



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

Utbildningsinspektion - en språngbräda för arbetet med att uppfylla de nationella målsättningarna?

Stina Johansson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX62
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2013
Handledare:	Monica Larson
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT13-IPS-02 PDGX62

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX62
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt2013
Handledare:	Monica Larson
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT13-IPS-02 PDGX62
Nyckelord:	systematiskt kvalitetsarbete, kunskapsresultat, uppföljning, utvärdering, måluppfyllelse, textanalys, sociokulturell.

Syfte: Syftet med studien har varit att studera hur synligt det är i kommunens offentliga dokument att det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat. Frågeställningarna har varit:

- Hur ser huvudmannen på kvalitetsarbetet och vilka effekter önskar huvudmannen av kvalitetsarbetet?
- Nämnas det i de granskade dokumenten att det systematiska kvalitetsarbetet varit ett prioriterat utvecklingsområde för huvudmannen?
- Kopplar huvudmannen kvalitetsarbetet till forskning?
- Hur långt har huvudmannen kommit i arbetet med att genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat?

Teori: Arbetet utgår huvudsakligen från ett sociokulturellt perspektiv på lärande med betydelsen att människor lär sig hela tiden i alla sociala sammanhang. Texterna ses i detta perspektiv som ett kulturellt redskap som tillsammans med ett ytterligare kulturellt redskap, språket, utgör grund för att tänka kring och förklara det sammanhang där de verkar.

Metod: Metoden som använts är kvalitativ textanalys utifrån hermeneutisk tolkningsansats. Texterna som analyserats har varit skolplan, kvalitetsredovisning samt protokoll från barn- och utbildningsnämnd. Texterna har utifrån den hermeneutiska tolkningsspiralen analyserats genom att se varje text dels som en separat del men också i förhållande till den helhet som texterna sammantaget utgör. Inom ansatsen har även insidan och utsidan fått belysa varandra genom att ställa texterna i relation till det omgivande sammanhanget vilket utgjorts av kritik från inspektionsrapporter samt teoretisk bakgrund.

Resultat: I de analyserade dokumenten är det inte tydligt utskrivet att det systematiska kvalitetsarbetet i skolkommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat. Den systematiska kunskapsuppföljningen och utvärderingen syns 2011 ännu inte ha kommit så långt som inspektion påtalat önskemål om. I de granskade dokumenten nämns inte att det systematiska kvalitetsarbetet varit ett prioriterat utvecklingsområde för huvudmannen. Däremot syns en ambition att framåtgräpande utveckla kvalitetsarbetet så att det på ett tydligt sätt skall beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv på vetenskaplig grund. Huvudmannen utgår från synsättet att man utgör en lärande organisation. De centrala delarna i arbetet har koncentrerats till fyra nyckelbegrepp som påverkar och interagerar med varandra. Områden inom kvalitetsarbetet skulle mycket väl kunna kopplas till kunskapsresultat och forskning men hur dessa samband och kopplingar ser ut har huvudmannen inte gjort tydliga i de granskade dokumenten. Utifrån granskade dokument syns effekterna som huvudmannen önskar av kvalitetsarbetet huvudsakligen vara att verksamheten genom uppföljning och analys skall förbättras samt ge de politiska organen tillförlitliga underlag för beslutsfattandet.

Förord

Att vara i ständigt lärande och ingå i en lärande organisation såsom min skolkommun påtalar ställer krav på en viss självrespekt. Det gäller, både som individ och som organisation, att arbeta med sig själv att verkligen omfatta trygghet och självtillit nog att verkligen stå stadigt i det förhållningssätt som kommunens skolplan säger skall gälla: *organisationen* (och individen) *lär av att försöka och försöka igen, att våga misslyckas, analysera vad som gick fel, förändra och lyckas*. Det innebär att inte se på granskande som bedömning i avsikten fördöma utan som en formativ bedömning i avsikt att skapa insikt om hur man kan utvecklas vidare från den plats där man för närvarande befinner sig i sin kunskap. Det sammanfaller med Hatties (2009) slutsats för en undervisning av yppersta kvalitet där han påtalar vikten av att en lärare ser vad som är nästa steg i ljuset av skillnaden mellan elevens nuvarande kunskap och kriterierna för måluppfyllelse. Kanske bör man betrakta det som omtanke, att någon vill se och bry sig om att ta till vara den utvecklingspotential som finns oavsett om man är elev, student eller en organisation.

Som så ofta annars i livet blir saker inte alltid som man från början tänkt, så också med detta arbete. Ju mer man lär sig inom ett område ökar också behovet av ytterligare kunskap då man i takt med mer lärdom också tydligare blir medveten om allt man ytterligare skulle kunna lära. Kanske har denna lust för lärande gjort att mitt arbete, svaren på mina frågor och mitt material efter hand blivit för omfattande för att presenteras i en rapport. Resultatet av intervjuerna kommer i nästa arbete.

Ett stort tack till er som bidragit med material till mitt arbete och störst tack till er som deltagit i intervjuer om ämnet. Ni har inte bara bidragit med er tid och ert kunnande utan också välkomnat mig och mina frågor med entusiasm och med en inställning som innefattat att intervjudeltagandet även för er del inneburit lärande och utveckling. I era uttalanden om att intervjutillfällena gett er tid att få tänka och resonera om ett för er intressant ämne har jag kunnat tolka in den lärande organisationen. Er respons på att mina frågor även för er skapat lärtillfällen blir i min tolkning förenligt med det sociokulturella perspektivet. I ett sociokulturellt perspektiv är tänkande en kollektiv process, något som äger rum mellan människor. Vi resonerar oss fram, prövar tankar för att i bästa fall komma fram till vad vi söker efter och i interaktionen mellan människor får kunskaper liv. Nu får era svar vänta något på sitt utrymme och jag hoppas på ert tålamod!

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund.....	2
2.1 Förförståelse.....	3
3. Syfte och frågeställningar	4
4. Litteraturgenomgång / Tidigare forskning.....	5
4.1 Kvalitetsarbete i skolan	5
4.2 Effekter av kvalitetsarbete	5
4.3 Skoleffektivitetsforskning och skolförbättringsforskning	5
4.4 Forskning kring vad som påverkar måluppfyllelse	6
4.5 Utvärdering som instrument för skolutveckling.....	9
5. Teoretiska utgångspunkter.....	11
5.1 Ett sociokulturellt perspektiv på lärande	11
6. Metod.....	13
6.1 Hermeneutik	13
6.2 Brukstexter.....	13
6.3 Urval	13
6.4 Val av Metoder	13
6.4.1 Den kvantitativa och den kvalitativa metoden.....	13
6.4.2 Vetenskapligt synsätt	14
6.4.3 Hermeneutisk ansats	14
6.5 Tillvägagångssätt/ Genomförande	14
6.6 Metoddiskussion.....	15
6.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	16
6.8 Etiska överväganden.....	17
7. Resultat och analys.....	20
7.1 Resultat textanalys	20
7.1.1 Resultat kommunal skolplan.....	20
7.1.2 Resultat nämndens kvalitetsredovisning.....	21
7.1.3 Resultat nämndprotokoll 2011-2012	26
7.1.4 Resultat övrigt.....	28
7.2 Tolkning av textanalys.....	29
7.2.1 Tolkning skolplan och nämndens kvalitetsredovisning.....	29
7.2.2 Tolkning nämndprotokoll	34
7.1.3 Tolkning övrigt	35
8. Slutsatser och diskussion	36
Referenslista.....	43
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	

1. Inledning

Text är beständig och tillåter därför ett slags kritiskt-analytiskt förhållningssätt till budskap. Man kan läsa den om och om igen, bläddra tillbaka, kontrollera om författaren är konsekvent och genom detaljgranskning upptäcka oklarheter och felaktigheter. Det kan i förlängningen innebära att precisionen i diskussionen och att människors förståelse ökar (Säljö, 2000). Att ens arbete på detta sätt blir utsatt för granskning kan skapa starka känslor av obehag. Människor behöver bli bemötta utifrån sina kunskaper och förmågor och skyddas genom olika strategier mot att bli bedömda och granskade. Jag tror det är en allmängiltig företeelse oavsett om man är en skolorganisation som granskas i en skolinspektion eller om man är en universitetsstudent vars arbete skall granskas, värderas och examineras. Liksom jag har granskat, tolkat och värderat texter utifrån mina kunskaper och efterfrågat en större tydlighet på vissa punkter får jag nu tåla att detta arbete blir granskat, tolkat och värderat utifrån andras horisont. Kanske har jag, med utgångspunkt i min förståelse och mina tankar, i andras ögon inte förmått organisera mitt material eller varit så tydlig som jag eftersträvat. Kanske vill läsaren dra andra slutsatser.

Jag studerar en kommun i egenskap av huvudman inom skolväsendet. Det finns många liknande kommuner i vårt land. Kommunen har inom vissa områden synliggjorts som en framstående skolkommun och inom andra fått påpekanden om brister. Inget av detta är särskilt ovanligt. Av den anledningen och av anledningen att jag ämnar fortsätta min studie valde jag att låta det allmängiltiga stå i förgrunden för arbetet. I texten kallar jag därför inte kommunen vid namn. I citat med kommunens namn inbakade har jag bytt ut namnet mot 'kommunen' och markerat det enligt vidstående. I rapporter då kommunens eller enhets namn ingått i titeln har jag bytt namnet mot xxx. I referenslistan har jag vad gäller skolenheters namn skrivit skola A och skola B istället för xxx. Detta för att det skall gå att se att det är olika rapporter det handlar om.

I slutet av rapporten finns en bilaga med definitioner av begrepp som använts.

2. Bakgrund

Skolverket genomförde under våren 2008 en utbildningsinspektion i den kommun som fortsättningsvis benämns kommunen. Ett av tre områden som inspektionen behandlade var ledning och kvalitetsarbete. I sin inspektion konstaterade Skolverket att resultaten i grundskolan varierade kraftigt mellan skolor och att kommunen saknade underlag för att följa upp och utvärdera kommunens samlade resultat och att man därmed fick problem med att kunna vidta riktade åtgärder för att höja resultaten. Skolverket bedömde att kommunen behövde utveckla sitt kvalitetsarbete genom att skolornas och verksamheternas resultat bedöms och analyseras utifrån kravet på en likvärdig utbildning så att riktade åtgärder kan vidtas. Man bedömde att kommunen då borde kunna komma längre i arbetet med att uppfylla de nationella målsättningarna (Skolverket, 2008).

Inom bedömningen fann Skolverket brister som måste åtgärdas, däribland att kommunen inte genomförde en systematisk uppföljning och/eller utvärdering av kunskapsresultat inom de olika skolformerna. Vidare bedömde Skolverket områden som var i behov av förbättringsinsatser, däribland att kommunen bör utveckla sitt kvalitetsarbete (Skolverket, 2008).

Våren 2011 genomförde skolinspektionen en kvalitetsgranskning av rektors ledarskap. Granskning av två skolenheter i kommunen ingick i detta projekt liksom 28 andra grundskolor i 11 andra kommuner. Skolorna var slumpvis utvalda inom Skolinspektionens fem regioner. Inspektionens huvudfrågeställning var: Utövar rektorn ett aktivt pedagogiskt ledarskap med fokus på lärande och ökad måluppfyllelse med utgångspunkt från de organisatoriska förutsättningarna? Dessutom anlades två perspektiv inom huvudfrågan; rektorsperspektiv och huvudmannaperspektiv. Utifrån huvudmannaperspektivet belyser rapporten bland annat huvudmannens resursfördelning och insatser utifrån kontinuerlig analys och uppföljning av skolans resultat (Skolinspektionen 2012:1). I beslutsrapporten efter kvalitetsgranskningen av rektors ledarskap i den ena skolenheten i kommunen beskriver Skolinspektionen (2011-10-05) vilka förutsättningar som ges för ledarskapet. Här anges att man visserligen redovisat resultat av nationella provresultat samt betygsresultat i kvalitetsredovisningen men samtidigt konstaterar Skolinspektionen att man inte redovisat måluppfyllelsen i samtliga ämnen vare sig på skolnivå eller på kommunnivå och att detta ej heller efterfrågats av förvaltning eller nämnd. Resultatuppföljning på kommunnivå verkar inte ske, ej heller uttrycks förväntningar från kommunnivån på analyser av skolans resultat för att utifrån detta kunna ge förändrat stöd. Dock menar Skolinspektionen ändå att förvaltningens arbete med kvalitetsarbetet på olika nivåer i systemet är ett stöd för rektorerna. Huvudmannen ska enligt beslutet redovisa vilka åtgärder man ämnar vidta utifrån de angivna utvecklingsområdena. I ett uppföljningsbeslut (2012-06-27) bedömer Skolinspektionen att kommunen behöver vidta ytterligare åtgärder för att höja verksamhetens kvalitet.

I en kartläggning av forskning och kunskapsbildning kring skolans inre arbete pekar Skolverket (2009) ut två ”vita fläckar” i forskningen: den ökande resultatspridningen mellan svenska grundskolor kopplat till frågan om likvärdighet och skolornas inre pedagogiska arbete med att inkludera olika elevgrupper samt lärares läroplansarbete och villkor kring planering, genomförande och uppföljning av undervisning som särskilt viktiga att systematiskt behandla i förhållande till elevernas resultat.

2.1 Förförståelse

Det finns en hel del kunskap som utgör förförståelse hos mig för den undersökta verksamheten. Jag har arbetat som lärare inom kommunal skolverksamhet sedan sexton år tillbaka och vid en skolenhet inom kommunen i studien under en tidsperiod om mer än tio år och har med mig lärande från många samtal, handlingar och händelser som jag kommer att bruka i den nuvarande kontext jag befinner mig i. Jag menar att jag kommer att förstå de dokument jag granskar utifrån den förförståelse jag redan besitter om verksamhetens förutsättningar och kultur. Detta skall inte ses som ett problem utan snarare som en förutsättning för att skapa ny förståelse i enlighet med ett sociokulturellt perspektiv (Säljö, 2000).

Säljö (2000) skriver att i ett sociokulturellt perspektiv är det utmärkande för kunskaper, färdigheter och förståelse att de är utifrån ett perspektiv och giltiga inom ramen för ett verksamhetssystem. De har utvecklats inom ramen för en verksamhet och avspeglar dess speciella arbetssätt och prioriteringar. Det är genom speciella perspektiv på verkligheten som kunskaper växer fram och blir brukbara (Säljö, 2000). På detta sätt menar jag att min förförståelse som utvecklats inom den kommunala skolverksamheten med dess arbetssätt och kultur kan utgöra ett brukbart perspektiv utifrån vilket jag medvetet kan framhäva komponenter jag anser viktiga och bortse från dem jag anser irrelevanta utifrån sammanhanget.

3. Syfte och frågeställningar

I föregående kapitel framkom att skolinspektioner identifierat ett tydligt utvecklingsområde, nämligen att kommunen behöver utveckla sitt kvalitetsarbete bland annat genom att skolorna behöver genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat så att verksamheternas resultat skall kunna bedömas och analyseras utifrån kravet på en likvärdig utbildning så att riktade åtgärder kan vidtas och kommunen komma längre i arbetet med att uppfylla de nationella målsättningarna.

Utifrån det har min vilja varit att på ett positivt och framåsyftande sätt ta reda på mer om hur kommunen använt sig av kritiken för att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete.

Syftet med detta arbete är att studera hur synligt det är i kommunens offentliga dokument att det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat.

Frågeställningarna är:

- Hur ser huvudmannen på kvalitetsarbetet och vilka effekter önskar huvudmannen av kvalitetsarbetet?
- Nämns det i de granskade dokumenten att det systematiska kvalitetsarbetet varit ett prioriterat utvecklingsområde för huvudmannen?
- Kopplar huvudmannen kvalitetsarbetet till forskning?
- Hur långt har huvudmannen kommit i arbetet med att genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat?

4. Litteraturgenomgång / Tidigare forskning

4.1 Kvalitetsarbete i skolan

Sedan 1997 har skolan varit skyldig att upprätta en årlig kvalitetsredovisning. Lärarförbundet och LR (2009), härefter kallat de två läraryrkesförbunden, skriver att kvalitetsredovisningarna var tänkta att ligga till grund för kommunens och skolornas eget utvecklingsarbete och att det i början inte fanns skyldighet att redovisa resultat. Med tiden ändrades syftet och försköts mot kontroll och jämförelse mellan skolor och kraven på innehåll och utformning skärptes successivt. Förordningen om skolans kvalitetsredovisning (1997:702) reviderades 2005 och kompletterades därefter med Skolverkets Allmänna Råd. I Skolverkets (2009) allmänna råd 2006 om kvalitetsredovisning anges att en kommuns kvalitetsredovisning skall omfatta de olika verksamhets- och skolformer som huvudmannen ansvarar för. Strukturella skillnader och variationer i måluppfyllelse mellan verksamheter som identifierats i gemensamma undersökningar och jämförelser med nationell statistik har särskild betydelse på huvudmannanivån, med hänsyn till kravet att erbjuda en likvärdig verksamhet. Genom att göra sambanden tydliga mellan de strukturella förutsättningarna och det pedagogiska arbetet ökar kommunens respektive den enskilda skolans möjligheter att fördela resurser efter behov och bedriva ett medvetet kvalitetsarbete inom ramen för de egna resurserna.

4.2 Effekter av kvalitetsarbete

Kvalitetsarbetet syftar till att förbättra produkten så att den tillfredsställer kundernas krav och förväntningar konstaterar Lindström (2009). I ett vidare perspektiv innebär detta också att organisationen utvecklas så att effektiviteten och därmed också måluppfyllelsen utvecklas positivt. Inom företag med vinstmål innebär detta att lönsamheten förbättras. Inom myndigheter och andra offentliga organisationer mäts måluppfyllelsen på andra sätt, till exempel ökad service till medborgarna, rättssäkra beslut eller utbildningsmål.

Kopplingen mellan en otillfredsställande arbetsmiljö och hög sjukskrivning är väl dokumenterad enligt Lindström (2009). Brist på möjlighet till delaktighet och engagemang skapar många gånger en negativ stress som i sin tur leder till ohälsa. Detta samband har beskrivits i ett antal rapporter. Likaså finns sedan länge en väl dokumenterad koppling mellan medarbetarnas inflytande på sin arbetssituation, delaktighet i beslut samt motivation och arbetstillfredsställelse. De organisationer som fått Utmärkelsen Svensk Kvalitet uppvisar också enligt Lindström (2009) generellt sett bättre resultat än genomsnittsorganisationen på många områden, inklusive sjukfrånvaron.

4.3 Skoleffektivitetsforskning och skolförbättringsforskning

Forskning om utbildningsförändring är en relativt ung vetenskapsgren. Den finns beskriven från 60-talet. Det har funnits två olika kunskapsintressen inom forskningen.

Den ena inriktningen, skoleffektivitetsforskningen, intresserade sig för skolans resultat och använde resultat från standardiserade prov som kvalitetsmått. En framgångsrik skola är en skola där elevernas prestationer väsentligt överstiger resultaten i skolor i allmänhet med motsvarande villkor. De skolor som uppnår de högsta medelvärdena på dessa prov bedöms som framgångsrika och effektiva. Skoleffektivitetsforskningen har enligt Reynolds (1998) fokuserat på en kvantitativ forskningsmetodologi där man betraktat skolans resultat som icke-problematiska, den formella organiseringen av skolan och på att beskriva skolor som statiska och stabila organisationer.

