

**Beställningsadress:**

Fritzes kundservice, 106 47 Stockholm.  
Tel: 08-690 95 76, fax: 08-690 95 50.

E-postadress: [skolutveckling@fritzes.se](mailto:skolutveckling@fritzes.se)  
[www.skolutveckling.se](http://www.skolutveckling.se)

Bestnr: U03:012

ISBN: 91-85128-07-4

ISSN: 1651-9787

Produktion: Ordförrådet

Tryck: GET AB

Foto: Jonas Ingerstedt/Johnér Bildbyrå

# INLEDNING

Denna studiehandledning är avsedd att fungera som ett stöd för det lokala arbetet med kunskapsöversikten *Att granska och förbättra kvalitet*. Dess huvudsakliga inriktning är arbete och diskussion i grupp. Den kan användas på såväl kommunnivå som enhets- och arbetslagsnivå.

Studiehandledningen har en delvis annan struktur än kunskapsöversikten. I stället för indelningen i kunskapsområden har den fått en struktur vars syfte är att underlätta gemensamma diskussioner och ställningstaganden vid ett antal på varandra följande tillfällen. Den kan användas som underlag t.ex. för studiecirkel/seminarier om kvalitetsutveckling med politiker, lärare, skolledare och föräldrar eller som återkommande inslag i nämndsammanträden, rektorskonferenser och arbetslagsträffar – för att bara ge några exempel.

Kunskapsöversiktens tjugoåtta avsnitt har i studiehandledningen sammanförts till elva områden. För varje område finns en introduktionstext och läsanvisning till kunskapsöversikten. Efter varje område finns frågor att diskutera och förslag till fördjupnings- och tillämpningsuppgifter att arbeta vidare med. De ska enbart ses som exempel och ett sätt komma igång – om det skulle behövas. Tanken är att man ska arbeta med de olika områdena i den ordning de har i handledningen. Naturligtvis kan man arbeta med kunskapsöversikten och studiehandledningen också på andra sätt – allt utifrån lokala behov.

De elva områdena har grupperats under fem huvudrubriker. Under rubrikerna 1. *Kvalitet* och 2. *Skolkultur* har sammanförts fem områden vilka behandlar några grundläggande förutsättningar för förbättringsarbetet. Där finns avsnitt om kvalitetsbegreppet, kvalitetsutvecklingen och kvalitetsredovisningen. Där finns också avsnitt om hur man kartlägger utvecklingshistoria och utvecklingskultur samt om det kollegiala samarbetets (arbetslagets) betydelse för kvalitetsarbetet.

Under rubrik 3. *Strategier för förbättringsarbete* har sammanförts fyra områden vilka beskriver viktiga steg och delar i ett framgångsrikt förbättringsarbete – framgångsfaktorer, förbättringsarbetets faser och besättning samt utvecklingsdialoger. Under rubrik 4. *Att granska och värdera* har sammanförts kunskapsöversiktens avsnitt med exempel och hjälpmedel för granskning/utvärdering.

Den sista rubriken, 5. *Förbättringsarbetet i den kommunala planeringen*, hänvisar till kunskapsöversiktens avsnitt om den kommunala årscykeln och dess samband med enheternas planeringscykel. Särskild tonvikt läggs där vid sambandet mellan kommunens och enheternas årsredovisning och vid sambandet mellan dessa årsredovisningar och kvalitetsredovisning enligt statliga bestämmelser.

Att granska och förbättra är delar i ett kvalitetssäkringssystem. Att bygga upp ett sådant system på kommun- och enhetsnivå är därför en viktig uppgift. Saknas sådana system så saknas förutsättningar för att bedöma om verksamheten når upp till fastställda mål. Därmed saknas också förutsättningar för ett framgångsrikt förbättringsarbete.

Med denna studiehandledning erbjuds politiker och verksamma inom förskola, skola, skolbarnsomsorg och vuxenutbildning en hjälpreda för arbetet att utifrån kunskapsöversikten Att granska och förbättra kvalitet skapa gransknings- och förbättringssystem anpassade till egna behov och förutsättningar.

*Kjell Hedwall*

*Sten Tillhammar*

# INNEHÅLL

<b>1. Kvalitet</b> .....	<b>4</b>
1.1 Kvalitetsbegreppet .....	4
1.2 Kvalitetsutveckling och kvalitetsredovisning .....	5
<b>2. Skolkultur</b> .....	<b>7</b>
2.1 Utvecklingshistoria .....	7
2.2 Utvecklingskultur .....	8
2.3 Kollegialt samarbete .....	9
<b>3. Strategier för förbättringsarbete</b> .....	<b>11</b>
3.1 Framgångsfaktorer .....	11
3.2 Förbättringsarbetets faser .....	12
3.3 Förbättringsarbetets besättning .....	14
3.4 Utvecklingsdialoger .....	15
<b>4. Att granska och värdera</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Förbättringsarbetet i den kommunala planeringen</b> .....	<b>19</b>

# 1. KVALITET

## LÄS AVSNITT

- 1.1 Kvalitetsbegreppet, sid. 7–10
- 1.4 Kvalitetsindikatorer, sid. 16–20

## DISKUTERA

Din egen och lagets/gruppens syn på och erfarenhet av

- begreppen granska och förbättra kontra utvärdera och utveckla
- kvalitetsbegreppet i skola, förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg och vuxenutbildning
- kvalitetsindikatorer

## FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Välj ut ett bedömningsområde och sätt upp ett antal kriterier/indikatorer för att kunna bedöma hur väl målen uppnåtts i t.ex. klassen/gruppen/arbetsenheten eller för enskild elev – kan också göras för mål på kommun- och skol/enhetsnivå.

