

Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete

Hylte kommun
Barn- och ungdomskontoret

Hyltebruk 2016-01-25



Inledning

Det systematiska kvalitetsarbetet inom Barn- och ungdomskontoret i Hyltebruk sker i enlighet med skollagens och skolmyndigheternas krav:

Ett systematiskt kvalitetsarbete innebär att alla som arbetar i förskolan, skolan och vuxenutbildningen systematiskt och kontinuerligt följer upp verksamheten, analyserar resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planerar och utvecklar utbildningen.

Kvalitetsarbetet på barn- och ungdomskontoret bedrivs dessutom i enlighet med riktlinjer och krav i denna text, och lokalt i de former som respektive verksamhet har beslutat.

Värdegrund i kvalitetsarbetet

Barn- och ungdomskontorets kvalitetsarbete är den process som förvaltar och utvecklar verksamheterna så att dessa motsvarar uppdragsgivares och elevers krav och förväntningar på bästa möjliga sätt. Det ska också utgå från professionella krav på effektivitet samt från forskning- och beprövad erfarenhet. Sammantaget handlar kvalitetsarbetet om att ständigt arbeta för att förbättra elevers måluppfyllelse.

Kvalitetsarbetet tar sin utgångspunkt i det vardagliga arbetet med barnen och eleverna. Där har kvalitetsarbetet sin givna och viktigaste startpunkt. Förskolans huvudprocesser är lärande, fostran och omsorg och skolans huvudprocess är undervisningen. Det är därför dessa som i första hand ska belysas och bearbetas genom kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet börjar enligt detta synsätt i klassrummet och i barngruppen. Det är där, i mötet mellan pedagog och barn/elev, som verksamhetens huvudsakliga kvalitet avgörs. Det som sker där är inte enbart en fråga för de direkt inblandade, utan rör hela förskolan och skolan som organisation. Lärandet, fostran och omsorgen eller undervisning får aldrig ”privatiseras” eller ”stängas in” utan bör göras öppen och tillgänglig för granskning och dialog. Skolans och förskolans kvalitet är ett delat ansvar.

Utöver huvudprocessen finns en rad viktiga stödprocesser (likabehandling, elevhälsa, ledningsarbete, bedömning och betygsättning m m) som också kan och bör hanteras inom ramen för kvalitetssystemet.

I förskolans kvalitetsarbete vill vi att alla utvärderingar utgår från ett tydligt barnperspektiv. Barn och föräldrar ska vara delaktiga i våra utvärderingar. Detta kan ske genom observationer, intervjuer, enkäter, utvecklingssamtal, föräldramöten etc.

I skolan vill vi göra eleverna delaktiga i kvalitetsarbetet. Det kan ske både i uppföljningsarbetet och genom deltagande i utvärderingar och analyser av undervisningsprocessen. Traditionellt organiseras inte kvalitetsarbetet i svensk skola tillräckligt eller med sikte på utveckling och lärande. Eleverna är både organisationens huvudmålgrupp och samtidigt den viktigaste motorn för utveckling. Att inte engagera eleverna i arbetet med kvalitetsfrågorna är slöseri med resurser. Genom att engagera eleverna i kvalitetsarbetet stärker vi och stimulerar vi deras metakunskap (kunskap om sitt lärande) och därmed deras ansvarstagande.

Vi vill definiera bra kvalitetsarbete som en pågående process, där kontinuerlig insamling och bearbetning av empiriskt underlag kombineras med ledarnas samtal med medarbetare, barn/elever och andra intressenter. Samtalen ska vara utmanande och motiverande, det vill säga bör innehålla både kritiska dimensioner kring yrkesutövningen och goda skäl för personalen att självständigt bedriva utvecklingsarbete med uppföljning och utvärdering som grund.

