

Uppsala kommuns systematiska kvalitetsarbete på utbildningsområdet

Henrik Jordahl

2018-03-11

1. Bakgrund

Uppsala kommun arbetar aktivt med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på utbildningsområdet. Arbetet omfattar samtliga enheter och skolformer, från förskolan till gymnasiet och är bland annat inriktat på att förbättra elevernas progression. Skolinspektionen har granskat kommunens systematiska kvalitetsarbete och identifierat utvecklingsområden. Det finns behov av ytterligare extern granskning för att säkerställa och utveckla rätt styrning i kvalitetsarbetet. Ett välfungerande systematiskt kvalitetsarbete är avgörande för god måluppfyllelse.

Mot denna bakgrund har Uppsala kommun gett mig uppdraget att göra en översyn av kommunens systematiska kvalitetsarbete, vilket ska resultera i en "second opinion". Översynen syftar till att identifiera styrkor och svagheter samt föreslå förbättringar i kommunens systematiska kvalitetsarbete. En utgångspunkt för översynen är den genomgång av styrning och ledning vid förskolor, grundskolor och gymnasieskolor i Uppsala kommun som jag genomfört tillsammans med Jannis Angelis. Översynen bygger även på presentationer av och intervjuer med personal vid Utbildningsförvaltningen, enhetsanalyser från respektive skolform, samt offentligt tillgängligt material från Uppsala kommun och Skolinspektionen.

Denna redovisning innehåller en bedömning av Uppsala kommuns systematiska kvalitetsarbete på utbildningsområdet med förslag på möjliga tillvägagångssätt för att bättre styra kommunens utbildning mot de nationella målen. Redovisningen beaktar speciellt möjligheter att förstärka arbetet med att förklara och förbättra kommunens resultat på huvudmannanivå och på skolnivå.

2. Systematiskt kvalitetsarbete

Enligt skollagen ska kommunen som huvudman bedriva utvärderingsmässig styrning.¹ Både huvudmännen och skolenheterna ska systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp, dokumentera och utveckla utbildningen. De tre grundläggande komponenterna i ett sådant systematiskt kvalitetsarbete har beskrivits som:

- innehåll,
- processer,

¹ 4 kap. 2–8 §, Skollagen.

- metoder.

Det systematiska kvalitetsarbetets innehåll bestäms huvudsakligen av de nationella målen, men även av andra mål som är förenliga med de nationella. Det systematiska kvalitetsarbetets processer innehåller arbete med och kommunikation om uppföljning, utvärdering och utveckling, eller med andra ord informationsinsamling, kvalitetsbedömning och förbättringsarbete. Den sista komponenten, metoder, handlar om hur data samlas in, bearbetas och analyseras. Metoderna kan vara generella eller utgöras av specifika verktyg som exempelvis kvalitetssäkringssystemet Qualis, som används av kommunens förskolor, eller elevdokumentationssystemet Unikum, som används av kommunens grundskolor.²

Systematiskt kvalitetsarbetet är till sin natur planlagt, metodiskt och framåtsyftande. Särskilt viktigt är att analysera vad skolresultaten beror på och hur stor effekt olika möjliga insatser kan förväntas ha. De egna analyserna bör utgå från och komplettera befintlig forskning om skoleffektivitet och förbättringsarbete.

Förskolan skiljer sig från andra skolformer genom att läroplanens mål beskriver en förväntad utveckling. Det innebär att det inte finns några kunskapskrav som förskolebarnen ska uppnå. Förskolans måloppfyllelse handlar istället om i vilken utsträckning den bidragit till barnens utveckling och lärande.³

3. Uppsala kommun

Utbildningsnämnden har på kommunfullmäktiges uppdrag ansvar för förskolan, grundskolan och gymnasieskolan i Uppsala kommun. Det operativa arbetet ligger på Utbildningsförvaltningen under ledning av kommunens utbildningsdirektör som kontinuerligt följer upp arbetet, analyserar och bedömer utvecklingsbehov.

Utbildningsnämnden och utbildningsförvaltningen fick sin nuvarande organisatoriska form den 1 januari 2015. Tidigare var arbetet organiserat utifrån beställar-utförarmodellen och med separata politiska nämnder för förskola-grundskola respektive gymnasieskola. Ett viktigt fokus har varit att utveckla en styrning och ledning med fokus på hela skolgången från 0 till 19 år.

Utbildningsnämnden har ett så kallat årshjul där det framgår när olika uppföljningar ska tas upp i nämnd (se bild i Appendix B). Varje år i november ges en samlad bild för hela förvaltningen som bygger på avdelningarnas analyser. Flera chefer följer kontinuerligt upp arbetet, analyserar och bedömer utvecklingsbehov. En gång per år ger avdelningscheferna en samlad bild som bygger på enheternas analyser, en avdelningsanalys för respektive skolform. På enhetsnivå följer rektor, förskolechef och enhetschef kontinuerligt upp arbetet samt analyserar och bedömer utvecklingsbehov. En gång per år ges en samlad bild för hela enheten som bygger på medarbetarnas analyser. Utbildningsnämnden ska ges tillgång till samtliga enhets- och avdelningsanalyser.

² Håkansson (2017, s. 11–14).

³ Håkansson (2017, s. 150).

4. Systematiskt kvalitetsarbete på skolnivå

Kvalitetsarbete på skolnivå spelar stor roll för elevernas studieresultat. En kartläggning av detta arbete finns i en studie av styrning och ledning vid Uppsala kommuns skolor och förskolor som genomförts av Jannis Angelis och mig.⁴ Studien använder World Management Survey-metoden för att analysera allmängiltiga styrnings- och ledningsmetoder (eller managementmetoder) som förmodas bidra positivt till alla sorters verksamheter.⁵ Metoden har använts för att studera skolor i Brasilien, Indien, Italien, Kanada, Storbritannien, Sverige, Tyskland och USA. Det visar sig att skolors användning av managementmetoder är relativt begränsad i dessa länder. Svenska skolor står sig dock relativt väl. Studien belägger ett starkt positivt samband mellan skolors managementkvalitet och elevernas utbildningsresultat.⁶ En liknande studie visar att elever på italienska skolor med hög managementkvalitet presterar bättre på standardprov i matematik.⁷ På ett mer konkret plan visar ett amerikanskt fältexperiment att skolors arbetssätt påverkar elevernas resultat. Effektiva skolor kännetecknas av återkommande återkopplingar från läraren, datadriven undervisningsplanering, lärarledda smågrupper (*"tutoring"*), mycket undervisningstid och att lärarna har höga förväntningar på eleverna.⁸ Enligt svensk jämförande studie av åtta skolor är det också så att framgångsrika skolor har en målinriktad ledning och lärare som samarbetar med fokus på undervisning, lärande och resultat. På de framgångsrika skolorna finns system för kartläggning och uppföljning av elevernas kunskaper, som används för att organisera undervisningen.⁹