## 1.1 Kvalitetsbegreppet

Kunskapsöversikten har fått rubriken Att granska och förbättra kvalitet. Begreppen granska och förbättra kan kanske kännas lite ovana. Man är kanske mer van vid begreppen utvärdera och utveckla. I båda fallen handlar det om att se och värdera det man gör för att sedan vidta åtgärder som förbättrar verksamheten. Så i första hand ska man nog se de nya orden, som forskarna gett oss under 1990-talet, som ett sätt att uttrycka sig mer pragmatiskt och verksamhetsbaserat.

Låt oss ta en kort titt på begreppen. Ordet ”utvärdera” upplevs ofta som ett forskningsbegrepp med snäv avgränsning när det gäller metodval. Denna uppfattning har ofta skapat en abstraktionsspärr som kommit att utgöra hinder för att komma fram till processer där ”se och värdera” blir vardagliga och naturliga inslag i verksamheten. Begreppet ”granska” kan förhoppningsvis göra det lättare att ta sig förbi den spärren.

Den problembilden finns knappast när det gäller ”utveckla”. Dock kan man säga att ”förbättra” har en delvis annan innebörd än ”utveckla”. Utveckling kan ju vara både positiv och negativ medan förbättring alltid betecknar något positivt – allt givetvis utifrån vissa bestämda kriterier. ”Förbättra” kan därmed sägas bli tydligare än ”utveckla”. Förhoppningsvis bidrar därför det mer verksamhetsnära ”granska och förbättra” till att processer där man ”ser, värderar och åtgärdar” blir mer naturliga inslag i det dagliga arbetet än tidigare.

Syftet med kunskapsöversikten Att granska och förbättra kvalitet och dess studiehandledning är just detta – att ge stöd till det lokala arbetet med fungerande former för en process där man kontinuerligt granskar sin verksamhet och utifrån den värdering man gör av det man ser vidtar åtgärder som förbättrar dess kvalitet.

Men vad är då kvalitet? Ja, det är inte alldeles enkelt att besvara den frågan. Ordet är komplext och motsägelsefullt. Att definiera det på ett sätt som utan invändning kan godtas av alla i alla situationer låter sig inte göras. I kunskapsöversiktens avsnitt 1.1 finns en liten exposé över olika definitioner och dess komplikationer. Där finns också Skolverkets definition av begreppet kvalitet utifrån de nationella mål som fastställts av riksdag och regering.

För att bedöma verksamhetens kvalitet måste man bestämma sig för vad man ska söka efter. Man måste bestämma sig för ett antal kvalitetskriterier. Skolans mål är komplexa. Man behöver därför ett helt spektrum av sådana kriterier för att bedöma kvaliteten.

## 1.2 Kvalitetsutveckling och kvalitetsredovisning

Att granska och förbättra kvalitet är en process som måste pågå ständigt. I avsnitt 1.2 beskrivs stommen i denna kvalitetsutveckling: målen, utvärderingen/granskningen, kvalitetsredovisningen och utvecklingsåtgärderna/förbättringsarbetet.

Målen finns i läroplanerna och andra nationella styrinstrument. Dessa mål kan inte omformuleras eller rangordnas i kommunala skolplaner och verksamhetsplaner eller i arbetsplaner på skolnivå. Alla är lika viktiga. Vad man ska göra är att beskriva vilka resultat och effekter man vill uppnå med de åtgärder man vidtar för att nå de nationella målen. Att redan när man startar ett förbättringsarbete precisera förväntade resultat av sina åtgärder är avgörande för om man senare ska kunna värdera om man nått ända fram. Att först i slutet av ett sådant program ”kasta in” en granskning/utvärdering utan att i förväg ha preciserat vad man förväntat sig ger inget tillförlitligt resultat. Man vet ju då inte vad man ska jämföra med. Det är inte ett professionellt arbetssätt.

Om värderingen/granskningen visar att målen trots vidtagna åtgärder inte uppnåtts så måste nya åtgärder vidtas. Det innebär att nya mål sätts upp för vad man ska göra för att de nationella målen ska nås. På det viset fortsätter detta målstyrningens kretslopp som en ständigt pågående process. Det är det som är kvalitetsutveckling.

### LÄS AVSNITT

- 1.2 En fungerande kvalitetsutveckling, sid. 11–12
- 1.3 Kvalitetsredovisning, sid. 13–16
- 1.6 Sjuttio skolors arbete med kvalitetsutveckling, sid. 24–29
- 4.6 Partssamverkan, delen Utveckling genom partssamverkan, sid. 90–91

### DISKUTERA

Former för hur arbete med mål – granskning – åtgärder kan byggas in i verksamheten.

Erfarenheter av processen mål – granskning – åtgärder för enskilda projekt.

Erfarenheter och bedömning av kommunens/skolans kvalitetsredovisning utifrån statliga bestämmelser – förbättringsbehov.

### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Gör en analys av hur sambandet mellan arbetslaget, skolan/enheten och kommunen fungerar vid tillkomsten av kommunens kvalitetsredovisning. Föreslå förbättringsåtgärder.

