan för barn och unga utifrån stadsdelsorganisationen och de historiskt uppbyggda samverkansytorna. Detta är avgörande för medborgarna. För att säkra samverkan har grundskoleförvaltningen förstärkt avdelningen stöd och samverkan med nyckelpersoner på adekvata nivåer. Av avgörande betydelse är också att behålla och utveckla samverkan i utbildningskedjan tillsammans med förvaltningslagarna i förskola och gymnasium. En för grundskoleförvaltningen ny samverkansplattform behöver definieras och organiseras tillsammans med de fackliga organisationerna. Förvaltningsledningen kan också konstatera att i detta interimistiska skede finns många frågor som behöver omhändertas och vidare utredas innan en mer långsiktig organisationsstruktur finns på plats. En första riskanalys har också gjorts och kommer att gradvis att fördjupas.

*I organisationsstrukturen finns också många perspektiv att ta hänsyn till, i indelningen av utbildningsområden för att nå en effektiv och rimlig ansvarsfördelning.*

#### a. Säkra samverkan för barn och unga tillsammans med övriga utbildnings- och stadsdelsförvaltningar.

Grundskoleförvaltningen möter behovet av säkrad samverkan genom att utifrån linjeorganisationens förutsättningar förstärka avdelning för stöd och samverkan med nyckelpersoner på adekvata nivåer och arenor.

I det läge grundskoleförvaltningen befinner sig finns ett historiskt läge att utveckla utbildningskedjan från det lilla barnets start i förskolan till etablering på arbetsmarknad och i vuxenliv. Detta innebär att de tre förvaltningsledningarna förskola, grundskola och gymnasium inleder ett systematiskt kvalitetsarbete under våren i syfte att stärka det livslånga lärandet, men också att hitta smarta arbetsformer för kvalitet och rationalitet.

**b. Socioekonomiska förutsättningar i utbildningsområdet**

I grundskoleförvaltningens organisation indelas staden i åtta utbildningsområden, där socioekonomiska förutsättningar och elevernas olika kunskapsresultat varit en stark utgångspunkt. Stadens geografiska förutsättningar skapar utmaningar även utifrån ett organisatoriskt perspektiv. I en ambition att möta utmaningarna har stadsdelar med olika socioekonomiska förutsättningar blandats, utan att bortse från stadsdelarnas nuvarande struktur, geografiska läge och möjligheterna till möten vid lokala mötescentra. Inom utbildningsområdena eftersträvas såväl kontinuitet relativt stadsdelarnas organisation, såväl som att fördela rimliga ansvar utifrån områdets förutsättningar. För att nå högre resultat för eleverna fördelas därigenom stadsdelarnas olika förutsättningar mellan utbildningscheferna.

**c. Antal rektorer per utbildningschef och organisatoriska förutsättningar för ledning och utveckling av rektorsteam**

Organisationen behöver kunna möta skolutredningens intentioner om ett stärkt pedagogiskt ledarskap och kollegialt lärande på alla nivåer i utbildningssystemet. Centralt i utbildningschefens roll blir att organisera, leda och utveckla rektorsteamerna som är plattformen för rektors kollegiala lärande och utveckling av det pedagogiska ledarskapet. Därför är, vid övergången till ny organisation, kontinuitet och organisatoriska förutsättningar för befintliga rektorsteam en viktig utgångspunkt i indelning av utbildningsområden.

Idag har de tio stadsdelarna olika organisering och uppdrag på enhets- och rektorsnivå. Exempelvis har vissa stadsdelar valt många skolenheter utan andra chefsnivåer under rektor, medan andra valt fler chefsnivåer inom ramen för större skolenheter. I den inledande fasen av organisationsbygget behöver hänsyn tas till detta, för att inte skapa utbildningsområden med för många rektorer per chef. Detta har uppnåtts i organisationen och innebär i snitt ca 22 rektorer per utbildningschef. För att säkra utbildningschefens förutsättningar att bedriva ett coachande ledarskap gentemot rektorerna blir arbetet med att utveckla ett likvärdigt närtöd avgörande i hela styrkedjan. Skolstrukturen behöver framöver utredas för en mer likvärdig, effektiv och långsiktigt hållbar utbildningsorganisation. Därigenom tas ytterligare steg för att utveckla rektors respektive enhetschefs uppdrag och förbättra förutsättningarna för att bedriva ett pedagogiskt ledarskap.

**d. Antal medarbetare och elever per utbildningsområde**

I den föreslagna organisationen så har en jämn fördelning av antalet medarbetare och elever för respektive utbildningsområde eftersträvat. Organisationen möter detta behov relativt väl.

**e. Processansvar i syfte att säkra helheten i förvaltningen**

Det är av stor vikt när grundskoleförvaltningen organiseras att inte låsa in förvaltningens delar i stuprör. För att säkra ett helhetsansvar kommer förvaltningsledningen definiera ett antal nyckelområden för en långsiktigt hållbar organisation. Detta skulle exempelvis kunna innebära att någon i förvaltningsledningen har processansvar för helheten för någon specifik verksamhetsform. Strategiska processområden och ansvar för dessa kommer att definieras före 1 juli 2018. De åtta utbildningscheferna kommer gemensamt agera för att styr och stödkedja möter en likvärdig utbildning i hela staden. De skall ha samma mål och man skall kunna förvänta sig en jämförbar och tydlig styr- och stödstruktur.



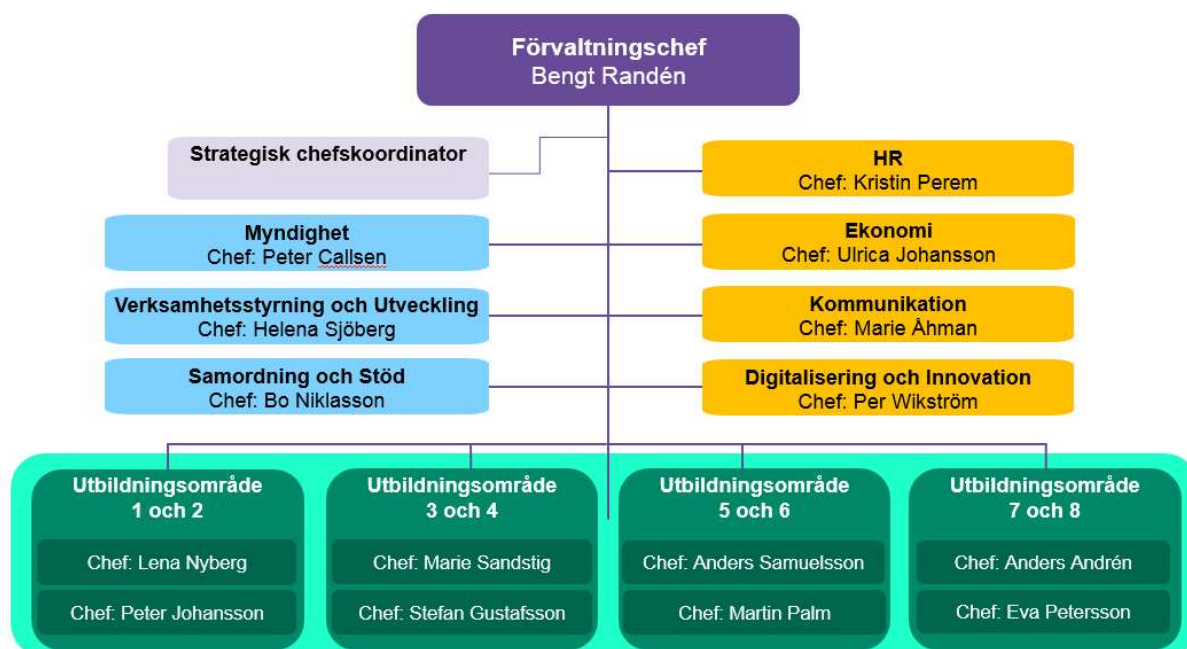
### f. Lokala mötescentra

Förskole- och grundskoleförvaltningen ska organisera och säkra samarbetet i förvaltningsgemensamma lokaler. I grundskoleförvaltningen organisation har närhet till lokala mötescentra eftersträvat och i huvudsak kunnat tillgodoses på ett bra sätt.

Utbildningscheferna ansvarar för hur mötes-, och arbetsformer samt samarbetsytor organiseras. I de utbildningsområden där det finns mer än ett mötescentrum kommer UC att utgå från det som blir bäst för respektive teams behov av möten och närstöd.