Kartläggningen av managementmetoder vid Uppsalas kommunala skolor utgår från en uppdelning av styrning och ledning i fyra övergripande områden:

1. *Verksamhetsstyrning*: standardiserad undervisningsplanering, individanpassning av utbildning och lärande, datadriven planering och användningen av *best practice* inom undervisningen.
2. *Uppföljning*: förbättringsarbete, mätning och uppföljning av prestationer, resultatdialog och konsekvenshantering.
3. *Målstyrning*: styra med tydliga mål som griper över hela verksamheten med olika tidshorisonter och som är lagom svåra att uppnå.
4. *Personalhantering*: rekrytera, utveckla, belöna, befordra och behålla skickliga medarbetare, samt hantera lågpresterande medarbetare.

Metoderna inom de tre första av dessa områden ingår till stor del i ett systematiskt kvalitetsarbete medan metoderna inom det fjärde området, Personalhantering, huvudsakligen ligger utanför.¹⁰ Bedömningsskalan för metoderna går från ett till fem, där ett innebär *worst practice* och fem innebär *best practice*.

⁴ Angelis och Jordahl (2018).

⁵ Den allmänna World Management Survey-metoden beskrivs i Bloom och Van Reenen (2007).

⁶ Bloom m.fl. (2015).

⁷ Di Liberto m.fl. (2015).

⁸ Dobbie och Fryer (2013).

⁹ Jarl m.fl. (2017).

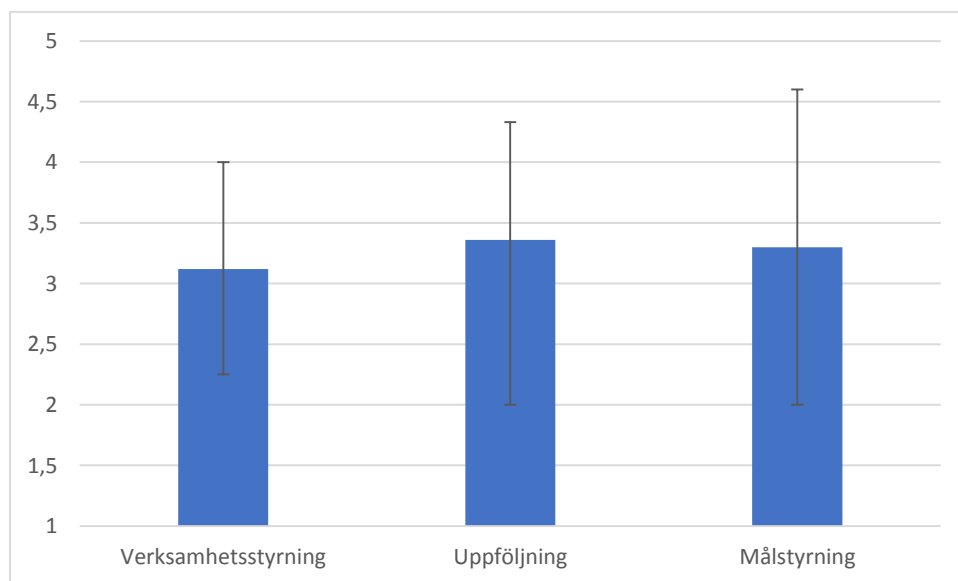
¹⁰ Metoderna inom de tre områden som till stor del ingår i ett systematiskt kvalitetsarbete beskrivs i Appendix A.

Förskolor

De 12 kommunala förskoleenheterna där intervjuer genomfördes erhöll relativt goda poäng på de områden som har med systematiskt kvalitetsarbete att göra. Figur 1 visar att Uppföljning och Målstyrning ligger högre än Verksamhetsstyrning, trots en högre lägstanivå för Verksamhetsstyrning. Jämfört med grund- och gymnasieskolorna ligger området Verksamhetsstyrning lägre bland förskolorna. Spannet mellan max- och minvärdena är högre för Uppföljning och Målstyrning än för Verksamhetsstyrning.

På området Verksamhetsstyrning får metoden *Datadriven planering* lägst genomsnittspoäng – vilket innebär högst utvecklingspotential – över de 12 förskoleenheterna. Metoden handlar om att använda bedömningar för att kontrollera måluppfyllelse vid kritiska steg i utbildningen, att se till att data finns lättillgängliga och antar strategier i enlighet med detta. Den låga poängen kan delvis ha att göra med att det i förskolan saknas kunskapskrav som barnen ska uppnå. Samtidigt ska förskolan, som nämndes i avsnitt 2, bidra till barnens utveckling och lärande. Arbetet med *Datadriven planering* kan förbättras genom att se till så att data finnas lättillgängliga och används bland annat inför övergången till förskoleklass så att stödtjänster kan sättas in vid behov.