Vilka åtgärder man vidtar för att de nationella målen ska nås ska enligt statlig förordning redovisas i en kvalitetsredovisning. Varje kommun och skola ska varje år lämna en sådan skriftlig kvalitetsredovisning. Kvalitetsredovisningen ska visa vilka konkreta åtgärder som vidtagits om de nationella målen inte uppnåtts. Kraven på kvalitetsredovisningar och erfarenheter av arbetet med dessa har beskrivits i avsnitt 1.3.

I avsnittet 4.6 finns ett exempel från en kommun som utvecklat arbetet med kvalitetsredovisning som en del av partssamverkan enligt ÖLA 00. Kvalitetsarbetet börjar med nulägesbeskrivning i arbetslagen utifrån vilken man anger färdriktning och etappmål. Efter ett verksamhetsår bedöms måluppfyllelsen och behovet av konkreta åtgärder. Denna bedömning vandrar sedan vidare till skolnivån och blir till slut underlag för kommunens kvalitetsredovisning.

## 2. SKOLKULTUR

### 2.1 Utvecklingshistoria

I alla skolor och kommuner bedrivs ständigt ett antal större eller mindre projekt med sikte på att förbättra utbildningen och dess kvalitet. De dras ofta igång av några lärare med särskilt intresse och engagemang för någon del av verksamheten. Många sådana projekt får med tiden allt större anslutning och utvecklas till att bli naturliga inslag i den dagliga verksamheten. De har – för att använda forskarnas terminologi – gått från en initieringsfas till en implementeringsfas och slutligen till en institutionaliseringsfas.

Ibland är ett förbättringsprojekt dock så beroende av de eldsjälar som dragit igång det att det ebbar ut när eldsjälarna byter arbetsuppgifter eller flyttar. Eller också ebbar det ut därför att motståndet från dem som inte gillade projektet var så stort att de som engagerat sig inte orkade fullfölja. En komplikation är också att utvecklingsinitiativ inte sällan tas utan föregående behovsanalys. De kommer helt enkelt till stånd därför att de är en trend i skolsystemet. Man har läst eller sett vad andra gjort och så tar man efter. Risken för att sådana projekt på sikt dör ut är uppenbar.

Inte sällan ebbar utvecklingsprojekt ut därför att nya intresseområden pockar på uppmärksamhet. Ibland kan naturligtvis både tidigare och nya projekt existera sida vid sida. Ofta kräver dock de nya idéerna så stort engagemang att de gamla dör ut utan att någon ens tänkt på det. En vanlig bild är att utvecklingsinitiativ på det sättet avlöser varandra utan nödvändiga analyser av resultat och samband. Ofta är det också så att man efter några år glömt bort vad det var man drog igång för några år sedan. Risken är då stor för att man drar igång nya projekt av samma eller näraliggande slag som för några år sedan utan att deras genomförande och resultat dokumenterats och utvärderats eller att projekten till och med motverkar varandra.

#### DISKUTERA

Vilka utvecklingsprojekt har påbörjats de senaste åren?  
Varför drogs de igång och av vilka?  
Vad hände med dem?  
Vilken dokumentation finns?  
Finns det några samband eller motsättningar mellan de olika projekten?

#### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Gör en beskrivning av kommunens/enhetens utvecklingshistoria med konkreta projekt och förbättringsinsatser för ett antal år bakåt i tiden. Analysera denna historieskrivning utifrån t.ex. kontinuitet, motsättningar, upprepningar etc. Dra slutsatser beträffande nu pågående förbättringsarbete utifrån beskrivningen.



Varje kommun och skola/enhet behöver därför dokumentera sin utvecklingshistoria för ett antal år bakåt i tiden. Denna lokala historieskrivning är ett mycket viktigt underlag för ett framgångsrikt utvecklings- och förbättringsarbete. Sådan dokumentation är dock inte särskilt vanlig.

#### LÄS AVSNITT

2.1 Självförnyande förmåga och skolkultur, sid. 30–32

3.6 Kartlägg skolkulturen, sid. 46–48

4.6 Partssamverkan, sid. 83–89

#### DISKUTERA

Bilden av kulturen vid den enskilda skolan/enheten – olikheter inom enheten.

Konsekvenser för förbättringsarbetet av den kulturbild som framträder.

Tillit, respekt och förtroende i kommunen/skolan/enheten.

Den förhärskande bilden av den kultur som råder i kommunen – förbättringsbehov.

#### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Läs t.ex. Berg, G. Skolkultur (Gothia) och Stållhammar (red.) Begripa ledningen (Gothia), delen Skol-kultur i ett elevperspektiv och förbered en kulturanalys av den egna enheten.

## 2.2 Utvecklingskultur

Vad kan det komma sig att vissa skolor är mer framgångsrika än andra? Kan man förresten jämföra skolor på det sättet? Ja, det beror naturligtvis på vad det är man är ute efter. Att vissa skolor når bättre resultat än andra ifråga om mätbara ämneskunskaper bl.a. på grund av olikartade bakgrundsfaktorer är väl känt. Andra kan vara mer framgångsrika när det gäller att utveckla ett allmänt skolklimat som i högre grad än andra präglas av läroplanens värdegrund t.ex. ifråga om elevers inflytande, social hänsyn och trygghet etc.