### Utbildningsområden från och med 1 juli 2018

#### Förvaltningens ledning

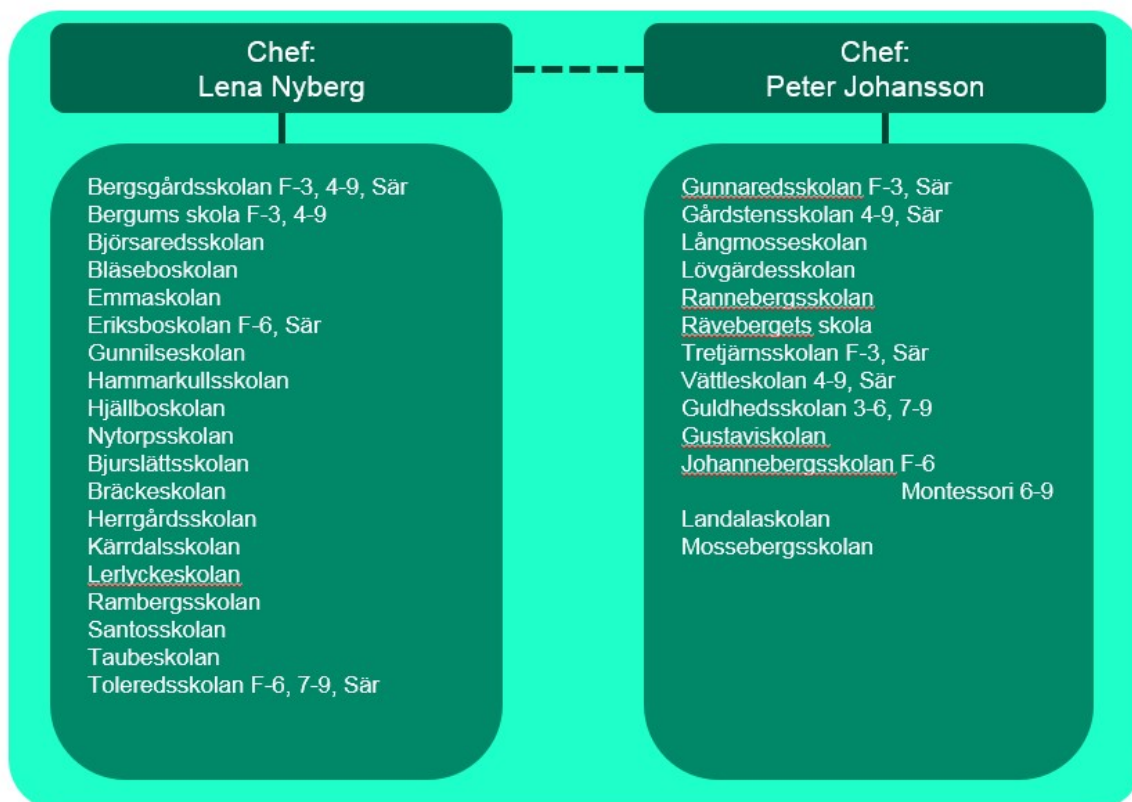


Från och med den 1 juli föreslås stadens skolenheter indelas i åtta utbildningsområden. För respektive utbildningsområde ansvarar en utbildningschef (UC).



Lena Nyberg är UC för tidigare skolområde 1 (Bergum, Gunnilse, Eriksbo, Hjällbo och Hammarkullen) i Angered samt skolenheterna i stadsdelen Lundby

Peter Johansson är UC för tidigare skolområde 2 (Gårdsten, Lövgärdet, Rannebergen, Angered C) i Angered samt skolenheterna i stadsdelen Centrum

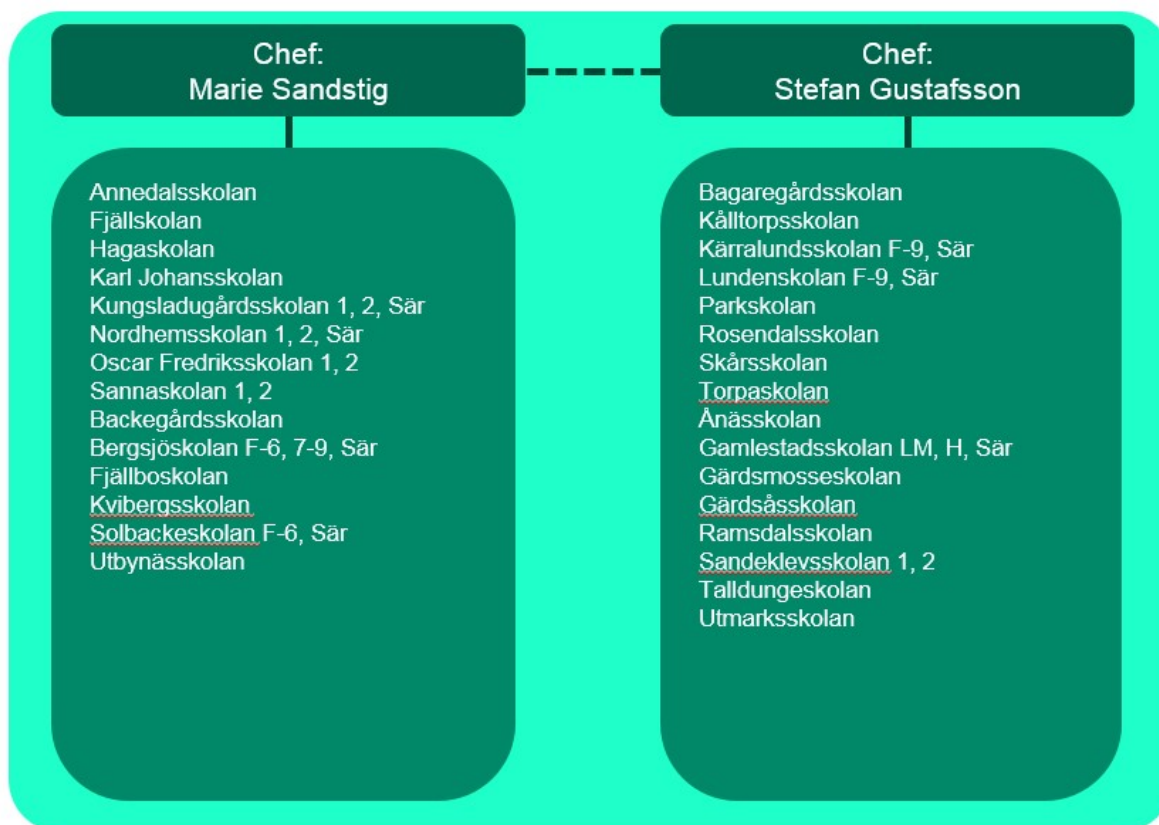


Ett tillägg till skolans namn görs endast om skolan består av flera skolenheter.



Marie Sandstig är UC för skolenheterna i Östra Bergsjön, Utby/Fjällbo och Kviberg i Östra Göteborg samt skolenheterna i stadsdelen Majorna-Linné

Stefan Gustafsson är UC skolenheterna i Västra Bergsjön, Kortedala och Gamlestan i Östra Göteborg samt skolenheterna i stadsdelen Örgryte-Härlanda

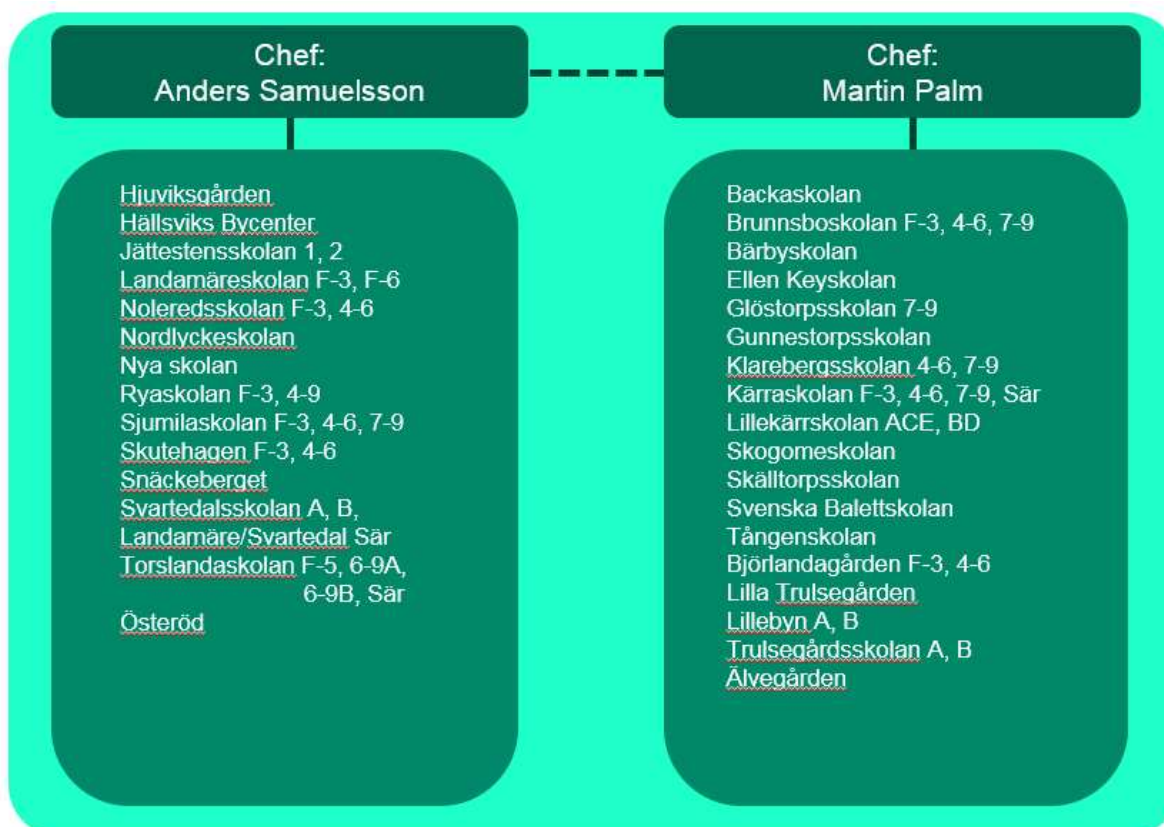


Ett tillägg till skolans namn görs endast om skolan består av flera skolenheter.