Figur 1. Managementkvalitet på tre områden, kommunala förskoleenheter i Uppsala kommun



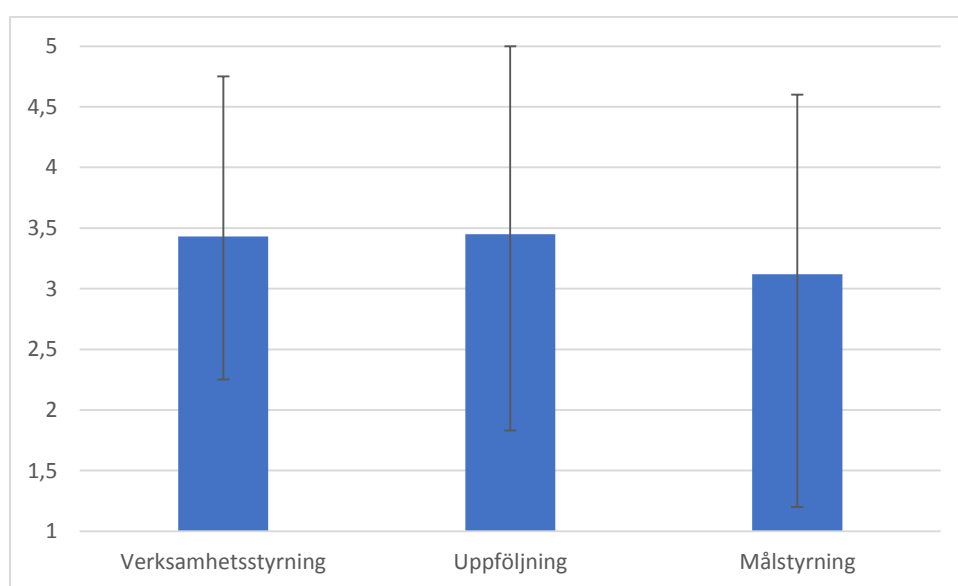
Not: Baserat på 12 kommunala förskoleenheter i Uppsala kommun. Varje förskoleenhet består av mellan 3 och 11 förskolor. Staplarna anger medelvärden och banden anger max- och min-värden.

Det kan tilläggas att en enkät till förskolecheferna visar att förskolornas dokumentation av barnens progression har förbättrats mellan 2016 och 2017 både för kunskaper och för normer och värden.

Grundskolor

Figur 2 visar managementområden bland grundskolorna och ligger på ungefär samma nivåer som förskoleenheterna i figur 1. Grundskolorna får dock högre poäng på Verksamhetsstyrning och Uppföljning än på Målstyrning. Spannen mellan de skolor som får högst och lägst poäng är stora, inte minst utmärker sig en skola med ett väldigt lågt värde på Målstyrning.

Figur 2. Managementkvalitet på tre områden, kommunala grundskolor i Uppsala kommun



Not: Baserat på 67 kommunala grundskolor i Uppsala kommun. Staplarna anger medelvärden och banden anger max- och min-värden.

På det relativt eftersatta området Målstyrning erhöll metoden *Balansering av mål* lägst genomsnittspoäng över de 67 skolorna. Metoden handlar om systematisk styrning med hjälp av meningsfulla indikatorer som är kopplade till elevutfall. För att förbättra metoden *Balansering av mål* bör prestationsmått definieras ännu tydligare. En skola kan gärna sätta upp egna mål utöver externa mål från kommun och stat, samt sätta upp grupp mål för skolledare, lärare och annan personal, utöver hela skolans mål.

För att öka möjligheten att påverka innevarande års måluppfyllelse arbetar alla verksamheter med att ta fram prognoser för måluppfyllelsen. I det arbetet ingår att alla lärare gör prognoser i alla ämnen och för alla årskurser i grundskolan. Med dessa insatser skapas förutsättningar för lärare och rektorer att sätta in åtgärder för att åstadkomma ett förbättrat resultat redan innevarande år.

Gymnasieskolor

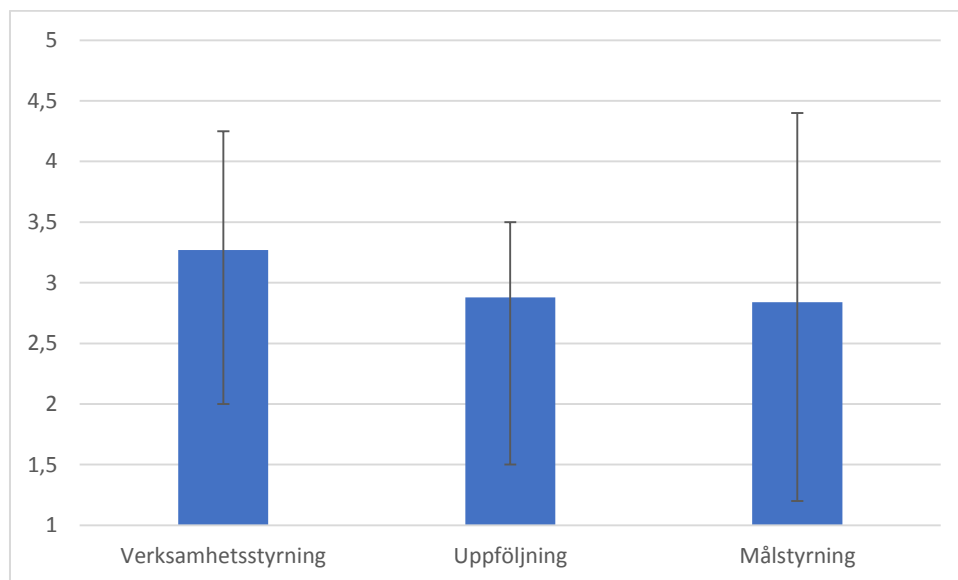
De 11 studerade kommunala gymnasieskolorna ligger överlag något under genomsnittspoängen för förskolor och grundskolor. Figur 3 visar också att spannen mellan de skolor som får högst och lägst poäng är stora och igen utmärker sig en skola med ett väldigt lågt värde på Målstyrning.

Gymnasieskolorna har överlag mer utvecklade managementmetoder inom området Verksamhetsstyrning än inom Uppföljning och Målstyrning.

På området Uppföljning noterades högst förbättringspotential för metoden *Resultatdialog*, som handlar om kvaliteten på uppföljningssamtal och -möten. Metoden kan förbättras genom att hålla regelbundna uppföljningsmöten med fokus på grundläggande orsaker till identifierade problem. Personalen ska känna till mötenas syfte, dagordning och uppföljningssteg, samt få konstruktiv återkoppling och vid behov även coachning.

På området Målstyrning var det metoden *Tydliga och jämförbara mål* som befanns ha högst förbättringspotential. Metoden handlar om att ha prestationsmått som är enkla att förstå och att man talar om prestationer på skolan. Metoden förbättras genom att mål och tillhörande prestationsmått – både kvantitativa och kvalitativa – görs mer väldefinierade och lättbegripliga samt att de kommuniceras mer öppet till personalen.

