

Sju steg för systematiskt förbättringsarbete av undervisningen

Resultatförbättring är en konsekvens av tydliga och strukturerade processer för systematisk granskning, utvärdering och uppföljning av kärnverksamheten – undervisningen.

Målgrupp är förskolor, skolor, skolchefer och pedagoger som söker nya vägar för att förbättra den egna organisationens pedagogiska verksamhet och resultat.

Genom de sju stegen som presenteras nedan hjälper vi dig att införa tydliga och strukturerade processer för systematisk granskning, utvärdering och uppföljning av undervisningen.

OBS! Följande beskrivning använder skolans terminologi (lärare, lektion, elev). Detta kan lätt justeras för att omfatta andra pedagoger (fritids, förskolan) och andra aktiviteter (fritids och förskolans samlingar, lekar, m.m.).

Steg 1. Kartlägg läget

Första steget är att ta reda på hur det egentligen ligger till. Detta kan göras med mätningar några gånger om året. Det är till exempel viktigt att veta hur mycket tid som egentligen används för undervisning. Forskning visar att 36 procent av alla lektioner i USA innehåller någon form av avbrott. I Japan förekommer avbrott ytterst sällan. Kan detta faktum delvis förklara skillnaden i resultat i internationella undersökningar? Hur ligger det till hos skolorna i er kommun?

Närvaro

- Elevnärvaro under lektionstid under en månad
- Personalkontinuitet under lektionstid under en månad, d.v.s. samma pedagogiska ledare som leder verksamheten under en månad

Tidsutnyttjande

- Procent av tid som utnyttjas till innehåll/undervisning. Om lektionen enligt schema ska börja 10.30 och avslutas 11.10, hur många procent av den tiden under månaden utnyttjas till själva undervisningen/aktiviteten?
- Antal avbrott under en månad. Enligt schema ska t.ex. engelskundervisning bedrivas under 3 lektioner per vecka. 3 gånger i veckan under 4 veckor, multiplicerat med 40 minuter per pass blir lika med 480 minuter. Hur många procent av tiden används då till engelskundervisning? Hur stor del av lektionstiden går bort och används för andra aktiviteter såsom skolfotografering, friluftsdagar, teaterbesök, m.m.? Vilka andra avbrott förekommer?

Resultatbedömningar

- Kursmåluppfyllelse (även i åldersgrupper som inte formellt har betyg kan skattningar göras). På en skala 1–10, bedömer pedagogen hur eleverna kommer att uppnå målen denna månad i detta ämne/denna aktivitet?
- Jämförbarhetsmått, t.ex. resultat på nationella prov eller andra bedömningar nationellt eller internationellt
- Produktionskvalitet. Ett elevarbete, uppsats, bild, prov, projektrapport m.m., bedöms på en skala 1–10 av en annan pedagog

Kundnöjdhetsskattningar

- Elevtrivsel – enkel månadsenkät
- Föräldranöjdhet – enkel månadsenkät
- Personaltrivsel – enkel månadsenkät

Beteendeskattning där pedagogen gör en helhetsbedömning av följande på en skala 1–10

- Arbetsro och koncentration
- Ansvarstagande
- Artighet
- Kvalitet

Steg 2. Kartlägg beteende och händelser

Detta sjustegsprogram bygger på idén att varaktig förbättring behöver utgå ifrån beteendenivån. *Det betyder snarare observationer av faktiska händelser än en analys av mål, handlingsplaner och verksamhetsbeskrivningar.* Man letar exempel som illustrerar lägesbeskrivningen ovan i den praktiska verksamheten för att levandegöra statistik och skattningar.

För att göra detta på ett enkelt sätt finns ”scenarioberättelser” som metod. Flera personer ur personalgruppen eller elevgruppen (med äldre elever) ombeds att utifrån observationer skriva berättelser om incidenter och annat som de tycker sticker ut och som har relevans för kriterier ovan: närvaro, tidsutnyttjande, resultat, trivsel, arbetsro, artighet, kvalitet, m.m.

Nedan följer några exempel på situationer man helst *inte* vill se.

- a. Ett besök på samhällskunskapslektion i årskurs åtta visar att när lektionen ska börja är varken elever eller lärare på plats. Läraren kommer springande i sista sekunden och utan att hälsa ordentligt släpper hon/han in de elever som finns där. Andra kommer allt eftersom. Det är spring, glåpord och osäkerhet kring vad uppgiften ska vara, var man ska sitta och vad man ska börja med. Läraren ropar och ber om tystnad. Lektionen börjar cirka 12 minuter efter utsatt tid.
- b. Vid en observation av en idrottslektion konstateras att 6 av 24 elever inte deltar i passet.