Anders Samuelsson är UC för skolenheterna i stadsdelen i Västra Hisingen förutom team Norr. För utbildningsområde pågår rekrytering av ny UC eftersom Anders Samuelsson rekryterats till rollen chef för Kvalitet och utveckling.

Martin Palm är UC för skolenheterna i stadsdelen Norra Hisingen samt team Norr i Västra Hisingen.

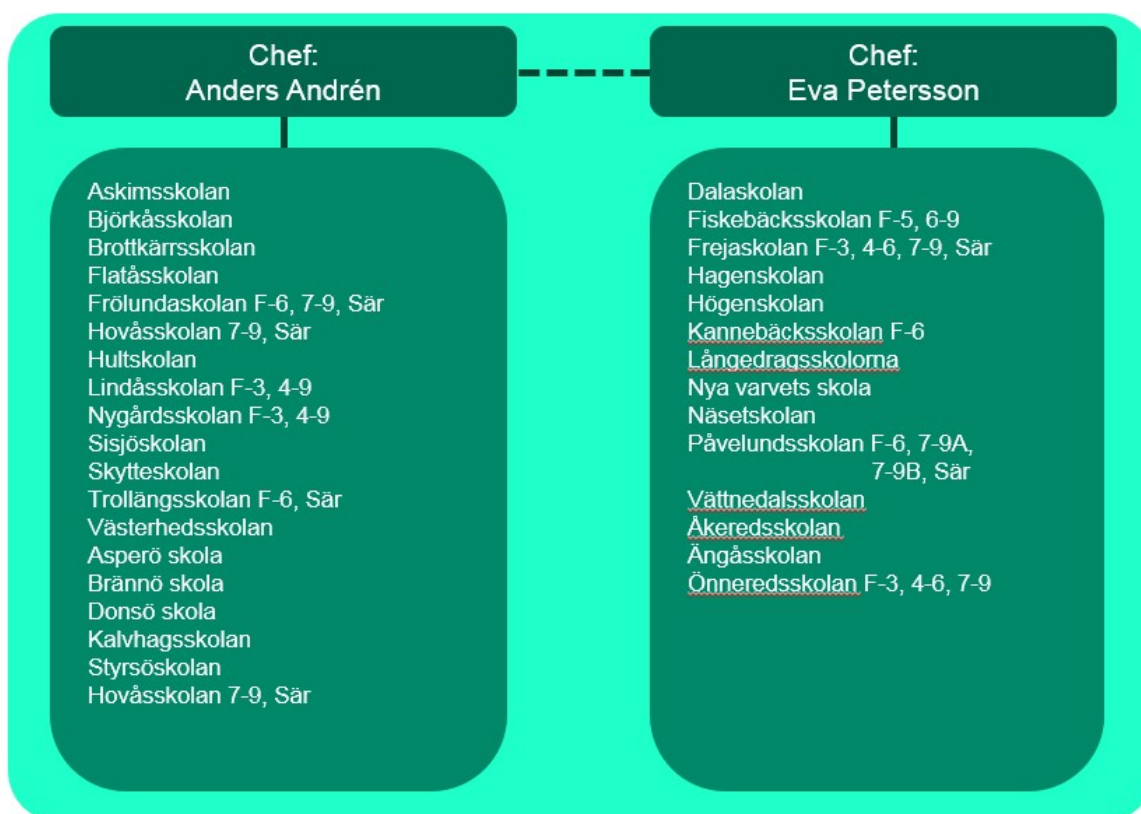


Ett tillägg till skolans namn görs endast om skolan består av flera skolenheter.



Anders Andrén är UC för skolenheterna i stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo samt skolenheter i Södra skärgården.

Eva Petersson är UC för skolenheterna i stadsdelen Västra Göteborg förutom skolenheter i Södra skärgården.



Ett tillägg till skolans namn görs endast om skolan består av flera skolenheter.