Figur 3. Managementkvalitet på tre områden, kommunala gymnasieskolor i Uppsala kommun



Not: Baserat på 11 kommunala gymnasieskolor i Uppsala kommun. Staplarna anger medelvärden och banden anger max- och min-värden.

För att öka möjligheten att påverka innevarande års måluppfyllelse arbetar alla skolor med att ta fram prognoser för måluppfyllelsen. I det arbetet ingår att lärarna gör löpande betygsuppföljning

och examensprognoser i gymnasieskolan. Med dessa insatser skapas förutsättningar för lärare och rektorer att sätta in åtgärder för att åstadkomma ett förbättrat resultat redan innevarande år.

5. Systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå

Skolinspektionen har i flera rapporter påtalat allmänna brister i det systematiska kvalitetsarbetet hos skolans olika huvudmän i Sverige.¹¹ Det har funnits problem med bland annat bristande sambandsanalyser, oklar ansvarsfördelning och avsaknad av dialog.¹² En annan undersökning bland svenska rektorer och lokalpolitiker visade att styrningen från huvudmannen till rektor inte är problemfri. Rektorerna uppgav att politiker i ansvarig nämnd ställer låga krav, medan många nämndsledamöter uppgav att de inte litar på rektors kompetens.¹³

För Uppsala hade Skolinspektionen inget att anmärka på vid den senaste tillsynen av utvecklingsarbetet vid Uppsala kommuns förskolor och grundskolor.¹⁴ Däremot påtalades brister i kommunens systematiska kvalitetsarbete för förskoleklass. Vid Skolinspektionens tillsyn våren 2017 framkom att det inte genomförs någon uppföljning av måluppfyllelsen i kommunens förskoleklasser.¹⁵ För gymnasieskolan visade tillsynen att kommunen på huvudmannanivå inte följer upp arbetet med trygghet och studiero. Dessutom framkom att rektorerna endast anmäler allvarliga fall av kränkande behandling till huvudmannen, trots att skollagen kräver att alla fall ska anmälas. Rutinerna har i detta fall inte följts vilket enligt Skolinspektionen försvårar huvudmannens arbete med att förhindra kränkningar.¹⁶

Uppsala kommun har vidtagit åtgärder för att avhjälpa de nämnda bristerna. För att säkerställa det systematiska kvalitetsarbetet för förskoleklass har kommunen bland annat infört en ny mallstruktur i enhetsanalysen som tydliggör förskoleklassens verksamhet. Kommunens framtida kvalitetsrapporter kommer också att tydligare belysa förskoleklassen så att det finns underlag för analys även av denna skolform.¹⁷ För arbetet med att rapportera samtliga kränkningar på gymnasieskolan handlar det om att följa de rutiner som redan finns. Dock kan man konstatera att Skolinspektionen framförde liknande kritik redan 2014, så kommunen behöver uppenbarligen ta sig an problemet på ett nytt sätt för att åtgärda det.¹⁸

Kommunen har som huvudman relativt god information om resultat och måluppfyllelse inom den kommunala skolverksamheten. Detta framgår bland annat av 2016 års kvalitetsrapport.¹⁹ Analysdelen ger däremot ett svagare intryck. Kvalitetsbedömningen av verksamheten skulle gå att förbättra och bedömningar av genomförda och planerade åtgärders effekter saknas. Uppsala är en

¹¹ Skolinspektionen (2010, 2012a, b, 2013, 2015).

¹² Skolinspektionen (2015).

¹³ Johansson och Nihlfors (2013).

¹⁴ Skolinspektionen (2017b, c).

¹⁵ Skolinspektionen (2017c).

¹⁶ Skolinspektionen (2017a).

¹⁷ Uppsala kommun (2017).

¹⁸ Skolinspektionen (2014).

¹⁹ Uppsala kommun (2016).

stor kommun där det är rimligt med central uppföljning och analys av elevernas prestationer. Faktiskt innebär den samlade organisationen för hela kommunen och alla åldrar på eleverna att Uppsalas utbildningsförvaltning är Sveriges största.²⁰ Som jämförelse kan nämnas att Stockholms kommun har utvecklat en egen analysmodell som är mer detaljerad än Skolverkets Salsa-modell för att ta hänsyn till skolornas varierande elevsammansättning. Enskilda kommunala skolor i Stockholm kan vid behov få ett fördjupat analysstöd. Kommunens fokus på hela utbildningsvägen från förskolan till gymnasiet är något positivt eftersom det ofta är i skarvarna mellan olika skolformer som problem uppstår.

Den databas på individnivå som kommunen håller på att sammanställa är ett gott initiativ i sammanhanget. Databasen innehåller varje elevs skolresultat i årskurs 6 och 9 samt på gymnasiet. För gymnasiet finns i dagsläget information om resultat på de första kurserna i matematik, svenska och engelska samt på ett diagnostiskt matematikprov vid gymnasiets början. Däremot saknas information om elevernas föräldrar (som används bland annat i Salsa-modellen). Elevernas personnummer möjliggör att mer information skulle kunna kopplas på. Med nuvarande upplägg missar man dock elever som inte är folkbokförda i Uppsala under gymnasieåren och elever på gymnasiet som går vidare från en kommunal grundskola till en gymnasiefriskola.

Den beskrivna databasen kan användas för att analysera hur det går för olika grupper av elever, speciellt vid övergången från grundskola till gymnasieskola. Vissa analyser av sådant slag har redan genomförts och tanken är att analyser i framtiden även ska kunna ligga till grund för att jämföra och värdera lämpliga insatser.

Att databasen är under uppbyggnad innebär dock flera begränsningar i dagsläget. Resultat från nationella prov i årskurs 6 saknas. Det innebär bland annat att det inte går att beräkna progressionsmått mellan årskurs 6 och 9. Tillsammans med uppgifter om lärare och skolor kan sådana mått användas för att beräkna lärar- och skolkvalitet. För gymnasiet mäts endast skolresultat vid ett tillfälle vid utbildningens början. Detta samtidigt som det är ett centralt mål att eleverna ska klara hela gymnasiet och det helst på tre år. Skolbyten och avhopp går för närvarande inte att studera eftersom endast två tidpunkter observeras i grundskolan och en tidpunkt i gymnasieskolan.