Den andra inriktningen, skolutveckling och skolförbättring fokuserade på arbetsprocesserna mellan de vuxna i skolan och hur de främjade eller motverkade förbättringsplaner. Reynolds (1998) menar att man fokuserat på en orientering där förbättringar ägts av den lokala skolan och dess personal, men också på kvalitativ forskningsmetodologi, förändring av processer snarare än resultat, problematisering av skolans resultat samt skolan som en dynamisk institution.

Reynolds (1998) påpekar att sammankopplingar mellan skolförbättring och skoleffektivitet har skett under 1990-talet bland annat genom att det skapats mötesplatser som ICSEI (International Congress of School Effectiveness and Improvement) där de båda ansatserna kunnat mötas. Reynolds (1998) menar att ett nytt paradigm uppkommit som sätter större fokus på elevers resultat t ex i förhållande till skolans organisatoriska processer. Man använder i ökad utsträckning både kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder och man använder strategier från både skolutvecklings- och skoleffektivitetstraditionen vid genomförandet av en praktisk skolförbättring. Intresset för lärarnas undervisningsbeteende och klassrumsarbetet har också ökat.

4.4 Forskning kring vad som påverkar måluppfyllelse

De senaste åren har det talats en hel del kring den Nya Zeeländske utbildningsforskaren John Hatties (2009) studie Visible Learning. Den anses vara världens hittills största forskningsöversikt om vad som påverkar elevers inläring och studieprestationer. Studien är en meta-metasyntes baserad på mer än 50 000 studier och över 80 miljoner elever i fler än 800 metaanalyser om påverkan på elevers studieprestationer framförallt i USA, Australien, Nya Zeeland och Storbritannien. Sammanlagt 138 faktorer analyseras och rangordnas efter sina effektstorlekar. Faktorerna delas in i sex huvudkategorier: eleven, hemmet, skolan, läraren, läroplanen/utvecklingsprogram och undervisningen. Den typ av forskning som används som huvudsakligt underlag i Hatties översikt benämns effektforskning riktad mot skoleffektivitet, undervisningseffektivitet eller lärareffektivitet.

Håkansson (2011) skriver i presentationen av Hatties studie om de sex riktninggivare som Hattie framför som slutsatser för en utbildning av yppersta kvalitet.

Det läraren vet, kan och gör är en av de starkaste påverkansfaktorerna på lärande.

Lärare behöver vara instruktiva, påverkande, omhändertagande, aktivt och passionerat engagerade i undervisning och lärande.

Lärare behöver vara medvetna om vad varje elev tänker och kan för att skapa meningsfulla erfarenheter i ljuset av detta, samt själv ha goda kunskaper om sitt ämne för att kunna erbjuda meningsfull återkoppling till stöd för elevens progression.

Lärare behöver kunna lärandemålen och kriterierna för måluppfyllelse för sina lektioner och veta hur bra de når dessa kriterier för alla sina elever, samt veta vad som är nästa steg, i ljuset av skillnaden mellan elevernas nuvarande kunskap och kriterierna för måluppfyllelse.

Lärare behöver röra sig från de enskilda idéerna till mångfalden av idéer, relatera till dessa och sedan erbjuda dem så att eleverna konstruerar och rekonstruerar kunskap och idéer. Det är inte kunskapen eller idéerna, utan elevernas konstruktion av denna kunskap och dessa idéer som är det kritiska.

Skolledare och lärare behöver skapa skolor, personalrum och klass- rumsmiljöer där misstag välkomnas som en möjlighet för lärande, där förkastad felaktig kunskap och förståelse är välkommen och där deltagarna kan känna trygghet i att lära och lära igen och utforska kunskap och förståelse.

Hattie (2009, sid 239) utvecklar sin tanke om riktninggivarna genom att tillägga:

In these six signposts, the word “teachers” is deliberate, as a major theme is when teachers meet to discuss, evaluate, and plan their teaching in light of the feedback evidence about the success or otherwise of their teaching strategies and conceptions about progress and appropriate challenge. This is not critical reflection, but *critical reflection in light of evidence* about their teaching.

Ett perspektiv som både Håkansson (2011) och Hattie (2009) påtalar är att man bör se riktninggivarna som indikatorer att gå vidare med i ett skolutvecklingsarbete. Ett måste är att komplettera med egna lokala kartläggningar för att finna användningsområden för skolutveckling och lokalt kvalitetsarbete i den egna situationen. Man bör också försöka få tillgång till ytterligare forskning.

Skolverket (2009) drar i sin kartläggning av forskningen och kunskapsbildningen kring skolans inre arbete slutsatserna att tre kluster av faktorer har en betydande påverkan på resultaten i den svenska grundskolan. Klustren består av; undervisnings- och läroprocesser, lednings- och organisatoriska faktorer samt skolkulturella faktorer och pedagogisk miljö. Den förstnämnda samt sistnämnda verkar ha en direkt påverkan medan ledningsfaktorerna har en tydlig men mer indirekt påverkan. Några särskilt framträdande resultat av översikten är att lärarfaktorn i undervisnings- och lärandeprocesserna är mycket betydelsefull. Det handlar både om lärarens förmåga att möta elever utifrån en förståelse av sociala, kulturella och individuella förutsättningar, och om en förmåga att skapa ett klassrumsklimat och en pedagogisk miljö som främjar goda sociala relationer och stöd till eleverna. Lärarens organisering av en undervisning som aktivt involverar eleverna, utan att förlägga allt ansvar till den enskilde eleven samt en varierad undervisningsrepertoar framstår som det som främjar elevernas lärande och utveckling. Detta, konstaterar Skolverket, överensstämmer väl med det som framkommit i internationella forskningsöversikter under senare tid (jfr. Nordenbo m. fl., 2008; Hattie, 2008). Skolverket (2009) konstaterar också att vi utifrån internationell forskning vet att professionell autonomi, undervisningskvalitet och lärares återkoppling till elever är centrala faktorer i förhållande till elevers resultat.

Nordenbo m.fl. (2008) granskar utifrån sjuttio noggrant utvalda studier den synliga lärarkompetensens påverkan på elevprestationer i skolan och identifierar tre aspekter av lärarens kompetens som särskilt viktiga. Det är lärarens *relationella kompetens*, dvs. positiva sociala relationer till eleverna, uppmuntran till elevaktivitet, motivation och självreglering utifrån elevernas förutsättningar samt lärarens bidrag till *olika* typer av mål (kunskaper, normer, motivation etc.). Lärarens relationella kompetens innebär också förmåga att visa respekt, tolerans, empati och intresse gentemot eleverna, samt inte minst en tro på deras potential och förmåga att lära.

Lärarens ledarkompetens påtalas av Nordenbo (2008) som mycket betydelsefull för elevers prestationer. Här avses exempelvis lärarens reglering av klassrumsarbetet med ordning och struktur, där succesivt ansvar övergår till eleverna, men också elevernas efterhand ökande involvering i val av aktiviteter och planering av arbetet. Enligt Nordenbo m.fl. (2008, s.71) visar sig även lärarens ledarkompetens genom att undervisningen präglas av återkoppling till

tidigare undervisning men även framåtskridande innehåll samt fokus på läroplanens principer och övergripande innehåll. En kompetent lärare ger också eleverna snabb feedback. Dessutom påverkas elevprestationerna av lärarens didaktiska kompetens, byggd på ämnesmässig kunskap, om den integreras med kunskapsmässiga utmaningar till eleverna samt om läraren kan uppmuntra metakognitiv och abstrakt kommunikation. Lärarens förmåga att formulera tydliga undervisningsmål samt att variera sina undervisningsmetoder är identifierat som betydelsefullt för elevprestationerna i forskning i den svenska grundskolekontexten, enligt Skolverket (2009).

Vad gäller det pedagogiska ledarskapet skriver Skolverket (2009) att man vid analyser av material från Skolverkets nationella utvärderingar 1992 och 1995 kan se att samvariationer mellan det pedagogiska ledarskapet och elevers resultat på standardprov inte är statistiskt signifikanta, medan det däremot framträder tydliga kopplingar mellan det pedagogiska ledarskapet och andra faktorer i skolans inre arbete. Ledarskapet påverkar inflytandefrågor för både elever och lärare, men också kvaliteter som handlar om hur bra skolan är på att ge kunskap, om träning av samarbetsförmåga och utveckling av självständighet. Vidare skriver Skolverket att forskningen om ledare i skolan har anknytning till forskningen om effektiva skolor och skolutveckling. Vad forskningen enligt Skolverket (2001) förefaller vara överens om är att framgångsrika skolor har rektorer som klarar att göra skolans mål tydliga och kommunicera dessa med sina medarbetare. Ett utvecklande verkar kunna påverka lärares attityder och vilja till förändring och professionell utveckling.

Forskning om framgångsrikt skolledarskap presenteras av Höög Johansson (2005) som i artikeln "Successful principalship: the Swedish case" undersöker en hypotes om relationerna mellan struktur, kultur och ledarskap som förutsättningar för lyckosamt skolledarskap. På vilket sätt rektorer hanterar dessa delar har, enligt Höög, i forskning visat sig betydelsefullt för pedagogiskt utvecklingsarbete. I studien definieras skolframgång som goda resultat såväl i skolans ämnesmål som skolans sociala mål och i de tre fallstudieskolor som valdes ut var dessa kriterier uppfyllda.

Ärlestig (2008) skriver att väsentliga skillnader ifråga om kommunikationsprocesser mellan framgångsrika och mindre framgångsrika skolor visar sig. I de skolor som bestämts som framgångsrika initierade rektorerna oftare kommunikation om läroplansuppdraget, de gjorde fler klassrumsbesök och använde kommunikation i fler dimensioner än i andra skolor. Informationsförmedling till lärarna i de framgångsrika skolorna kompletterades med tolkning och bekräftelse. Komplexiteten mellan skolans interna kommunikationsprocess och organisationers struktur, kultur och ledarskap är hög anser Ärlestig (2008).

Björkman (2008), fokuserar i sin avhandling på skolors interna förbättringskapaciteter i form av interna och externa samarbetsformer, kompetensutveckling och ledarskap. På de framgångsrika skolorna har, enligt Björkmans analys, rektorerna föreställningen om att deras beslut följer en gemensam inriktning för skolans verksamhet, där både kunskapsmål och sociala mål uppnås. Inriktningen har kommunicerats och accepterats av arbetslagen. Kompetensutvecklingen sägs på motsvarande sätt vara en del i vardagsarbetet för arbetslagen och fungera som ett stöd för att genomföra inriktningen i praktiken. Ledarskapet i de framgångsrika skolorna betecknas som "involverande", vilket innebär att lärarna förväntas visa en vilja att ta en aktiv del i ledarskapet för att skapa en gemensam beredskap för skolförbättring.

Efter sin kartläggning drar Skolverket (2009) slutsatsen att fokus i förbättringsarbetet bör ligga på att skapa arbetsprocesser som leder till goda resultat, *med understöd* av en ledning

och en organisation som är inriktad mot att gynna den utvecklingen. Utifrån genomgången Skolverket gjort av svensk forskning kring skolledares ledarskap, framhålls den kommunikativa samspelsfunktionen kring lärarnas undervisning som central, men också den pedagogiska ledningen kring mål- och uppföljningsarbete. Det överensstämmer relativt väl med det som lyfts fram i Hatties (2009) metaöversikt, även om man i den internationella forskningen tydligare kan peka på direkta samband mellan rektorernas fokusering på lärarnas undervisningsstrategier och elevers studieprestationer enligt Skolverket.

Hattie (2009, s 83) skriver

It is school leaders who promote challenging goals, and then establish safe environments for teachers to critique, question, and support other teachers to reach these goals together that have most effect on students outcomes. School leaders who focus on students' achievements and instructional strategies are the most effective.

Skolverket (2009) drar slutsatsen avseende forskningen inom skolans inre arbete att fältet forskningsmässigt skulle behöva utvecklas. Det finns begränsad tillgång på forskning där ramar, förutsättningar, processer och resultat länkas samman, vilket talar för vikten av större, tvärvetenskapliga forskningsprojekt där forskningen kring specifika faktorer kan bidra till en mer samlad karta av betydelsefulla faktorer i skolans inre arbete och deras inbördes förhållanden för att generera en brett förankrad och solid kunskap om skolans resultat. Vidare pekar Skolverket (2009) efter sin översikt ut två särskilt utmärkande "vita fläckar" i forskningen kring skolans inre arbete: den ökande resultatspridningen mellan svenska grundskolor kopplat till frågan om likvärdighet och skolornas inre pedagogiska arbete med att inkludera olika elevgrupper samt lärares läroplansarbete och villkor kring planering, genomförande och uppföljning av undervisning som särskilt viktiga att systematiskt behandla i förhållande till elevernas resultat.

4.5 Utvärdering som instrument för skolutveckling

Skolverket (1999) skriver i skriftserien Verktyg för utvärdering om vad utvärdering egentligen är. Att utvärdera skolans verksamhet gör man genom fördjupade studier och analyser inom valda områden. Vilka problem- eller ämnesområden som utvärderas är olika, men syftet är alltid det samma: att analysera och förklara utifrån elevens, samhällets och skolorganisationens perspektiv i förhållande till de nationella målen. Genom utvärderingar tar man reda på hur verksamheten bedrivs, vilka förutsättningarna är för skolverksamheten, vad innehållet i verksamheten är samt vilka resultat man uppnår. Ambitionen är att hitta olika samband, till exempel mellan förutsättningar och resultat, förutsättningar och processer, processer och resultat samt förklaringar till resultaten. Ofta görs också analyser ur flera olika perspektiv. Utvärderingar ska bidra till att utveckla skolan. En utvärdering ska ge förståelse, perspektiv, impulser och fungera som underlag för reflektion men också leda till åtgärder, inte enbart för dem som är direkt berörda av en utvärdering utan också för andra. De utvärderingar som Skolverket gör är tänkta att bidra till skolans utveckling genom att visa exempel på hur en utvärdering kan läggas upp och vilka områden som kan vara intressanta att fokusera.

I kvalitetsprojektet (2012:1) Rektors ledarskap, granskar Skolinspektionen hur rektor utövar sitt ledarskap i förhållande till det nationella uppdraget och skolans kärnverksamhet, det vill säga undervisning och lärande i 30 slumpvis utvalda grundskolor. Man har granskat vilken roll rektor har som pedagogisk ledare för lärarna, om rektor leder utvecklingsarbetet, om rektor kommunicerar och förankrar det nationella uppdraget och förbereder för förändringar i skolsystemet. Vidare handlar rapporten om huruvida rektorn fördelar ledarskapet det vill säga

skapar en skolkultur där det finns delaktighet, inflytande och ansvar i det gemensamma professionella uppdraget, om rektor stärker struktur och process för kommunikation och dialog med lärarna om deras roll i skolans uppdrag för framgångsrik skolutveckling samt om rektorn interagerar med andra rektorer. I kvalitetsgranskningrapporten (2012:1), konstaterar Skolinspektionen att det i granskningen framkommit tre framträdande utvecklingsbehov i det pedagogiska ledarskapet. Ett av dessa tre områden rörde det faktum att flertalet rektorer visade sig ha brister i det systematiska kvalitetsarbetet. Bristerna var främst relaterade till kunskapsuppföljning, analys och prioriteringar för att förbättra elevernas kunskapsresultat. Skolinspektionen menar att avsaknaden av kunskapsuppföljning med analys och åtgärder signalerar om svagheter i det pedagogiska ledarskapet, men också att det ger en kraftfull signal om att en viktig länk saknas för att utveckla undervisningen och därmed elevernas lärande.

Skolinspektionen lämnar varje år en lägesrapport till regeringen för att delge erfarenheter och resultat från tillsyn och kvalitetsgranskning. I lägesrapporten för verksamhetsåret 2010 konstateras bland annat att rektor alltför sällan har en samlad bild av hur kunskapsresultaten ser ut i den egna skolan. Utvärdering och analys är ofta bristfälliga och rektor saknar därför viktiga utgångspunkter för sitt beslutsfattande. Även på huvudmannanivå, alltså företrädare för förvaltning och skolpolitiker, noteras brister när det gäller kännedom om verksamheterna och skolornas arbete, måluppfyllelse och resultat. Systematiska uppföljningar och analyser av de samlade kunskapsresultaten saknas i många kommuner. Bristerna på skol- och huvudmannanivå när det gäller uppföljningar och analyser av resultat bekräftas i ett flertal av Skolinspektionens kvalitetsgranskningar (Skolinspektionen 2012:1, s 12).

5. Teoretiska utgångspunkter

5.1 Ett sociokulturellt perspektiv på lärande

Jag utgår från ett sociokulturellt perspektiv på lärande med betydelsen att människor lär sig hela tiden i alla sociala sammanhang. Vygotskijs utgångspunkt i att beskriva människans lärprocesser var att lärandet startar som en social aktivitet i den miljö där ett barn växer upp. En viktig process är internaliseringen, där man dels lär i samverkan med andra och dels omformar dessa lärdomar på ett inre plan för att till sist appropriera kunskapen och göra den till sin egen. Inom en sociokulturell ansats kan man dock invända mot att det skulle finnas en gräns mellan det inre och det yttre då man inom ansatsen uppfattar lärandet som en process genom vilken vi lägger till nya sätt att tänka och handla till dem vi redan behärskar (Säljö, 2000). Vygotskij utgår från att utveckling kommer före lärande, men att lärande och utveckling är simultana processer som sammanfaller, hänger samman och inverkar på varandra. Vygotskij menar också att lärande medför utveckling. Inom det sociokulturella perspektivet är mediering ett centralt begrepp som förklarar samverkan mellan människan och de kulturella redskap som vi använder för att förstå omvärlden och agera i den. Till det anses språket vara det viktigaste kulturella redskapet, eftersom vi använder språket för att förklara, förstå och tänka kring vår omvärld. Språket villkoras av de sammanhang i vilket det verkar och de språkliga verktygen får mening när det interagerar med andra människor. Individen handlar med utgångspunkt från de egna kunskaperna och erfarenheterna samt utifrån vad man omedvetet eller medvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller gör möjligt i en viss situation (Säljö, 2000).

I studien kommer jag dock inte att rakt ut göra alla tolkningar ur ett sociokulturellt perspektiv. Jag menar att det sociokulturella perspektivet påverkar min syn på arbetet och i den mån jag även gör tolkningar ur ett sociokulturellt perspektiv kommer jag att skriva ut i texten att det är det perspektivet jag knyter an till. För att knyta an det sociokulturella perspektivet till studien menar jag att det finns en tydlig ambition hos skolverksamheten jag studerat att fungera som en lärande organisation med ett ständigt utvecklingsfokus. Om man överför tankarna om lärande och utveckling från en individuell nivå till organisationsnivå är det av vikt att betänka att lärande och utveckling är simultana processer som sammanfaller, hänger samman och inverkar på varandra även vad det gäller att förbättra måluppfyllelse och kvalitetsarbete. Vygotskij menar också att lärande medför utveckling (Säljö, 2000) vilket torde innebära att ett lärande perspektiv på vad som i enlighet med aktuell forskning visat sig bidra till ökad måluppfyllelse skulle kunna leda till en utveckling av verksamheten i den riktningen.