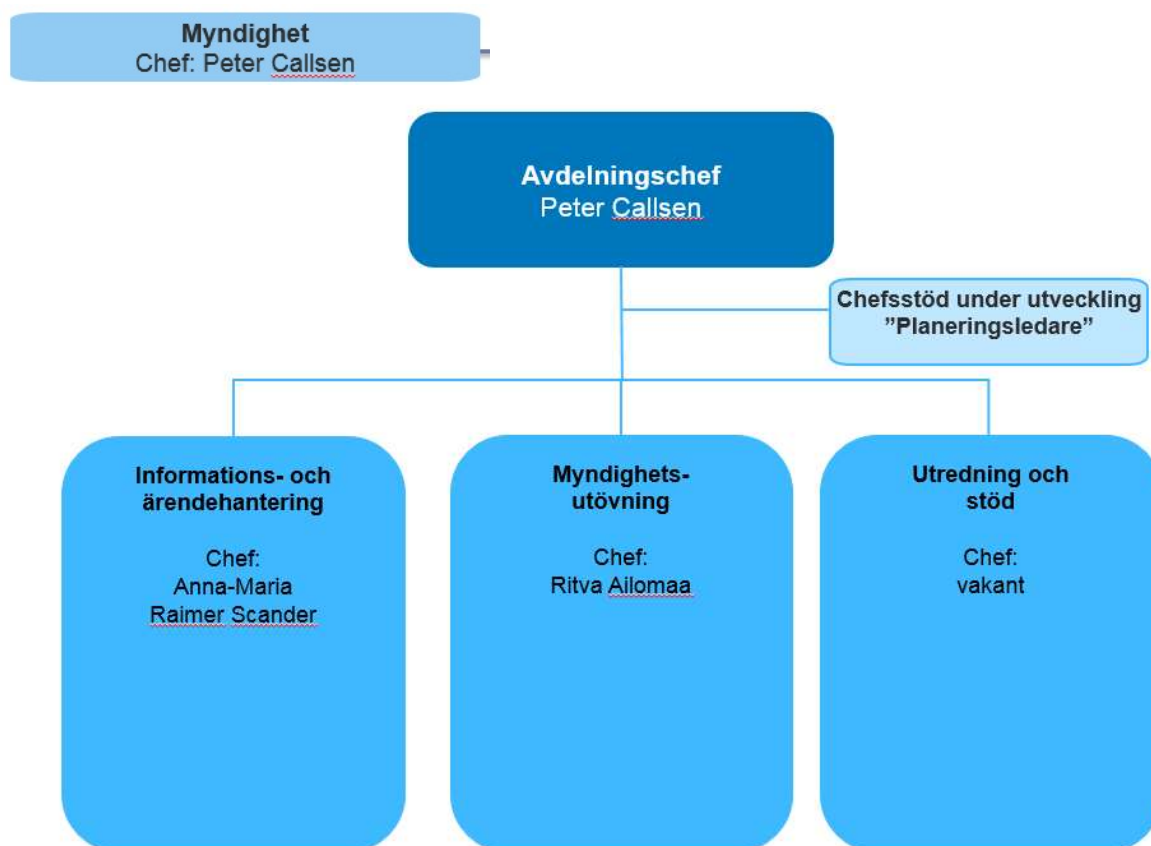


### *Struktur och organisering av avdelningar för stöd och styrning*

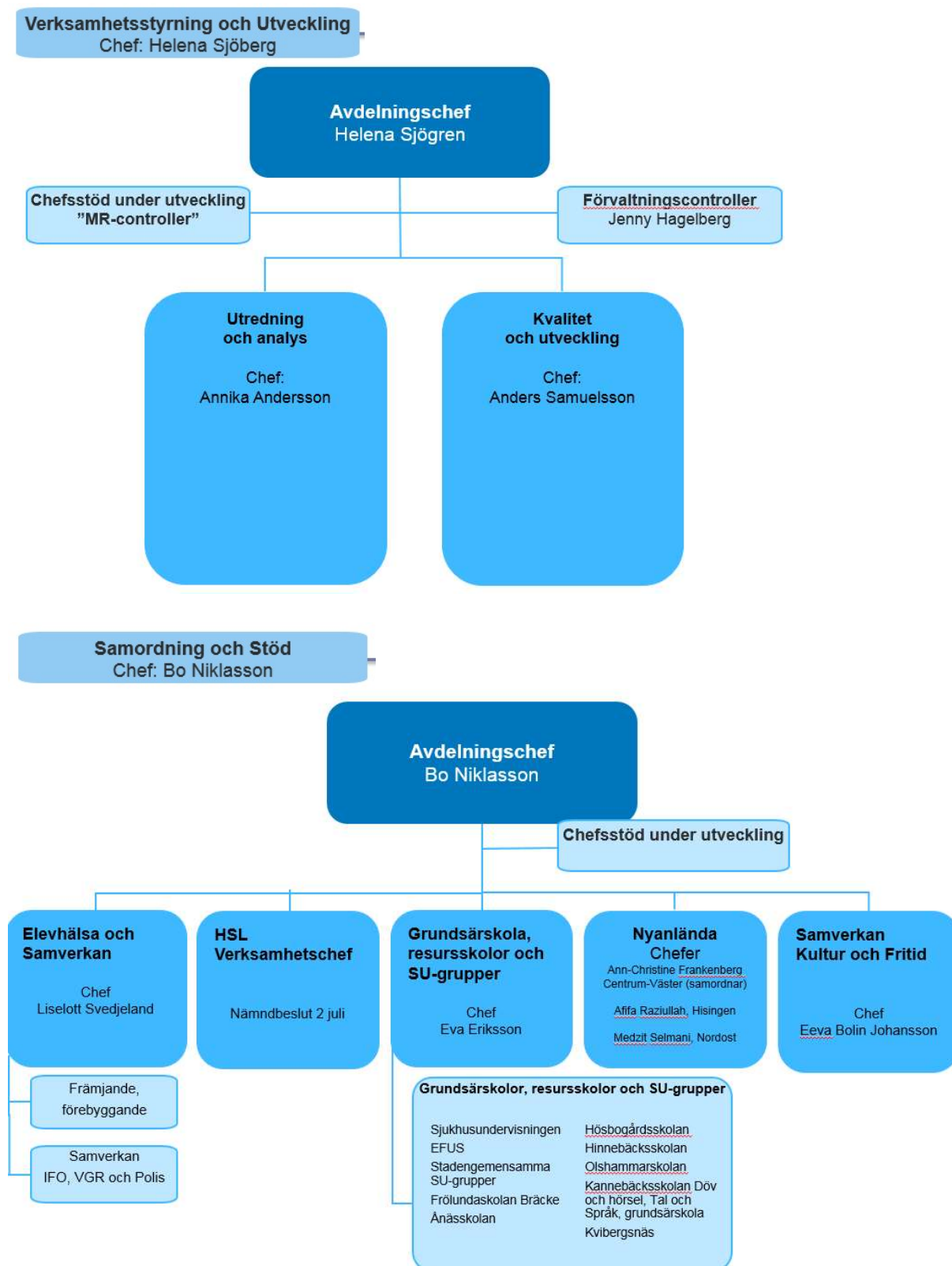
En avdelning är en funktion som avlastar förvaltningens chefer genom spetskompetens och utförande inom ett begränsat antal områden/funktioner/arbetsuppgifter.

Grundskoleförvaltningens avdelningar, ekonomi, HR, kommunikation, samordning och stöd kring elever, strategiskt stöd för verksamhetsstyrning och utveckling, digitalisering samt myndighetsavdelningen avlastar/stödjer och stärker första linjens chef i syfte att skapa utrymme för pedagogiskt ledarskap. Förhållningsätt ska präglade alla stödfunktioner oavsett fråga.

I version 1.2 av detta dokument kommer avdelningarnas struktur för ledning och utvecklingsinsatser att tydliggöras. Uppdrag kan komma att förändras för likvärdiga stödfunktioner inom och mellan de olika avdelningarna.

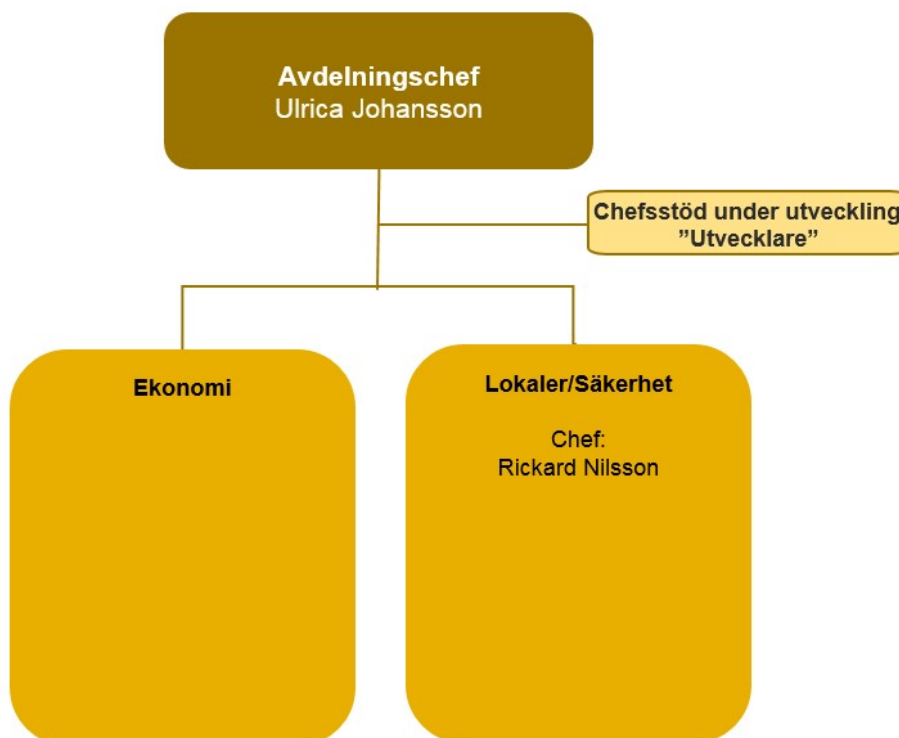








**Ekonomi**  
Chef: Ulrica Johansson

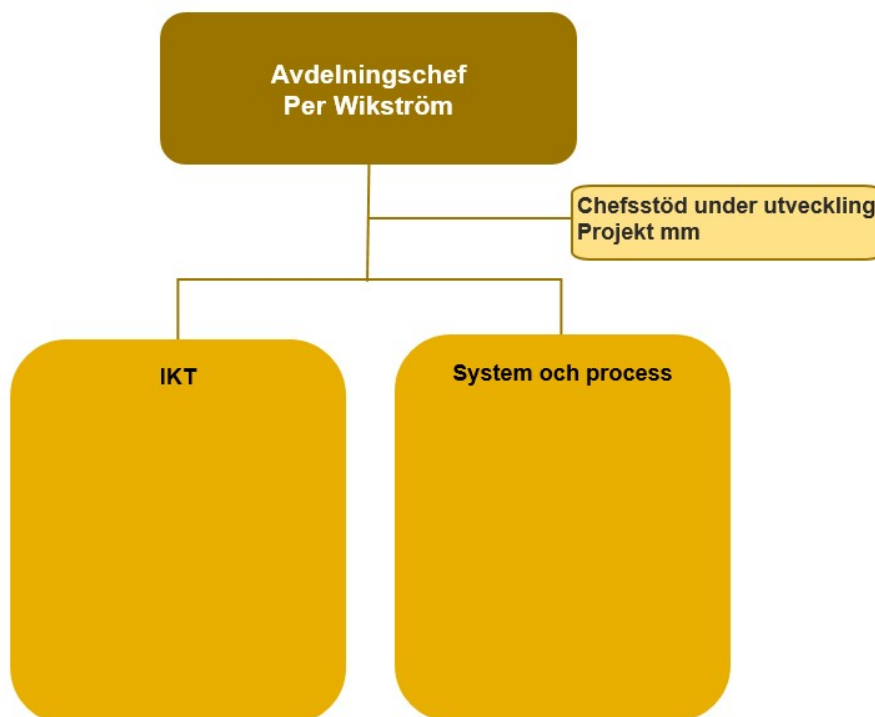




**Kommunikation**  
Chef: Marie Åhman



**Digitalisering och Innovation**  
Chef: Per Wikström





### *Fortsatt arbetet med rekrytering*

- Målgruppsriktad och direkt riktad till de sektors- och områdeschefer som ännu inte har uppdrag i de nya organisationerna. Detta gäller enbart chefstjänster och skickas direkt till de som berörs via mail.
- ”Intern-intern” rekrytering det vill säga riktat till medarbetare stadsdelarna och Stadsledningskontorets avdelning för barn, unga och folkhälsa. Annonsering sker i Wisma Recruit via en ”specialingång” i Personalingången på Intranätet. Detta används i de fall det bedöms finnas kompetens inom stadsdelarna eller på Stadsledningskontorets avdelning för barn, unga och folkhälsa.
- Extern rekrytering via Wisma Recruit under Lediga Jobb på Goteborg.se. Här gäller Göteborgs stads rekryteringsordning i de fall det bedöms finnas begränsad eller ingen kompetens inom stadsdelarna eller på Stadsledningskontorets avdelning för barn, unga och folkhälsa.