Det framstår därför som prioriterat att fortsätta arbetet med att sammanställa databasen så att den blir så användbar som möjligt. Samtidigt vore det ett gott komplement att anställa eller anlita en person med god kännedom om framför allt kvantitativ forskning och utvärdering av utbildningar. Speciellt innan effekten av olika insatser kan analyseras – men även därefter – vore det värdefullt med en kontrollfunktion som kan bedöma och jämföra effekten av föreslagna insatser.

Att beräkna progressionsmått för skolor kan rekommenderas då sådana mått säger mer om skolkvalitet än till exempel genomsnittsbetyg, även om betygen justeras för bakgrundsfaktorer.²¹

Av Utbildningsnämndens årshjul (se Appendix B) framkommer vidare att ekonomin följs upp varje månad medan skolresultaten endast är i huvudfokus på ett nämndmöte per år (i november). Diskussionerna på detta möte har handlat om relativt övergripande resultat. Även om inte nya

²⁰ I de tre kommuner med fler invånare har ansvaret fördelats mellan olika förvaltningar eller stadsdelar.

²¹ Progressionsmått beskrivs i Heller Sahlgren och Jordahl (2016, kapitel 7).

skolresultat finns tillgängliga varje månad så skulle det systematiska kvalitetsarbetet gynnas av en mer kontinuerlig uppföljning av utbildningskvalitet och utbildningsresultat i nämnden. Till exempel skulle skolresultat kunna behandlas varje termin och planerade insatser kunna diskuteras på ett separat möte.

Arbete pågår med att under 2018 tillgängliggöra en webbportal för utbildningsnämnden. I denna portal ska nämnden kunna ta del av aktuell statistik i urval, samtliga skolors enhetsanalyser, samtliga verksamhetsanalyser för respektive skolform och kommunens övergripande kvalitetsrapport.²² Detta kommer att underlätta nämndens arbete med det systematiska kvalitetsarbetet.

Slutligen kan några av kommunens målsättningar diskuteras. Flera typer av mål förekommer, som att alla elever ska erhålla först gymnasiebehörighet och sedan gymnasieexamen, eller (som i 2016 års utbildningsuppdrag) att resultaten ska förbättras, eller som att Uppsala inte ska prestera sämre än den bästa kommunen i en grupp av jämförbara kommuner. Det vore önskvärt med (kompletterande) mål som är mer tydliga och realistiska och vars uppfyllelse endast påverkas av den egna kommunen.²³

6. Slutsatser och rekommendationer

Enligt min bedömning bedriver Uppsala kommun överlag ett relativt gott systematiskt kvalitetsarbete på skolnivå. Det finns dock stora skillnader mellan enskilda kommunala skolor. Två metoder med stor utvecklingspotential är datadriven planering i förskolan och balansering av mål i grundskolan. Inom gymnasieskolan finns en stor utvecklingspotential för resultatdialog och tydliga och jämförbara mål. Båda dessa metoder handlar till stor del om en tydlig kommunikation.

Det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå ser inte lika bra ut även om det finns relativt god information om resultat och måloppfyllelse. Först och främst måste kommunen avhjälpa de konkreta brister som Skolinspektionen har påpekat (uppföljning av måloppfyllelse i förskoleklass och av trygghet och studiero samt rapportering av kränkningar på gymnasiet). Därutöver skulle analysdelen i det systematiska kvalitetsarbetet behöva förstärkas. Det pågående arbetet med att sammanställa en databas på individnivå bör av denna anledning påskyndas. Det vore ett gott komplement till denna databas att anställa eller anlita en person med god kännedom om framför allt kvantitativ forskning och utvärdering av utbildningar. Det vore värdefullt med en kontrollfunktion som kan bedöma och jämföra effekten av föreslagna insatser.

En del av uppföljningen skulle med fördel fokusera på progressionsmått (till att börja med förslagsvis från årskurs 6 till årskurs 9) samt på skolbyten och avhopp.

Utbildningsnämnden bör vidare följa upp utbildningskvalitet och utbildningsresultat oftare än en gång per år. Nämndens del i kommunens systematiska kvalitetsarbete bör underlättas, vilket kommer att ske när den planerade webbportalen för information till nämnden tas i bruk.

²² Uppsala kommun (2017).

²³ Jämför Håkansson (2017, s. 132, 149)

Slutligen kan konstateras att målstyrningen kan utvecklas både på skolnivå och på huvudmannanivå. Båda dessa nivåer skulle gynnas av mer tydliga och realistiska mål vars uppfyllelse endast påverkas av den egna kommunen.

Referenser

Angelis, Jannis och Henrik Jordahl (2018). Att styra och leda skolor: En kartläggning av managementmetoder vid förskolor, grundskolor och gymnasieskolor i Uppsala kommun. Rapport till Utbildningsförvaltningen, Uppsala kommun.

Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun och J. Van Reenen (2015). Does management matter in schools? *Economic Journal*, 125(584), 647–667.

Bloom, N. och J. Van Reenen (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.

Di Liberto, A., F. Schivardi och G. Sulis (2015). Managerial practices and student performance. *Economic Policy*, 30, 683–728.

Dobbie, W. och R. Fryer (2013). Getting beneath the veil of effective schools. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(4), 28–60.

Heller Sahlgren, Gabriel och Henrik Jordahl (2016). *Information – ett verktyg för bättre skolsystem*. SNS Förlag.

Håkansson, Jan (2017). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem: Strategier och metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur.

Jarl, Maria, Ulf Blossing och Klas Andersson (2017). *Att organisera för skolframgång: Strategier för en likvärdig skola*. Natur & Kultur.

Johansson, O. och E. Nihlfors (2013). *Rektor – en stark länk i styrningen av skolan*. SNS Förlag.

Skolinspektionen (2010). Rektors ledarskap: En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse. Rapport 2010:15.

Skolinspektionen (2012a). Rektors ledarskap med ansvar för den pedagogiska verksamheten. Rapport 2012:1.

Skolinspektionen (2012b). En skola med tilltro lyfter alla elever: Skolinspektionens erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning 2011. Rapport, Dnr 40-2012:2991.

Skolinspektionen (2013). Skolans kvalitetsarbete ger möjlighet till förändring: Skolinspektionens erfarenhet och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning 2012. Rapport, Dnr 40-2013:2853.

