

Systematiskt kvalitetsarbete i process

Text av Susanne Bertelsen

I den bästa av alla världar har skolan en strategi och en struktur för sitt utvecklingsarbete. Nästa steg i kvalitetsarbetet är att finna en struktur för att säkerställa att det skolan gör, verkligen leder till utveckling. I allt för många kvalitetsredovisningar har lärare och skolledare radat upp och pratat om vad det är de har gjort och för lite vad det är arbetet har lett till. Många behöver ställa om... *Kon blir inte fetare för vi väger den varje dag...* frågan; *Hur vet vi att det vi har gjort har lett till utveckling*, blir allt viktigare!

I Skolinspektionens samlade bild¹ av vanliga brister med kvalitetsarbetet känner många rektorer och kvalitets- och skolutvecklare igen sig. Rapporten tar bl a upp brister som;

- Kvalitetsredovisningen är mer en pappersprodukt – inte ett verktyg för att utveckla skolorna
- Det finns en klyfta mellan kvalitetsredovisningen och det faktiska vardagsarbetet i verksamheten
- Målen är otydliga och svåra att följa upp, ofta lokala och har svag koppling till de nationella målen
- De finns brister i delaktighet både hos lärare, föräldrar och elever
- Skolorna mäter bara det lätt mätbara – betyg, nationella prov, aktiviteter vi genomfört
- Det finns för lite underlag för att kunna göra en analys
- Analysen görs oftast mot genomförda aktiviteter och inte mot om det vi gjorde ledde till en högre måluppfyllelse
- Åtgärder kopplas inte till analysen
- Kedjan mål- innehåll – utvärdering – analys – åtgärder till förbättring saknas

Genom den nya skollagen² försvinner kravet på kvalitetsredovisning och ersätts med krav på systematiskt kvalitetsarbete. Det innebär stort fokus på planering, uppföljning och dokumentation med systematik.

I många skolor är resultat från betyg och nationella prov enda underlag, en början men långt ifrån tillräckligt. Skolorna behöver fler underlag för att säkerställa elevernas kunskapsutveckling och behöver bli bättre på att se vad det inre arbetet leder till.

En del skyller på yttre omständigheter som politikernas organisationer, för lite pengar, för lite tid, för många elever med annat modersmål än svenska etc. s k *utifrånstyrning*. Ett annat perspektiv är att se läget som det är, här och nu och utifrån det fundera över vad det är man kan göra annorlunda, s k *inifrånstyrning*. Skolledare och lärare behöver utmana sina tankar om organisation och lärande, vad det är som påverkar utvecklingen framåt. Många gånger är vi alltför snabba i att tolka och dra slutsatser och gör många gånger så som vi alltid har gjort. Kanske skulle skolan lyckas med fler elever genom ett annat sätt att tänka och handla?

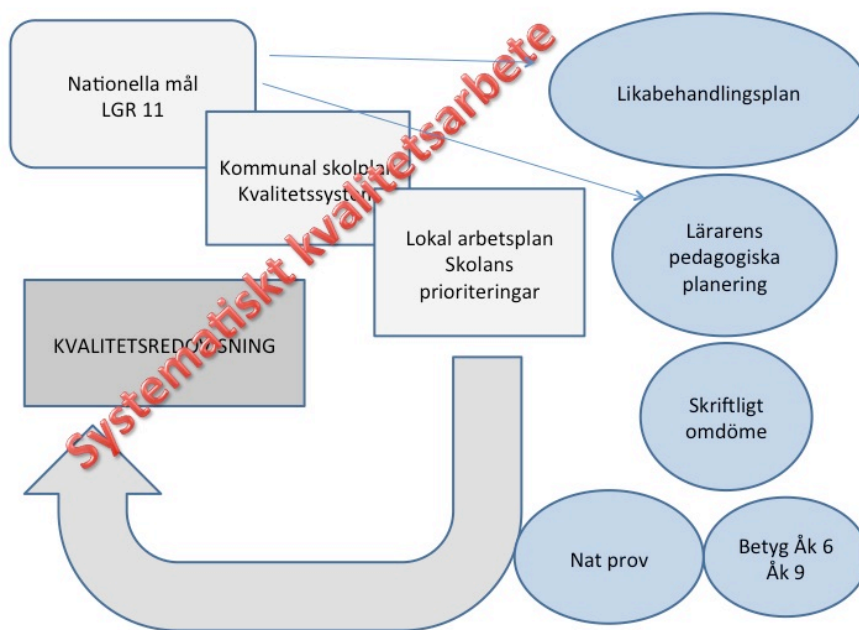
¹ Skolinspektionen, *Kvalitetsgranskning Rapport 2010:15, En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot högre måluppfyllelse*