- c. Vid en observation av en samling på förskolan konstateras att man har en trevlig fruktstund men inget pedagogiskt samtalstema. Det finns en avsaknad av planerat innehåll för samlingen.
- d. En biologilektion på gymnasiet består mest av grupparbete. En grupp jobbar med full koncentration och alla i den gruppen tycks hjälpas åt och bidra med konstruktiva idéer, men två grupper sitter utan att verka ägna sig alls åt grupparbetet. Några kollar sina mobiler. Andra har loggat in på Internetsidor som inte har något med uppgiften att göra. I en fjärde grupp finns en elev som tar en text direkt ur Wikipedia och klipper in den i en tilltänkt uppsats. Få i grupperna vet när redovisningen ska äga rum eller har diskuterat vilken roll de olika gruppmedlemmarna ska ha vid redovisningen.
- e. Under ett utvecklingssamtal ägnar läraren nästan all tid åt att påpeka elevens brister, svagheter och det som inte fungerar. Eleven blir allt tystare och föräldern skruvar på sig och intar försvarsställning. Pedagogen som leder samtalet är i och för sig trevlig och vänlig, men fokus blir på det som inte fungerar istället för på elevens styrkor och framsteg. I samtalet handlar 70 procent om sociala faktorer och endast 30 procent av tiden ägnas åt kunskapsinhämtningsanalyser.

Scenariobeskrivningar tränar pedagoger att leta ”beteende-representationer” av sina intentioner. Det betyder t.ex. att man värderingsmässigt ofta uppskattar ”effektivitet”, ”artighet” och ”kvalitet” men beteendemässigt kan en observatör konstatera att en lektion ofta börjar 10 minuter efter utsatt tid, att elever slänger glåpord mot varandra eller att elevarbeten saknar stringens. *Det är gapet mellan värdering och beteende som detta program avser att minska.*

Steg 3. Beskriv positiva scenarier

Det tredje steget är att i beteendetermer fastställa s.k. positiva scenarier i relation till kriterierna som nämns i steg 1. Att beskriva scener man helst vill se är en enkel metod för att skaffa tydliga målbilder. Det är först när målbilder kan beskrivas i beteendetermer som de ger riktlinjer för agerande. Några exempel presenteras nedan.

- a. Lärare och elever är på plats innan lektionen börjar och i lugna och ordnade former går alla in i klassrummet. Läraren hälsar var och en antingen med blicken eller med hand/öga. Läraren intar sin plats stående, i mitten av sin scen för att grupphälsa och ger därefter en översikt över lektionen. Lektionens syfte, mål och tillvägagångssätt finns beskrivet på tavlan, OH eller via en projektor.
- b. Under bollektionen i gymnastiksalen deltar 95 procent av eleverna. Pulshöjande aktiviteter används under 70 procent av lektionstiden. Eleverna samlas inom 60 sekunder för genomgångar som inte överskrider 3 minuter innan nästa aktivitet kan börja.

- c. Under den pedagogiska samlingen på förskolan finns ett tydligt pedagogiskt innehåll och syfte. Temat presenteras av pedagogen och denna person eller en kollega engagerar barnen i samtal och berättelser utifrån deras egna erfarenheter. Det finns en presentation av fakta och begrepp som berör temat.
- d. Under biologilektionen pågår grupparbete. Observationen visar att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning inom grupperna. Man kan fråga vem som helst i en grupp hur redovisningen ska gå till och få ett tydligt och konkret svar. Den överväldigande delen av tiden går åt till diskussioner, undersökningar och andra aktiviteter som direkt har med projektets innehåll att göra.
- e. Under ett utvecklingssamtal kan du konstatera att kunskapsgenomgången är i fokus snarare än att den större delen av tiden blir en diskussion om elevens sociala sidor. Oavsett innehåll mynnar samtalet ut i konkreta förslag till handlingar. Detta förväntas eleven göra. Detta förväntas föräldrarna göra. Detta förväntas pedagogen göra. Var och en som lämnar samtalet har en tydlig bild av nästa steg som därmed blir enkelt att följa upp.