Skolinspektionen (2014). Beslut efter tillsyn i Uppsala kommun. Beslut 2014-01-30, Dnr 43-2012:4475.

Skolinspektionen (2015). Huvudmannens styrning av grundskolan – ett uppdrag med eleven i fokus. Kvalitetsgranskning. Rapport 2015:1.

Skolinspektionen (2017a). Huvudmannabeslut för gymnasieskola efter tillsyn i Uppsala kommun. Beslut 2017-06-09, Dnr 43-2016:10988.

Skolinspektionen (2017b). Huvudmannabeslut för förskola efter tillsyn i Uppsala kommun. Beslut 2017-06-09, Dnr 43-2016:10986.

Skolinspektionen (2017c). Huvudmannabeslut för förskoleklass och grundskola efter tillsyn i Uppsala kommun. Beslut 2017-06-30, Dnr 43-2016:10987.

Uppsala kommun (2016). Kvalitetsrapport: Uppföljning av pedagogisk verksamhet 2016. Utbildningsförvaltningen.

Uppsala kommun (2017). Svar avseende huvudmannabeslut för förskoleklass och grundskola. Utbildningsförvaltningen, 2017-10-06, Dnr UBN-2017-0560.

Appendix A. Managementmetoder inom de områden som huvudsakligen ryms inom systematiskt kvalitetsarbete. Enkätfrågor med poängbedömning.

Hela intervjun med rektorer och förskolechefer bestod av 21 frågor om managementmetoder delas in i fyra områden – Verksamhetsstyrning, Uppföljning, Målstyrning och Personalhantering. Nedan återges områdena Verksamhetsstyrning, Uppföljning och Målstyrning eftersom de till skillnad från Personalhantering huvudsakligen ryms inom systematiskt kvalitetsarbete. Frågorna följer dem som användes i Bloom m.fl. (2015), med översättningar och modifieringar för att passa svenska skolor och förskolor. De angivna formuleringarna gäller skolor. För varje managementmetod anges kriterier för poängsättningen. Notera att även om de möjliga poängen är 1, 2, 3, 4 och 5 så saknas specifika kriterier för 2 och 4 poäng.

Frågor om managementmetoder inom området Verksamhetsstyrning

1. Standardisering av utbildningsmaterial och planering

Mäter hur väl utbildningsmaterial och rutiner är standardiserade och sammanlänkade för att över tiden bidra till att elevernas kunskaper framskrider planenligt.

- a) Hur strukturerad och standardiserad är planeringsprocessen för undervisning i skolan?
- b) Vilka hjälpmedel och resurser görs tillgängliga för lärarna (t ex standardiserade lektionsplaner och läroböcker) för att upprätthålla en jämn kvalitetsnivå i klassrummen?
- c) Vilka förväntningar finns för användning av sådana resurser och tekniker?
- d) Hur arbetar skollädaingen, med kontroller och på andra vis, för att säkerställa en jämn kvalitetsnivå i klassrummen?

1 poäng: Ingen tydlig eller institutionaliserad planeringsprocess för undervisningen existerar; inte mycket kontroll och uppföljning görs för att säkerställa en jämn kvalitetsnivå i klassrummen.

3 poäng: Skolan har en definierad planeringsprocess eller ett protokoll för att stödja undervisningsstrategier och undervisningsmaterial och uppvisar viss flexibilitet för att möta elevernas behov; övervakning/kontroll är adekvat, men inte mer.

5 poäng: Skolan har implementerat en tydligt definierad planeringsprocess för undervisningen, utformad för att sammanlänka undervisningsstrategier och undervisningsmaterial med inlärningsförväntningar och som uppvisar flexibilitet för att möta elevernas behov; dessa följs upp genom omfattande observationer och kontroller.

2. Individanpassning av utbildning och lärande

Mäter flexibilitet hos undervisningsmetoder och elevernas medverkan för att säkerställa att alla elever kan uppnå utbildningsmålen.

- a) I hur stor utsträckning försöker skolan identifiera individuella elevbehov? Hur tar man hänsyn till dessa behov i klassrummet?
- b) Vad gör du som skollädaingen för att säkerställa att lärarna på ett effektivt sätt individanpassar undervisningen i varje klassrum i skolan?

c) När det gäller eleverna, hur säkerställer skolan att de är engagerade i sitt eget lärande? Hur involveras föräldrarna i den här processen?

1 poäng: Lärarna leder undervisningen med mycket liten medverkan från eleverna; individuella elevbehov identifieras endast i liten utsträckning eller inte alls.

3 poäng: Lärarna leder eleverna genom lärandet så att eleverna har ett visst inflytande över sitt eget lärande.

5 poäng: Tyngdpunkten ligger på individanpassning av undervisningen efter elevernas behov; skolan uppmuntrar elevernas medverkan och deltagande i klassrummen; skolan förmedlar information och tillhandahåller tillräckliga resurser till elever och föräldrar för att understödja elevernas lärande.

3. *Datadriven planering*

Mäter om skolan använder bedömningar för att kontrollera måluppfyllelse vid kritiska steg i utbildningen, ser till att data finns lättillgänglig, och antar elevstrategier i enlighet med detta.

a) Används data som information vid planering och strategibeslut? Om så är fallet, hur används data - speciellt med avseende på elevernas utveckling mot betygs- och kunskapsnivåer?

b) Vad var motivet bakom det ökade utnyttjandet av datadriven planering och uppföljning?

1 poäng: Skolan är medveten om kritiska nivåövergångar för eleverna, men liten eller ingen ansträngning görs för att ge eleverna lämpliga stödtjänster; data är otillgänglig eller svår att använda.

3 poäng: Skolan förstår de kritiska nivåövergångarna för eleverna, men dessa har inte identifierats på ett tydligt sätt; en del data finns tillgänglig, men inte nödvändigtvis på ett integrerat eller lättillgängligt vis.

5 poäng: Elevernas kritiska nivåövergångar hanteras på ett integrerat och proaktivt sätt, med stöd av formativa bedömningar nära länkade till förväntningar på lärandet; data finns tillgängligt och är lätt att använda.