² Den nya skollagen Ds 2010:800

Ett exempel från min praktik är för några år sedan när politikerna i den kommun jag jobbade bad att få in planer för de elever som inte nådde godkänt i årskurs 9. När hade skolan börjat uppmärksamma att eleverna hade problem och vad hade skolan gjort för åtgärder genom åren? När vi samlade in dokumentationen la vi upp den framför oss och började se mönster. Vi kunde snabbt se att en del av eleverna hade vi lyckats bra med för att de just fått de åtgärder de hade fått men stora flertalet hade fått samma åtgärder år efter år, samma liknande undervisning år efter år, trots små framgångar!

Ett systematiskt kvalitetsarbete hjälper till att hålla fokus på det vi har bestämt oss för att utveckla, hjälper till att avgränsa, följa upp så att vi håller riktning mot vår vision och våra mål och hjälper oss att se vad det vi gör leder till för att kunna styra om och göra annat om det inte leder framåt! Skolan måste bli bättre på att ha koll på läget!

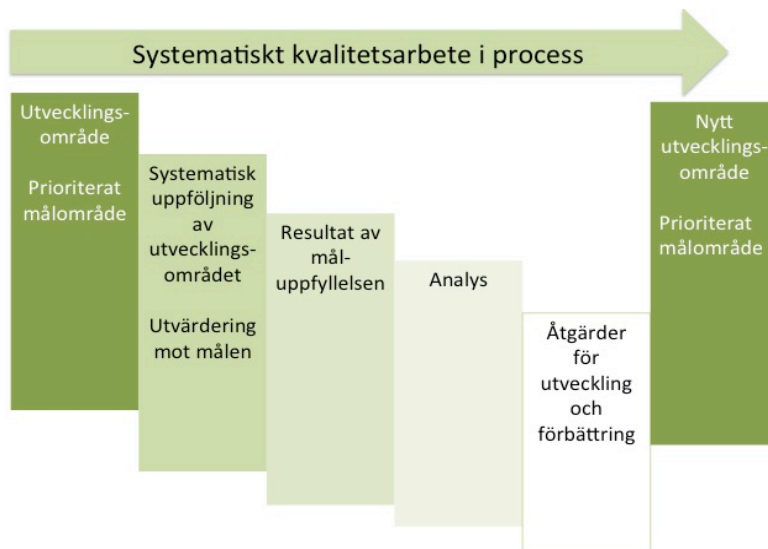
Bilden nedan åskådliggör det systematiska kvalitetsarbetet från nationella mål till redovisning.



Figur 1 Bild på kedjan från nationella mål till skolans vardagsarbete

I kapitlet om strategiskt ledarskap finns en struktur för en strategi. Här kommer ett förslag på en struktur för ett uppföljnings- och analysarbete. Båda lika viktiga i ett systematiskt kvalitetsarbete. Rubrikerna har formulerats om och bilden är rektangulär men det är samma process i både strategi och uppföljningsarbete. Båda utgår från det strategiska ledarskapet³.

³ Se artikel om strategiskt ledarskap



Figur 2 Systematiskt kvalitetsarbete i process

Precis som i strategiarbetet har uppföljningsarbetet sin utgångspunkt i vision, mål och målbild. Nästa del är systematisk uppföljning och utvärdering mot målen därefter följer resultat av måluppfyllelse, analys, åtgärder för utveckling och nytt utvecklingsområde.