Vad gäller medieringen vill jag se kvalitetsredovisning och skolplan som ingår i min studie som kulturella redskap som genom ett ytterligare kulturellt redskap, språket, tillsammans utgör grund för att förklara och tänka kring skolverksamheten som genomförts. Kvalitetsredovisning och skolplan kan ses som medierande redskap genom att de speglar den kultur där de upprättats och att språket som används är villkorat av skolsammanhanget där de verkar. Först när texterna läses, belyses och diskuteras börjar de interagera med människor och får därigenom mening. Således kan min belysning av dokumenten bidra till att skapa mening och interaktion. Jag kommer i min tolkning av texterna som individ att handla utifrån mina egna kunskaper och erfarenheter samt utifrån vad min omgivning gör möjligt här och nu helt i enlighet med det sociokulturella perspektivet.

Även om texterna i det här fallet utgör det medierande redskapet finns seendet hos mig som brukare av det. Det är jag som ser och kan avgöra vad som är intressant att se i det jag fokuserar med hjälp av redskapet, i det här fallet texterna. För att förstå hur människor

utvecklar verksamheter och tar del av dem kan vi inte bortse från att erfarenheterna görs med hjälp av medierande redskap (Säljö, 2000). Både språket och texterna är på så sätt en del av hur verksamheten utvecklas och hur vi tar del av dem blir en del av den erfarenhet som sedan utgör en ny förförståelse och en ny utblickspunkt.

Säljö (2000) skriver att ett utgångsantagande i ett sociokulturellt perspektiv är att lärande är en aspekt av all mänsklig verksamhet. I varje samtal, handling eller händelse finns det en möjlighet att individer eller grupper tar med sig någonting som man kommer att använda i en framtida situation. Lärande handlar alltså i en grundläggande mening om vad individen tar med sig från en social situation för att bruka i framtiden. På så sätt brukar jag nu lärandet jag bär med mig från mina yrkesverksamma år in i textgranskandet för att utifrån min förförståelse tolka och få en ny förståelse. Säljö (2000) menar även att lärande och utveckling skall uppfattas som en process genom vilken vi lägger till nya sätt att tänka och handla till dem vi redan behärskar. För att föra det vidare kan man säga att lärande handlar om att bli delaktig i kunskaper och färdigheter och förmå bruka dem på ett produktivt sätt inom ramen för nya sociala praktiker och verksamhetssystem. När vi lär skaffar vi oss förmågan att handla med nya intellektuella redskap som alltmer kompetenta aktörer inom en ny verksamhet. Då förändras vi också som individer i termer av vår intellektuella repertoar (Säljö, 2000). För mig personligen har arbetet inneburit viktigt lärande och eftersom lärande och utveckling är simultana processer som hänger samman och inverkar på varandra, har detta arbete också inneburit en utveckling för mig själv.

6. Metod

För att kunna uppfylla syftet med en studie behöver metoden som väljs passa för undersökningen (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Jag har valt att analysera texter utifrån den hermeneutiska tolkningsansatsen för att kunna få svar på mina frågeställningar.

6.1 Hermeneutik

Ricoeur (1988) utvecklade hermeneutiken till ett tolkningssystem för att blotta och finna dolda meningar bakom myter och symboler. Han menade att man ska tolka texten som något eget, något som har ett eget liv bortom författarens kontroll, och inte nöja sig med att tolka författarens avsikter som man tidigare gjort. Han betraktade också mänskliga handlingar och livsyttningar som jämförbara med texter. Med utgångspunkt i det kan hermeneutiken sägas vara ett sätt att tolka och förstå till exempel texter, men också livsyttningar.

6.2 Brukstexter

Varför studera text? Hellspong (2005) menar att genom att titta på olika typer av brukstexter finns mycket att lära. Brukstexter är icke skönlitterär text så som rapporter, utredningar, lagar och läroböcker. Sådana texter spelar stor roll i vår tid eftersom de bidrar till vårt gemensamma tänkande. När vi fördjupar oss i det skrivna ökar vår förståelse och vi hittar flera bottnar som synliggörs först när vi tolkar texter och lägger dem under lupp (Hellspong, 2005). Att göra textanalysen i den här studien är just för att syna dokumenten för att lyfta fram och problematisera det som synliggörs eller förbigås i dem för att skapa ökad kunskap om hur pass gemensamma de till synes gemensamma referensramarna som finns inom ett skolområde egentligen är. Förhoppningen är att nya perspektiv öppnar sig när texterna relateras till andra texter och till varandra. Stukát (2011) skriver om textanalys som ett sätt att söka kunskap. I ett utbildningsvetenskapligt sammanhang kan sådana texter vara läroplaner, lokala arbetsplaner eller annan text som rör skolans värld. Det kan handla om att analysera en text utifrån någon särskild aspekt och se hur mycket och på vilket sätt man tar upp, men också vad man inte tar upp. Man kan också studera flera liknande texter med varandra för att se vad de har gemensamt samt hur de skiljer sig åt.

6.3 Urval

Texterna som ingår i textanalysen är: Kommunal skolplan 2011, Barn- och utbildningsnämndens kvalitetsredovisning för 2011 samt nämndprotokoll från barn- och utbildningsnämnd 2011-2012. Efter det trädde den nya skollagens förordningar i kraft och hur det systematiska kvalitetsarbetet därefter utvecklats får undersökas på annat sätt och presenteras i en uppföljande rapport.

6.4 Val av Metoder

6.4.1 Den kvantitativa och den kvalitativa metoden

Kvantitativa metoder handlar i stora drag om att systematiskt samla in kvantifierbara data som sammanfattas i statistisk form. Från statistiska data kan sedan analyser göras om orsak och verkan. Ofta genom att man sätter upp hypoteser som prövas.

När man talar om kvalitativa metoder menar man att det handlar om hur något skall gestaltas eller karaktäriseras. Kvalitativ metod kan sägas vara systematiserad kunskap om hur man

skall gå tillväga när man ska gestalta något. När man fått kunskap om utbredningen av ett fenomen och dess orsak kan man fortfarande ställa sig frågan vad fenomenet betyder.

6.4.2 Vetenskapligt synsätt

Inom forskningstraditionen råder redan länge två dominerande vetenskapsteoretiska perspektiv, positivism och hermeneutik. Positivismens mål är, grovt förenklat, att finna allmängiltiga lagar och då helst även uttryckt i faktiska siffror. Hermeneutik betyder ungefär tolkningslära. Varje tolkning är unik och färgad av den som tolkar och av det tolkade. Inom hermeneutiken studerar man, tolkar och försöker förstå till exempel texter och mänskliga handlingar.

6.4.3 Hermeneutisk ansats

Den metodiska ansatsen som utgör utgångspunkt för det här arbetet är kvalitativ och hermeneutisk. Med det menas att mitt förhållningssätt präglas av inlevelse, viss form av värdering och subjektivitet. Jag kan sägas utgöra en del av den verklighet jag studerar och står på så sätt i en inre relation till forskningsobjektet, vilket faller inom en hermeneutisk ram. Vad gäller tolkning och förståelse inom hermeneutik illustreras processen ofta med den hermeneutiska spiralen, vilket betyder att tolkningen växer fram i en cirkulär rörelse mellan individens förförståelse och mötet med nya erfarenheter och idéer, vilket leder till ny förståelse som i sin tur blir förförståelse i kommande tolkningsansatser. Spiralmetaforen visar på att förståelsen ständigt förändras och aldrig kan återgå till en tidigare punkt. Den kan antingen bli djupare (gå nedåt) eller nå nya höjder (gå uppåt). Processen kan också ses som att förståelse utvecklas i en dialog mellan ett inre reflekterande och ett yttre prövande. Således kan det sägas innebära att jag närmat mig forskningsobjekt och material subjektivt utifrån min egen förförståelse. Jag har försökt se helheten i forskningsproblemet. Jag har försökt ställa helheten i relation till delarna i mitt forskningsproblem och pendlat mellan helhet och del för att öka förståelsen. Jag har försökt ställa mig själv som subjekt i relation till forskningsobjektet och pendlat mellan min synvinkel och objektets synvinkel för att kunna tolka och förstå objektet.

I ett hermeneutiskt perspektiv är tolkningen av meningen det centrala temat, med speciellt fokus på det slags meningar som eftersöks och de frågor som ställs. Tonvikt läggs på uttolkarens förkunskap om innehållet. Syftet med en hermeneutisk tolkning är att erhålla en giltig och gemensam förståelse av meningen i t ex en text, ett samtal eller en handling (Kvale, m.fl. 2009).

6.5 Tillvägagångssätt/ Genomförande

Jag har valt att göra textanalys av texter på kommunnivå från 2011-2012 med syfte att studera hur synligt det är i kommunens offentliga dokument att det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat. Eftersom jag ville undersöka hur kvalitetsarbetet som helhet utvecklats samt söka svar på specifika uppföljnings- och utvärderingsfrågor av kunskapsresultat fann jag att skolplan, kvalitetsredovisning och nämndprotokoll var en väg att söka svar. Texter ger också svar på hur man från verksamhetens sida ser på och vill presentera sitt kvalitetsarbete vilket var en viktig aspekt.

I textanalysen har jag utgått från hermeneutisk analys såsom Hellspong (2005) beskriver i Metoder för brukstextanalys. Det innebär att analysen är fokuserad på tolkning som problem

och process med betydelsen att tolkningen vänder sig mot djupare skikt av textens mening samt mot läsaren som betydelseskapare.

Utifrån ovanstående började jag med att först läsa igenom varje text översiktligt. Det gjorde jag subjektivt utifrån min egen förförståelse. Mina frågeställningar, bakgrunden till min problemställning samt den forskning jag läst inom ämnet utgjorde en ram inom vilken jag avgjorde vilka delar av texterna som svarade eller utelämnade svar gentemot mitt syfte. Då texten i någon mån födde tankar eller frågor hos mig inom ramen för syftet stannade jag upp och antecknade mina funderingar, eller markerade med understrykning eller färg direkt i texten. Då jag läste tabeller gjorde jag också uträkningar uttryckt i procent som jag antecknade jämte tabellen där denna information saknades.

I nästa steg skrev jag ut en sammanfattning av de delar av texterna som hänförde sig till mitt intresseområde med de rubriker från texterna som rörde det studerade. Under varje rubrik skrev jag för respektive text in de frågor som fötts hos mig, men försökte även ringa in de problem jag såg i respektive textavsnitt. Det kunde röra sig om problem såsom att texten hade en oklar poäng, en svårfångad tanke, avsaknad av tankegång, oklara samband mellan innehållsliga delar i texten, avsaknad av bakgrundsinformation som försvårar förståelsen etc. Därefter ville jag använda mig av den hermeneutiska tolkningsspiralen genom att dels jämföra helheten med delarna, dels delarna i förhållande till helheten. Detta både inom varje text, men också genom att se en text som en del i jämförelse med helheten som texterna sammantaget utgör. I spiralen ville jag också låta insidan och utsidan belysa varandra genom att se det omgivande sammanhanget, vilket utgjordes av inspektionsrapportens kritik och den teoretiska bakgrunden. Utifrån det jag fick fram i tolkningsprocessen har jag försökt skriva fram vad jag sett. Jag har valt att skriva vissa ord, uttryck och textavsnitt i kursiv stil för att förtydliga dessa. Det gäller företrädesvis i analys texten samt i slutdiskussionen, men förekommer även i resultatavsnittet. Det är uttryck och ordval som hämtats ur de analyserade texterna eller ur texter som de ställs i relation till.

Den sociokulturella kontexten är en integrerad del av mina handlingar och en viktig komponent i det som förser mig med strukturerade resurser för hur jag ska bete mig och ta mig an min uppgift. När jag sitter hemma och läser dokumenten jag skall granska sker det inom ramen för en situerad social praktik (Säljö, 2000). Hur jag läser och vad jag uppfattar som viktigt respektive mindre viktigt bestäms av vilka uppfattningar jag har om verksamheten men också om vilka områden som kan bli viktiga att behandla i min slutdiskussion. Den förförståelse jag besitter kommer jag att väva in i min tolkning. I studien kommer jag dock inte att rakt ut göra alla tolkningar ur ett sociokulturellt perspektiv. Jag menar att det sociokulturella perspektivet påverkar min syn på arbetet och i den mån jag även gör tolkningar ur ett sociokulturellt perspektiv kommer jag att skriva ut i texten att det är det perspektivet jag knyter an till.

Utifrån genomförd analys och tolkning kommer jag att ställa detta i relation till teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning för att senare kunna diskutera detta i det avslutande diskussionskapitlet.

6.6 Metoddiskussion

Vill man lära finns ursprungligen bara två vägar enligt Säljö (2000), antingen möter man någon som kan förmedla kunskaper och färdigheter genom personlig interaktion, eller också

måste man lära av egna erfarenheter. Med det som utgångspunkt skulle man kanske välja någon form av deltagande observation som metod. Men människan har efterhand utvecklat olika redskap för lärande, däribland skriften, som skapar helt andra förutsättningar för lärandet. Skriften existerar i tid och rum, den är bestående, den har inga begränsningar för hur mycket information som kan dokumenteras och den gör informationen publikt tillgänglig (Säljö, 2000). Detta utgör en intressant aspekt för hur en verksamhet väljer att presentera sitt arbete i skriftlig dokumentation. Säljö (2000) skriver även att de frågor vi ställer är grundade i vår föreställningsvärld och i kommunikativa traditioner. Att ställa frågor fordrar mycket kunskap om vad som är intressanta och produktiva sätt att fråga på. På så sätt kan mina förkunskaper om det jag studerar vara en förutsättning för att veta vad jag skall fråga, vem jag skall ställa frågan till och på vilket sätt jag skall ställa frågan för att ha goda möjligheter att få svar. För min del ledde sökande efter svar på frågor till nya frågor som också förändrades och utvecklades utifrån att mina kunskaper inom ämnet ökade. Att ställa frågor till en text kan ge en del svar på mina frågeställningar. Jag kan läsa texten om igen och ställa den i relation till min förkunskap. Däremot finns begränsningar. Jag kan inte förvänta mig svar på följdfrågor. Det finns inget kroppsspråk att läsa av. Jag behöver vara medveten om att huvudmannen kan ha ett synsätt på kvalitetsarbetet som av olika anledningar inte framgår av dokumenten. Säljö (2000) skriver att texter inte lever i isolering. De ingår i kommunikativa sammanhang där också samtal och andra former av interaktion förekommer. Man kan också säga att muntlig kommunikation inom många verksamhetsområden är präglad av skriftspråkiga traditioner och kunskapsbegrepp. Tal och skrift flätas in i varandra och det ena förutsätter det andra. Kanske är den muntliga mötestraditionen den förhärskande inom verksamheten. Det skulle kunna innebära att enskilda personer eller grupper besitter stora delar av de svar jag eftersöker och att det utgör en underförstådd förutsättning för förståelse för de granskade dokumenten. Då skulle kanske intervjuer eller enkäter vara bättre eller kompletterande vägar att få svar. Å andra sidan kan det som inte går att läsa ut i ett dokument också på sitt sätt säga något om verksamhetens syn på sitt arbete. Att utföra intervjuer utan att först ha utfört granskning och tolkning av dokumenten skulle medfört svårigheter att veta vilka frågor som var produktiva att ställa. Dokumenten utgör en slags förutsättning för en gemensam föreställningsvärld utifrån vilken jag kan förstå frågor och svar. Att utforma nya frågor för intervjuer i ljuset av den kunskap dokumenten ger gentemot de svar som efterfrågats torde vara en rimligare väg.

6.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validiteten i den här undersökningen kan sägas handla om huruvida undersökningen verkligen ger ett svar på den fråga som ställts. Man kan också ifrågasätta om man kommer åt svaret på frågan genom att granska just de dokument som valts för undersökningen. Dessutom kan jag inte betraktas bara som en utomstående iakttagare. Tvärtom är min förförståelse en förutsättning för analysen och jag är på så sätt med och konstruerar förståelsen av studieobjekten. Bergström (2012) skriver att om en forskare ökar förståelsen av förförståelse genom att lära sig mer om sin egen vetenskapskultur och den sociala kontext i vilken undersökningen äger rum ökar också möjligheten till god validitet i studierna (Bergström, 2012). Man kan hävda att studien ger svar på syftet och på de frågeställningar som ställts *utifrån vad som kan utläsas i de dokument som granskats*. Dock kan jag i mina tolkningar ana att det finns fler och mer uttömmande svar på vissa av frågorna som kan undersökas vidare med t.ex. intervjuer. Om de valda dokumenten verkligen är de rätta att studera för att få svar på frågeställningarna kan diskuteras. Jag motiverar det utifrån att nämnden själva anger skolplanen som styrdokument och kvalitetsredovisningen som uppföljningsdokument. Nämndprotokollen för att få ytterligare en källa och därmed förhoppningsvis en bättre tillförlitlighet.

Vad gäller reliabiliteten kan tolkningsaspekten i en textanalys utgöra en reliabilitetsfråga. Textläsningen måste vara noggrann för syftet. Om andra personer utför samma typ av tolkning och kommer fram till samma resultat är intersubjektiviteten god. Det kanske inte är helt rimligt, utan det man då kan göra är att låta tolkningen vara genomskinlig med tydlig argumentation som underbyggs med citat och referat så att läsaren kan förstå hur jag dragit de slutsatser jag gjort. En annan aspekt av reliabiliteten utgörs av min förmåga till konsekvens i mina bedömningar, så att jag själv skulle få fram samma resultat vid samma sorts analys av samma material vid ett annat tillfälle (Bergström, 2012). För det senare har jag valt att just läsa om och göra om tolkningen av dokumenten då texterna vilat en tid efter den första bedömningen. Jag har också försökt att så gott som möjligt föra tydligt underbyggda resonemang och på så sätt skapa en förståelse för läsaren. Huruvida detta lyckats eller inte torde jag själv inte vara rätt person att bedöma.

Utöver detta behövs även ett resonemang om studiens generaliserbarhet. Vem gäller egentligen resultatet för? Kan det generaliseras till en större grupp? En svagare form av generaliserbarhet kan sägas utgöras av relaterbarhet, man beskriver sitt fall i förhållande till liknande situationer så noga som möjligt för att andra skall kunna göra jämförelser med egna situationer (Stukat, 2011). Studien är inte generaliserbar då resultaten gäller för just de dokument och den kommun som producerat dem. Däremot kan den ha ett slags relaterbarhet då andra kommuner helt säkert har liknande fall av utvecklingsområden som framkommit genom inspektion. Brister inom det studerade området är vanligt förekommande enligt Skolverket (2012:1).

6.8 Etiska överväganden

Forskare har ett särskilt ansvar gentemot de människor som medverkar i forskningen, men också mot alla dem som indirekt kan påverkas av forskningen och gagnas av forskningsresultaten, skriver Vetenskapsrådet (2011).

Vetenskapsrådet (2011)

Samtidigt som individen som medverkar i forskning ska skyddas från skada och kränkning, *individskyddskravet*, är det inte rimligt att en obetydlig skada får hindra viktig forskning. Forskningen är angelägen för samhället och medborgarna genom de förbättringar av t.ex. hälsa, miljö och livskvalitet, som den kan leda till. Vid sidan av nyttan har forskningsresultaten ofta ett egenvärde. Man kan säga att det finns ett etiskt motiverat imperativ att bedriva forskning: *forskningskravet*.

Många forskningsetiska problem kan därför beskrivas som *vägningar* mellan dessa krav. Vi ska utföra kvalitativt god forskning med ett viktigt syfte och samtidigt skydda de individer som deltar i forskningen. Hur detta avvägs och genomförs i forskningen blir avhängigt av vad slags forskning (frågeställningar, metoder, deltagargrupper, osv.) det är fråga om.