Steg 4. Beskriv nuvarande kvalitetsförbättringssystem

Under detta fjärde steg ingår utbildning i kvalitetsförbättring som begrepp. Vad är det och vad har det för relevans för undervisningsresultat? Ju flera som är införstådda med begreppen och metodiken, desto bättre för verksamhetens utveckling.

Under detta steg får man större förståelse för skolinspektionens arbete. Man får större förståelse för systematiskt kvalitetsarbete med exempel från SIQ (Kvalitetsutmärkelsen bättre skola). Man får tydliga exempel från både näringsliv och offentlig verksamhet om organisationer som har dramatiskt förbättrat sina resultat.

I denna fas av programmet, som syftar till att kvalitetssäkra undervisningen, kartlägger man systematiska processer som eventuellt används idag för att utvärdera och följa upp undervisningen och skolans resultat. Till exempel söker man svar på följande frågor.

- a. Finns en systematik i lektionsutvärderingar?
- b. Finns en systematik i resultatanalyser, t.ex. orsaker till betygsnivåer?
- c. Finns system för att kartlägga och bedöma kvalitet i elevarbeten och elevaktiviteter?
- d. Finns regelbundna och konsekvent genomförda diskussioner om pedagogiska tillvägagångssätt?
- e. Finns system och kompetens för kollegial handledning eller annat handledningssystem?
- f. Finns en övergripande plan för systematisk kompetensutveckling för verksamhetens pedagoger?

- g. Finns individuella kompetensutvecklingsplaner som berör konkreta delar av pedagogernas undervisningsdidaktik och skicklighet?
- h. Ingår utvärderingen av pedagogisk kvalitet som ett fast moment i alla medarbetar- och lönesamtal?

Steg 5. Fastställ en kvalitetsförbättringsplan

Utifrån kartläggningen, scenariobeskrivningar och en analys av befintligt kvalitetssäkringssystem fastställer skolchefer, förskolechefer, gymnasiechefer eller rektorer (på skolnivå) en plan för resultatförbättring.

Planen består av ett urval olika kompetenshöjande aktiviteter. Omfattning, inriktning och val av metod beror på behov, budget, tidsplan och tillgång till personer som kan fullfölja planen.

Nedan är exempel på aktiviteter som man kan välja.

Fortbildning för alla eller delar av personalgruppen i t.ex.

- Systematiska kvalitetsförbättringsmodeller
- Ledarskap i klassrummet
- Samtalsmetodik
- Didaktisk analys och utvärdering
- Skol- och klassrumskulturanalyser
- Kollegial handledning via co-coaching metoden

Coaching/handledning

- Av skolchefer och politiska nämnder
- Av skolledare
- Av arbetslagsledare
- Av enskilda pedagoger som behöver stöd och vägledning

Forskning

- Forskarinsats för att göra för- och efterstudier (effektstudier)
- Forskarinsats för att göra klassrumskulturanalyser
- Forskarinsats för att utforma lägesbeskrivningar
- Forskarinsats för att göra kvalitativa observationer

Elev- och/eller föräldramotivation

- Ledning av motivationshöjande aktiviteter direkt i elevgrupper
- Elevintervjuer och styrkekartläggningar
- Fortbildningsaktiviteter för föräldrar med avsikt att inkludera föräldrar i kvalitets- och resultathöjande insatser

Fastställ en handlednings- och uppföljningsplan för systematisk bearbetning av undervisningen.

Steg 6. Genomför utbildningsprogrammet

Genomförandet görs främst genom ett co-coaching-system. Pedagogerna paras ihop för att göra undersökningar, observationer och kvalitetsbedömningar hos varandra samt för att coacha varandra. Det är den enklaste, elegantaste och mest kostnadseffektiva lösningen.

Vi kan starkt rekommendera en tidsplan som omfattar mellan ett och tre år. Den tidsomfattningen behövs för att främja en bestående kvalitetsförbättring och för att införa mer processinriktade och systematiska uppföljningsmetoder. Programmet kan omfatta alla kommunens skolor eller ett urval av skolor, arbetslag eller lärare med störst behov. Omfattningen beror givetvis på ambitionsnivå, budget och tidsramar. Tillsammans väljer man ut de delar av ”menyn” av aktiviteter som man tycker passar och är lämpligast att införa.

Steg 7. Kontinuerlig utvärdering

Utvärdering endast efter genomfört program är inte att rekommendera. Utvärdering ska ske regelbundet och är relativt enkelt att göra i de kategorier som konstaterades i steg 1. Med jämna mellanrum genomför man månadsundersökningen där man jämför resultat och kan kartlägga effekter.