Alldeles oavsett vilket perspektiv man vill anlägga på att vara framgångsrik så är enligt forskarna vissa skolor mer framgångsrika än andra. Den aspekt de studerat är vilka allmänna faktorer i en skolas arbetsklimate som bäst gynnar förbättringsarbetet. Finns det skolor/enheter som på grund av sin anda/kultur har bättre förutsättningar för att förbättra kvaliteten i sin verksamhet än andra? Om det gör det, vad är det då som kännetecknar dessa skolor? Och framför allt – vad kan man göra för att bli en sådan skola/enhet?

I avsnitt 2.1 Självförnyande förmåga och skolkultur ges en sammanfattande beskrivning av forskningsresultat när det gäller skolkulturens betydelse för ett framgångsrikt arbete med att förbättra verksamhetens kvalitet. Där talas bl.a. om skolor med sårkultur där var och en sköter sitt och kommunikationen om processer och resultat är bristfällig. Dess motsats är det forskarna benämner som den samarbetande skolan. Där finns en kollektiv måldiskussion och en anda av arbetsgemenskap och kommunikation. En mellanform benämns den familjära skolan, där de flesta säger sig trivas med varandra men där samarbetet mellan lärarna ofta inskränks till sådant som inte inkräktar på den egna friheten. Gemensamt pedagogiskt utvecklingsarbete är inte vanligt.

För att ta sig an behov och krav på utveckling behöver enligt forskarna skolor äga en självförnyande förmåga. Det kan handla om sådant som att göra problem- och behovsinventering, lägesbedömning och utvärdering eller att utpröva och värdera olika arbetsformer. Den slutsats de drar är att det är den samarbetande skolan som har de naturliga förutsättningarna för att bli självförnyande. Där finns en grundläggande kultur i vilken naturligt ingår en kontinuerlig och gemensam granskning och värdering av processer och resultat med syfte att förbättra verksamhetens kvalitet.

I avsnitt 4.6 redovisas erfarenheter av partssamverkan inom ramen för Avtal 2000. Där diskuteras bl.a. tillit, förtroende och respekt i kommunen och på de enskilda enheterna som viktig förutsättning för framgångsrikt förbättringsarbete.

## 2.3 Kollegialt samarbete

För att granska och förbättra den självförnyande förmågan behövs någon slags ”bakgrund”. Det är mot denna bakgrund man kan bedöma om man har en sådan förmåga. Forskningen pekar på att en skolas sammansatta sociala liv är en sådan bakgrund. Personalens förmåga till kollegialt samarbete omkring det pedagogiska uppdraget har stor betydelse för möjligheterna att utveckla den optimala gransknings- och förbättringskultur som kännetecknar en självförnyande skola. Detta samband behandlades i föregående avsnitt.

En vanlig form för kollegialt samarbete är arbetslag. I ”den lilla skolan i den stora” kan den lärande organisationen framträda tydligt och den självförnyande förmågan utvecklas. I laget kan man finna en skolas sammansatta sociala liv i koncentrat. Det är i arbetslagets gemensamma arbete nära den enskilda elevgruppen som den granskande och förbättrande kulturen skapas. Det är därmed också där som den självförnyande förmågan har både sin grund och sin spjutspets.

För förskolans del har arbete i arbetslag funnits inskrivna i nationella styrdokument ända sedan 1987. Arbete i arbetslag i grundskolan skrevs för första gången in i ett nationellt dokument 1969, i ett supplement till Lgr 69. Sedan dess har utvecklingen på en del håll utvecklats vidare med

### LÄS AVSNITT

4.5 Kollegialt samarbete, sid. 78–83

4.4 Beslutsfattande, sid. 76–78

### DISKUTERA

Egna erfarenheter av arbetslagens roll och betydelse i förbättringsarbetet.

### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Ställ upp ett antal kriterier för bedömning av arbetslagets funktion med inriktning på granskning och förbättring av kvalitet samt på arbetslagets befogenheter. Pröva sedan dessa kriterier på några arbetslag som underlag för bedömning av förbättringsåtgärder.

inriktning mot att göra arbetslagen till självstyrande grupper med långtgående befogenheter. På andra håll har dock utvecklingen av denna samarbetsform gått relativt långsamt. Det är först i samband med 1990-talets läroplansreformer och det s.k. skolutvecklingsavtalet, Avtal 2000 med En satsning till tvåtusen, som arbetslagsidén slagit igenom på allvar. I den medlemsenkät som ingick i de båda lärarförbundens uppföljning av avtalet angav 9 av 10 i alla skolformer att de ingick i arbetslag.

Från kommuner och skolor som varit särskilt framgångsrika med att genomföra Avtal 2000 uppgavs att organisationen i arbetslag var den bästa arbetsmiljöinsats de någonsin genomfört. Tillfredsställelsen med jobbet hade ökat, utbrändheten hade minskat, den samlade kompetensen hade kunnat utnyttjas bättre och förutsättningarna för skolutveckling hade kunnat förbättras. Möjligheterna att anpassa undervisningen efter varje elevs behov hade också ökat. Eleverna kunde mer påtagligt än tidigare få inflytande över sin egen inläring. Deras motivation ökade och deras resultat förbättrades. Arbetslagen hade utvecklats till en betydelsefull resurs för förbättring av verksamhetens kvalitet.