Som anställd i en stödfunktion inom sektor utbildning, det vill säga medarbetare som inte har förskolechef eller rektor som chef, betyder det att man får en ny chef och ny organisatorisk placering inom någon av de nya förvaltningarna. Medarbetare inom sektor utbildning har fått besked om placering förskola/skola samt avdelning. I de fall avdelningschefer/enhetschefer inte redan träffat de direktöverförda medarbetarna kommer informationsmöten ske före semesterperioden inleds.

### *Vidare utredningsarbete*

- Skolstrukturen behöver framöver utredas för en mer likvärdig, effektiv och långsiktigt hållbar utbildningsorganisation. Uppdragsbeskrivning och tidplan för arbetet utarbetas före 1 juli 2018.
- Strategiska processområden och ansvar för dessa kommer att definieras före 1 juli 2018. Där framgår också för hur åtta utbildningscheferna planerar för det gemensamma arbetet och för en likvärdig utbildning i staden.
- Ställningstaganden kopplade till grundsärskola, särskilda undervisningsgrupper mm som påverkar organisationsbygget.
- Följeforskning för att följa skolutredningens intentioner på tre kontextuella nivåer: skolenhet, utbildningsområde och huvudman. Arbetet förutsätter en nulägesanalys.
- Framtagande av en långsiktigt hållbar ekonomistyrning.
- Utarbeta en kompetensförsörjningsstrategi som innehåller nivåerna förvaltning/staden, region och rike, där arbetsmarknadsområdet i huvudsak är regionen. Ett regionalt branschråd för grundskolan kommer här vara ett viktigt incitament för att arbeta med frågan på alla nivåer.
- Framtagande av en lokalförsörjningsplan i nära samverkan med andra aktörer i staden.
- Utredda och utveckla arbetet med ett långsiktigt mottagande av nyanlända elever.

### 3. Uppdragsfokus styrkedja alla chefsroller (utbildnings och avdelningschefer)

Under kommande år fördjupas och utvecklas dialogen systematiskt i en gemensam resa för att skapa och utveckla en gemensam riktning mellan förvaltningsledning och skolor. Dialogen utgör ett kitt och skapar en känsla av sammanhang och tillit som präglar arbetet i förvaltningen. Genom strukturerad dialog, som utgår från analys av elevernas resultat, skapas också gemensam förståelse för skolornas utvecklingsbehov och för vilka prioriteringar och utvecklingsinsatser som behöver göras för att utveckla undervisningen. En tydlig kommunikation av kvalitet och arbete, från klassrum till huvudman, ger förutsättningar att varje nivå i organisationen kan ta sitt ansvar för att sätta in mer precisa åtgärder utifrån verksamhetens identifierade behov.

Under våren har förvaltningsdirektör påbörjat ett samarbete med alla rektorer och utbildningschefer i syfte att definiera det pedagogiska ledarskapet innehåll och hur detta gestaltar sig på de olika nivåerna. Uppdragsbeskrivningar för respektive nivå och funktion har påbörjats för att klargöra förväntansbilder och hur de olika delarna bildar en helhet.

För att öka elevernas utveckling, lärande och resultat krävs både en struktur och en kultur som stödjer och skapar förutsättningar för ökad kvalitet i arbetet med att utveckla undervisningen. Det handlar om att alla nivåer har fokus på de nationella målen, och en tydlighet i uppdrag, roller och ansvar. Alla roller och funktioner i organisationen bör se sig själva som del i en stöd kedja som, utifrån sin roll i kedjan, bidrar till att rektorer och lärare kan utveckla undervisningens kvalitet.

Förståelsen av uppdraget uppnås genom möten för dialog och kommunikation på alla nivåer i organisationen, såväl huvudman, förvaltning, rektor och lärare. Med det som bakgrund kommer hela organisationens struktur genomsyras av pedagogiskt ledarskap och att lärande gynnas på varje nivå.

Kraven på rektors pedagogiska ledarskap har stärkts, vilket har sin bakgrund i att skollagen och läroplanen betonar rektors ansvar för elevernas resultat och skolans måluppfyllelse samt för lärarnas kompetensutveckling. Forskning kring skolans styrning och ledning lyfter också fram rektors pedagogiska ledarskap som en viktig komponent för att gynna barnen och elevernas lärande

Det finns flera definitioner av pedagogiskt ledarskap. Inom ramen för skolutredningens förstärkningsområden, som den nya organisationen ska bygga på, ligger fokus på att rektor leder och skapar förutsättningar för lärares kollegiala lärande och utveckling av undervisningen.

Med det som bakgrund behöver den nya grundskoleorganisationen tydliggöra förväntningarna på rektors uppdrag genom att efterfråga och stödja det pedagogiska ledarskapet och, i dialog med rektorerna, säkra att det finns goda förutsättningar för rektors ledning av lärarnas lärande. Grundläggande förutsättningar för rektors uppdrag som pedagogisk ledare är förståelse och kompetens för uppdraget och organisatoriskt närstöd.



## Pedagogiskt ledarskap i styr och stödledjan

Utgångspunkt för utveckling av roller och uppdrag har påbörjats (fas 1). En inledning för fortsatt dialog i styrkedjan beskrivs i ett första skede på nivå grundskoledirektör, utbildningschef, rektor enligt nedan.

### Uppdragsbeskrivning

Förvaltningsledning fas 1

Förvaltnings  
chef



Göteborgs  
Stad

#### Grundskoledirektör

Ansvarar för genomförandet av de huvudsakliga förstärkningsområdena i skolutredningen.

- Ökad kvalitet i undervisningen för att öka elevernas lärande
- Tydliggöra ansvar, styrning och ledning
- Ökad likvärdighet mellan skolor

#### Kultur

- Stödjande organisatoriska förutsättningar för att gynna elevers lärande
- Utveckla en kultur som bygger på och skapar tillit
- Genom kultur och struktur skapa systematik och förutsättningar för god kommunikation och dialog
- Kultur och struktur vävs samman och skapar en bra arbetsmiljö för barn, elever och personal med värme och professionell miljö

#### Huvudsakligt uppdrag

- Genom pedagogiskt ledarskap och kollegialt lärande, tillsammans med personal och elever, utveckla verksamheten mot framtidens skola
- Planera för en ny organisation och utveckla processer för styrning, ledning, utveckling och uppföljning av verksamheten som gynnar elevers lärande
- Nära samarbete med övriga förvaltningar och bolag i staden

#### Fas 1

- Säkerställa en ändamålsenlig organisering av förvaltningen
- Kartlägga rektors behov av närstöd för att nå organisationens mål

### Uppdragsbeskrivning

Förvaltningsledning fas 1

Utbildnings  
chefer



Göteborgs  
Stad

#### Utbildningschefer

Bidrar till att förvaltningen skapar bästa möjliga förutsättningar för rektorerna att skapa ökad kvalitet och likvärdighet

#### Kultur

- Aktivt medverka i förvaltningens samlade utvecklingsarbete för att nå organisationens mål för en framgångsrik utbildning
- Nära samarbete och samverkan i utbildningschefgruppen.
- Ledarskap genom samarbete, helhetssyn och tydligt fokus på mål- och resultat
- Genuint intresserad av den pedagogiska verksamheten
- I agerande och beslutsfattande visa tillit och förtroende

#### Huvudsakligt uppdrag – strategisk/operativ chef i linjen

Utifrån mål och strategier ansvara för att:

- Driva, leda och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet
- Följa upp nationella mål
- Utöva ett pedagogiskt ledarskap genom att leda rektorernas utveckling lärande
- Utveckla och följa upp rektors pedagogiska ledarskapet genom att skapa gemensam förståelse för rektorsuppdraget som pedagogisk ledare samt säkerställa rektorers kompetens, med särskilt fokus på det kollegiala lärandet och samarbete
- Följa upp att verksamheten bedrivs med ändamålsenligt och ansvarsfullt resursanvändande
- Säkerställa ett likvärdigt och ändamålsenligt organisatoriskt stöd för rektorer
- Utveckla arbetssätt och organisation för lokala mötescenter

#### Fas 1

- Säkerställa en ändamålsenlig organisering av skolorna i nära samspel med övrig FL
- Kartlägga rektors behov av närstöd för att nå organisationens mål
- Säkerställa rättssaker och funktionell organisation i övergången inom respektive utbildningsområde

#### Utbildningschefer

Anders Andrén  
Stefan Gustavsson  
Peter Johansson  
Lena Nyberg  
Martin Palm  
Eva Peterson  
Anders Samuelsson  
Marie Sandstig



## Uppdragsbeskrivning

*Rektorer fas 1*

Rektorer



Göteborgs  
Stad

### Rektorer

Leder och tar ansvar för att skapa bästa möjliga förutsättningar att skapa ökad kvalitet och likvärdighet i undervisningen.