När det gäller textanalyserna i studien får man fundera kring huruvida valet av texter eller hur texterna framställs och tolkas blir problematiskt ur ett etiskt perspektiv. Jag menar att det i enlighet med forskningskravet finns skäl att problematisera och skapa kunskap kring på vilket sätt en offentlig verksamhet hanterat och använt sig av ett, utifrån myndighetsgranskning, påtalat utvecklingsområde. Såväl skolpersonal som rektor och huvudman är ålagda att följa skollag och läroplan och har olika ansvarsuppdelning inom detta. Huvudmannen har ansvar för att verksamheten utvecklas så att den svarar mot de nationella målen. Verksamheten måste

ständigt prövas, resultaten följas upp och nya metoder utvecklas i ett aktivt samspel mellan skolans personal och elever i nära kontakt med hemmen och det omgivande samhället enligt lgr 11. Det här tillsammans med Vetenskapsrådets (2011) påpekande att forskning är angelägen för samhället och medborgarna genom de förbättringar som den kan leda till menar jag utgör ett gott motiv till att studera en så för samhället viktig institution som skolan och dess förmåga att utveckla sitt kvalitetsarbete. Samtliga texter som studerats är offentliga texter. De har framtagits och processats av de berörda parterna i flera steg innan de i enlighet med tidigare lagkrav publicerats på internet i syfte att kommunicera med brukarna om innehåll och kvalitet i verksamheten. Även den text/det granskningsbeslut de tolkas gentemot är en offentlig handling. Vetenskapsrådet påtalar att den principiella öppenheten i all offentlig verksamhet är lagfäst och förankrad i grundlag. Trots detta kan kraven på offentlighet, öppenhet och insyn komma i konflikt med kravet på skydd för forskningspersoners och uppgiftslämnares personliga integritet. Det är angeläget med en principiellt hållen diskussion om de etiska problemen vid hanteringen av integritetskänsligt material. Medvetenheten i forskarsamhället både om regler och problem måste öka (Vetenskapsrådet, 2011).

Jag ser inte att det finns tillräckliga skäl att invända mot att dokumenten granskas. Syftet med textgranskningen har inte varit att ”granska” med syfte att påtala eventuella brister i verksamheten, en sådan granskning av verksamheten har ju dessutom redan utförts av Skolverk och Skolinspektion. Syftet har varit att finna ut hur myndighetens kritik använts som språngbräda för att på ett positivt och framåtsyftande sätt utveckla en lagstadgad del av verksamheten, alltså det systematiska kvalitetsarbetet. Jag har inte sett det som så etiskt förkastligt att det skulle tala emot en sådan textanalys. Däremot valde jag att låta det allmängiltiga stå i förgrunden för arbetet eftersom det i ett vidare perspektiv kanske inte är så viktigt exakt vilken kommun det rör sig om. För att inte kommunen som sådan skulle hamna i förgrunden kallar jag därför inte kommunen vid namn i texten. I citat med kommunens namn inbakade har jag bytt ut namnet mot `kommunen` och markerat det enligt vidstående. I rapporter då kommunens eller enhets namn ingått i titeln har jag bytt namnet mot xxx. För den som vill göra en närmare kontroll av mina resultat och jämföra dem med de granskade texterna står det naturligtvis fritt att ta fram rapporter och dokument där berörd kommun och berörda enheters namn framgår.

En annan aspekt av den etiska dimensionen som jag funderat länge på är hur min studie uppfattas av andra inom vår verksamhet och särskilt från ett huvudmannaperspektiv. I den sociokulturella traditionen handlar individen med utgångspunkt i de egna kunskaperna och erfarenheterna och av vad man medvetet eller omedvetet uppfattar att omgivningen kräver, tillåter eller gör möjligt i en viss verksamhet (Säljö, 2000). Från mitt perspektiv kopplat till det här arbetet har jag då handlat utifrån mina egna kunskaper och erfarenheter i att ta reda på mer om något som väckt mitt intresse när jag stött på det inom vår verksamhet. Min omgivning har gjort det möjligt på så sätt att jag har diskuterat val av ämnesområde med arbetsgivare, kunnat ta del av dokumentation och blivit varmt välkomnad till intervjuer i ämnet både hos enhetschefer och representanter för huvudmannen. Jag nämner intervjuer även om de inte utgör material för just den här rapporten då de ingått i arbetet totalt sett. Frågan som kvarstår är då vad omgivningen tillåter. Hur man vill förhålla sig till det jag undersökt är en fråga som engagerar mig. Har jag ställt några besvärliga frågor som blir obekväma och hur jag i så fall ska förhålla mig till det. På något sätt återkommer jag till vad jag nämnt i mitt förord, det kan väcka obehagliga känslor om någon gör synligt ett område för utveckling. Dessutom kan det vara så att en lärare skall hålla sig i sitt klassrum och hålla sig till att undersöka förhållanden där och inte utmana med att ställa frågor om något som går utöver det. Samtidigt, om vi verkligen skall vara den lärande organisation som anges i vår

skolplan där vi skall tillåtas att försöka, misslyckas och försöka igen, då bör det vara tillåtet att fundera över vad som kan utvecklas inom vår verksamhet. För att knyta an till ett sociokulturellt perspektiv skriver Säljö (2000) att samtalet mellan nybörjaren (jag) och den mer kompetente (huvudmannen) alltid måste pågå för att kunskaper och färdigheter skall få liv. Dessutom påtalar Säljö (2000) att det inte går att vända tillbaka eller ge upp. Att kunskap skall granskas och debatteras är ett arv från grekerna som vi inte har något alternativ till oavsett vilka redskap människan i övrigt utvecklar.

7. Resultat och analys

7.1 Resultat textanalys

7.1.1 Resultat kommunal skolplan

Jag har valt ut de delar av skolplanen som anknyter till mitt syfte och mina frågeställningar.

I den kommunala skolplanen för 2011 står att läsa:

Skollagen föreskriver att varje kommun har en skolplan. I skolplanen skall framgå hur man arbetar för att nå fram till de nationella målen som fastställts av riksdagen.

Skolplanen skall:

- vara ett underlag när skolledare, personal, barn/ungdomar och föräldrar planerar verksamheten inom sina områden.
- ge alla föräldrar kännedom om verksamheten och därigenom möjlighet att påverka denna.
- gälla för 2011 och antas av kommunfullmäktige.

Varje skolledare har ansvar för att innehållet i planen blir väl känt för områdenas personal samt för elever och föräldrar.

I planen räknar man upp de statliga styrdokument som styr verksamheten. Man beskriver också vilket uppföljningsdokument som är kopplat till vilket styrdokument inom varje nivå från det enskilda barnet till den nationella nivån.

I skolplanen anges följande ansats (s3):

Förvaltningens utgångspunkt är att förskolor och skolor i kommunen skall präglas av hög kvalitet, framtidstro och skaparkraft. Kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv. Förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund.

I skolplanen står det:

I Barn- och utbildningsförvaltningen ligger fokus på barns lärande. Men organisationen lär på samma sätt, av att försöka och försöka igen, av att våga misslyckas, analysera vad som gick fel, förändra och lyckas. Av att samtala, skriva och reflektera, enskilt och tillsammans i arbetslaget. På detta vis sker en ständig tillväxt i lärandet och människor verksamma i förvaltningen blir allt bättre på att fullfölja den stora utmaningen, att möta varje barn där det befinner sig och stödja barnet eller den unga människan i att hitta just sin väg till ökat lärande.

Förvaltningen har utvecklat en övergripande modell för **kvalitetskontroll**. Syftet med modellen är att genom uppföljning och analys förbättra verksamheten samt att ge de politiska organen tillförlitliga underlag för beslut. Modellen omfattar arbete på **central nivå** och **enskild enhet**. Barn och ungdomar, föräldrar och personal berörs av kvalitetsarbetet.

Språkutvecklingen, den matematiska förmågan liksom kunskaper i engelska i de tidiga skolåren följs numera upp regelbundet och redovisning sker i kvalitetsuppföljningen. Utveckling av andra uppföljningsinstrument inom förskolan och skolan prioriteras.

Arbete som syftar till att koppla samman hälsa och lärande ska fördjupas.

Utdrag ur Barn- och utbildningsnämndens prioriterade mål för 2011:

- Alla elevers lärande i skolår F-9 ska från och med 2013 ske i en kvalitetssäkrad IT-baserad pedagogisk lärmiljö på individnivå.
- Alla elever ska uppleva att de är involverade i sitt eget lärande.
- Kommunens elever ska erhålla betyg som är kvalitetssäkrade.

Organisationen skall präglas av:

- pedagogiskt ledarskap som förmår lyfta och utveckla.
- för uppgiften rätt kompetens.
- ett ständigt reflekterande arbetssätt som leder till nytänkande.
- förmåga att möta människor med olika behov.
- tydliga undervisningsmål.
- integration och arbete i arbetslag.
- individanpassad planering och pedagogik.
- öppenhet inför olika pedagogiska former och huvudmän.

7.1.2 Resultat nämndens kvalitetsredovisning

Jag har valt ut de delar av kvalitetsredovisningen som anknyter till mitt syfte och mina frågeställningar.

Inledning

Inledningsvis beskrivs hur kvalitetsredovisningen är uppbyggd: först vill man presentera sin vision för verksamheten, därefter beskriva förvaltningens struktur för kvalitetsarbetet samt hur nämnden och förvaltningen systematiskt följer upp verksamheten för att kvalitetssäkra den. Man anger att verksamhetens förutsättningar kommer att redovisas och jämföras med andra motsvarande verksamheter i andra kommuner inom samma region. Därefter kommer verksamhetens resultat utifrån fastlagda mål och utvecklingsfokus att redovisas.

Struktur för kvalitetsarbetet

Förvaltningen påtalar att man arbetar utifrån en modell som visas i form av en bild. Man ger inget namn på modellen och beskriver inte någon bakgrund till varför man valt den. Bilden föreställer en spiral av pilar som snurrar runt en uppåttekande pil. Den pilen pekar på en cirkel med texten "Mot Målen!". Spiralspilarna beskrivs med nyckelorden; planera, genomföra, följa upp, analysera, åtgärda, ny planering. Modellen beskrivs i texten som "ett tydligt förhållningssätt till förbättringsarbete", där nyckelorden utgör de grundläggande beståndsdelarna. Den sägs illustrera "ett ständigt pågående arbete som växer, vidgas och utvecklas." Modellen skall, enligt texten, vara en självklar del i arbetet på varje nivå i verksamheten. Några korta påståenden anges också: "Att reflektera över resultat leder till lärande. Det kan bara bli bättre!", "Reflektion redan i planerings- och genomförandestadiet utvecklar och skapar goda förutsättningar för att kunna genomföra ett bra arbete.", "Reflektion i uppföljnings och åtgärdsstadiet fördjupar våra erfarenheter." och "Verksamheten utvecklas och förbättras ständigt och vi når nya, större och högre mål."

Härpå följer en beskrivning av ansvarsfördelningen på olika nivåer inom verksamheten för att planera, genomföra mätningar, analysera och ta fram åtgärdsförslag samt en beskrivning av på vilket sätt en uppföljning görs och vilka delar uppföljningen omfattar. Uppföljningen består

bland annat i enkäter till barn och föräldrar, Nationella prov, Screeningresultat i svenska, matematik och engelska och kvalitet i lärprocessen.

Som tillägg anges ett antal andra processer som ytterligare underlag för kvalitetsredovisningen: en kvalitativ uppföljningsmetod som bygger på lärandebesök med efterföljande samtal för analys och reflektion, uppföljning av elevers lärmiljö och föräldrars upplevelser genom enkät- och brukarundersökningar som genomförs årligen i samtliga kommuner inom regionen, dialog i rektorsteamen kring resultat från elev- och föräldraenkäter, medarbetarenkät, resultat av screening och Nationella prov samt betygsresultat.

Utvecklingsfokus och mål

Förvaltningens mål- och utvecklingsarbete anges för tidsperioden 2010-2015 ha sin utgångspunkt i en modell kallad "pusselpilen". Modellen ser ut som en pil hoppusslad av fyra bitar med nyckelorden: ledarskap, lärandet och dess metoder, lärmiljö och barn/elevsyn. Modellen finns på bild i kvalitetsredovisningen, men beskrivs inte närmare än så. I anslutning till bilden av pusselpilen redovisas nämndens mål för 2011 med koppling till pusselpilen samt resultat kopplade till dessa mål. Här följer ett urval av målen med utgångspunkt från mina frågeställningar.

Mål: "Rektors ledarskap i att stödja lärarnas pedagogiska arbete skall stärkas och utvecklas."

Resultat: "Med hjälp av en serviceorganisation har rektor endast personalansvar för den pedagogiska personalen. Resultat av medarbetarenkäten visar att förtroendet för förvaltningsledningen ligger kvar på samma nivå som i 2009 års medarbetarenkät. Detsamma gäller uppfattningen om hur närmaste chef leder arbetet."

Mål: "I 'kommunen' ska finnas ett gemensamt synsätt bland lärare avseende bedömning och individuella utvecklingsplaner med skriftliga omdömen."

Resultat: Här beskrivs hur ett långsiktigt arbete med fokus på betyg och bedömning pågått.

Mål: "'kommunens' elever ska erhålla betyg som är kvalitetssäkrade".

Resultat: Med ett IT-baserat verktyg kan rektorerna följa betygsutvecklingen över tid samt få hjälp med olika analyser.

Mål: "Alla elevers lärande i skolor F-9 ska från och med 2013 ske i en kvalitetssäkrad IT-baserad pedagogisk lärmiljö på individnivå."

Resultat: Här beskrivs i punktform vilken utrustning som finns samt vilka utbildningar personal genomgått.

Mål: "Alla elever ska uppleva att de är involverade i sitt eget lärande."

Resultat: Här redovisas hur elevsvar från genomförd enkät fördelat sig procentuellt i olika årskurser.

Efter presentationen av mål och utvecklingsfokus följer en analysdel. Först problematiseras resultaten av elevenkäterna, sedan en sammanfattning av resultaten: trivseln i förskola och skola är god men det finns ytterligare att arbeta med när det gäller elevernas upplevelse av delaktighet.

Därefter följer IT-området där man konstaterar att tillgången på utrustning är mycket god samt att man gjort en stor satsning på att utbilda lärarna i digital kompetens.

Barns- och elevers inflytande var ett annat prioriterat område. Här konstateras att resultatet ligger i paritet med övriga kommuner i regionen men att fortsatta insatser behövs. Två åtgärder tas upp.

Ledarskapet berörs avseende förtroende för förvaltningsledning och uppfattningen om hur närmaste chef leder arbetet som mätts i medarbetarenkät. Resultaten förbättrades kraftigt 2009 jämfört med tidigare och ligger nu kvar på samma nivå.

Fokusområden

Med hänvisning till föregående års kvalitetsredovisning redovisas under ovanstående rubrik fokusområden för 2011 också kopplade till pusselpilens nyckelbegrepp. Sedan följer en lång beskrivning av vilka insatser som genomförts inom de fyra nyckelbegreppen. Jag kommer att ta upp ett fokusområde som anknyter till mina frågeställningar. Nyckelbegreppet är barn/elevsyn och fokusområdet beskrivs som följer:

"Utvecklingsarbetet "Kvalitet i lärprocessen" kommer att fortsätta med ett 1-16 års perspektiv. Fokus kommer under 2011 att läggas på implementering av nya styrdokument."

Kopplat till fokusområdet finns en beskrivning av genomfört arbete och som en del av beskrivningen står:

"Under hösten har teampiloterna och arbetslagen diskuterat hur varje barns lärprocesser kan dokumenteras och analyseras för att leda till uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten."

Efter beskrivningarna av genomförda arbeten följer en analysdel där man påpekar att tack vare strukturen för utvecklingsarbete inom förvaltningen med teampiloter har arbetet med implementering av nya styrdokument varit framgångsrikt och präglats av stor delaktighet. Det påstås också att man arbetat med en likartad struktur inom förskola, fritidshem och förskoleklass och att detta lett till trygghet. En viktig del i utvecklingsarbetena är det erfarenhetsutbyte som kommer till stånd när teampiloterna träffas. Att ta del av andras tankar och idéer bidrar till verksamhetsutveckling.

Resultat i form av betyg, statistik och enkätsvar

Ledarskap

Här skriver man mycket kort om den medarbetarenkät som genomförts under 2011. Man gör ett konstaterande att i stort sett alla områden som rör det samlade resultatet för förvaltningen har ett likvärdigt resultat som 2009. Vad det innebär får vi inte veta mer om i redovisningen.

Screening

Här beskrivs först den screening som skolorna genomför i svenska för åk 1 (tidigare i åk 2), i matematik för åk 2 och i engelska för åk 4. Man beskriver hur screeningen i svenska omarbetats och flyttats från åk 2 till åk 1. Att intensivträning ges under ht i åk 2 till elever som inte nådde önskvärda resultat för att sedan följas upp på nytt i november i åk 2. Man beskriver också att fortbildning givits till pedagogisk personal med anledning av att screeningen omarbetats. Lärare och rektorer har vid utvärdering av den reviderade modellen ansett att den ger: bra information för överblick till lärare och rektor, hjälp till läraren att anpassa sin undervisning, underlag för tidiga insatser, ökat intresse för att utveckla arbetet med läsförståelse och språklig medvetenhet i klassrummet, stora individuella framsteg för de flesta elever som ges intensivträning samt ökad förståelse för vikten av läsinläring hos lärare,

föräldrar och rektor. Däremot redovisas inga resultat för svenskascreeeningen i nämndens kvalitetsredovisning förrän nästkommande år på grund av omarbetningen och förflyttningen av screeningen från åk 2 till åk 1.

Screeningen i matematik redovisas som ett linjediagram där man kan följa andelen elever i procent som klarat målnivån i screeningen. Man kan följa resultatet fyra år tillbaka i tiden. Det står inte utskrivet vilka diagrammet visar men jag förutsätter att diagrammet avser samtliga elever i åk 2 i kommunen. Det finns inga jämförelser för enskilda enheter, områden, kön eller andra uppdelningar.

Screeningen i engelska visas inte i tabell eller diagramform. Det står i löpande text att andelen elever som klarade målnivån i engelska vt-11 var 92,3 procent.

Nationella prov i åk 3 och 9

Elevernas resultat på Nationella prov i åk 3 respektive åk 9 för kommunen som helhet redovisas i varsin tabell. Här kan man utläsa det totala antalet elever i årskursen, antalet elever som nått målen angivet i antal samt i procent. För åk 3 gäller det ämnena svenska och matematik, för åk 9 även engelska. För åk 9 anges antal elever som genomfört proven samt andel som fått betygen mvg, vg, g respektive ej blivit betygssatta. Det står inte, men med hjälp av logik kan man räkna ut att angivelserna är uttryckta i procent. Det finns inga jämförelser för enskilda enheter, områden, kön eller andra uppdelningar.

Slutbetyg i samtliga ämnen samt behörighet till gymnasiet

Slutbetygen i åk 9 i samtliga ämnen för eleverna i kommunen totalt sett finns redovisade i en tabell. Resultaten uttrycks i antal elever totalt samt andel elever som fått betygen mvg, vg, g respektive ej blivit betygssatta uttryckt i procent. Därefter följer ett stapeldiagram som åskådliggör slutbetygen i svenska, matematik och engelska jämfört med resultaten på Nationella Prov för samma ämnen.