Forskarna pekar dock på risken att skolan stannar vid en yttre organisation i arbetslag men missar dess konsekvenser i form av ett förändrat lärarskap, att gå från traditionellt förmedlande till mer handledande insatser. Att åstadkomma en förbättring av den pedagogiska verksamheten faller inte automatiskt ut ur de självstyrande arbetslagen. En annan studie visar att om man kan hitta dialogen för att förstå sig på varandra och överbrygga olikheter kan man inom laget lära av varandra och gå vidare mot en pedagogisk utveckling. När man använder arbetslaget för pedagogisk planering, diskuterar och prövar olika arbetssätt har arbetslaget, stora förutsättningar att bli en viktig faktor för den pedagogiska utvecklingen.

## 3. STRATEGIER FÖR FÖRBÄTTRINGSARBETE

### 3.1 Framgångsfaktorer

Vi har i det föregående konstaterat att skolor enligt forskarna behöver äga en självförnyande förmåga för att kunna ta sig an behov av och krav på utveckling. Forskningen visar att det är den samarbetande skolan som har de naturliga förutsättningarna att bli självförnyande. Har en skola inte dessa förutsättningar behöver man arbeta för att nå dit.

I bilaga till kunskapsöversikten finns en checklista för bedömning av i vilken grad en kommun eller skola har dessa förutsättningar. Med hjälp av checklistan kan man analysera den egna verksamhetens starka och svaga sidor och på det sättet komma underfund med vad det är man behöver utveckla för att skapa optimala förutsättningar för ett framgångsrikt gransknings- och förbättringsarbete.

I avsnitt 3 och 3.1 redovisas några grundläggande strategier och nycklar att beakta för att förbättrings- och utvecklingsarbetet ska bli framgångsrikt. Dessa grundläggande förutsättningar har stor betydelse för att ett fungerande gransknings- och förbättringsarbete ska kunna komma till stånd och leda till att den enskilda skolan utvecklar en självförnyande förmåga.

Allt förbättringsarbete har en bakgrund. Vilken den är behöver man göra klart för sig. Man behöver fråga sig vad det är som gör att just det här förbättringsarbetet planeras? Beror det på några eldsjälar som tror på en egen idé eller har man sett andra göra något som verkar bra och som man tar efter? Finns det över huvud taget någon behovsanalys?

Allt förbättringsarbete måste starta med en nulägesbeskrivning där man beskriver vad och hur man gör nu och vad som behöver bli bättre. Om man inte gör det visar erfarenheten att man mycket snabbt glömmet hur det var förut. Då har man ju också missat möjligheten att jämföra och se om något förbättrats.

#### LÄS AVSNITT

2.2 Skolförbättring och skoleffektivitet, sid. 32–35

3 Strategier för förbättring och 3.1 Utvecklingsnycklar, sid. 41–46

3.3 Systematisera förbättringsarbetet, delen Systematisera, sid. 52–56

bilagan Checklista, sid. 117–119

#### DISKUTERA

Egna erfarenheter av framgångsfaktorer och hinder i förbättringsarbetet.

Starka och svaga sidor enligt checklistan – förbättringsbehov.

#### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Gör utifrån checklistan en åtgärdsplan för skolan/enheten med syftet att uppnå en mer självförnyande förmåga.

Ytterligare en strategisk aspekt är hur väl det planerade förbättringsarbetet förankrats. Hur stor är enigheten egentligen, dvs. – för att använda forskarnas begreppsapparat – vilka är det som ”äger” det planerade förbättringsarbetet? Hur stor är delaktigheten och har man tänkt på alla grupper som är berörda? Man behöver också fundera över hur man under den kommande förbättringsprocessen ska hålla koll på hur delaktigheten utvecklas.

Sen måste förbättringsarbetet planeras. Vad är det som ska förbättras, hur ska det gå till och när ska det ske? Vem har ansvar för vad? Planen måste ge svar på dessa frågor på både kort och lång sikt. Den måste också redovisa hur man tänker ta reda på vilka effekter som uppnåtts och visa hur erfarenheter och resultat ska spridas inom och utom skolan samt hur resultatet är tänkt att kunna påverka kommande års planerings- och budgetarbete. Vikten av ett systematiskt arbetssätt är tydlig.

#### LÄS AVSNITT

2.3 Förbättringsarbetets faser, sid. 35–38

2.4 Förbättringsarbetets faser och relationen till framgångskriterier, sid. 38–40

#### DISKUTERA

Egna erfarenheter av förbättringsarbetets faser och deras tidsperspektiv.

#### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Granska ett aktuellt projekt/ förbättringsarbete och dokumentera dess utveckling sedan starten utifrån beskrivningen av faser och tidsperspektiv. Identifiera framgångsfaktorer och hinder samt dra lärdomar inför framtiden.

## 3.2 Förbättringsarbetets faser

Att förändra invanda arbetssätt och handlingsmönster tar tid. När man sätter igång ett förbättringsarbete behöver man därför fundera över hur man tänker sig att det ska utvecklas under de närmaste åren. Hur ska man hålla engagemanget uppe och hur ska man hantera motstånd? Vilka alternativa handlingsvägar kan finnas om strategin skulle behöva justeras? Det är några av de frågor man behöver fundera över i förväg.