### Kultur

- Leder lärandet genom samarbete, helhetssyn och tydligt fokus på skolans och elevernas mål och resultat för att eleverna skall få uppnå hela sin potential.
- Tar ansvar och visar tillit samt förtroende i sitt agerande och beslutsfattande
- För som ledare ett öppet samtal om professionell utveckling och ger återkoppling på uppnådda resultat

### Huvudsakligt uppdrag

#### Utöva ett pedagogiskt ledarskap genom att:

- Leda lärarnas individuella och skolans kollegiala lärande i syfte att utveckla undervisningens kvalitet och likvärdighet
- Ansvara för skolans och elevernas resultat genom att följa upp och analysera undervisningen i dialog med lärarna och övriga medarbetare
- Leda och förädla den samlade elevhälsan med fokus på förebyggande och hälsofrämjande arbete
- Leda och utveckla en skola utifrån vetenskaplig grund i enlighet med de nationella styrdokumenterna och grundskolenämndens överordnade mål.



#### 4. Säkrad samverkan med stadsdelarna och andra aktörer

Göteborgs Stad har sedan 2014 tagit ett tydligt grepp kring det kompensatoriska uppdraget genom Jämlikt Göteborg. Det kompensatoriska uppdraget är en komplex uppgift som inte kan lösas enbart inom enskilda förvaltningar eller sektorer. Stadsdelarna har under många år utvecklat samverkan för barn och unga. Behovet av samverkan styrs av att en verksamhet inte ensam har alla verktygen för att till fullo kunna stödja barn och elevers möjligheter att lyckas i förskola, skola och i livet.

Utifrån beslutet om bildandet av nya nämnder har genomförandeorganisation haft i uppdrag för att säkra samverkan kring barns och elevers situation utifrån den nya organisationen. En rapport för att säkra samverkan har överlämnats förvaltningsledningarna i stadsdelarna och de interimistiska förvaltningarna. I rapporten framgår att för att säkra samverkan behövs: strategiska grupper på sektorschefsnivå finns kvar/bildas i varje stadsdel, överenskommelse för strategiska grupperna tas fram mellan parterna samt att en uppdragsbeskrivning för den strategiska gruppen tas fram.

För att säkra det tvärssektoriella samverkansarbetet, både internt i Göteborgs Stad och med externa aktörer, kommer funktioner finnas som bemannar dagens samverkansytor på samtliga nivåer i såväl styrkedja som avdelningen för samverkan och stöd. Rapporten tydliggör samverkan mellan sektorer i stadsdelarna, samverkan mellan Göteborgs stad och Västragötalandsregionen och samverkan mellan Göteborgs stad och andra trygghetskapande funktioner. Utifrån grundskoleförvaltningens organisation anpassas bemanningen för samverkan relativt nuvarande strukturer och i rapporten. Nedan framgår några förtydliganden.

##### *Västra Götalandsregionen*

I Ledningsgruppen för samverkan ([LGS](#)) mellan kommun och sjukvård i göteborgsområdet och Temagrupp Barn och Unga planerar grundskolförvaltningen för bemanning med Chef samordning och stöd eller motsvarande stadenövergripande funktion med ansvar för elevhälsofrågor. I Nosam, samverkan på lokal nivå planerar grundskoleförvaltningen att bemanna med samordnande elevhälsofunktioner för respektive geografiskt område.

##### *Trygghetsarbete*

Trygghetsarbetet är ett tvärssektoriellt samarbete tillsammans med exempelvis polis, räddningstjänst, facknämnder, bostadsbolag med flera. Trygg i arbetet centralt i staden bemannas av grundskoledirektör, medan arbetet lokalt i stadsdelarna bemannas av UC. I styrgrupperna SSPF bemannas med samordnande elevhälsofunktioner, medan arbetsgrupper kring respektive skolområde i förekommande fall bemannas av rektor.

##### *Stadsdelarna*

I övergången till ny organisation i förskole-och grundskoleförvaltningarna och för att säkra nuvarande kontaktytor hålls nuvarande förskolechefsteam och rektorsteam intakta.

Utifrån rapporten för Säkrad samverkan kommer grundskoleförvaltningen att ingå överenskommelse med respektive stadsdelsförvaltning för att säkra upp bemanning och resurser i grundskoleförvaltningen. I respektive överenskommelse klargörs bland annat





ansvar, syfte, mål och uppföljning för de olika insatserna. Utbildningscheferna ansvar för samverkan i respektive utbildningsområde. Till stöd finns Chefen för Samordning och Stöd som har ett övergripande ansvar att säkra och utveckla samverkan med andra aktörer och på alla nivåer.

Stadsdelarnas SDD-grupp bemannas med grundskoledirektör. Övriga funktionsindelade strategiska tiogrupper i staden (sektorschefer, områdeschefer och andra funktioner/professioner) är möjliga arenor för grundskoleförvaltningen och en bemanningsfråga att adekvat ta ställning till utifrån syfte och fråga, t ex UC eller verksamhetschef utifrån Hälso- och sjukvårdslagen.

Stadsdelarnas organisering avgör hur samverkan bäst organiseras inom respektive utbildningsområde. Exempelvis är respektive stadsdels sektorschefsgrupp/sektorschef Samhälle och Kultur möjlig arena för samverkan med UC som ansvarig chef för motsvarande utbildningsområde. För möten i styrgrupper (OC-nivå i stadsdelarna) planerar grundskoleförvaltningen för bemanning med samordnande elevhälsfunktioner.

### *Jämlikt Göteborg*

Stadens inriktning mot ett Jämlikt Göteborg är en grund för att utveckla en närmare samverkan. Arbetet indelas i fem fokusområden där grundskoleförvaltningen har för avsikt att bemanna fokusområde 2-5.

- En utbildningschef samt chef för Samordning och Stöd bemannar fokusområde 2 ”Ge barn fortsatt goda förutsättningar genom skolåren (6-18 år)”
- HR-chef bemannar fokusområde 3 ”Skapa förutsättningar för arbete”
- Chef strategiskt stöd för verksamhetsstyrning och utveckling bemannar fokusområde 4 ”Skapa hälsofrämjande och hållbara livsmiljöer” och fokusområde 5 ”Skapa strukturella och övergripande förutsättningar”

## 5. Säkrad samverkan förskola, gymnasiet

På uppdrag av genomförandeorganisationen har sektor Utbildning tagit fram en rapport med kartläggning och analys av övergångar mellan de olika verksamhetsformerna i nuvarande organisation. Rapporten lämnar också förslag på insatser som behöver omhändertas gemensamt av förskole-, grundskole- och utbildningsförvaltningen. De förslag som tas upp i rapporten är bl a att en förvaltningsövergripande grupp etableras för att arbeta vidare utifrån de tre förvaltningars behov att säkra upp övergångar för barnets/elevens bästa. Andra förslag är att ett årshjul arbetas fram med tidsplaner för alla skolval, övergångar till skolformer med mera och att övergripande riktlinjer för övergångar upprättas som sedan konkretiseras i lokala handlingsplaner. Rapportens förslag kommer att ligga till grund för den nya organisationens fortsatta arbetet med att skapa struktur, styrning och samsyn i samverkan med, och övergångar mellan, de tre förvaltningarna.

Fyra lokala mötescentra kommer att fungera som plattform och utgångspunkt för samverkan mellan förskola och grundskola, till exempel i frågor kring barn- och elevhälsa, familjecentrerat arbete och övergångar.

### *Stärkt utbildningskedja*

Tillsammans har förskole-, grundskole-, och utbildningsförvaltningen gemensamt ansvar för mer än 100 000 barn och elever som befinner sig på sin utbildningsresa genom livet.

I första fasen är det av avgörande betydelse att behålla och utveckla samverkan i utbildningskedjan tillsammans med förvaltningsledningarna i förskola och gymnasium.

Det kommer att finnas processansvar för att säkra samverkan mellan förskola – grundskola – gymnasium på övergripande nivå.