Det finns också ett linjediagram som visar andelen elever som uppnått godkänt eller mer i ämnena svenska, matematik och engelska följt över fyra år. Det finns ett linjediagram som visar andelen elever som uppnått godkänt eller mer i SO samt uppdelat per ämne geografi, samhällskunskap, religion och historia följt över fyra år. Det finns ett linjediagram som visar andelen elever som uppnått godkänt eller mer i NO samt uppdelat per ämne biologi, fysik och kemi följt över fyra år. Det finns ett linjediagram som visar andelen elever som uppnått godkänt eller mer i idrott, musik, slöjd, bild samt hem och konsumentkunskap följt över fyra år.

Efter redovisningen i diagram och tabellform följer redovisning i löpande text av hur svaren på påståendena "Jag trivs i skolan" respektive "Jag känner att jag kan påverka hur vi arbetar i skolan" fördelat sig i procent av eleverna i olika årskurser utifrån enkätsvar.

Man redovisar även meritvärden och behörighet till gymnasiet men jag går inte närmare in på det då det ligger utanför mitt syfte.

Analys av resultat i form av betyg, statistik och enkätsvar

I resonemanget kring de redovisade resultaten jämförs kommunens resultat med rikets och där när kommunens elever bättre resultat än rikets genomsnitt. Inga jämförelser görs inom kommunen fördelat per enhet, område, kön, socioekonomiskt eller annan jämförelse. Ej heller med andra kommuner inom regionen. I analysen tittar man på resultaten fördelat över de

senaste fem åren. Resultaten uppges vara ojämna och svåra att dra slutsatser utifrån enskilda år. Man hänvisar till att varje enhet måste diskutera sina resultat och diskutera åtgärder för ökad måluppfyllelse med ansvarig lärare.

I analysen kring betygsresultat gör man i löpande text jämförelser, som dock inte åskådliggörs eller redovisas med poäng eller resultat, endast som påståenden. Man jämför pojkars och flickors betygsresultat, svenska elevers resultat jämfört med "utländska elever födda i Sverige" (Egen reflektion: är man inte svensk elev om man är född i Sverige? Avses elever med utländskt medborgarskap eller elever med utlandsfödda föräldrar?) samt jämförelser med utländska elever födda utomlands. Man gör också ett förklarande resonemang kring detta i texten. Man jämför flickors och pojkars meritvärde för året och över tid. Man jämför elevernas meritvärden med kommunerna i regionen samt med riket.

Andra viktiga arbeten som genomförts

Utifrån pusselpilens nyckelbegrepp beskrivs andra arbeten som går in i kvalitetsarbetet. Under rubriken "lärandet och dess metoder" beskrivs att man gjort utvärderingar av learning studies som genomförts samt utvärderat aktionslärande samtal och lärandebesök. Här nämns också att man gjort en behörighetsinventering bland anställda lärare, att behörighetsgivande kurser givits inom ramen för lärarlyftet 2. Under rubriken "lärmiljö" beskrivs bland annat att ett antal typlärmiljöer dokumenterats som inspirationskällor för nytänkande inom lärande.

I analysdelen av "andra viktiga arbeten som genomförts" påtalas att utvärdering av metoden med lärandebesök visat att metoden haft stor påverkan på verksamheten. Man påpekar att man vill se rektorers och förskolechefers engagemang kring metoden och att man ser utvecklingsmöjligheter med att använda sig av observatörernas kunskap på ett mer strategiskt sätt.

Learning studies nämns som en metod som ger en god plattform för professionella pedagogiska samtal men att det möjliggörs först när flera arbetslag på en och samma enhet arbetar med learning studies. Stöd och stimulans för att starta fler learning studies behövs.

Man påtalar att uppfattningarna kring huruvida aktionslärande samtal är en framgångsrik metod eller inte skiftar.

I analysen konstateras att kompetensutveckling utifrån behörighetsinventeringen ännu inte kommit igång på grund av sen information från Skolverket. Utifrån att de ekonomiska förutsättningarna kraftigt ändrats för lärarlyftet ser man behov av en diskussion på central nivå samt diskussioner inom regionen kring hur frågan om behörighetsgivande kompetensutveckling skall hanteras.

Man skriver också att man med hjälp av inventering och dokumentation av typlärmiljöer kommer man att tänka i andra banor vid framtagande av stimulerande lärmiljöer för barn och elever.

Arbete för att nå ökad måluppfyllelse

Här punktats möjliga orsaker till utebliven måluppfyllelse upp. Ett par av de områden som anges som orsak är att det finns stora strukturella hinder för måluppfyllelse i skolorna samt att det finns brister i ledningens och personalens synsätt, förhållningssätt och kunskapssyn. Därefter konstateras att det är en uppgift för förvaltningen att bearbeta strukturer som försvårar möjligheter till måluppfyllelse och det beskrivs hur man under 2011 startat ett arbete

med att bearbeta strukturer som motverkat lärande. Det som omnämns är återigen learning studies som nu beskrivs både avseende funktion/syfte och hur man arbetat med detta inom kommunen, typ-lärmiljöerna kommer också tillbaka här, nu med ett syfte och en kort beskrivning. Man tar också upp att förvaltningen 2009 tog fram en målbild för sitt arbete och att cheferna under 2011 presenterat lokala målbilder.

En matematikforskare finns knuten till förvaltningen i syfte att utveckla arbetet med matematik i förskolan. Man beskriver arbetet med teampiloter från skolorna som ett sätt att skapa möjlighet för professionella samtal kring betyg och bedömning. En organisationsförändring inom förvaltningen som skedde 2009 och vars mål var att skapa förutsättningar för rektorer att fokusera på det pedagogiska ledarskapet beskrivs. Under 2012 vill man vidareutveckla detta till att även omfatta en översyn av förutsättningarna för lärare att bedriva ett pedagogiskt ledarskap. Stöd ges även från förvaltningen för att på skolorna utveckla funktionen arbetslagsledare.

Lärmiljöer i skola och förskola anges ha stor effekt på lärandet och man påtalar vikten av att lokalernas utformning stöder det lärande man vill driva och utveckla. Utvecklingen av en IT-baserad lärmiljö beskrivs. Man återkommer också till arbetet med lärandebesök och beskriver den. Samtidigt anges att man vill utveckla en liknande metod för chefer. Den tankesmedja som startats där rektorer under lite friare former kan diskutera skolans utveckling beskrivs. Samarbete med universitetet omnämns, dels arbetet med lärarstudenter, lärare som forskat på del av sin tid samt kompetenshöjande utbildning för pedagoger som givit effekter i arbetet kring bedömning.

Särskilda åtgärder för fortsatt utveckling 2012 / Andra fokusområden 2012

Nämndens kvalitetsredovisning avslutas med ett antal åtgärder för fortsatt utveckling. Åtgärderna hänför sig från redovisningen av arbete för ökad måluppfyllelse. Åtgärder som nämns är: fortsatt satsning på learning studies med syfte att sprida metoden till fler skolor, fortsatt satsning på lärandebesök som metod för utvärdering och coachning, fortsatt satsning på matematikutveckling, undersöka förutsättningarna för lärarnas pedagogiska ledarskap, koppla forskning till utvecklingen av IT-miljön, utveckla rektorsteamens funktion och samarbete, utveckla tankesmedjor.

7.1.3 Resultat nämndprotokoll 2011-2012

Jag har valt ut de delar av nämndprotokollen som anknyter till mitt syfte och mina frågeställningar.

8 juni 2011

Arbetet inom förvaltningen med de nya skolreformerna presenteras för nämnden. Det gäller anpassning efter den nya skollagen, anpassning för den nya lärarbehörigheten samt implementering av nya läroplaner.

En utbildningsledare inom förvaltningen presenterar för nämnden en plan för hur arbetet med att ta fram en struktur för systematiskt kvalitetsarbete kan se ut. Dessutom presenteras inom kvalitetsarbetet den regiongemensamma enkät som genomförts. Man informerar också om den del av kvalitetsarbetet som handlar om arbete med barnkonventionen och hur beslut som fattas påverkar barnen. En inbjudan till att ta del av en rapport från Rädda Barnen ges.

26 oktober 2011

Ingen information med hänförande till mina frågeställningar kan utläsas av det som offentliggjorts av protokollet. Dock ligger tre sidor med som bilaga till protokollet som tar upp SKLs öppna jämförelser 2009-2011. Med temat "Konsten att nå resultat- erfarenheter från framgångsrika skolkommuner" lyfts slutsatser fram om att framgångsrika skolkommuner lyfter fram kompetenta lärare och arbetar aktivt för rätt kompetens på rätt plats genom att:

- ha en syn på att alla lärare kan utvecklas,
- försöka utmana "Jante" och skapa ett klimat där det är möjligt att lyfta fram framgångsrika lärare och arbetsätt,
- satsar strategiskt på kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov,
- ha utvecklings- och karriärtjänster inom strategiska områden, till exempel didaktiker som gör klassrumsobservationer och ger handledning,
- stimulera lärare att lära av varandra i olika ämnes- och skolformsövergripande nätverk, samarbeta i arbetslag och utvärdera metoder,
- använda lärarnas kompetens på ett nytt sätt- till exempel genom att den lärare som har bäst kompetens inom något område undervisar samtliga arbetslagets/skolans barn i detta område,
- använda utmärkelser och stipendier för att lyfta fram enskilda lärare och skolor som varit framgångsrika, använda lönesättningen som ett instrument för att premiera duktiga lärare.

Ur SKLs jämförelser tar man också fram svårigheten med att dra slutsatser om varför vissa skolkommuner lyckas bättre än andra. Att det inte verkar finnas några enkla sätt men att mycket enligt forskning pekar på att ett framgångsrikt utvecklingsarbete inte nödvändigtvis behöver vara kopplat till resurser, snarare till hur resurserna används. ***Det verkar vara viktigare att fokusera på att få bättre skolledare och bra lärare som förmår att interagera och involvera eleverna i sitt lärande. Styrningen av skolan bör handla om att sätta höga mål, analysera de data man har om elevernas resultat och ta till sig den evidensbaserade forskning som finns om hur bra undervisning bedrivs.*** (Min fetstilskursivering)

I bilaga presenterar man skriften Synligt lärande som SKL publicerat. Man tar i bilagans text upp tankar kring Hatties studie om vad som påverkar elevers skolresultat och att lärare som är skickliga på att lära ut och ge återkoppling till eleverna är en central framgångsfaktor till skillnad från lärare som inte har den skickligheten.

Man tar också upp SKLs syn på en karriärreform för lärare som regeringen vill införa i den nya skollagen.

28 mars 2012

Under punkten "förvaltningen informerar" redogör förvaltningschefen för nämnden för hur rektorerna kommer att arbeta med pedagogiskt ledarskap med utgångspunkt i frågeställningar som:

- Vad sker i mötet med eleverna?
- Vilka strukturer hindrar lärande?
- Vad är framgångsfaktorer?

De två lärarförbunden får beröm för att de tillsammans bestämt sig för att följa ett antal lärare och titta på framgångsfaktorer utifrån frågeställningen:

- Hur ser en bra lärare ut?

I nämndens protokoll ställs utifrån ovanstående punkter frågan:
Hur kan vi föra in detta i vår målbild?

12 juni 2012

Information ges om uppföljningen av skolinspektionen avseende rektors pedagogiska ledarskap vid de två skolenheter inom kommunen som deltagit. Informationen som ges sammanfattas i protokollet: *Skolinspektionen genomförde under 2011 en kvalitetsgranskning av rektors pedagogiska ledarskap i Sverige. I granskningen blev XXX respektive XXX skola utvalda till att delta. Granskningen har haft fokus på rektors pedagogiska ledarskap med utgångspunkt från de nationella styrdokumentet. Rapport från skolinspektionen levererades under hösten och svar till skolinspektionen skulle lämnas i april. Skolinspektionen bedömer att barn- och utbildningsförvaltningen i XXX kommun har en ledningsorganisation som utgår från en grundläggande tanke att skapa förutsättningar för chefs team som är länkat kring de barn- och elevströmmar som finns lokalt i kommunen. Huvudmannen har förväntningar på att rektor har ett pedagogiskt ledarskap och en tydlig förståelse och delaktighet i förvaltningens övergripande riktning. Skolinspektionen uppfattar att förvaltningens arbete med kvalitetsarbetet på de olika nivåerna är ett stöd för rektorerna. På båda skolorna har granskningen generat några identifierade utvecklingsområden bl.a. kring att rektor behöver ta ansvar för att tillsammans med lärarna utveckla former/metoder för att rektor ska få bättre inblick och förtrogenhet i skolans verksamheter och att rektor behöver stärka utvecklings och kvalitetsarbetet.*

7.1.4 Resultat övrigt

23 januari 2013

Det påbörjas en uppdatering av kommunens hemsidesinformation avseende det systematiska kvalitetsarbetet inom utbildningsförvaltningen. Ingen information har ännu lagts ut, men en helt ny sida med nya rubriker tillkommer, där man med utgångspunkt av de nya rubrikerna kan utläsa att en helt ny struktur är på väg att läggas fram.

7.2 Tolkning av textanalys

Mitt förhållningssätt till min analys är att textdokumenten dels är arbetsredskap för de som är verksamma inom skolverksamheten, dels är ett sätt att sprida information om verksamheten, dess förutsättningar och resultat. Samtidigt menar jag att textdokumenten i ett sociokulturellt perspektiv utgör ett medierande redskap som säger något om den kultur där de upprättats och hur man inom verksamheten ser på sitt eget arbete. De utgör ett media för de verksamma att förtydliga sina utgångspunkter för sig själva och varandra, att själva formulera hur man ser på kvaliteten och förutsättningarna inom skolan och ur det finna de utvecklingsområden man vill arbeta med. Bara om hela skolan strävar efter förbättringar kan dessa komma till stånd och skolan bli en utvecklingsorganisation istället för en driftsorganisation. Detta konstaterar lärarförbunden (2009). Och vilken plats skulle passa bättre för det än ett kvalitetsdokument? I enlighet med det sociokulturella perspektivet utgår jag från att text, genom sin monologiska karaktär, fordrar att budskapet formulerats på ett medvetet sätt med tydliga antaganden om hur en mottagare kan förväntas uppfatta det (Säljö, 2000).

7.2.1 Tolkning skolplan och nämndens kvalitetsredovisning

Inledning och struktur för kvalitetsarbetet

Min utgångspunkt för arbetet var att undersöka hur man med avstamp i ett tydligt utvecklingsområde som identifierats genom skolinspektioner systematiskt arbetat för att utveckla kvalitetsarbetet. Därför ligger det nära till hands att konstatera att det inte nämns i texterna att det systematiska kvalitetsarbetet har varit ett prioriterat utvecklingsområde. Det nämns ingenting om kritiken eller det utvecklingsarbete som eventuellt skett sedan kritiken kom.

I skolplanen för 2011 anges dock en framåtsyftande ansats som visar att kvalitetsarbetet nu är ett prioriterat utvecklingsområde:

"Förvaltningens utgångspunkt är att förskolor och skolor i 'kommunen' skall präglas av hög kvalitet, framtidstro och skaparkraft. Kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv. Förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund."

Ansatsen följs inte upp i nämndens kvalitetsredovisning för 2011 och i stora drag saknas just en koppling eller analys mellan det förbättringsarbete som utförts och den vetenskapliga grunden och även helhetsperspektivet. I skolplan 2011 anges att:

*"Förvaltningen har utvecklat en övergripande modell för **kvalitetskontroll**. Syftet med modellen är att genom uppföljning och analys förbättra verksamheten samt att ge de politiska organen tillförlitliga underlag för beslut."*

Modellen beskrivs inte närmare i skolplanen, men i nämndens kvalitetsredovisning finns en figur över modellen med. Modellen är en vanligt förekommande modell i utvecklingssammanhang. Att man valt den väcker frågor om på vilka teoretiska grunder den vilar och varför man valt den. Det hade också varit på sin plats med en utförligare beskrivning i kvalitetsredovisningen av hur de olika stegen i modellen är tänkta. Förhållningssättet till modellen skulle vinna på en fördjupad förklaring och förankring med ett mer problematiserat förhållningssätt. SKL (2012) konstaterar att i ett kontinuerligt arbete med att förbättra kvaliteten och öka måluppfyllelsen ingår planering, genomförande, uppföljning, utvärdering samt analys av förbättringsåtgärder vilket anknyter till den modell vi talar om. SKL påtalar

vikten av att se hur varje del är beroende av den förra och påverkar den senare och hur man måste se hela kedjan.

De två lärarförbunden (2009) konstaterar att hur man konstruerar system för utvärdering och kvalitetssäkring måste hänga samman med hur man ser på kvalitet. Vad är det? Vilka effekter önskar man av kvalitetsarbetet och hur kan det kopplas till forskning? I skolverkets (2009) allmänna råd 2006 om kvalitetsredovisning anges att skollidningens viktigaste uppgift är att tillsammans med personal analysera sambanden mellan de strukturella förutsättningarna, det pedagogiska arbetet och måluppfyllelsen. Genom att göra dessa samband tydliga ökar kommunens och den enskilda skolans möjligheter att fördela resurser efter behov och bedriva ett medvetet kvalitetsarbete. Är det en effekt man söker? I skolplanen skrivs syftet med modellen ut. Jag tolkar det som att man egentligen menar syftet med kvalitetsarbetet och att modellen är ett redskap för det syftet. Det säger i min tolkning både något om hur huvudmannen ser på kvalitetsarbetet och vilka effekter som önskas av det. I nämndens kvalitetsredovisning skrivs dock varken syftet eller ansatsen för kvalitetsarbetet ut i text vilket är synd. Ett förtydligande av huvudmannens bakomliggande syn på kvalitetsarbete och måluppfyllelse och vad den grundar sig i hade varit en önskvärd inledning till kvalitetsredovisningen och förtydligt arbetet.

Skolverket (2009) ger i sina allmänna råd om kvalitetsredovisning exempel på vad som kan ge underlag till kvalitetsredovisningen. Det kan till exempel vara sammanställningar av resultat på gemensamma kunskapsuppföljningar, nationella ämnesprov, analyser av resultat utifrån diagnosmaterial. Reynolds (1998) menar att man vid praktisk skolförbättring numera i ökad utsträckning använder både kvantitativa och kvalitativa mått och att man sätter större fokus på elevers resultat i förhållande till skolans organisatoriska processer. Min tolkning är att kommunen har använt sig av många olika delar och mått som underlag för sin kvalitetsredovisning, av både kvantitativ natur såsom betygsresultat och provresultat och kvalitativa såsom frågor om elevers trivsel och delaktighet, uppföljningsmetod med lärandebesök och dialog i rektorsteam.

Utvecklingsfokus och mål

Förvaltningens mål- och utvecklingsarbete anges i kvalitetsredovisningen ha sin utgångspunkt i en modell kallad "pusselpilen" och dess nyckelbegrepp; *ledarskap, lärandet och dess metoder, lärmiljö och barn/elevsyn*. Då det i skolplanen står: *"Kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv. Förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund."* hade det känts naturligt att ge en bakgrund till modellen med pusselpilen, vad förvaltningen lägger in i begreppen och hur man vill koppla dem till ett vetenskapligt förhållningssätt. Då nämnden satt upp mål kopplade till begreppen i pusselpilen och redovisar resultat av målen i kvalitetsredovisningen hade kopplingen till teorier blivit ett kitt mellan visionen och verkligheten. Skolverket (2009) har till exempel i en kartläggning av forskning kring skolans inre arbete konstaterat faktorer med en betydande inverkan på resultaten i svensk grundskola: undervisning och lärprocesser (*lärandet och dess metoder*), lednings och organisatoriska faktorer (*ledarskap*), skolkulturella faktorer (*barn/elevsyn*) och pedagogisk miljö (*lärmiljö*). Dessa faktorer skulle, enligt min kursivering, mycket väl utgöra grund för de begrepp som pusselpilen inbegriper och utgöra en välgrundad förklaringsmodell till varför dessa begrepp är centrala i nämndens arbete. Inom var och en av faktorerna finns också tydliga forskningsrön på vad som påverkar resultaten i skolan och dessa skulle gott och väl kunna redovisas som en del av det helhetsperspektiv och den vetenskapliga grund som skolplan 2011 anger att man skall lägga vikt vid och sträva efter. Jag

förutsätter att det finns en bakgrund och en förklaringsmodell till begreppen och att min koppling blir ett försök till efterhandskonstruktion, men jag vill visa att förklaringen fattas på den plats där den bäst skulle behövas, nämligen i nämndens kvalitetsredovisning.