Man behöver också göra klart för sig att ett framgångsrikt förbättringsarbete genomgår några olika faser, vars existens och innehåll är naturliga inslag i utvecklingen. Skolförbättringsforskningen identifierar fyra sådana faser. Den första fasen benämns initieringsfasen under vilken projektet presenteras och introduceras. Det är den period när idéer väcks och eldsjälarna träder fram och argumenterar. Ofta gör de besök på andra skolor och läser artiklar och böcker för att vidga perspektivet.

Den andra fasen är implementeringsfasen under vilken det praktiska arbetet med det nya sättet i sjön och provas. Då startar förbättringsarbetet,

ofta i liten skala i en del av enheten. De engagerade identifierar problem och söker praktiska lösningar. Bland de andra – de som inte är med i arbetet – finns inte sällan en uttalad skepsis och kanske till och med motstånd. Denna situation måste hanteras.

I institutionaliseringsfasen, som är den tredje, omfattas förbättringsarbetet av de flesta vid skolan och det nya uppfattas inte längre som nytt. Det är först i denna fas man ser om arbetet varit framgångsrikt. Det är här som uthålligheten sätts på prov. Det tar tid att institutionalisera ett förbättringsarbete och det finns alltid en risk för att motstånd får fäste hos en del kollegor och gör implementeringsfasen arbetsam för dem som engagerat sig i arbetet.

Den fjärde fasen, spridningsfasen, påbörjas redan under institutionaliseringsfasen. Spridningen inom och utom den egna enheten har stor betydelse för dem som engagerat sig i förbättringsarbetet. De får då tillfälle att berätta om sitt arbete, vilket ytterligare ökar motivationen och verkar stimulerande för förbättringsarbetet i största allmänhet. Under spridningsarbetet förstärks ofta den egna upplevelsen av kvalitetsutveckling.

Den totala tidsåtgången för hela processen från initiering till institutionalisering är enligt forskares studier 5–7 år. Det är en aspekt på förbättringsarbete som man ofta inte har klar för sig. Långsiktighet, kontinuitet och uthållighet är därför avgörande förutsättningar för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Under en så lång process gäller det att vidta många åtgärder för att hålla målet och engagemanget levande.

**LÄS AVSNITT**

3.3 Systematisera förbättringsarbetet, delen Fördela sid. 49–51

4.6 Partssamverkan, delen Förvaltnings- och skolledning, sid. 88–89

5.1 Att leda en lärande organisation, sid. 92–94

**DISKUTERA**

Möjligheter och svårigheter i rektors roll i de olika faserna.

Förvaltningschefens roll och betydelse för förbättringsarbetet.

Möjligheterna att skapa en "stab" av medarbetare med stödfunktioner för förbättringsarbetet.

**FÖRDJUPA/TILLÄMPA**

Förbered en seminarierie eller liknande om rektorn som förändringsagent. utifrån t.ex. Stålhammar (red), Begripa ledningen (Gothia), delen Rektorn som förbättringsarbetare.

### 3.3 Förbättringsarbetets besättning

Vi har redan konstaterat att det ofta är eldsjälar som drar igång olika projekt med syfte att förbättra verksamheten och dess kvalitet. Och naturligtvis är det så att verksamheten är beroende av sådana eldsjälar som motorer i förbättringsarbetet. Ett framgångsrikt förbättringsarbete kräver dock att engagemanget sprids också till andra.

En skolas rektor har genom sin funktion som chef och ledare särskilda möjligheter att bana väg för en sådan spridningseffekt. Forskarna har identifierat fyra olika funktioner relaterade till de fyra förbättringsfaserna som är särskilt viktiga att rektorn kan fylla för att förbättringsarbetet ska bli framgångsrikt, nämligen

**initieringsfasen**

*katalysator* med uppgift att rubba stabiliteten och ställa krav på förändring,

**implementeringsfasen**

*processhjälpare* med uppgift att hjälpa till med att identifiera behov, finna lösningar och metoder och göra lärarna delaktiga,

**institutionaliseringsfasen**

*lösningsgivare* med uppgift att bidra till att visa på framkomliga vägar när olust och oro hotar att aktivera försvarsmekanismerna,

**spridningsfasen**

*resurslänkare* som knyter samman personer och resurser i nätverk för fortsatt förbättringsarbete.

Det måste samtidigt sägas att en rektor trots sin chefs- och ledarposition eller en eldsjäl/motor aldrig ensam kan fylla alla de funktioner som behövs för ett framgångsrikt förbättringsarbete. Ett framgångsrikt utvecklingsklimat kräver att många engagerar sig. I det arbetet har forskarna identifierat olika roller som ett antal lärare kan fylla som en sorts stab till rektorn i dennes funktion som förändringsagent. Även om man i praktiken inte alltid kan se dessa roller så exakt avgränsade är var och en av dem viktiga för utvecklingsklimatet. De sex rollerna är

**målhävare**

med uppgift att hålla de övergripande målen levande och därmed medverka till att förbättringsarbetet håller sig inom ramen för nationella mål och riktlinjer,

**förbättringskritiker**

någon som ställer sig bakom de nya idéerna men också som en ”kritisk vän” granskar hur förbättringsarbetet hanteras,

**uppskaffare**

som särskilt i initierings- och implementeringsfaserna ”uppskaffar” praktiska lösningar på de idéer till förbättringar som kommer fram,

**visionär**

som försöker skapa bilder av verksamheten på längre sikt och hur denna framtid kan tänkas påverka invanda traditioner och rutiner,

**utformare**

med uppgift att se hur nya idéer kan infogas i den befintliga verksamheten och skapar en ordning som tillåter och gynnar det nya,

**pådrivare**

någon som driver på arbetet så att det inte stannar av.