Skaffa stöd och expertis

Vi utgör ett team av människor som kan erbjuda fortbildning, coaching/handledning och forskning inom ramen för resultatförbättring av undervisningen. Vi har även tillgång till annan specialistkompetens vid behov. Basteamet består av följande personer:

John Steinberg, föreläsare och kursledare, har publicerat ett fyrtiotal böcker om skolan, lärande, värderingar och ledarskap. John är filosofie doktor i pedagogik och ansvarig för detta kvalitetssäkringsprogram. John har 35 års erfarenhet som fortbildare. Han har forskarbakgrund och har varit medlem i SIQs domarkommitté. John har varit fullmäktigeledamot och suttit i gymnasienämnden i Örebro och har förståelse för den politiska processen. Han har också varit rektor i Örebro kommun.

Gabriella Ekström är rektor på den uppmärksammade Stordammsskolan i Uppsala, prismottagare som årets rektor, fackligt engagerad och mycket kunnig om ledarskap. Gabriella är medlem i SIQs domarkommitté och välbekant med praktiska aspekter av kvalitetssäkring. Hennes skola har vunnit flera utmärkelser.

Fredrik Lundgren och *René Chocron* arbetar dagligen med systematisk kvalitetsförbättring via SIQ. Fredrik har ansvar för Utmärkelsen bättre skola och René har en omfattande erfarenhet av systematiskt kvalitetsförbättringsarbete inom näringslivet med en god förståelse för den helhet som behövs för att lyfta en organisation mot bättre resultat.

Åsa Sourander har erfarenhet som klasslärare i Finland och Sverige samt som lärarfortbildare vid Åbo Akademi i Vasa. Åsas unika erfarenhet från klassrumsgolvet i de två ländernas olika skolmiljöer gör henne till en mycket kunnig handledare för klasslärare och ämneslärare. Åsa har nyligen skrivit två böcker om sina erfarenheter, *Sisu i klassrummet* och *Att vända en klass* (Epagó). Åsas specialitet är konkret handledning av arbetslag och enskilda pedagoger.

Benjamas Plumaroun och *Chloé Josiander* är två unga företagare med ovanliga bakgrunder som har ett motivationsprogram för elever under namnet Wisdom-projektet. De arbetar direkt med elevgrupper och klasser. Via sin speciella metodik och det förtroende de förmår att skapa hos ungdomarna lyckas de snabbt förändra och öka de ungas motivation och engagemang.

Vårt team har kompetens på alla nivåer – fortbildning, forskning, coaching/handledning av skolchefer, skolnämnder, skolledare och pedagoger samt även direktarbete med elever och föräldrar. Vi har även kontakt med andra konsulter med näringslivs- och skolerfarenheter (även förskolan) och de kan komplettera teamets kompetenser.

Utarbeta en plan för systematisk kvalitetsförbättring av undervisningen

Huvudansvarig är John Steinberg. Välkommen att ta kontakt med honom för att utarbeta en plan som passar er kommun, era skolor, tidsramar, ambitionsnivå och er budget. Tillsammans kan vi utarbeta en realistisk plan som kan få acceptans hos era medarbetare.

Det finns en anledning till varför skolor i vissa länder får bättre resultat än i andra länder. Det finns en orsak till varför vissa skolor i Sverige får bättre resultat än andra skolor. Det finns en orsak till varför vissa skolor och pedagoger kan ägna mer tid åt att planera, genomföra och följa upp undervisningen än andra skolor och pedagoger. Det finns metoder för att kvalitetssäkra organisationer. Nu finns en modell att följa för att kvalitetssäkra själva kärnverksamheten – undervisningen. Pedagogerna kommer att få modeller och verktyg för att bättre kunna fokusera på kvaliteten i de aktiviteter de leder. Detta kommer att avsevärt förbättra både resultaten och tillfredsställelsen.

Kontaktinformation för John Steinberg: john@steinberg.se, 0702-11 09 00.

Viktig information

Vi kan endast fokusera på ett fåtal kommuner eller skolor åt gången och det är därför av vikt att vid intresse ta kontakt snarast möjligt. En ”prova på” kurs som innefattar en del av dessa tankar erbjuds 10–11 mars i Stockholm, 21–22 april i Göteborg och 5–6 maj i Umeå. Se bifogad inbjudan. Man har även möjlighet att delta i SIQs introduktionsutbildningar kring kvalitetssäkring som idé.