De mål som fastställts med koppling till "pusselpilen" anges i kvalitetsredovisningen och kopplas till ett resultat och en kort analys. Målen väcker dock frågor som anknyter till tolkningen tidigare om att en teorianknytning krävs för tydlighet och förståelse. Jag skall ge ett par exempel:

Exempel 1:

Mål: *Rektors ledarskap i att stödja lärarnas pedagogiska arbete skall stärkas och utvecklas.*

Resultat: *Rektor har endast personalansvar för pedagogisk personal. Förtroende för förvaltningsledning/chef ligger kvar på 2009 års nivå.*

Analys: *I medarbetarenkäten 2009 förbättrades resultaten markant gällande förtroende för hur närmaste chef leder arbetet. I 2011 års medarbetarenkät kan konstateras resultaten ligger kvar på i stort sett samma nivå som 2009.*

Jag tolkar målet i sig som att det någonstans finns en kunskap om forskning kring skolledarskap men står frågande till varför den kunskapskopplingen inte görs i redovisningen. Skolverket (2009) har till exempel i en genomgång av svensk forskning kring skolledares ledarskap framhållit vikten av en kommunikativ samspelsfunktion kring lärarnas undervisning samt en pedagogisk ledning kring mål och uppföljningsarbete. Detta överensstämmer väl med Hatties (2009) påpekande att det är skolledare som stödjer utmanande mål och skapar trygga betingelser för lärarna att kritisera, ifrågasätta och stötta varandra för att gemensamt nå de uppsatta målen som har störst effekt på elevernas resultat. Men nämnden redovisar aldrig vilket synsätt på ledarskap som skall stå i fokus. Man gör ingen koppling till varför ledarskapet skall utvecklas i den riktning man angett. I analysen nämner man bara förtroendet, men inte vad ledarskapet skall stå för, vad har medarbetaren till grund att känna förtroende för? Vad kan han förvänta sig av ledarskapet? Ärlestig (2008) och Björkman (2008) har visat att i framgångsrika skolor kommunicerade rektorerna läroplansuppdraget, de gjorde fler klassrumsbesök, kompletterade information till lärarna med tolkning och bekräftelse och skapade ett involverande ledarskap där lärarna förväntades visa vilja att ta aktiv del i ledarskap och skolförbättring. Är det vad förtroendefrågan baseras på eller är det något annat? Det går inte att svara på utifrån den tolkade texten.

Exempel 2:

Mål: *Alla elever ska uppleva att de är involverade i sitt eget lärande.*

Resultat: *Vid den gemensamma elevenkäten får eleverna i årskurs 2, 5 och 8 ta ställning till följande påstående: "Jag känner att jag kan påverka hur vi arbetar i skolan." Därefter redovisas andelen elever som svarar "stämmer helt och hållet" respektive "stämmer ganska bra" i procent per årskurs.*

Analys: Först följer en diskussion om enkäten och dess validitet/reliabilitet. Därefter följer analys enligt kursivering: *"Vi kan dock se att upplevelsen av trivsel i förskola och skola är fortsatt god. Vi kan också konstatera att det finns ytterligare mer att arbeta med när det gäller elevernas upplevelse av delaktighet."*

Men vad menar man i att vara involverad i sitt eget lärande och varför har man satt upp det som ett prioriterat mål? Det går inte att utläsa i texten. I min tolkning skulle jag vilja koppla det till de slutsatser Skolverket (2009) drar i sin översikt av kunskapsbildning inom skolans inre arbete där lärarfaktorn visat sig vara mycket betydelsefull för måluppfyllelsen och då bland annat i aspekten lärarens förmåga att skapa ett klassrumsklimat som främjar goda

sociala relationer och organiserandet av en undervisning som aktivt involverar eleven, utan att förlägga allt ansvar till den enskilda eleven, samt en varierad undervisningsrepertoar. Nordenbo m.fl. (2008) påtalar också lärarens reglering av klassrumsarbetet med ordning och struktur där succesivt ansvar övergår till eleverna, men också elevernas efterhand ökande involvering i val av aktiviteter och planering av arbetet som betydelsefullt för elevers prestationer.

Fokusområden

I förvaltningens analys av fokusområden framkommer tankar om de professionellas delaktighet i utvecklingsarbetet kring implementeringen av nya styrdokument. Jag tolkar det som att en ökad delaktighet är önskvärd och efterfrågad även om jag gärna hade velat kunna utläsa mer om en grundläggande syn på delaktighet i redovisningen än vad som nu är fallet. Kanske skulle man kunna koppla problematiken med ohälsotal inom lärarkåren till de studier som enligt Lindström (2009) visar att negativ stress och ohälsa ofta kan kopplas till brist på möjlighet till delaktighet och engagemang och att organisationer som arbetat med kvalitetsarbete på ett systematiskt sätt ofta ligger väl framme vad gäller medarbetares behov, välmående och arbetsmiljö.

Resultat i form av betyg, statistik och enkätsvar

I nämndens kvalitetsredovisning hoppar man raskt från rubriken till resultatredovisningen. Att just den här delen av kvalitetsarbetet är kopplat till elevernas kunskapsresultat står klart och är synligt i dokumenten, det utgör ju i sig en redovisning av kunskapsresultat. Jag saknar dock en bakgrund, ett syfte, en problematisering och koppling till forskning om vad som påverkar elevers resultat då elevernas resultat skall redovisas. Min utgångspunkt har varit att ta reda på hur man utifrån inspektionsrapportens kritik utvecklat kvalitetsarbetet. Kritiken omfattade att man behövde genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat så att verksamhetens resultat skulle kunna bedömas och analyseras utifrån kravet på en likvärdig utbildning så att riktade åtgärder kunde vidtas. Ett ytterligare område som vidtalats var att man borde göra en koppling mellan det utvecklingsarbete som görs och elevernas kunskapsresultat. Därför har detta varit ett fokusområde att söka efter för mig. När jag studerat tabeller och diagram har jag konstaterat att följande resultat redovisats:

- Screeningresultat i matematik för åk 2 på kommunbasis med trend över fyra år.
- Enstaka angivelse detta år för hur många av kommunens fjärdeklassare i procent som klarat screening i engelska.
- Nationella prov åk 3 svenska och matematik: andel av kommunens elever i procent som nått målen. Endast ett läsår.
- Nationella prov åk 9 svenska, engelska och matematik: andel av kommunens elever i procent som nått mvg, vg, g eller ej blivit betygssatt på Nationella Prov. Endast ett läsår.
- Åk 9, slutbetyg i samtliga ämnen på kommunbasis, andel elever per betyg detta år.
- Jämförelse av betygsresultat på Nationella Prov samt slutbetyg i åk 9 på kommunbasis i svenska, matematik och engelska.
- Meritvärden och behörighet till gymnasiet.
- Andel elever (anges ej om det är kommunen totalt eller vilken åk det gäller, gissningsvis åk 9) som uppnått godkänt eller mer, trend över fyra år, i samtliga ämnen.
- Dessutom redovisas enkätsvar i procent per årskurs för påståendena: "*Jag trivs i skolan*" respektive "*Jag känner att jag kan påverka hur vi arbetar i skolan*".

Vad gäller resultatredovisningen kan man se att andelen elever i åk 9 som nått målen kraftigt minskat år 2010. Efter resultatredovisningen kommer vi direkt in i analysdelen och jag väljer

ut det som kan utgöra svar eller förtydliganden på mina frågeställningar. I löpande text jämförs resultat från Nationella prov i åk 3 och åk 9 med riket (utan vidstående underlag). Man försöker se en trend över fem år. Man skriver att *arbetet med screeningen har anpassats för att ge eleverna ännu bättre förutsättningar för att behålla och öka måluppfyllelsen*. Det tolkar jag som att arbetet ligger på individnivå, hjälpa enskild elev att nå målet. Man skriver fortsättningsvis att *det är självklart viktigt för varje rektor att på den egna enheten analysera resultat och diskutera eventuella åtgärder för ökad måluppfyllelse med ansvariga lärare*. Det tolkar jag som att man lägger ansvaret på lärare/undervisningsnivå.

Vad gäller slutbetyg i åk 9 gör man i löpande text (utan vidstående underlag) jämförelser mellan:

- Pojkar och flickor inom kommunen.
- Svenska elever med utländska elever födda i Sverige respektive utomlands. (Anmärkning: vad är en utländsk elev född i Sverige? Utländska föräldrar eller utländskt medborgarskap? Vad avses?)
- Meritvärde för kommunens ungdomar jämfört med regionens samt rikets (utan vidstående underlag).

I min tolkning noterar jag att man i redovisningen utelämnar:

- Redovisningar av resultat i samtliga ämnen i någon mer årskurs än åk 9.
- Screeningresultat i svenska.
- Jämförelser mellan enheter eller områden inom kommunen.
- Jämförelser mellan olika socioekonomiska grupper eller utifrån föräldrars utbildningsnivå.
- Jämförelse mellan pojkars och flickors resultat annat än i åk 9.
- Analys och problematisering avseende en likvärdig utbildning inom kommunen.
- Sammankoppling av resultaten med det utvecklingsarbete som genomförts.
- Sammankoppling av resultaten med forskning om måluppfyllelse.
- En beskrivning av nuläge, utvecklingsfokus framåt med avstamp i resultaten.
- En utvecklingsplan med utgångspunkt i resultaten.
- Analys av förutsättningar, förklaringar, åtgärders effektivitet.
- Analys till varför betygsresultaten dippar kraftigt under ett enskilt år.

Detta får då utgöra svar på frågeställningen om hur långt huvudmannen kommit i arbetet med att genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat.

Andra viktiga arbeten som genomförts

Under rubriken andra viktiga arbeten som genomförts beskrivs bland annat att man utvärderat learning studies, aktionslärande samtal och lärandebesök och att det finns en önskan att vidareutveckla arbetet. Man skriver att vissa av metoderna har haft stor påverkan på verksamheten. Jag tolkar det som att man bedriver ett viktigt och kvalitativt arbete med att utifrån genomförda och observerade pedagogiska situationer analysera och utveckla klassrumsarbetet. Som läsare undrar jag nu om man gjort kopplingar t ex till Hatties forskning om effekter på elevernas resultat när lärare går samman och arbetar på ett sätt liknande det som beskrivs. Jag undrar också vilka kopplingar man kan se till elevernas resultat och hur man resonerar kring det. Dock får jag inga svar utifrån texten.

Arbete för att nå ökad måluppfyllelse

Ett par av de områden som anges som orsak till bristande måluppfyllelse är att det finns stora strukturella hinder för måluppfyllelse i skolorna samt att det finns brister i ledningens och personalens synsätt, förhållningssätt och kunskapssyn. I skolplanen finns mer att läsa om vilken kunskapssyn och elevsyn som skall ligga till grund för arbetet än vad som går att läsa ut i kvalitetsredovisningen. Ett viktigt förhållningssätt till lärande som skrivs fram i skolplanen är:

"I Barn- och utbildningsförvaltningen ligger fokus på barns lärande. Men organisationen lär på samma sätt, av att försöka och försöka igen, av att våga misslyckas, analysera vad som gick fel, förändra och lyckas".

Detta skulle mycket väl kunna kopplats till en av Hatties sex riktninggivare för en utbildning av yppersta kvalitet (Håkansson, 2011), nämligen den att *skolledare och lärare behöver skapa skolor, personalrum och klassrum där misstag välkomnas som en möjlighet för lärande, där förkastad felaktig kunskap och förståelse är välkommen och där deltagarna kan känna trygghet i att lära och lära igen och utforska kunskap och förståelse*. Överlag skulle en fördjupad analys och koppling till forskning inom rubrikens område varit önskvärd.

Särskilda åtgärder för fortsatt utveckling 2012 / Andra fokusområden 2012

Här framkommer fortsatta satsningar på det arbete som under föregående rubrik beskrivits pågå för att nå ökad måluppfyllelse. Det som skrivs i skolplanen om att *kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv* och att *förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund* följs inte upp här och anges inte som ett fokusområde för 2012 i kvalitetsredovisningen. Om huvudmannen kopplar kvalitetsarbetet till forskning eller vetenskaplig grund och i så fall vilka delar av kvalitetsarbetet som kopplas till vilken forskning kan jag inte läsa ut av dokumenten som granskats. Däremot kan jag tolka in en framåtsyftande ansats till att göra just detta.

7.2.2 Tolkning nämndprotokoll

Utbildningsledare inom förvaltningen presenterar den 8 juni 2011 en plan för hur arbetet med att ta fram en struktur för systematiskt kvalitetsarbete kan se ut för nämnden. Jag tolkar in att det knyter an till ansatsen i skolplanen för 2011 att *kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv*. Så mycket mer om vad den nya strukturen kommer att innebära eller hur planen för att ta fram en ny struktur ser ut får vi inte veta i något av de granskade dokumenten.

Den 26 oktober 2011 lyfts förmodligen SKLs erfarenheter från framgångsrika skolkommuner fram i nämnden. Det nämns förvisso inte i protokollet men av bilagor till protokollet drar jag den slutsatsen. En av slutsatserna kring framgångsrikt utvecklingsarbete som nämns i bilaga är att *styrningen av skolan bör handla om att sätta höga mål, analysera de data man har om elevernas resultat och ta till sig den evidensbaserade forskning som finns om hur bra undervisning bedrivs*. En slutsats som kan kopplas till Skolverkets rapport från den utbildningsinspektion som 2008 påtalade att inom området ledning och kvalitetsarbete behövde kommunen utveckla sitt kvalitetsarbete genom att skolorna och verksamheternas resultat skulle bedömas och analyseras för att komma längre i arbetet med att uppfylla de nationella målsättningarna samt att kommunen behövde genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat.

I bilaga presenterar man även skriften Synligt lärande som SKL publicerat. Man tar i bilagans text upp tankar kring Hatties studie om vad som påverkar elevers skolresultat och att lärare som är skickliga på att lära ut och ge återkoppling till eleverna är en central framgångsfaktor till skillnad från lärare som inte har den skickligheten. Att resultaten från Hatties meta-meta syntes varit uppe i nämnden indikerar att en koppling mellan forskningen och kvalitetsarbetet knutet till ökad måluppfyllelse kan vara på väg.

Utifrån vilka frågeställningar kring framgång och lärande rektorerna kommer att arbeta med pedagogiskt ledarskap framöver får nämnden veta av förvaltningschefen ett knappt halvår senare, den 28 mars 2012, enligt nämndens protokoll. Såväl frågeställningarna i sig som den ansats som anges i skolplanen: *förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund* leder mig på nytt till tolkningen att det finns medvetenhet och intresse för vad forskningen kring skolledarskap kopplat till elevernas resultat säger. En fördjupning av vad det pedagogiska ledarskapet skall stå för och på vilka grunder man anser det hade utgjort en utmärkt grund och skapat möjlighet till förståelse för det mål kring pedagogiskt ledarskap som finns i kvalitetsredovisningen. Nu lämnas dock läsaren av kvalitetsredovisningen till egna funderingar då det inte går att utläsa något om grunden för ledarskapet där.

Samma datum får nämnden reda på att lärarförbunden bestämt sig för att titta på framgångsfaktorer för hur en bra lärare ser ut. Att läraren är en viktig påverkansfaktor för elevernas resultat är välkänt och det finns en hel del forskning inom området. Ett resonemang kring det hade förtydligat kvalitetsredovisningen. Nu finns det inte med där, men från nämndprotokollets innehåll tolkar jag åter in att medvetenheten finns. Sammantaget leder detta i samma nämndprotokoll fram till frågan, *hur kan vi föra in detta i vår målbild?* Då två av målbildens nyckelbegrepp är just *ledarskap* och *lärandet och dess metoder* ifrågasätter jag snarare varför man inte för länge sedan hänfört detta till målbilden.

Den 12 juni 2012 får nämnden information om uppföljningen av skolinspektionen kring rektors pedagogiska ledarskap på de två enheter som deltagit. Vi vet inte vad som sagts under sammanträdet, men utifrån den sammanfattning som finns i protokollet tolkar jag det som att man informerar om att de utvecklingsområden som finns ligger helt på enhetschefsnivå. Utifrån granskningsbeslutet kan man förvisso utläsa utvecklingsområden för enhetschefen samt att förvaltningens arbete utgör ett stöd, men i rapporten står även att *man inte redovisat måluppfyllelsen i samtliga ämnen vare sig på skolnivå eller på kommunnivå och att detta ej heller efterfrågats av förvaltning eller nämnd. Resultatuppföljning på kommunnivå verkar inte ske, ej heller uttrycks förväntningar från kommunnivån på analyser av skolans resultat för att utifrån detta kunna ge förändrat stöd.* Hur man från förvaltningen ser på det, om det är ett utvecklingsområde även på kommunnivå eller om det är andra förklaringar, kanske missuppfattningar som ligger bakom går inte att utläsa i nämndprotokollet. Dock kommer inspektionens uppföljningsbeslut bara dagar senare (27 juni 2012) och där står att *Skolinspektionen bedömer att XXX kommun behöver vidta ytterligare åtgärder för att höja verksamhetens kvalitet inom granskningsområdet.* Som betraktare verkar det som om man viftar bort utvecklingsområdet istället för att synliggöra det och ta användning av det som en språngbräda för verksamhetsutveckling.

7.1.3 Tolkning övrigt

Den 23 januari 2013 påbörjas en uppdatering av kommunens hemsidesinformation kring det systematiska kvalitetsarbetet inom utbildningsförvaltningen. En ny sida med nya rubriker som skvallrar om en ny struktur som är på väg att bli synlig. Den nya informationen kan när den så småningom läggs ut utgöra grund för nya textanalyser.