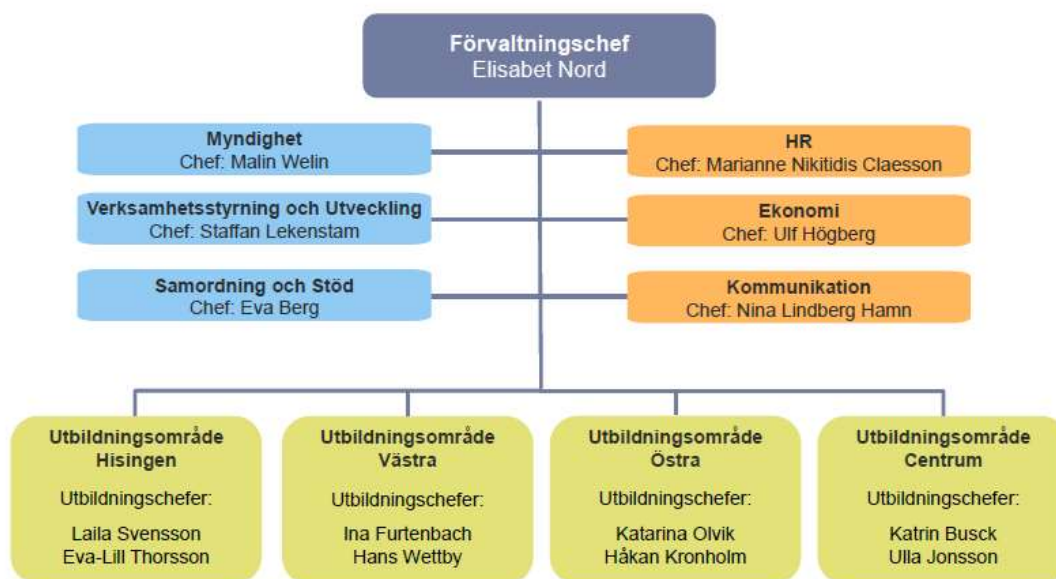
### **Kunskapssyn – ledning – övergångar – kvalitet – rationalitet**



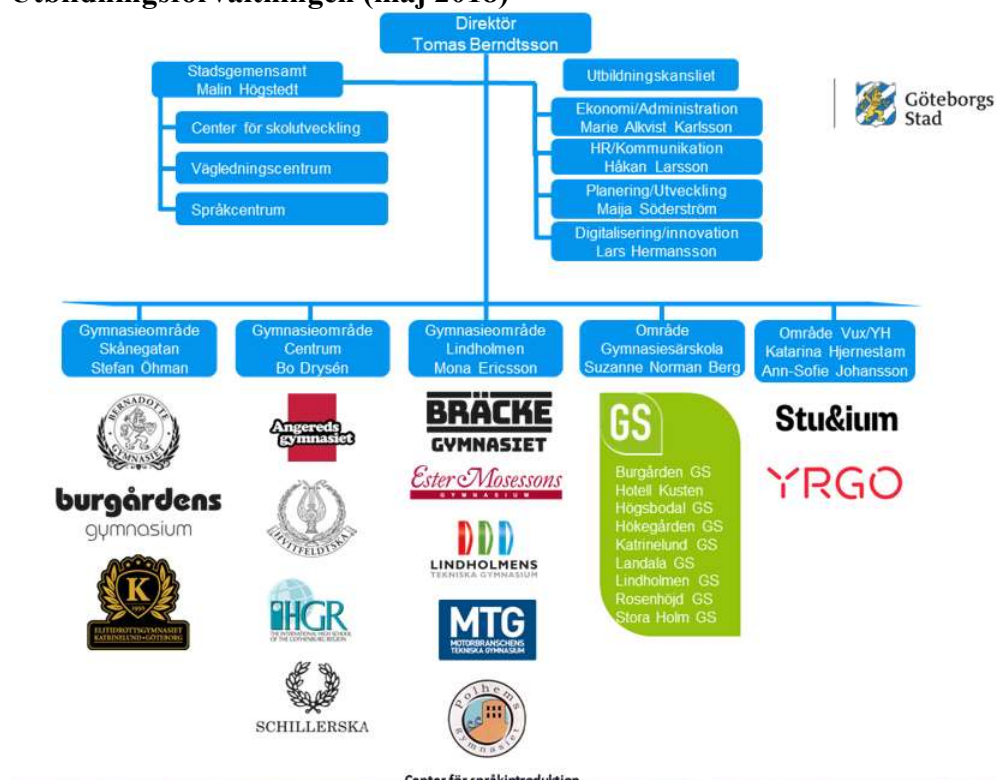


I ett första steg har de tre förvaltningsledningarna samlats för att lära känna verksamheterna/ varandra, föra dialog om utmaningarna på kort och lång sikt och tillsammans börjat identifiera etablera kontakt- och samverkansytor avseende gemensamma processer och funktioner i förvaltningarna.

### Förskoleförvaltningen (maj 2018)



### Utbildningsförvaltningen (maj 2018)





Nyckelområden vid övergångar behöver identifieras för att kvalitetssäkra barn/elevs/vuxnas utbildningsresa i staden mot högre utbildning och etablering på arbetsmarknaden.

De fyra olika utbildningsnämnderna har stora möjligheter att gemensamt stärka utbildningskedjan, t ex genom motsvarande avdelningar/funktioner i organiseringen. Utifrån det livslånga lärandet finns många möjliga samverkansområden såsom exempelvis i: kunskapssyn, ledning, övergångar mellan verksamheter, kvalitet och resurshantering, kompetens- och lokalförsörjning, lönebildning, arbetsmiljöfrågor, gemensamma processer, vägledning inför gymnasieval, elevhälsofrågor och i digitaliseringen.

Redan vid första mötet inleddes konkreta processer för att gynna barn och elever i Göteborg.

En databas "Utbildningskedjan" förbereds för samverkan mellan förskole-, grundskole- och utbildningsförvaltningarna. Strategisk chefskoordinator processleder arbetet med att samordna utbildningskedjan.



## 6. Facklig samverkan

I den interimistiska fasen har god samverkan utvecklats mellan arbetsgivare och de fackliga organisationerna. För att ytterligare stärka och förbereda för en kvalitativ och strategisk samverkan så har en partsgemensam dag genomförts med följande innehåll.

### Planeringsdag FSG - april

Samverkansstrategi grundskoleförvaltning hösten 2018

Förslag till tid: 23/4 8.30 - 16.00

#### Förslag till teman

- Tema 1. **Genomgång av samverkansavtal**
- Samsyn kring innehåll, roller, kultur
  - FSG roll som skyddskomite
  - Rollen som huvudskyddsombud
  - Samverkansklimat/kultur/gemensamt ansvar
- Tema 2. **Organisation och struktur samverkan**
- Positiva erfarenheter att ta med sig i ny förvaltning
  - Utvecklingsområden
  - Nivåer för samverkan hösten 2018
  - Formalia, kallelse, protokoll, justering, anmälan av frågor
- Tema 3. **FSG utskott/arenor**
- Pågående grupper/arenor på övergripande nivå (vilka är adekvata i ny organisation?)
- Förslag på nya utskott kopplat till FSG**
- Skolutveckling
  - Arbetsmiljö
- Tema 4. **Års hjul för samverkan**
- Tider
  - Fasta teman
  - Utvärderingsdag
  - Fördjupningsområden
  - Utskott

Utifrån en väl genomförd och tillitsfull dialog mellan parterna framkom många och ibland divergerande partsintressen. Utifrån en sammanvägning av dessa har arbetsgivaren utarbetat förslag och i arbetsgrupp fört tidig och fördjupad dialog om en samverkansstruktur som också ska spegla den nya organisationen och främja genomförandet av skolutredningens förstärkningsområden.

Den formella samverkansprocessen görs i juni och en lokal samverkansöverenskommelse för Grundskoleförvaltningen i Göteborg stad förväntas vara klar senast 30 juni 2018.

Efter att överenskommelsen är på plats kommer arbetsgivaren återkomma för att i FSG föra dialog med de fackliga organisationerna och utarbeta ett särskild PM. I detta, som tar sin utgångspunkt i samverkan Göteborg och dess stödmaterial, tydliggörs kultur, mötesstruktur, formalia, mallar och roller utifrån grundskoleförvaltningens förutsättningar och behov.



## 7. Riskanalys

Det finns särskilda medel avsatta för att bygga och bemanna den nya förvaltningen. Grundskoledirektören arbetar på heltid sedan 15 januari och övriga medlemmar av förvaltningsledningen på halvtid sedan början av mars.