För att försöka vara så tydlig som möjlig utgår exemplen nedan utifrån det tidigare beskrivna strategiarbetet, läs mer om detta den tidigare artikeln om strategiskt ledarskap.

Vision; *Elevers bästa skola*

Mål; *2012 har implementeringen kommit en god bit på väg och det börjar synas i verksamheten*

Målbild; *Med god bit på väg menar vi att pedagogen känner sig trygg med den nya läroplanen och använder den vid all planering av undervisningen och tydliggör för elever och föräldrar vilka mål de arbetar mot, måluppfyllelsen har ökat. Pedagogerna har haft fler pedagogiska samtal som öppnat upp för gemensam kunskapssyn, likvärdiga bedömningar och har påbörjat ett gemensamt språk.*

Målet är uppnått när;

En gemensam mall för pedagogiska planeringar används av alla på skolan, lokala pedagogiska planeringar och utifrån målen i Lgr 11 finns inför varje nytt arbetsområde, undervisningen utgår i högre grad från målen i Lgr 11, de skriftliga omdömena är mer formativa och lärarna använder sig av fler gemensamma ord, eleverna på skolan vet vilka mål de arbetar mot, pedagogerna kan berätta om den nya läroplanen på föräldramöten, elevernas kunskaper har ökat

Uppföljning – utvärdering

Exempel – Uppföljning - utvärdering

Under året har vårt uppföljningsunderlag bestått av;

Lärarnas pedagogiska planeringar, Anteckningar från kollegiala samtal, elevers skriftliga omdömen, IUP:er, olika minnesanteckningar från samtal mellan skolledning och lärare, dokumentation från klassrumsbesök och observationer, dokumentation från föräldramöte, resultat och kartläggningar av elevers kunskaper samt sammanställning av nationella prov och betyg

I skolans utvecklingsgrupp har vi analyserat insamlad data och särskilt analyserat lärarnas pedagogiska planeringar

Resultat

Resultatet är en uppskattning av vad det arbete som har utförts, har gett för utfall i förhållande till det mål som sattes upp. Det är en bedömning av måluppfyllelsen. Det är grundat på sakliga överväganden och underlag och utgår från tydliga bedömningskriterier.

Resultatet kan vara formativt och ha som syfte att ge information om det som ska utvecklas eller summativt och ha som syfte att ge resultat för omdöme om det ska utvecklas. Bedömning av resultat kan involveras i analysen eller stå för sig själv. Här står den för sig själv för att öka tydligheten.

Resultatet blickar tillbaka till målet och ju mer exempel och bevis som kan lyftas fram desto större trovärdighet. Vid värdering av resultatet kan det med fördel användas liknande begrepp genom en hel redovisning⁴. Begrepp som helt, delvis, lite, inte alls, mycket god, god, mindre god, i hög grad, delvis, i låg grad, i stor utsträckning, i viss utsträckning, i liten utsträckning m fl.

Exempel – resultat- värdering

Utifrån de uppföljningar och utvärderingar vi har genomfört genom året har vi uppmärksammat att lärarna har blivit bättre på att arbeta mot målen i Lgr 11. De lärare som använder skolans gemensamma mall för pedagogisk planering lyckas lättare förmedla till eleverna vilka mål de arbetar mot än de som inte använder mallen.

Fortfarande har flertalet elever och några lärare inte tillräcklig kunskap om vilka mål de arbetar mot. Eleverna ligger lägre än förväntat vid resultat av nationella prov och betyg. Dessutom finns en för stor differens mellan resultaten i nationella proven och betygen. Avvikelse finns genom att en del elever har skattats högre i nationella proven än vad de sedan fått i slutbetygen och en del skattats lägre i nationella proven än vad de senare fått i slutbetygen. (Resultatet kan med fördel relateras och hänvisas till en tabell som kanske också visar en jämförelse av tidigare års resultat o d)

Värdering av måluppfyllelsen – Den samlade måluppfyllelsen är låg men på god väg

Analys

Handlar om att dela upp något i mindre beståndsdelar för att skapa helhet i ett sammanhang Enligt allmänna råden för kvalitetsredovisning⁵ är analysen en fördjupande genomlysning för att strukturera, skapa en helhetsbild, tolka underlag och mål, söka framgångsfaktorer och orsaker till varför man inte nått målen och att se mönster. Ur analysen kan nya eller nygamla utvecklingsområdena skönjas.