8. Slutsatser och diskussion

Skolverket (2009) har i sina allmänna råd 2006 om kvalitetsredovisning konstaterat att det är viktigt att analysera variationer i måluppfyllelse och att göra sambanden tydliga mellan förutsättningar och pedagogiskt arbete för att kunna bedriva ett medvetet kvalitetsarbete. Man påtalar även att brister inom områden som kännedom om måluppfyllelse och resultat, systematiska uppföljningar och analyser av samlade resultat på kommunnivå är vanligt förekommande (Skolinspektionen 2012:1). I utbildningsinspektion (2008) har Skolverket påtalat att den berörda kommunen behövde utveckla kvalitetsarbetet bland annat genom att samla in, analysera och bedöma kommunens samlade kunskapsresultat för att kunna fatta strategiska beslut för att kunna nå en högre måluppfyllelse. Jag har uppfattat detta som ett tydligt utvecklingsområde och varit nyfiken på hur man har tagit sig an det och hur man valt att använda sig av det. Utifrån de tolkade texterna som härrör sig från 2011-2012, alltså tre till fyra år efter inspektionsrapporten, ser man inte att just inspektionsrapporten legat till grund för utvecklandet av det systematiska kvalitetsarbetet. Man skulle kunna tro att man ändå använt sig av den kritik som kom och att man efter tre år kommit så långt på vägen med analys och bedömning av kommunens samlade resultat att rapporten nu skulle verka avlägsen och irrelevant, men den tolkningen är svår att göra utifrån de granskade texterna. Däremot syns att det från 2011 och framåt finns en strävan att börja utveckla det systematiska kvalitetsarbetet i den riktning som Skolverket försökt peka ut. I Skolplan 2011 står att läsa att *kvalitetsarbetet i förvaltningen vidareutvecklas under perioden och stor vikt kommer att läggas på att på ett tydligt sätt beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv. Förvaltningen skall sträva efter att förbättringsarbete sker på vetenskaplig grund.* Av nämndens protokoll från den 8 juni 2011 får vi veta att en plan presenterats för hur arbetet med att ta fram en struktur för systematiskt kvalitetsarbete kan se ut och den 23 januari 2013 kan man på kommunens hemsida notera en uppdatering av rubrikerna för förvaltningens systematiska kvalitetsarbete. Utifrån de tolkade dokumenten drar jag därför slutsatsen att ett utvecklande av det systematiska kvalitetsarbetet kommer att bli synligt inom en snar framtid. Om det är inspektionsrapportens kritik som initierat den utvecklingen eller kanske nya riktlinjer i form av ny läroplan, skollag och nya allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete eller något annat har jag inte fått svar på i textanalysen. Å andra sidan behöver det inte betyda att ett utvecklande av kvalitetsarbetet inte har varit prioriterat under perioden. Det kan det naturligtvis mycket väl ha varit utan att man för den sakens skull velat synliggöra det i de dokument som studerats av mig.

Hur långt har då huvudmannen kommit med att genomföra en systematisk uppföljning och utvärdering av kunskapsresultat? Utifrån de dokument som granskats får svaret bli: ännu inte 2011 så långt som inspektionsrapporter påtalat önskemål om. Man redovisar till exempel ännu inte måluppfyllelsen i samtliga ämnen på kommunnivå, förutom i årskurs 9. Man följer inte upp och jämför de samlade resultaten mellan olika enheter för en djupgående analys som ligger till grund för strategiska beslut. Analyserna som redovisas är kortfattade och saknar förklaringar och kopplingar. Det gäller för de dokument som ingått i granskningen. Jag skall naturligtvis inte utesluta möjligheten att det gjorts men inte redovisats just där, i skolplanen eller kvalitetsredovisningen eller i nämndens protokoll.

Kvalitetsarbete i skolan ska präglas av ett vetenskapligt förhållningssätt och inte av vardagsförståelse. Ett sådant förhållningssätt kännetecknas av systematik, där arbetet tar sin utgångspunkt i en analys av nuläget, uppsättande av mål för utvecklingen, uppföljning och utvärdering, analys och bedömning av resultaten, utvecklingsåtgärder och nya mål (Myndigheten för skolutveckling, 2003). Detta stämmer väl överens med hur huvudmannen

ser på kvalitetsarbetet utifrån vad jag kan utläsa i samtliga tolkade textdokument. Sammanfattningsvis ser huvudmannen, enligt min tolkning, på kvalitetsarbetet som att: *det skall beskriva samtliga resultat utifrån ett helhetsperspektiv, förbättringsarbete skall ske på vetenskaplig grund, det skall fokusera på barns lärande, man ser sig som en lärande organisation, man skall reflektera i planering, genomförande, över resultat, uppföljning och åtgärder innan nya mål sätts upp och att genom uppföljning och analys förbättra verksamheten samt ge de politiska organen tillförlitliga underlag för beslut.* De centrala delarna i arbetet har koncentrerats till fyra nyckelbegrepp (ledarskap, lärandet och dess metoder, barn- elevsyn och lärmiljö) som illustreras i en modell som visar att de påverkar och interagerar med varandra och att de i samverkan kan leda arbetet framåt. De underlag man anger ligga till grund för kvalitetsredovisningen bekräftar den här tolkningen av hur man ser på kvalitetsarbetet liksom den information jag hittar i nämndens protokoll. För att knyta an till det sociokulturella perspektivet skulle man kunna se de modeller huvudmannen använder sig av som redskap som ingår i skolverksamhetens kultur och som både är intellektuella och praktiska till sin natur på så sätt att det intellektuella inom redskapen tillåter att gripa in i och hantera vardagen i praktiska sammanhang (Säljö, 2000). Utifrån modeller kan människor inom verksamheten knyta an det intellektuella till de praktiska delarna av verksamheten.

Att man ser sig som en lärande organisation och på ett tydligt sätt ger en beskrivning av det väcker mitt intresse. Det leder tankarna vidare till hur det i en helhetssyn bör ge kopplingar till såväl ledarskap, lärande och analys av resultat. I en lärande organisation ställs särskilda krav på *ledarskapet*, att ledaren skapar inlärningssituationer för medarbetarna och lyfter fram organisationens mål och uppgifter, dvs. att utmaningar arbetas in i organiseringen. *Den lärande rektorn* inser betydelsen av sitt eget lärande i relation till uppdraget och förstår hur organisationen och medarbetarna i denna lär. Rektor ser som sin primära uppgift att leda lärandet om uppdraget och därigenom bli en förebild för medarbetarnas ledning av elevernas lärande. Ledarskap i en lärande organisation får konsekvenser inte bara för hur rektor leder lärandet i verksamheten utan också för hur rektor leder arbetet med att följa upp och utvärdera vad som sker. Ett viktigt fokus för utvärdering i en lärande organisation blir vad rektor och medarbetare lär sig om elevers lärande. För rektor innebär det att studera och analysera dels elevernas och medarbetarnas lärande och dels relationen mellan elevers och medarbetares lärande. En utvärdering som ligger i linje med en lärande organisation söker och analyserar samband mellan å ena sidan vad som görs och å andra sidan de resultat som uppnås. Syftet är att lära mer om hur man kan agera annorlunda för att få ett bättre resultat (Myndigheten för skolutveckling, 2003). Om dessa kopplingar görs eller inte kan jag dock inte utläsa av granskade dokument.

Kvalitetsarbetet syftar till att förbättra produkten så att den tillfredsställer kundernas krav och förväntningar konstaterar Lindström (2009). I ett vidare perspektiv innebär detta också att organisationen utvecklas så att effektiviteten och därmed också måluppfyllelsen utvecklas positivt. Inom utbildningsväsendet är det kanske snarare statens krav och förväntningar uttryckta i läroplan, skollag och författningar som skall tillfredsställas. Om man tar vara på lärandet från olika skolor och lyfter fram gemensamma lärdomar och ser till att olikheter i lärdomar diskuteras vidare, bidrar man även på politisk nivå och förvaltningsnivå till ett kontinuerligt lärande om både ledarskap och lärarskap. Det är ledarna i klassrummet som utvecklar lärandet och det är rektorerna som driver utvecklingen av det egna ledarskapet för att riva ner hinder och förbättra stödet till lärarna. Såväl målstyrningsperspektivet som synen på skolan som en lärande organisation förutsätter att det på varje skola finns ett fungerande system för granskning och förbättring av verksamheten. Ansvaret för att det finns ett sådant system vilar på rektor. Förekomsten av aktivt stöd från ledningsnivån i kommunen har stor

betydelse för i vad mån rektor blir framgångsrik i det uppdraget (Myndigheten för skolutveckling, 2003). Här måste tilläggas att Skolverket (2011) i inspektionsrapport inom kommunen bekräftat att förvaltningens arbete med kvalitetsarbetet på de olika nivåerna är ett stöd för rektorerna. I en sociokulturell tradition betonas samspelet mellan människor som en mekanism för att göra människor delaktiga i de kunskaper som vuxit fram i en viss verksamhet. Möjlighet att få ingå i sammanhang där kunskap används för begripliga syften är en avgörande punkt enligt Säljö (2000). Det torde stödja synen på att ta fram lärdomar från olika skolor och lyfta fram olikheter i lärdomar för att i samspel utveckla verksamheten.

Vilka effekter huvudmannen önskar att kvalitetsarbetet skall ge enligt de tolkade texterna skulle jag sammanfatta så här:

- *verksamheten skall genom uppföljning och analys förbättras och ge de politiska organen tillförlitliga underlag för beslut,*
- *kommunens elever skall erhålla betyg som är kvalitetssäkrade,*
- *alla elevers lärande skall ske i en kvalitetssäkrad it-baserad lärmiljö,*
- *alla elever skall uppleva sig involverade i sitt eget lärande,*
- *verksamheten utvecklas och förbättras ständigt mot nya, större och högre mål.*

Huruvida kvalitetsarbetet kopplas till forskning eller inte är en fråga om tolkning. Att det finns en vilja och ambition till det står klart i skolplanen och även i nämndprotokoll. I kvalitetsredovisningen kan jag med stöd i fokusområdenas inriktning göra tolkningen att huvudmannen i stor utsträckning intresserar sig för utveckling kopplat till forskning om t.ex. undervisningssituationen. Däremot kan jag inte se att huvudmannen rent konkret i själva kvalitetsredovisningen lyckas med att göra kopplingar och samband tydliga mellan förutsättningar, pedagogiskt arbete och kunskapsresultat och koppla detta till aktuell forskning om vad som faktiskt påverkar resultat och måluppfyllelse.

Om jag gör en koppling till forskningen om utbildningsförändring skulle jag se det som att man har en syn på sig själv som liknar den om skolutveckling och skolförbättring. Den fokuserar på arbetsprocesserna mellan de vuxna i skolan och hur de främjar eller motverkar förbättringsplaner, de fokuserar på en orientering där förbättringar ägs av den lokala skolan, kvalitativ forskningsmetodologi, förändring av processer snarare än resultat, problematiserande av skolans resultat samt skolan som en dynamisk institution (Reynolds, 1998). Däremot visar man i sin egen kvalitetsredovisning konkret upp ett synsätt som snarare liknar skoleffektivitetsforskningens. Där man intresserar sig för skolans resultat och använder resultat från standardiserade prov som kvalitetsmått. En framgångsrik skola är en skola där elevernas prestationer väsentligt överstiger resultaten i skolor i allmänhet med motsvarande villkor. De skolor som uppnår de högsta medelvärdena på dessa prov bedöms som framgångsrika och effektiva. Skoleffektivitetsforskningen har fokuserat på en kvantitativ forskningsmetodologi där man betraktat skolans resultat som icke-problematiserande och inriktat sig på den formella organiseringen av skolan och på att beskriva skolor som statiska och stabila organisationer (Reynolds, 1998). Att jag gör den tolkningen beror på att man inte problematiserar resultaten i redovisningen utan nöjer sig med korta konstateranden om att kommunens elevers resultat är bättre än genomsnittet för riket, att förtroendet för enhetscheferna ökat och att upplevelsen av trivsel är fortsatt god utan att göra kopplingar till vad det kan bero på.

Nu verkar dock ett nytt paradigm ha uppkommit som sätter större fokus på elevers resultat i förhållande till skolans organisatoriska processer. Man använder i ökad utsträckning både

kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoder och man använder strategier från både skolutvecklings- och skoleffektivitetstraditionen vid genomförandet av en praktisk skolförbättring. Intresset för lärarnas undervisningsbeteende och klassrumsarbetet har också ökat (Reynolds, 1998). Enligt min tolkning är detta nya paradigm vad som håller på att sakta växa fram. Det blir synligt kanske framförallt i nämndens protokoll där man tar upp frågor om framgångsfaktorer, vad som sker i lärandeprocessen, hur en bra lärare är, hur kompetensutvecklingen kan genomföras mer strategiskt, hur lärare kan utvärdera sina metoder och ge andra lärare handledning och hur man kan lyfta fram framgångsrika exempel. Ur SKLs öppna jämförelser verkar man för nämnden lyft fram att *det verkar vara viktigare att fokusera på att få bättre skolledare och bra lärare som förmår att interagera och involvera eleverna i sitt lärande. Styrningen av skolan bör handla om att sätta höga mål, analysera de data man har om elevernas resultat och ta till sig den evidensbaserade forskning som finns om hur bra undervisning bedrivs*. Men det syns också i Skolplanens ansats om att beskriva resultaten utifrån ett helhetsperspektiv på vetenskaplig grund och i viss mån även i kvalitetsredovisningen genom att man där använder sig av både kvantitativa och kvalitativa mått.

Om man då bestämmer sig för att i enlighet med ovanstående se till den forskning som finns om hur bra undervisning bedrivs ligger t ex Hatties slutsatser kring vad som påverkar elevers inläring nära till hands. Hatties sex riktningsgivare (Håkansson, 2011) för en utbildning av yppersta kvalitet skulle gott och väl svara upp till frågan som ställdes i nämnden kring hur en bra lärare ser ut. Det skulle också på ett naturligt sätt kunna knytas an till och förklara både pusselpilens nyckelbegrepp och förvaltningens ansats att vara en lärande organisation där misstag ses som en möjlighet för lärande. Nämndens kvalitetsredovisning avslutas med ett antal åtgärder för fortsatt utveckling av ökad måluppfyllelse. Ett flertal av de åtgärder som läggs fram här skulle kunna knytas an, problematiseras och utgöra förklaringsmodell för varför dessa åtgärder anses skapa ökad måluppfyllelse. Med utgångspunkt i forskningen om måluppfyllelse skulle man även kunnat ge en utvecklad förklaring till hur och i vilken riktning utvecklingsarbetet bör genomföras. Med anledning av att Hatties studie om synligt lärande varit på tal i nämnden kanske detta är vad som kommer. Både Hattie (2009) och Håkansson (2011) påtalar att riktningsgivarna ska utgöra indikatorer för att på lokal nivå finna utvecklingsområden genom egna kartläggningar och ytterligare forskning vilket kanske inte heller ligger särskilt långt borta med tanke på det utvecklingsarbete med learning studies, observationer och lärande samtal som redan bedrivs. I ett sociokulturellt perspektiv innebär dock god förmåga att lära att eleven kan identifiera vilka regler för kommunikation som gäller i ett specifikt verksamhetssystem (Säljö, 2000). En viktig del av pedagogens praktiska uppgifter blir då att vägleda eleverna att identifiera dessa kommunikativa spelregler menar jag. Säljö (2000) menar även att man i skolan i stor utsträckning talar om världen istället för att agera i den och att vi måste konkretisera hur det går till att med framgång delta i en sådan verksamhet. I en learning study bör man ur ett sådant perspektiv även studera de kommunikativa mönstren i undervisningen och hur eleverna förstår eller missförstår dessa och i förlängningen arbeta med att förändra de kommunikativa mönstren så att de blir mer tillgängliga för eleverna.

Syftet med studien var att ta reda på hur synligt det är i kommunens offentliga dokument att det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat och min tolkning utifrån granskade dokument är att det finns en klar ansats till att vilja göra det, kanske är det underförstått att mycket av kvalitetsarbetet egentligen handlar just om det. Men särskilt tydligt utskrivet och därmed synligt är det inte. Däremot skulle det enkelt låta sig göras och stämma väl överens med allt det fina kvalitetsarbete som redan utförs. Som

exempel kan anges att förvaltningens mål- och utvecklingsarbete anges ha sin utgångspunkt i en modell kallad "pusselpilen" och dess nyckelbegrepp. Skolverket (2009) har i en kartläggning av forskning kring skolans inre arbete konstaterat faktorer med en betydande inverkan på resultaten i svensk grundskola: undervisning och lärprocesser (*lärandet och dess metoder*), lednings och organisatoriska faktorer (*ledarskap*), skolkulturella faktorer (*barn/elevsyn*) och pedagogisk miljö (*lärmiljö*). Dessa faktorer skulle, enligt min kursivering, mycket väl utgöra grund för de begrepp som pusselpilen inbegriper och utgöra en välgrundad förklaringsmodell till varför dessa begrepp är centrala i nämndens arbete. Inom vart och en av faktorerna finns också tydliga forskningsrön på vad som påverkar resultaten i skolan och dessa skulle gott och väl kunna redovisas som en del av det helhetsperspektiv och den vetenskapliga grund som skolplan 2011 anger att man skall lägga vikt vid och sträva efter. Inom det sociokulturella perspektivet ses samspelet mellan kollektiv och individ som en viktig utgångspunkt (Säljö, 2000). Om det inom skolverksamhet finns en kollektiv kunskap om vilka faktorer som påverkar resultaten i svensk skola är det intressant att ta reda på mer om hur och denna kollektiva kunskap återskapas hos individer och vilka delar av den kollektiva kunskapen de enskilda individerna kan komma att behärska.

Även om de områden inom kvalitetsarbetet som framträder synligt hos huvudmannen inte kopplas direkt till elevernas kunskapsresultat, möjligen underförstått men inte utskrivet i textdokument, skulle de enkelt låta göras. Några av de områden som framträder synligt är:

- *rektors ledarskap i att stödja lärarnas pedagogiska arbete skall stärkas och utvecklas,*
- *alla elever skall uppleva att de är involverade i sitt eget lärande och ha inflytande,*
- *elevers lärprocesser skall dokumenteras och analyseras för att leda till uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten,*
- *man nämner också delaktighet bland personal i utvecklingsarbetet kring implementering av nya styrdokument,*
- *man nämner lärandebesök, learning studies, aktionslärande samtal, kompetensutveckling och rektorsteamens samarbete.*

Samtliga områden skulle säkert kunna kopplas till vilka effekter man eftersträvar att dessa områden skall leda till avseende elevernas kunskapsresultat så att man sedan kunde utvärdera om önskade effekter uppnåtts. Åtminstone är det enkelt att göra kopplingar till forskning om vad som påverkar måluppfyllelsen inom samtliga områden. Angående elevers inflytande och involvering skulle man till exempel kunna knyta an det till forskningen kring lärarens ledarkompetens (Nordenbo, 2008) som visat sig mycket betydelsefull för elevers prestationer. Här avses exempelvis lärarens reglering av klassrumsarbetet med ordning och struktur, där succesivt ansvar övergår till eleverna, men också elevernas efterhand ökande involvering i val av aktiviteter och planering av arbetet.

Delaktighet bland personal i utvecklingsarbete kan dels kopplas till forskning om att brist på möjlighet till delaktighet och engagemang många gånger skapar en negativ stress som i sin tur leder till ohälsa. Det finns sedan länge en väl dokumenterad koppling mellan medarbetarnas inflytande på sin arbetssituation, delaktighet i beslut samt motivation och arbetstillfredsställelse (Lindström, 2009).

Dessutom kan delaktigheten såväl som kompetensutvecklingen och ledarskapets utformning kopplas till forskningen om framgångsrika skolor. Björkman (2008) fokuserar på skolors förbättringskapaciteter i form av samarbetsformer, kompetensutveckling och ledarskap. På de framgångsrika skolorna har kompetensutvecklingen varit en del i vardagsarbetet för arbetslagen och fungerat som ett stöd för att genomföra inriktningen i praktiken. Ledarskapet i

de framgångsrika skolorna betecknas som ”involverande”, vilket innebär att lärarna förväntas visa en vilja att ta en aktiv del i ledarskapet för att skapa en gemensam beredskap för skolförbättring. I ett sociokulturellt perspektiv skall verksamhetssystem inte förstås som abstrakta företeelser och opåverkbara strukturer enligt Säljö (2000), utan som produkter av människors handlingar. De skapas av människor som samarbetar, en skola blir till en skola genom att människor kontinuerligt återskapar detta verksamhetssystem som en skola genom kommunikativa och fysiska handlingar. Därför, menar jag, kan vi också tillsammans förändra delar av verksamhetssystem genom att förändra kommunikationsmönster och handlingar.