4. *Best practices*

Mäter hur skolan tar *best practices* inom undervisningen i bruk och hur dessa resurser sprids till lärare och ut i klassrummen.

a) Hur uppmuntrar skolan att *best practices* för undervisning tas i bruk i klassrummen?

b) Hur sprids sådana *best practices* för lärande och undervisning bland lärarna? Hur ser spridningen ut till olika årskurser och ämnen? Finns det något sådant erfarenhetsutbyte med andra skolor och hur ser det i så fall ut?

c) Hur säkerställer skolan att lärarna använder nya *best practices* i klassrummen? Hur ofta händer detta?

1 poäng: Minimal förståelse eller kontroll av förbättrade undervisningsmetoder, sett över hela skolan.

3 poäng: Lärarna samarbetar ofta för att dela med sig av undervisningsmetoder och *best practice*-tekniker; men implementeringen och kontrollen av dessa *best practices* i klassrummen är otillräcklig.

5 poäng: Skolan ger lärarna goda möjligheter att samarbeta och dela med sig av undervisningsmetoder och *best practice*-tekniker och detta görs på flera olika sätt som stödjer implementering och uppföljning i klassrummen.

Frågor om managementmetoder inom området Uppföljning

5. Kontinuerliga förbättringar

Mäter attityder till dokumentation av processer och kontinuerliga förbättringar.

- a) Hur upptäcks problem och hur löser ni dem (t ex gällande undervisningsmetoder)?
- b) Berätta om ett problem som ni nyligen haft och hur ni löste det?
- c) Vem medverkar vid förändringar och förbättringsprocesser? Hur medverkar olika personalgrupper?
- d) Förekommer det att personalen föreslår processförbättringar?

1 poäng: Att upptäcka och lösa problem (för skolan, individuella elever, lärare och annan personal) är något som sker ostrukturerat; inga processförbättringar görs när problem uppstår, eller endast en personalgrupp är inblandad när lösningar bestäms.

3 poäng: Att upptäcka och lösa problem (för skolan, individuella elever, lärare och annan personal) är något som angrips ad hoc; de flesta lämpliga personalgrupper är inblandade när lösningar bestäms.

5 poäng: Att upptäcka och lösa problem (för skolan, individuella elever, lärare och annan personal) på ett strukturerat sätt utgör en väsentlig del av personalens individuella ansvar, och alla lämpliga individer och personalgrupper medverkar till att hitta lösningar; att hitta lösningar på problem är något som utförs som en del av en återkommande ledningsprocess.

6. Motiv för förbättringsarbete

Testar motiv bakom operativa förändringar och vilken förklaring som var kommunicerad.

- a) Kan du berätta om motiven bakom att genomföra operativa förändringar för att förbättra skolans verksamhet? Kan du beskriva ett exempel på detta (som genomförts nyligen)?
- b) Vilka faktorer ledde till införandet av dessa förbättringar? Beaktades förslag från elever, föräldrar och andra externa grupper?
- c) Vem brukar driva dessa typer av förändringar?

1 poäng: Förändringar har påtvingats uppifrån eller för att andra avdelningar genomfört liknande förändringar; motivet var inte kommunicerat eller har inte uppfattats.

3 poäng: Förändringar genomfördes p.g.a. finansiella påtryckningar, för att spara pengar eller uppnå kortsiktiga finansiella mål (från staten/kommunen eller externa aktörer).

5 poäng: Förändringar har genomförts för att förbättra det övergripande resultatet, både utbildning och finansiellt, med deltagande från all berörd personal; förslag från elever, föräldrar och andra beaktades; förändringar kommunicerade i sammanhängande beskrivning.

7. Prestationsmätning

Mäter om skolans prestationer granskas med lämplig regelbundenhet och uppföljning.

a) Vilken typ av huvudindikatorer använder ni för att mäta/följa upp skolans prestationer? Vilka informationskällor används som input vid dessa mätningar?

b) Hur ofta mäts dessa indikatorer? Vem kan se dessa data?

c) Om jag besöker er skola, skulle jag kunna se väl den presterar enligt dessa huvudindikatorer? (Hur visualiseras data?)

1 poäng: De uppmätta indikatorerna anger inte direkt om övergripande mål uppnås; mätningarna sker ad hoc (vissa processer mäts inte alls).

3 poäng: De flesta prestationsmått följs upp formellt; mätningarna följs endast av skolledningen.

5 poäng: Prestationer mäts och kommuniceras kontinuerligt, både formellt och informellt, till all personal med hjälp av en rad visuella styrningsverktyg.

8. Uppföljning av prestationer

Mäter om prestationer övervakas/följs upp med lämplig regelbundenhet och kommuniceras till personalen.

a) Hur ofta granskar ni skolans prestationer, formellt eller informellt, och går igenom dem med lärare och annan personal?

b) Redogör för de steg som ni går igenom vid en sådan granskning!

c) Vem medverkar dessa möten? Vem får se resultaten?

d) Vilken typ av uppföljningsplan har du med dig från sådana möten? Finns det en individuell prestationsplan?

1 poäng: Prestationer följs upp oregelbundet eller inte på ett betydelsefullt sätt (t.ex. enbart framgång eller misslyckande noteras).

3 poäng: Prestationer följs upp regelbundet och både framgång och misslyckanden identifieras; resultat kommuniceras endast till skolans ledning; ingen tydlig uppföljningsplan antas.

5 poäng: Prestationer följs upp kontinuerligt, baserat på indikatorer; alla aspekter följs upp för att säkra ständiga förbättringar; resultat kommuniceras till hela personalen och detta understödjer ständiga förbättringar.

9. Resultatdialog

Mäter kvaliteten på uppföljningssamtal.

a) Hur är sådana granskningsmöten uppbyggda?

b) Anser du dig i allmänhet ha tillräckliga data för en faktabaserad granskning?

c) Vilken typ av återkoppling ges vid dessa möten?

1 poäng: Den data eller information som behövs för en konstruktiv diskussion saknas ofta eller så fokuserar konversationen i för stor utsträckning på data som inte är meningsfull; dessa möten saknar en känd och tydlig dagordning samt ett klart formulerat syfte.

3 poäng: Uppföljningssamtal hålls med tillgång till lämpliga data och information; mötena har en tydlig dagordning och alla deltagare känner till mötenas syfte; men samtalen leder inte ända till problemens grundläggande orsaker.