Framgångsfaktorer för kvalitetsarbetet:

- **Ledarskap** – processen måste drivas framåt och det måste finnas ansvariga. Ledande individer i kvalitetsarbetet bör våga utmana och föregå med gott exempel i att bjuda in till granskning.
- **Ett öppet och tillåtande klimat** – vi välkomnar olika ståndpunkter i viktiga frågor. Vi straffar inte ”fel” eller ”misstag” som inträffat i vår strävan efter bättre kvalitet. Vi uppmuntrar till mod, initiativtagande och okonventionellt tänkande/agerande.
- **En organisationskultur inriktad på utveckling och lärande** – vi lär av allt, inte minst av våra tillkortakommanden vilka vi behandlar ”prestigelöst”.
- **Beredskap för kritik och konflikt** – vi räds inte eventuella konflikter i sakfrågor och är beredda att hantera dem konstruktivt. Ett öppet och tillåtande klimat kan inte existera utan konflikt.
- **Förankring i det genuint relevanta** – vi är alerta beträffande risken för överdriven formalism och byråkratisering (exempelvis måltekniska detaljer, överdrivet långa texter) i kvalitetsarbetet, och strävar alltid efter att ta det tillbaka till huvudprocessen, det vill säga mötet mellan vuxna och barn/elever.
- **Rutiner och metodik** – vi inser betydelsen av att hålla hårt i viktiga rutiner och tillämpar ett begränsat antal metoder som vi ständigt utvecklar.

Styrning och ledning

Skollagen och andra statliga styrdokument bestämmer innehåll och i hög grad formerna för verksamheten. Huvudmannen styr över förutsättningarna för verksamheterna i form av lokaler, grundorganisation, strategiska satsningar, generella ekonomiska ramar etc.

De prioriteringar och satsningar som görs inom de statliga ramarna för att stärka förutsättningarna och utveckla verksamheten dokumenteras i årliga planer på huvudmannan- och lokal nivå (se nedan under Dokumentation - Arbetsplanen).

Organisation, roller, uppdrag

Kvalitetsarbetet hanteras på två nivåer, kontorsnivån med barn- och ungdomschefen som ansvarig och verksamhetsnivån, med rektor/förskolechef som ansvarig.

Barn- och ungdomschefen ansvarar för att förvalta och vid behov fortlöpande revidera kontorets samlade kvalitetssystem, på uppdrag av staten via skolans styrdokument och kommunen via barn- och utbildningsnämnden. Rektors uppdrag från staten föreskriver ett välutvecklat kvalitetsarbete. Den kommunala huvudmannen förväntar sig att rektor/förskolechef förvaltar och utvecklar ett kvalitetssystem som är förenligt med beskrivningarna i de statliga styrdokumenten och i föreliggande dokument. I uppdraget ingår också att samverka och utbyta erfarenheter i dessa frågor.

Kvalitetsarbetet bedrivs i huvudsak inom ramen för den ordinarie organisationen. Lokalt bestäms organisationen av rektor/förskolechef. Det statliga uppdraget kräver dock att personal och elever involveras på olika sätt. Kvalitetspiloter eller motsvarande, kvalitetsgrupper, fokusgrupper med elever och/eller föräldrar är exempel på organisatoriska inslag som ofta behövs för att uppnå den höga ambitionsnivå som eftersträvas.

På kontorsnivå samlas en övergripande kvalitetsgrupp under ledning av kontorets tjänstemän. Gruppen ansvarar på barn- och ungdomschefens uppdrag för att vidareutveckla förvaltningens kvalitetssystem. I ansvaret ingår att ta initiativ för att åtgärder vidtas som bibehåller ett system med hög ambitionsnivå. Gruppen är arbetande, vilket innebär att konkreta arbetsuppgifter fördelas och genomförs av gruppens medlemmar. Varje skolområde och gymnasieskolan är representerad i kontorets kvalitetsgrupp med en eller två deltagare.

Tillfälliga arbetsuppgifter men även uppföljningar och utvärderingar kan handhas av tillfälligt sammansatta projektgrupper på initiativ från barn- och ungdomschefen och bestå av utbildningskontorets tjänstemän, skolledare, lärare och elever.

Kalender och årshjul

Det systematiska kvalitetsarbetet följer en årlig cykel med fyra huvudspår (se bilaga 1):

1. Delårsbokslut och bokslut
2. Utvärdering och utvärderingsmöten 1, 2 och 3
3. Arbetsplaner och revision av kvalitetsarbetet
4. Sammanställning och analys av nyckeltal

Av årshjulet framgår hur huvudmannanivån och den lokala nivån samverkar på ett strukturellt plan. Det beskriver också de rapporteringsrutiner som håller samman kontoret inklusive den politiska nivån. Observeras bör att årshjulet beskriver ett eftersträvansvärt ”normalläge”.