Rektors ledarskap i att stödja lärarna kan knytas till forskning som visar att skolledare som främjar utmanande mål och skapar trygga betingelser för lärare att kritisera, ifrågasätta och stötta andra lärare i att nå gemensamma mål har störst effekt på elevers resultat (Hattie, 2009). Skolverket (2009) skriver att man kan se att samvariationer mellan det pedagogiska ledarskapet och elevers resultat på standardprov inte är statistiskt signifikanta, medan det däremot framträder tydliga kopplingar mellan det pedagogiska ledarskapet och andra faktorer i skolans inre arbete. Ledarskapet påverkar inflytandefrågor för både elever och lärare, men också kvaliteter som handlar om hur bra skolan är på att ge kunskap, om träning av samarbetsförmåga och utveckling av självständighet. Vad forskningen enligt Skolverket (2001) förefaller vara överens om är att framgångsrika skolor har rektorer som klarar att göra skolans mål tydliga och kommunicera dessa med sina medarbetare. Ett utvecklande verkar kunna påverka lärares attityder och vilja till förändring och professionell utveckling. Forskning om framgångsrikt skolledarskap framhåller också relationerna mellan struktur, kultur och ledarskap som förutsättningar för lyckosamt skolledarskap. På vilket sätt rektorer hanterar dessa delar har i forskning visat sig betydelsefullt för pedagogiskt utvecklingsarbete (Höög Johansson, 2005).

Att elevers lärprocesser skall dokumenteras och analyseras för att leda till uppföljning, utvärdering och utveckling av verksamheten samt lärandebesök, learning studies och aktionslärande samtal kan kopplas till Hatties (2009) konstaterande om att lärares samarbete med att utvärdera och planera sin undervisning utifrån feedback på en konkret undervisningssituations förmåga att hjälpa eleverna till framsteg med hjälp av lagom utmaningar är en viktig framgångsfaktor. Skolverket (2009) skriver utifrån genomgången av svensk forskning kring skolledares ledarskap om den kommunikativa samspelsfunktionen kring lärarnas undervisning som central, men också om den pedagogiska ledningen kring mål- och uppföljningsarbete. Det överensstämmer relativt väl med det som lyfts fram i Hatties (2009) metaöversikt, även om man i den internationella forskningen tydligare kan peka på direkta samband mellan rektorernas fokusering på lärarnas undervisningsstrategier och elevers studieprestationer enligt Skolverket.

Detta torde då utgöra svar på studiens syfte, att studera hur synligt det är i kommunens offentliga dokument att det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen kopplas till elevernas kunskapsresultat. Svaret som det kan tolkas utifrån granskade texter får då bli att kvalitetsarbetet enkelt skulle kunna kopplas till elevernas kunskapsresultat om man bemödade sig om att skriva fram de samband och förklaringar man funnit till de resultat som blivit och utifrån detta lade till en strategisk framåtsyftande del kopplad till forskning. Samtidigt är svaret att man i de granskade texterna från 2011 ännu inte på ett tydligt sätt skrivit fram den här kopplingen och att det därmed inte gjorts synligt i de granskade dokumenten.

Skolinspektionen skriver att brister relaterade till kunskapsuppföljning, analys och prioriteringar för att förbättra elevernas kunskapsresultat ger en kraftfull signal om att en viktig länk saknas för att utveckla undervisningen och därmed elevernas lärande (2012:1).

Mellan raderna i de granskade dokumenten läser jag fram att det spirar en medvetenhet kring just detta och jag tolkar det som att man inom kommunen har ett pågående arbete för att komma till rätta med detta område. Skolverket (2009) skriver också att det finns vita fläckar i forskningen kring villkor för lärares planering, genomförande och uppföljning av undervisning och att detta är särskilt viktigt att behandla i förhållande till elevernas resultat.

För egen del har jag påbörjat arbetet med att skapa mer kunskap om utvecklingsområdets utveckling, dock visade det sig bli allt för omfattande för att försöka få med i just den här rapporten. Inriktningen på det fortsatta arbetet är att då att studera hur enheters kvalitetsarbete förhåller sig till huvudmannens samt hur kvalitetsarbetet vidareutvecklats utifrån den nya skollagen, läroplanen och de nya allmänna råden om det systematiska kvalitetsarbetet. Metoder för detta arbete är textgranskning av enheters kvalitetsdokument samt intervjuer med rektorer för enheterna och utvecklingsledare inom förvaltningen. Att synliggöra hur ett systematiskt kvalitetsarbete kan utgöra verktyg för prioriteringar som verkligen kan förbättra verksamhetens effektivitet, elevernas lärande och kunskapsresultat skulle vara den önskvärda nyttan i förlängningen av ett utökat arbete, även om det kanske är ett väl högt ställt mål.

Hur som helst så är mina förhoppningar att vi inom utbildningsväsendet skall bli bättre på att arbeta med rätt saker, det som verkligen visat sig påverka elevernas resultat och ge möjligheter till deras personliga utveckling. Jag efterfrågar också bättre och mer genomlysta rapporter inom verksamheterna, till exempel kvalitetsrapporter, skrivna utifrån en vetenskaplig metod där man tydligt kan följa kvalitetsarbetet och dess systematik i en logisk väg från bakgrund och syfte via teorier och forskning fram till genomförande, resultat, tolkning, analys och därmed få väl förankrade slutsatser som sedan kan utgöra bakgrund till nästföljande arbetsperiod.

Lärande har gått från forna dagars memorerande av information till att handla om hur man omvandlar information till något vi kan kalla kunskap. Frågan blir då hur vi väljer, värderar och organiserar information för att göra den relevant för olika sammanhang och hur vi skapar sammanhang mellan separata informationsbitar så att resultatet blir användbart och produktivt (Säljö, 2000). Säljö (2000) menar vidare att utvecklingen i samhället kommer att göra att vi ställer ännu högre krav på överblick, strukturering och begreppslig kunskap. Färdigheter som att kunna sammanfatta, kondensera och kritiskt värdera kommer att bli allt viktigare i ett informationsamhälle.

Lyckas vi med att skapa sammanhang mellan de separata bitar som alla ingår i det vi kallar kvalitetsarbete och organiserar dem till relevant information tror jag att rapporteringen kan utgöra ett användbart verktyg i arbetet. Till det kan det både för oss själva och andra synliggöra den helhetssyn och allt det goda arbete som redan utförs samt den forskning vilket arbetet vilar på. Alla som arbetar med lärande vet att ett bra sätt att utveckla sin kunskap och bli förtrogen med den är att förklara den för och försöka lära någon annan det man vet. På så sätt blir en sådan synliggörande rapportering också ett lärande inom den lärande organisationen som vi utgör. I ett sociokulturellt perspektiv är skriftspråklig kommunikation en medierande resurs inom ramen för vilken människor utvecklas intellektuellt, socialt, personligt, professionellt och emotionellt. Vilka former av kommunikation som kommit att bli framträdande i olika verksamhetssystem och vad dessa leder till vad gäller sätten att resonera, skriva och argumentera är avgörande frågor för vilken typ av förhållningssätt som utvecklas (Säljö, 2000). I ljuset av detta skall det bli spännande att få följa åt vilket håll utvecklingen av skriftlig dokumentation och rapportering inom skolverksamhet kommer att utvecklas.

Referenslista

Bergström, G. (2012). *Textens mening och makt, metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Björkman, C. (2008). *Internal capacities for school improvement: principals' views in Swedish secondary schools* (Akademiska avhandlingar vid Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, 88). Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet. Hämtad 2013-01-01 från <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:142435>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Hattie, J. A. C. (2009). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, New York: Routledge.

Hellspong, L. (2005). *Metoder för brukstextanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Håkansson, J. (2011). *Synligt lärande – presentation av en studie om vad som påverkar elevers studieresultat*. Stockholm: SKL.

Höög, J. J. O. (2005). Successful principalship: the Swedish case. *Journal of Educational Administration*, 43(11).

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindström, J. (2009). *Kvalitet och föredömen – vad står kvalitet för idag? Delrapport i Kvalitet som framgångsfaktor*. (IVA-M 402). Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

Läraryrket, Lärarnas Riksförbund. (2009). *Vi värderar kvalitet – om självvärdering och lärares utvecklingsarbete*. Stockholm: Läraryrket/ Lärarnas Riksförbund.

Myndigheten för skolutveckling. (2003). *Att granska och förbättra kvalitet*. Stockholm: Fritzes.

Nordenbo, S.E., Sögaard Larsen, M., Tiftikci, N., Wendt, R.E., & Östergard, S. (2008). *Teacher competencies and pupil achievement in pre-school and school. A systematic review carried out for The Ministry of Education and Research, Oslo. In: Evidence base*. Copenhagen: Danish Clearinghouse for Educational Research, School of Education, University of Aarhus.

Reynolds, D. (1998). "Worlds Class" School Improvement: An analysis of the Implications of Recent International School Effectiveness and School Improvement Research for Improvement Practice. In Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M., & Hopkins, D. (Eds.), *International Handbook of Educational Change* (pp. 1275-1285). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Ricoeur, P. (1988). *Från text till handling*. Peter Kemp & Bengt Kristensson (Övers. & Red.). Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Rönnerman, K. (1998). *Utvecklingsarbete - en grund för lärares lärande*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2005:609. *Förordning om ändring i förordningen (1997:702) om kvalitetsredovisning inom skolväsendet*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SFS 2010:800. Skollag. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

SKL. (2012). *Öppna jämförelser: Grundskola 2012*. Stockholm: SKL.

Skolinspektionen. (2011-10-05). *Rapport. Efter kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap 2 i A skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. (2011-10-05). *Beslut. Efter kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap 2 vid A skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. (2011-10-05). *Rapport. Efter kvalitetsgranskning av rektors ledarskap i B skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. (2011-10-05). *Beslut. Efter kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap vid B skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

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

Skolinspektionen. (2012-06-27). *Uppföljningsbeslut. Uppföljning av kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap 2 vid A skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

Skolinspektionen. (2012-06-27). *Uppföljningsbeslut. Uppföljning av kvalitetsgranskning av Rektors ledarskap 2 vid B skola i xxx kommun*. (Dnr 40-2011:2236). Göteborg: Skolinspektionen.

Skolverket. (1999). *Verktyg för utvärdering. Så här gjorde vi – exempel på lokalt utvecklingsarbete i skolan*. Stockholm: Liber Distribution.

Skolverket. (2001). *Kvalitetsredovisning i landets kommuner samt Skolverkets åtgärder för att stödja detta arbete* (dnr 84-2001:3372). Stockholm: Skolverket.

Skolverket. (2008-09-30). *Beslut. Utbildningsinspektion i xxx kommun*. (Dnr 53-2007:3779). Göteborg: Skolverket.

Skolverket. (2008-09-30). *Uppföljningsbeslut. Utbildningsinspektion i xxx kommun*. (Dnr 53-2007:3779). Göteborg: Skolverket.

Skolverket. (2009). *Skolverkets Allmänna råd 2006. Kvalitetsredovisning*. Stockholm: Fritzes.

Skolverket. (2009). *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer*. Stockholm: Fritzes.

Skolverket. (2011). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011*. Stockholm: Fritzes.

Stukát, S. (2011). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Nordstedts.

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. CM-Gruppen AB.

Ärlestig, H. (2008). *Communication between principals and teachers in successful schools*. (Academic dissertation, Faculty of Social Sciences, Umeå University, 89:2008). Umeå: Umeå Universitet.

Bilaga 1

Förordning om kvalitetsredovisning inom skolväsendet m.m. (Gällde till den 1 juli 2011)

1 §¹ Varje kommun, varje skola som ingår i det offentliga skolväsendet, varje kommunalt bedriven förskola och varje kommunalt bedrivet fritidshem skall årligen upprätta en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av verksamheten. Kommunens kvalitetsredovisning skall omfatta såväl kommunalt bedriven skolverksamhet som kommunalt bedriven förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg.

Kommuners kvalitetsredovisningar för föregående kalenderår skall vara upprättade senast den 1 maj. *Förordning (2005:609)*.

2 §² Arbetet med kvalitetsredovisning skall främja kommunernas, skolornas, förskolornas och fritidshemmens kvalitetsarbete och därigenom bidra till att förverkliga utbildningarnas nationella mål. Kvalitetsredovisningarna syftar även till att ge information om verksamheten och dess måluppfyllelse.

Varje kommun skall sträva efter att göra kvalitetsredovisningar som upprättats för verksamhet i kommunen kända och enkelt åtkomliga för var och en. *Förordning (2005:609)*.

3 §³ Kvalitetsredovisningarna skall innehålla en bedömning av i vilken utsträckning de nationella målen för utbildningen har förverkligats och en redogörelse för vilka åtgärder kommunen respektive skolan, förskolan eller fritidshemmet avser att vidta för ökad måluppfyllelse.

Bilaga 2

Skollag;

utfärdad den 23 juni 2010.
2010:800

SFS

Systematiskt kvalitetsarbete

Nationell nivå

2 § I 26 kap. finns bestämmelser om tillsyn, statlig kvalitetsgranskning och nationell uppföljning av skolväsendet och andra utbildningar.

Huvudmannanivå

3 § Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen.

Enhetsnivå

4 § Sådan planering, uppföljning och utveckling av utbildningen som anges i 3 § ska genomföras även på förskole- och skolenhetsnivå.

Kvalitetsarbetet på enhetsnivå ska genomföras under medverkan av lärare, förskollärare, övrig personal och elever. Barn i förskolan, deras vårdnadshavare och elevernas vårdnadshavare ska ges möjlighet att delta i arbetet.

Rektorn och förskolechefen ansvarar för att kvalitetsarbete vid enheten genomförs enligt första och andra styckena.

Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet

5 § Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.

Dokumentation

6 § Det systematiska kvalitetsarbetet enligt 3 och 4 §§ ska dokumenteras.

Åtgärder

7 § Om det vid uppföljning, genom klagomål eller på annat sätt kommer fram att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Bilaga 3

Begrepp

Jag kommer här att ge definitioner till några av de begrepp som är vanligt förekommande i arbetet.

Analys

Sönderdelning, djupgående undersökning av förhållandet mellan olika delar i en företeelse (Bonniers svenska ordbok, femte upplagan 1991).

Förvaltning

Att sköta eller administrera något för någon annans räkning. Speciellt används termen för att beteckna den organisation, offentlig förvaltning, som har till uppgift att bereda och verkställa de politiska besluten (t.ex. barn- och ungdomsförvaltning) (NE).

Huvudman

Den som bär huvudansvaret för en verksamhet. Enligt skollagen är t.ex. kommunerna huvudmän för grundskolan, kommuner och landsting för gymnasie- skolan och staten för specialskolan och sameskolan. Huvudman kan också vara enskild fysisk eller juridisk person (fristående skola). Huvudmannskapet omfattar ett helhetsansvar dvs. genomförande, kostnadsansvar, juridiskt ansvar och ansvar för att målen för verksamheten uppnås (NE).

Kvalitet

*”Grad till vilken inneboende **egenskaper uppfyller krav**”.* (ISO 9000:2008)

Hur väl verksamheten uppfyller nationella mål, dvs; svarar mot nationella krav och riktlinjer, uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella samt kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar (Skolverket, BRUK – för kvalitetsarbete i förskola och skola, best.nr 01:676).

Kvalitetsarbete

Kvalitetsarbete är en förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar. Kvalitetsarbete blir att med stöd av kvalitetssystem säkerställa att processerna för tillverkning av varor eller tjänster blir stabila och att, om fel uppstår, dessa kan identifieras, spåras och korrigeras (Kvalitet och föredömen – vad står kvalitet för idag? En delrapport i projektet Kvalitet som framgångsfaktor – en förstudie. Göteborg, december 2008. Johnny Lindström Ekon dr., Fd VD SIQ och adj prof Handelshögskolan i Stockholm).

Kvalitetsarbete i skolan ska präglas av ett vetenskapligt förhållningssätt och inte av vardagsförståelse. Ett sådant förhållningssätt kännetecknas av systematik, där arbetet tar sin utgångspunkt i en analys av nuläget, uppsättande av mål för utvecklingen, uppföljning och utvärdering, analys och bedömning av resultaten, utvecklingsåtgärder och nya mål (Myndigheten för skolutveckling. Att granska och förbättra kvalitet, sid 8).

Kvalitetssäkring

Alla aktiviteter för att främja och kontrollera kvaliteten, dvs. mål, utveckling, uppföljning,

utvärdering, åtgärder etc. (Skolverket, Vad menar vi? PM 99-02- 08 dnr 99:382).

Kvalitetssäkring innebär att söka arbetsformer, angreppssätt och metoder som på ett säkert sätt leder fram till att varor och tjänster får de egenskaper som organisationen är till för och som kunderna uppskattar (www.siq.se/kvalitet).

Likvärdig utbildning

Kommunerna ska styra, följa upp och utvärdera verksamheten så att den uppnår nationella mål och bedrivs i enlighet med de krav som riksdag och regering ställer; krav som finns för att upprätthålla en nationellt likvärdig skola. Skolverkets tillsyn av kommunerna kan sägas vara inriktade mot grundläggande förutsättningar för en likvärdig skola såsom exempelvis; att alla elever har möjlighet att uppnå målen, att elevers rätt till stöd i skolarbetet tillgodoses, att mobbning och andra trakasserier aktivt motverkas, att eleverna har inflytande över sin utbildning samt att kommunerna har ett fungerande system för styrning och egenkontroll (Skolverket, 1998, Tillsynen av skolan).

Meta syntes

I en metasyntes sammanställs, analyseras och tolkas redan publicerade forskningsresultat. När en metasyntes görs skapas en sammanfattande bild av ett speciellt fenomen, det ena resultatet läggs inte till det andra utan något nytt görs.

Meta-meta syntes

En metasyntes där forskningsresultat från metasynteser sammanställs, analyseras och tolkas.

Resultat

Det som uppnås genom viss verksamhet (Bonniers svenska ordbok, femte upplagan 1991).

Systematik

(Vetenskaplig) klassificering, ordning, planmässighet (Bonniers svenska ordbok, femte upplagan 1991).

Systematisk

Uppställd i ett system, metodisk (Bonniers svenska ordbok, femte upplagan 1991).

Utvärdera

Bedöma resultatet, fastställa värdet av (Bonniers svenska ordbok, femte upplagan 1991).

Genom utvärderingar tar man reda på hur verksamheten bedrivs, vilka förutsättningarna är för skolverksamheten, vad innehållet i verksamheten är samt vilka resultat man uppnår. Syftet är alltid att analysera och förklara utifrån elevens, samhällets och skolorganisationens perspektiv i förhållande till de nationella målen. Ambitionen är att hitta olika samband, till exempel mellan förutsättningar och resultat, förutsättningar och processer, processer och resultat samt förklaringar till resultaten. Ofta görs också analyser ur flera olika perspektiv. Utvärderingar ska bidra till att utveckla skolan. En utvärdering ska ge förståelse, perspektiv, impulser och fungera som underlag för reflektion men också leda till åtgärder, inte enbart för dem som är direkt berörda av en utvärdering utan också för andra (Skolverket, 1999).