I övrigt har avsatts medel inom ramen för genomförandeorganisationen (GO). Dessa är i huvudsak inriktade på själva överlämnandet och övergången till de nya förvaltningarna och stödjer den nya förvaltningsledningen bland annat med kunskap utifrån framarbetade underlag och utredningar. Stadsdelarna stödjer grundskoleförvaltningen framförallt med att bistå med kompetens inom ramen för genomförandeorganisationen och göra överenskommelser som framgent kan säkra samverkan med kvarvarande och nya sektorer i stadsdelarna. Andra förvaltningar (t ex Intraservice) och Stadsledningskontoret har också bistått GO och därmed förutsättningar för att få den nya förvaltningen att kunna fungera. Politiskt har den interimiska grundskolenämnden bland annat bidragit med beslut om principer för resursfördelningen och detaljbudget för hösten 2018. De fackliga organisationerna bidrar, först i CSG och under våren i interimistiska FSG till god samverkan i respektive förvaltning.

Genomförandeorganisationen har informerat om respektive delprojekts leveranser (IT/digitalisering, Informations- och ärendehantering, HR, Ekonomi, Kommunikation, Lokaler och Grundskola). En förteckning av delprojektet Grundskola och dess områden/leveranser finns bilagt detta dokument. Av förteckningen framgår också utifrån respektive rapport, efterföljande SUL-uppdrag. I uppdragen har resurser i stadsdelarnas sektor utbildning avsatts för att omhänderta frågor som kräver hantering före 1 juli 2018. Respektive delprojekts leverans har ansvarsfördelats mellan avdelningarna. Respektive avdelningschef har identifierat hantering för att säkra övergången och sommaren 2018, identifierat risker och planerat resurser.

Trots dessa massiva insatser finns i uppbyggnadsskedet risker i den nya organisationen såsom:

- Förslagsprocess, beslut, och verkställande av beslut inom ramen för den nya organisationen går för fort utifrån att förvaltningsledningen med åtta utbildningschefer och sju avdelningar i dialog ska organisera, rekrytera/bemanna och kommunicera den nya organisationen.
- Behovet av ökad likvärdighet och en organisering utifrån grundskoleförvaltningens behov (snabb förändring), ska balanseras relativt behovet av att undvika framhastade lösningar som sedan får göras om på nytt (inte tillräckligt genomtänkt förändring).
- Arbetsuppgifter utförs med mindre effektivitet/kvalitet innan alla medarbetare fått och "hittat hem" i sina nya uppdrag/roller och förstår var olika frågor hamnat eller rutiner finns.
- Omorganisationen skapar ökad rörlighet bland medarbetare. Nya arbetsplatser ruckar på valda avstånd och färdvägar i förhållande till respektive medarbetares hemmiljö. Också kan man förvänta att andra söka sig bort när man inte upplever tydlighet och färdiga rutiner, eller för att man inte trivs i den nya roll som kommer av organiseringen utifrån skolutredningens intentioner.
- Oro och missuppfattningar riskerar uppstå när det inte är klart hur det blir.












































- Risker som kommer av ett arbetsplatsbyte för de flesta på områdes-, sektors- och förvaltningsnivå till fyra aktivitetsbaserade kontor. Dessa risker har analyserats och bedömts tillsammans med de fackliga organisationerna under hösten.
- Stadsdelarna har under läsåret 2017/18 förberetts för omorganisationen, vilket betytt att betydande resurser avsatts för att förbereda övergången. Övrigt utvecklingsarbete på områdes-, sektors- och förvaltningsnivå har fått stå tillbaka. Tidigare roller har ersatts med tillfälliga lösningar eller inte alls i väntan på den nya organisationen. Det finns därmed ett underskott av bestående lösningar i många verksamhetsfrågor som det normalt hade fattats beslut om utifrån stadsdelarnas organisationsstruktur.

Utifrån sektors- och områdeschefers överlämningar på tjänstemannanivå till utbildningscheferna för respektive utbildningsområde har specifika enheters behov framkommit. Dialog utifrån behoven förs med avdelningarna om tillgängliga resurser och tidsperspektiv.

I en mogen förvaltning finns en invand samverkanskultur. I skapandet av grundskoleförvaltningen finns förutsättningar för ett gott samverkans klimat, men även här är arbetsformer och organisering ännu ofärdig. När väl den nya samverkansorganisationen är på plats är behovet av dialog stort för att möta utmaningarna. Riskbedömningar görs utifrån situation i respektive samverkansorgan och som dockar an till befintliga och förändrade stadsdelsförvaltningar.

## Förteckning – Överlämning GO grundskola samt efterföljande SUL-uppdrag

-  Uppdrag inom delprojekt grundskola och förslag på placering ny org .xlsx (13 KB)
-  Minnesanteckningar FL 2018-03-28 .docx (64 KB)
-  Förteckning SUL-uppdrag .docx (15 KB)
-  1b SUL-uppdrag Styrande dokument och avtal grundskola .docx (57 KB)
-  2a. Placering i förskoleklass, grundskola och fritidshem samt skolpliktsbevakning i ny skolnämnd .pdf (709 KB)
-  2b. SUL -uppdrag Placering förskoleklass mm .docx (58 KB)
-  2c. Placering i förskoleklass, grundskola och fritidshem samt skolpliktsbevakning .pptx (462 KB)
-  3a. Hantering och organisering av insyn och tillsyn av fristående verksamhet .pdf (631 KB)
-  4a. Översyn av tillämpning av regler för tilläggsbelopp avseende barn och elever i fristående förskolor och grundskolor .pdf (707 KB)
-  5a. Hantering och organisering av skolskjuts för barn och elever .pdf (402 KB)
-  5b. SUL -uppdrag Skolskjuts .docx (57 KB)
-  6a. Grundsärskoleverksamheten inom ramen för genomförandearbetet av ny skolnämnd .pdf (723 KB)
-  6b. Grundsärskoleverksamheten .pptx (527 KB)
-  7a. Översyn av reglering av resursnämndsuppdrag samt skolbibliotekscentral .pdf (1030 KB)
-  7b. Resursnämndsuppdrag, skolbibliotekscentral samt prao .pptx (641 KB)
-  8a. Plan för säkring av samverkan kring barn och elevers situation .pdf (774 KB)
-  8b. Säkra samverkan barn och unga .pptx (802 KB)
-  9a. Samverkan mellan UTB - KoF (inkl Kulturförvaltningen och Kulturskolan .pdf (831 KB)
-  9b. SUL -uppdrag Samverkan UTB-KoF .docx (57 KB)
-  9c. Samverkan mellan UTB - KoF .pptx (9184 KB)
-  10a. Mottagning grundsärskola .pdf (1346 KB)
-  10b. SUL-uppdrag Mottagning grundsärskola .docx (57 KB)
-  10c. Mottagning grundsärskola .pptx (567 KB)
-  11a. Analysera elevhälsans organisering utifrån utredningens intentioner samt förberedelse inför eventuella förändringar .pdf (3283 KB)
-  11b. SUL-uppdrag Elevhälsa .docx (57 KB)
-  11c. Elevhälsans organisering samt förberedelse inför eventuella förändringar .pptx (2073 KB)
-  12a. Hantering av resursskolor, SU-grupper och resursavdelningar i ny organisation .pdf (901 KB)
-  13a. Likvärdighet - Dokumentera och strukturera arbetet med att utveckla och implementera utredningarnas intentioner och förstärkningsområden .pdf (846 KB)
-  13b. Likvärdighet - Omhändertagande av skolutredningens förstärkningsområden .pptx (684 KB)
-  13c. Kompetens - Dokumentera och strukturera arbetet med att utveckla och implementera utredningarnas intentioner och förstärkningsområden .pdf (108 KB)
-  13e. SKUA - Dokumentera och strukturera arbetet med att utveckla och implementera utredningarnas intentioner och förstärkningsområden .pdf (362 KB)
-  13f. SKUA - Omhändertagande av skolutredningens förstärkningsområden .pptx (863 KB)
-  14b SUL-uppdrag Timplaner .docx (56 KB)
-  16a. Förskoleklassens verksamhet inom ramen för genomförandearbetet av ny skolnämnd .pdf (808 KB)
-  16b. Förskoleklassen .pptx (766 KB)
-  17a. Fritidshem och öppen fritidsverksamhet inom ramen för genomförandearbetet av ny skolnämnd .pdf (197 KB)
-  17b. Fritidshem .pptx (5099 KB)
-  SUL -uppdrag Bemanning .docx (56 KB)
-  SUL -uppdrag särskild svarsgrupp .docx (55 KB)
-  SUL-uppdrag Lokaler grundskola .docx (56 KB)
-  5c. Skolskjuts .pptx (399 KB)
-  19a Övergångar (F, Frh, G, Gy) .pdf (451 KB)
-  19b. Analys av Övergångar .pdf (797 KB)
-  19c. Goda exempel Övergångar .pdf (2483 KB)
-  19d. Återkoppling av delrapport analys av övergångar .pptx (711 KB)