Dokumentation

Verksamheterna och den centrala nivån i barn- och ungdomskontoret använder två grundläggande dokumenttyper i kvalitetsarbetet:

1. *Arbetsplanen* är ett årligt framåtblickande dokument som beskriver verksamhetens prioriterade fokusområden och arbetet med dessa. De lokala arbetsplanerna ligger till grund för samtal, uppföljningar och analyser som initieras av huvudmannen. Årshjulet föreskriver när de lokala planerna ska finnas färdiga för kommunikation och uppföljning.

2. *Utvärderingar* skrivs minst tre gånger per läsår och sammanfattar, granskar, analyserar och bedömer arbetet inom ett givet fokusområde. De lokala utvärderingarna ligger till grund för samtal, utvärderingsmöten, uppföljningar och analyser på huvudmannanivån. Årshjulet föreskriver när detta ska ske.

På central nivå förekommer dessutom följande dokumenttyper:

3. *Uppföljningsrapporter* skrivs när uppföljningar har genomförts som inte kopplats till en planerad utvärdering.
4. *Riktlinjer* och *rutiner* används för att dokumentera direktiv eller viktiga värden som processats eller beslutats. Dessa dokumenttyper har en styrande funktion i förhållande till verksamheterna.

Samtliga ovanstående dokument på huvudmannanivå spelar en huvudroll i Barn- och ungdomsnämndens arbete.

För samtliga dokumenttyper används mallar som har processats gemensamt och som både har en stödjande och styrande funktion.

Arbetsätt och metodik

Följande arbetsätt är viktiga i kvalitetsarbetet:

- *Dialog, samverkan och erfarenhetsutbyte*

Tyngdpunkten i arbetet med kvaliteten ligger i dialog, kommunikation och erfarenhetsutbyte mellan kontorets olika delar, både horisontellt och vertikalt. Detta förutsätter fysiska möten, som planeras, förbereds och leds på förutsägbara och rationella sätt. Följande typer av möten ingår i kvalitetssystemet och förekommer på bestämda platser i årscykeln på kontornivå:

1. Utvärderingsmöten: tre gemensamma möten leds av barn- och ungdomschefen med lokala utvärderingar som underlag. Dessa möten finns inplacerade i årshjulet och utgör en fast del av kvalitetscykeln.
2. Uppföljningsmöten: initieras av barn- och ungdomschefen löpande under året när en aktuell uppföljningsrapport föreligger.
3. Kunskapsseminarier kan initieras av barn- och ungdomschefen löpande under året. Ansvar kan delegeras till verksamhetsledare eller tjänstemän i staben. Ämnena för dessa seminarier kopplas till aktuella fokusområden och uppföljningsprojekt. Underlag för seminarierna beslutas efter hand och kan bestå av lokalt producerade dokument, forskningsrapporter och böcker, i delar eller som helhet.
4. Kvalitetsdialog med nämnden: minst tre kvalitetsdialoger hålls i samband med att en aktuell utvärdering föreligger. Syftet med kvalitetsdialogerna är flerfaldigt: de erbjuder ett forum för kommunikation och samverkan mellan olika delar av organisationen, de ger en möjlighet till lärande och de ger nämnden ytterligare underlag för beslut.

Hur dialog, samverkan och erfarenhetsutbyte går till lokalt beslutas av respektive verksamhetsledare. Ovanstående typmöten är en möjlig och lämplig utgångspunkt.

- *Utvärdering*

Att utvärdera är en integrerad process som innehåller moment av kritisk granskning, analys, bedömning och kontroll med syftet att leverera förståelse, ny kunskap, lärande samt underlag för framtida beslut.

Vid utvärdering utgår vi alltid från ett specifikt uppföljningsmaterial. Utvärdering förutsätter alltså att det gjorts en eller flera uppföljningar. Utvärderingar ska alltid dokumenteras.