### 3.4 Utvecklingsdialoger

I kunskapsöversiktens avsnitt 5.2 och 5.3 beskrivs utvecklingsdialogen och dess möjligheter som stöd för gransknings- och förbättringsarbetet. Där sägs bl.a. att samtalet är en viktig situation där gransknings- och förbättringsidéer kommuniceras inte minst med tanke på att skolans verksamhet inte enkelt och slutgiltigt går att mäta, utan oupphörligt behöver analyseras och värderas för att långsiktigt förbättras.

Utvecklingsdialoger är en av de arbetsmetoder Myndigheten för skolutveckling valt för att erbjuda stöd till kommuner och skolor. Sådana dialoger kan också föras mellan andra parter t.ex. mellan chef och medarbetare enskilt eller i grupp. I samtalet ska ett arbete utvärteras – att tillsammans diskutera resultat och utifrån det planera förbättringsåtgärder. Målet med utvecklingsdialogen är att nå en gemensam förståelse och forma en grund som tankar och handling kan utvecklas vidare från. Utvecklingsdialogen kan således vara ett viktigt redskap för t.ex. förvaltningschefer och rektorer/enhetschefer i deras ansvar för att ett fungerande gransknings- och förbättringsarbete kommer till stånd.

**LÄS AVSNITT**

5.2 Att leda en utvecklingsdialog, sid. 94–97

5.3 Gransknings- och förbättringskunskap i utvecklingsdialoger, sid. 98–99

**DISKUTERA**

Egna erfarenheter av och synpunkter på medarbetarsamtal som utvecklingsdialog. Förändringsagentens roll och funktion i dialogens olika delar.

**FÖRDJUPA/TILLÄMPA**

Analysera medarbetarsamtalen och deras inslag av utvecklingsdialog vid den egna enheten – idéer om förbättring. Diskutera analysen och förbättringsidéerna i din ledningsgrupp och med dina chefskollegor t.ex. i kommunen.



Forskning visar att chefen/ledaren i sin funktion som förändringsagent behöver utforma sitt sätt att leda samtalet på olika sätt under utvecklingsdialogens gång. Forskarna talar om en frågande och stödjande roll som övergår i en påträngande och utmanande del för att återigen bli frågande och stödjande. I en väl genomförd samtalsmodell, menar forskarna, inriktas slutfasen i dialogen på att få samtalspartnern att själv dra lärdomar av vilka åtgärder som krävs för att förbättringsarbetet ska bli framgångsrikt.

I samtalets alla faser och särskilt när det gäller den mer påträngande delen behöver chefen/ledaren/förändringsagenten relatera till kunskap om skolors gransknings- och förbättringsarbete. Det är en sådan kunskap som presenteras i kunskapsöversikten Att granska och förbättra kvalitet. Ytterst syftar utvecklingsdialogen till att skapa förutsättningar för att ge skolor och arbetslag en självförnyande förmåga.

Ett vanligt chef/ledarproblem är att skapa tid för den här typen av aktiviteter. Det är så mycket annat som pockar på uppmärksamhet och som måste behandlas omedelbart. Organisationen blir lätt situationsstyrd och tappar inriktningen på ett mer långsiktigt kvalitetsarbete. En möjlighet att i en sådan kultur få till stånd utvecklingsdialoger är att ge medarbetarsamtalen den inriktningen.

## 4. ATT GRANSKA OCH VÄRDERA

I början av denna studiehandledning fördes ett resonemang om begreppen ”granska” och ”förbättra” i förhållande till de mer invanda ”utvärdera” och ”utveckla”. Där framhölls att man inte ska se de nya begreppen som något nytt och annorlunda utan i första hand som ett sätt att uttrycka sig mer pragmatiskt och verksamhetsbaserat. I båda fallen handlar det om att se och värdera det man gör för att med detta som grund vidta åtgärder som förbättrar verksamheten.

Hur granskningen/utvärderingen av ett förbättringsarbete ska gå till måste bestämmas i förväg. Ska man titta på mätbara resultat, ska man göra observationer eller intervjuer eller ska man granska dokument? Man kanske behöver använda flera metoder. Tid måste avsättas och preciseras och ansvarsfördelningen dokumenteras. Behöver man extern medverkan? Hur elever och målsmän ska involveras måste man också ta ställning till. Det är lätt hänt att man granskar och värderar själva projektet utan att tänka på att det är eleverna förbättringsarbetet gäller och att det är på deras resultat förbättringen ska synas. I avsnitt 1.5 finns exempel på metoder och hjälpmedel för granskning och kvalitetsutveckling.

En generell aspekt för all typ av granskningsarbete är behovet av dokumentation. Vilka metoder man än väljer så måste det man ser skrivas ner. Det är särskilt viktigt när man samtidigt använder flera olika metoder. Dokumentationen blir ett sätt att hålla samman granskningsarbetet.