Analys finns i olika former⁶ som;

Jämförelse, tolkning, förklaring och problematisering.

Jämförelse - kan göras mellan pojkar/flickor, arbetslag/skolor, inom och mellan kommuner, mellan olika sätt att arbeta mot målen eller över tid etc.

Tolkning - kan göras för att söka mönster och tyngdpunkter i kvalitativa underlag och insamlad data, eller genom tendenser och trender – att se mellan raderna

Förklaring – vad som samspelar med förutsättningar t ex för det pedagogiska arbetet kan vara ekonomiska, personella, materiella, gruppstorlekar, utbildningsinriktningar, ledning etc.

⁴ Myndigheten för Skolutveckling (2007) Kvalitetsarbete i förskola och skola – Handbok i kvalitetsredovisning

⁵ Skolverket (2006) *Allmänna råd och kommentarer för kvalitetsredovisning*

⁶ Myndigheten för Skolutveckling (2007) Kvalitetsarbete i förskola och skola – Handbok i kvalitetsredovisning

Problematisering – kan göras mot olika förhållanden på förskola, skola, kommun, samhällsutveckling, forskning etc. Kan redovisas av de frågor som man har ställts inför under analysen av ett visst underlag.

I analysen kan det vara bra att tänka på att vara försiktig med givna orsakssamband som förklaring till resultatet t ex *"Vi har många elever med annat modersmål än svenska och det påverkar vår undervisning och möjligheten till högre måluppfyllelse..."* (utifrånstyrning)

Att istället resonera om vad som kan ha inverkat på resultaten för att få ett så grundligt underlag som möjligt för bedömning och för de åtgärder man planerar att utveckla framåt t ex *"Vi har många elever med annat modersmål än svenska vilket påverkar vår undervisning. Vi behöver se över vilka metoder som används och vilken framgång lärarna har i sin undervisning..."* (inifrånstyrning)

Exempel analys

Vi har kommit en bit på väg, lärarna har blivit bättre på att arbeta mot målen och de lärare som använder skolans gemensamma mall för planering lyckas lättare förmedla och tydliggöra för eleverna vilka mål de arbetar mot. Endast ett fåtal lärare arbetar tematiskt över ämnesgränserna.

Det är för stor spridning i bedömningen av elevernas kunskaper. Allt för många elever och en del lärare har inte tillräcklig kunskap om målen och Lgr 11:s kunskapsyn. En hög andel av föräldrarna anser sig inte ha fått tillräcklig information om Lgr 11 och de mål som ligger till grund för undervisningen.

Vi behöver jobba ännu mer med implementeringen målen på olika nivåer. Rektor behöver föra fler samtal med lärare, ha tätare uppföljningar av klassresultat och samtal om hur lärarna avser att ändra i sin undervisning. Lärare behöver mötas mer kontinuerligt runt tolkning av målen och om bedömningsfrågor. Vi behöver stämma av med eleverna för att få en tydligare uppfattning om de vet vilka mål de arbetar mot och på vilket sätt det påverkar deras lärande. Vi behöver bli ännu tydligare vid föräldramöten i information om Lgr 11 och den kunskapsyn som ligger till grund för läroplanen.