Vid utvärdering ingår som nämnts ovan analyserande moment, det vill säga att något komplext och sammansatt plockas isär. En utvärdering bör dock utmynna i syntetiska slutsatser, det vill säga i helhetsbedömningar. Ska hela verksamhetsförlopp utvärderas behöver då alla tre led komma med: förutsättningar, process och resultat. Idealt använder vi vid ambitiösa utvärderingar uppföljningsdata från samtliga av dessa led.

Utvärderingarna konkretiseras i dokument och i utvärderingsmöten, som ingår som fast rutin i årshjulet.

- *Uppföljning*

Uppföljning är insamling och sammanställning av olika former av data, exempelvis provresultat eller betygsresultat. Oftast rör det sig om statistiskt material. Den statistiska uppföljningen utgår bland annat ifrån ett begränsat antal fasta kvalitetsindikatorer som finns listade i en särskild bilaga (se bilaga 2).

Uppföljningen planeras i förväg i samband med utarbetandet av planer, på lokal och på huvudmannanivå. Uppföljningar görs med ett flertal syften: styrning, kontroll, organisationsutveckling, individuell utveckling. Det är ett verktyg som kan och bör användas både för att täcka huvudmoment i verksamheterna men också för att belysa eftersatta eller mindre synliga aspekter på uppdraget.

Uppföljningen sker med hjälp av en mängd olika metoder:

1. Statistisk uppföljning: En mängd fakta samlas och sammanställs för statistisk analys. Till det vanliga hör exempelvis betyg och närvarostatistik. Mycket annat i den löpande verksamheten kan och bör dock följas upp statistiskt, exempelvis aspekter på tidsanvändning (hur lång tid innan arbetet på lektionen kommer igång?) och klassrumsbeteenden (hur många spontana elevfrågor ställs under en lektion?).
2. Självvärdering: Att på regelbunden basis fråga oss själva vad vi är bra på och hur vi kan bli bättre. Detta är de professionellas sätt att genom en kritisk självbetraktelse formulera styrkor och svagheter i verksamheten. Ett flertal olika modeller för självvärdering används: BRUK, SWOT m.m. Självvärdering sker regelbundet i alla verksamheter.

3. Observationer: Vid arbetet med konkreta processer, som exempelvis undervisning, är observationer ett nödvändigt metodinslag. Både lärare, tjänstemän, ledare och elever engageras för genomförande av observationsuppdrag och kan också bli föremål för observationer.
4. Intervjuer: Denna metod kommer till användning i mötet med elever och föräldrar, eller om uppföljningen gäller stödprocesser, personalkategorier av olika slag. Utbildningskontorets tjänstemän använder intervjuer främst i arbetet med elevreferensgrupper.
5. Dokumentanalys: Analys av skriftligt material som samlats in under en bestämd period. Ett exempel är incidentrapporter.
6. Enkäter: Dessa är självskrivna som kvantitativ metod för inhämtning av synpunkter från elever, föräldrar och medarbetare inom kontoret. Följande enkäter genomförs årligen på initiativ från barn- och ungdomskontoret:
 - Nöjdhetsenkät – mätning av trygghet, trivsel och inflytande (elever åk. 2, 5, 8)
 - Föräldraenkät förskola
 - Föräldraenkät fritidshem
 - Hälsoenkät förskoleklass, åk 4, 8, åk. 1 gymnasiet

Uppföljningar ska alltid dokumenteras. Det är dock inte nödvändigt att göra en djupare analys i samband med varje uppföljning. Flera uppföljningar kan istället samlas ihop och analyseras i samband med större utvärderingar. Större uppföljningar som initieras på huvudmannanivå utmynnar i särskilda uppföljningsrapporter.

- *Kollegialt lärande*

Kollegialt lärande i olika varianter är en arbetsform som genom forskning och beprövad erfarenhet etablerats som helt grundläggande i skolans utvecklingsarbete. Arbetssättet är föreskrivet i kvalitetsarbetet. Det gäller främst för verksamheternas pedagogiska personal men också för verksamhetsledare och tjänstemän i staben.

Det innebär att varje medarbetare är skyldig att bidra till och ingå i kollegiala lärprocesser där det egna arbetet studeras och granskas. Syftet med arbetssättet är att utveckla effektiva arbetsformer och fördjupa förståelsen av roller och uppdrag. Metoder och modeller kan växla och variera.