Dokumentationen kan också vara en metod i sig t.ex. som form för sammanställning av de observationer och erfarenheter som medlemmarna i ett arbetslag gör under förbättringsarbetets gång. Att på det sättet gemensamt reflektera över det man ser och gör har stor betydelse för att hålla motivationen och engagemanget uppe och för att hålla koll på att förbättringsarbetet fortskrider i enlighet med de mål som satts upp. Gemensam och dokumenterad reflektion framhölls i En satsning till tvåtusen i anslutning till Avtal 2000 också som viktig för lärares lärande och yrkesutveckling.

### LÄS AVSNITT

1.5 Exempel på modeller och hjälpmedel, sid. 20–24

3.3 Systematisera förbättringsarbetet, delen Dokumentera, sid. 56–59

3.4 Utvärderarlag och självvärdering, sid. 59–66

3.5 Nätverkssamarbete, sid. 66–68

### DISKUTERA

Egna erfarenheter av metoder för granskning/utvärdering.

### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Välj ut minst ett av arbetssätten dokumentation, reflektion, självvärdering och utvärderarlag och gör en plan för hur ni skulle vilja använda det.

I kunskapsöversiktens avsnitt 3.4 finns exempel från några kommuner och skolor på två metoder – självvärdering och externa utvärderingar. Självvärderingen bygger på en modell där man bedömer styrkor och svagheter utifrån några olika perspektiv. Utvärderingarna är en metod där ett antal personer från bl.a. en annan skola studerar och värderar ett förbättringsarbete utifrån några perspektiv man kommit överens om. Att just dessa exempel tagits med beror inte på att de förordas framför andra. De har valts därför att de innehåller lite mindre vanliga metoder med internationell och forskningsmässig bakgrund och som visat sig ge ett brett perspektiv på förbättringsarbetet.

## 5. FÖRBÄTTRINGSARBETET I DEN KOMMUNALA PLANERINGEN

Den kommunala planeringen tar i allt väsentligt sin utgångspunkt i en årscykel vars viktigaste beståndsdelar är budget och årsredovisning. Den årliga budgeten ska enligt kommunallagen innehålla verksamhetsplaner för de olika verksamhetsområdena. Där ska kommunens prioriteringar inom fastställd budgetram redovisas. Dessa prioriteringar utgår från den granskning/utvärdering av verksamheten som redovisats för tidigare år, framför allt i tidigare års årsredovisning.

För skolområdet ska det enligt skollagen finnas en särskild verksamhetsplan – skolplanen. Kommunallagens verksamhetsplan för skolområdet och skollagens skolplan har samma syfte – att vara kommunens plan för hur skolväsendet ska utformas och vilka åtgärder som krävs för dess utveckling i enlighet med fastställda mål.

Det innebär att det i den kommunala verksamheten finns inbyggt ett system i vilket kommunens gransknings- och förbättringsarbete ska redovisas. Det är i den processen som de årliga kvalitetsredovisningarna för förskolan, skolan, skolbarnsomsorgen och vuxenutbildningen enligt statlig förordning behöver inordnas. En sådan samordning torde som regel ge de bästa förutsättningarna för prioriteringar i den samlade kommunala budgeten. Det är för att underlätta den samordningen som kommunens kvalitetsredovisning enligt statlig förordning ska redovisas senast den 1 maj. Senast den 1 juni ska den kommunala årsredovisningen enligt kommunallagen vara klar.

I avsnitt 4 redovisas hur årscykeln med budget och verksamhetsplan, granskning/utvärdering, kvalitetsredovisning och årsredovisning kan se ut. Den innehåller också den årliga redovisningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt statlig förordning. Det måste dock betonas att modellen bara är ett exempel. Utformningen kan variera t.ex. med hänsyn till kommunstorlek.

### LÄS AVSNITT

4 Granskning och förbättring i den kommunala verksamheten, sid. 69–75

### DISKUTERA

Erfarenheter av den egna enhetens årscykel för budget/arbetsplan – granskning – kvalitetsredovisning och arbetsmiljöredovisning.

Erfarenheter av samordningen mellan denna årscykel och kommunens årscykel.

### FÖRDJUPA/TILLÄMPA

Gör en analys av hur samordningen mellan kommunens resp. enhetens årscykel ser ut. Föreslå sedan hur detta samband skulle kunna förbättras utifrån kravet att på bästa möjliga sätt ta vara på vad som framkommer i enheternas kvalitetsredovisningar.

I avsnitt 4.3 behandlas den problematik som ligger i att skolornas/ enheternas årscykel är knuten till läsår medan det kommunala planeringsarbetet utgår från kalenderår. Det innebär bl.a. att man måste ha en plan för hur enhetens kvalitetsredovisning för ett läsår ska kunna inordnas i årsredovisningen för ett kalenderår. I avsnittet visas hur den samordningen kan utformas. Även här gäller givetvis att det måste ses som exempel. De problem som följer med olikheterna i de enhetsvisa respektive kommuncentrala årscyklerna måste dock på ett eller annat sätt lösas. Avsnittet ger underlag för en sådan diskussion.

## Studiehandledning

Studiehandledningen är tänkt att underlätta för gemensamma diskussioner och ställningstaganden i det lokala arbetet med kunskapsöversikten Att granska och förbättra kvalitet. Den kan användas som underlag t.ex. för studiecirkel/seminarier om kvalitetsutveckling med politiker, lärare, skolledare och föräldrar eller som återkommande inslag i nämndsammanträden, rektorskonferenser och arbetslagsträffar för att bara ge några exempel. Den kan beställas från Fritzes Kundservice.