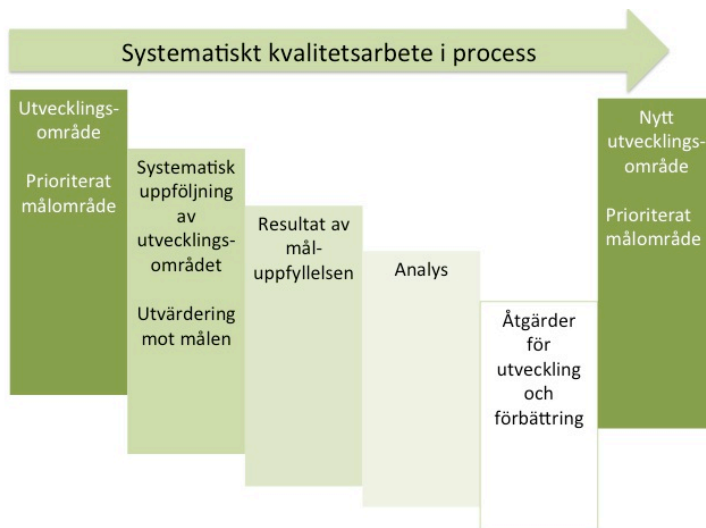
Åtgärder för utveckling

Ur analysen finns ett antal områden som synliggörs och lyfts fram. Dessa områden bildar tillsammans område för vidare utveckling och ligger till grund för strategi och plan framåt.

Exempel – åtgärder för utveckling

- *Arbeta med implementering och mål på olika nivåer, rektor, lärare, elev och föräldrar*
- *Kollegiala samtal runt tolkning av Lgr 11, mål och kursplan*
- *Säkerställa så att en mer likvärdig bedömning sker*
- *Stämma av i högre grad med eleverna om hur de uppfattar och har kunskap om vilka mål de arbetar mot och vad det har för betydelse för deras lärande*
- *Större variation i undervisningsformer*

Så rullar kedjan på... från mål, uppföljning, resultat, analys, åtgärder för utveckling, nya mål, osv...



Figur 3 Systematiskt kvalitetsarbete i process

Rektors stroperativa ledarskap i uppföljningsarbetet

Ett stroperativt ledarskap innebär strategisk tanke och operativ handling!

Hur vet jag att det vi gör leder till utveckling – att ha koll på läget att ha fokus på mål, uppföljning, resultat och analys för att kunna ställa om riktningen om så behövs, ha kännedom om vision och konkreta mål, utgå från ett nuläge, här och nu – följa och ha koll på processen – styra om det behövs, följa upp och bedöma måluppfyllelsen mot målen.



Figur 4 Processpil

Enligt Skolinspektionen verkar alltför många skolor inte göra tillräckligt eller rätt saker när det gäller systematisk uppföljning. Genom att ha en avgränsad struktur, strategi för utvecklingsarbetet med konkreta målformuleringar, tydliggjort vad det är som ska följas upp och utvärderas mot de uppsatta målen finns stora möjligheter till förbättringar.

Det är rektor som driver och leder implementeringsarbetet, nyckelpersoner, kvalitetspiloter och samtalsledare är rektorsförlängda arm.

Genom att ha en struktur för det som ska följas upp, när och av vem är det lättare att ha koll på läget. Genom att ha koll på läget kan riktningen styras om, om det visar sig att åtgärder som görs inte leder till högre måluppfyllelse. *Kon blir inte fetare för att vi väger den varje dag... frågan Hur vet vi att det vi gör leder till utveckling är central!*

Att strukturera systematiskt uppföljningsarbete – exempel på hur rektor kan göra;

1. Utgå från en strategi med konkretiserad vision och mål
2. Ha en tydlig plan för det som ska följas upp, vad som ska följas upp, när det ska göras, och vem som gör det
3. Organisera för systematiks uppföljning i vardagsarbetet
4. Följ upp på olika nivåer för att få resultat på helhetsnivå, elev, grupp, ämne, klass, lärare, enhet, skola
5. Följ upp vid medarbetarsamtalen, var nyfiken på hur lärarna tänker, planerar, undervisar och bemöter eleverna
6. Samla in olika bilder, olika uppföljningsunderlag som tillsammans skapar helhet
7. Analysera insamlad data i olika grupperingar och på olika nivåer för att få en så stor delaktighet som möjligt - fundera över inifrån- eller utifrån perspektiv
8. Värdera måluppfyllelsen enhetligt, mot de uppställda målen
9. Kom ihåg att du är en föregångare – så som du visar vägen, tar andra efter

Lycka till!