5 poäng: Regelbundna uppföljningssamtal fokuserar på problemens grundläggande orsaker; alla känner till syfte, dagordning och uppföljningssteg; mötena ger tillfälle för konstruktiv återkoppling och coachning.

10. Konsekvenshantering

Mäter om olika nivåer av prestationer (inte endast individuella lärarprestationer) leder till olika konsekvenser.

a) Säg att du har kommit överens med någon om en uppföljningsplan på ett möte, vad skulle då hända om planen inte följs?

b) Hur lång tid tar det vanligen mellan att ett problem upptäcks tills dess att det åtgärdas? Kan du ge ett exempel (som inträffade nyligen)?

c) Hur hanterar ni upprepade misslyckanden inom ett visst område eller en viss process?

1 poäng: Misslyckanden att nå överenskomna mål medför inte några konsekvenser.

3 poäng: Misslyckanden att nå överenskomna resultat tolereras ett tag innan åtgärder vidtas.

5 poäng: Misslyckanden att nå överenskomna mål föranleder utbildning inom svagare områden och/eller omflyttning av personal så att deras kompetenser kan utnyttjas bättre.

Frågor om managementmetoder inom området Målstyrning

11. Balansering av mål

Mäter systematisk styrning med hjälp av meningsfulla indikatorer som är kopplade till elevutfall.

a) Vilka typer av mål är satta för skolan för att förbättra elevutfallen? På vilken nivå finns den personal som hålls ansvarig för att uppnå dessa fastställda mål?

b) Till hur stor del är dessa mål bestämda av externa faktorer? Kan du berätta för mig om mål som inte är externt fastställda (alltså beslutade på skolan och inte av t.ex. kommun/stat, lagar/regler)?

1 poäng: Prestationsmått och mål är väldigt otydligt definierade eller inte alls definierade; om de existerar är det som absoluta mått på elevutfall (och inkluderar endast externa mål från kommun och stat).

3 poäng: Prestationsmått och mål definierade för skolan och för individer (skolledare, lärare, annan personal) i termer av absoluta mått på elevutfall, som kan inkludera både kommunala/statliga mål och skolans egna mål.

5 poäng: Prestationsmått och mål är definierade för skolan och för individer (skolledare, lärare, annan personal) och inkluderar både absoluta mått och mått baserade på förädlingsvärden avseende elevutfall samt andra mått som är kopplade till elevutfallens viktigaste drivkrafter.

12. Sammanlänkning av mål

Mäter om mål för skolan och för individer är sammanlänkade med varandra och med skolsystemets övergripande mål.

- a) Hur länkas dessa mål till olika personalgrupper och på individnivå?
- b) Hur är dina mål länkade till skolsystemets övergripande resultat och mål?

1 poäng: Målen är inte länkade (faller inte som en kaskad) genom skolsystemet och skolan.

3 poäng: Målen är länkade (faller som en kaskad) genom skolsystemet och skolan, men detta gäller bara skolledare eller vissa personalgrupper.

5 poäng: Målen är sammanlänkade och blir mer specifika ju längre ner i organisationen man går, och i slutändan definieras individuella förväntningar på alla i personalen.

13. Tidshorisonten för mål

Mäter om skolan har ett rationellt angreppssätt (använder 3 tidshorisonter) för planering och mål.

- a) Vilken tidsperiod använder ni för era mål?
- b) Vilka mål läggs det störst vikt vid?
- c) Är långsiktiga och kortsiktiga mål satta oberoende av varandra?
- d) Kan man uppnå alla kortsiktiga mål men missa de långsiktiga?

1 poäng: Skolledaren (eller skolan) fokuserar huvudsakligen på att uppnå de kortsiktiga målen.

3 poäng: Det finns kortsiktiga och långsiktiga mål för alla delar av skolsystemet (inklusive skolan); mål är satta oberoende av varandra och är inte nödvändigtvis länkade till varandra.

5 poäng: Långsiktiga mål är översatta i specifika kortsiktiga mål på så sätt att de kortsiktiga målen blir trappsteg på väg mot de långsiktiga målen.

14. Måluppfyllelse

Mäter om svårigheten att uppfylla målen ligger på en lämplig nivå.

- a) Hur svårt är det att nå målen? Känner du dig pressad av dem?
- b) I genomsnitt, hur ofta skulle du säga att du och din skola uppfyller era mål? Hur bestäms riktmärken/referenspunkter för dina mål?
- c) Har all personal och delar av skolan samma svårighetsgrad för att nå sina mål, eller har vissa grupper lättare mål?

1 poäng: Mål är antingen för lätta eller omöjliga att uppnå; åtminstone delvis eftersom de bestäms utan större inblandning från lärarna.

3 poäng: På de flesta områden pressar ledningen aggressivt för att målen nås baserat på externa riktmärken, men utan större acceptans från lärarna; det finns några "kelgrisar" som inte avkrävs lika hög standard.

5 poäng: Målen är genuint krävande för alla delar av organisationen och utvecklas i samråd med skolledare och lärare (t.ex. mål justeras efter externa riktmärken på rimligt sätt).

15. Tydliga och jämförbara mål

Mäter hur lätta prestationsmått är att förstå och om prestationer kommuniceras öppet.

a) Om jag frågade någon i personalen om individuella mål, vad skulle den personen svara?

b) Finns det någon som har klagat på att målen är för komplexa eller dåligt utformade? Kan var och en i skolans personal berätta för mig vad de har ansvar för och hur det kommer att utvärderas?

c) Hur kan personalen jämföra sin egen prestation med sina kollegors?

1 poäng: Prestationsmått är komplexa och svåra att förstå; data på skolans prestationer offentliggörs inte, med undantag för krav och ålägganden.

3 poäng: Prestationsmått är väldefinierade och kommunicerade; data på skolans prestationer är helt kvantitativa och går utöver statens/kommunens/lagens krav och offentliggörs.

5 poäng: Prestationsmått är väldefinierade och tydligt kommunicerade vilket underbyggs vid alla uppföljningar; data på skolans prestationer inkluderar både kvantitativa och kvalitativa mått som offentliggörs.

Nämndens årshjul – systematiskt kvalitetsarbete

