



Kvalitets- plan

”Det anmärkningsvärda med forskningsresultaten är att de visar att de största effekterna på elevernas lärande uppnås när lärare börjar lära av sin egen undervisning”

**John Hattie, ”Visible Learning”
(en granskning av mer än 50 000 studier om vad som påverkar
elevers studieresultat)**

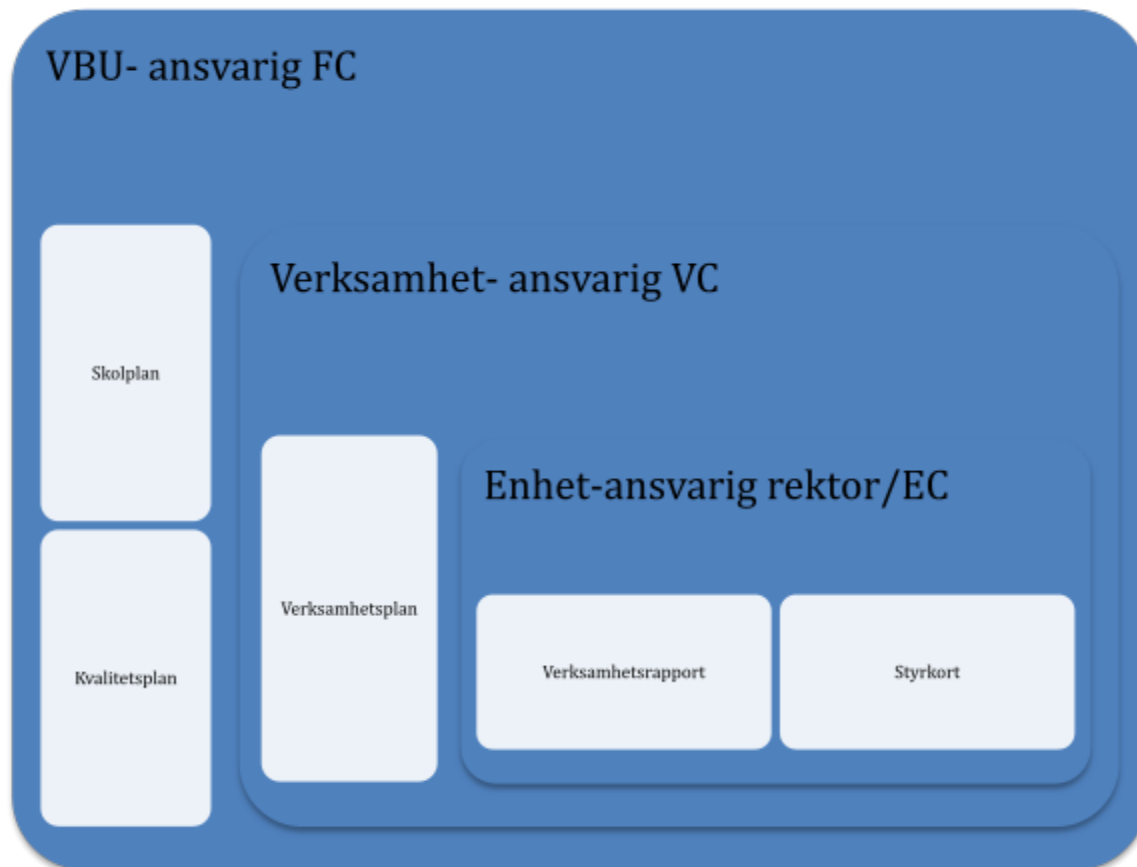
Samspelet och en god dialog mellan förvaltnings- eller skolchef och den politiska ledningen utgör förutsättningar för ett gemensamt ansvarstagande och långsiktighet i arbetet med att utveckla utbildningen. Det systematiska kvalitetsarbetet bör ses som en gemensam tankemodell och som ett förhållningssätt. Vidare krävs att hela styrkedjan ska involveras.

Skolverket

Västerbergslagens utbildningsförbund
2021-2025



Strukturen för kvalitetskedjan



Systematiskt kvalitetsarbete

Kvalitetsplanen visar vilka styrdokument och planer som styr VBU:s verksamhet, hur kvalitetsarbetet går till samt en modell för hur detta ska utvärderas. Planen ska aktualiseras och eventuellt revideras årligen i direktionen.

Det finns krav på att systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas inom ungdomsgymnasiet och vuxenutbildningarna. Både direktionen och rektor har ansvaret för att verksamheten systematiskt och återkommande planeras, följs upp och utvecklas i förhållande till de



nationella målen. Det finns också krav på att kvalitetsarbetet ska dokumenteras. Enligt skollagen ska lärare, annan personal och elever medverka i kvalitetsarbetet på enhetsnivå. Kvalitetsplanen påverkar skolplanen, verksamhetsplan, verksamhetsrapport, och styrkort.

Nationella styrdokument

Skollagen innehåller grundläggande bestämmelser för skolan. Där regleras vilka rättigheter och skyldigheter elever och deras vårdnadshavare har. I skollagen framgår också de krav som ställs på direktionen, rektor och lärare. Det finns dessutom olika förordningar för skolan, exempelvis gymnasieförordningen och vuxenutbildningsförordningen.

Skolplan

Skolplanen beskriver direktionens viljeinriktning med skolan. Den innehåller ett antal övergripande mål, samt strategier för hur



dessa ska nås.

Verksamhetsplan

Verksamhetschef tar fram ett dokument för hur skolplanens och kvalitetsplanens samt nationella styrdokumentens mål ska uppnås efter analys på enheten nedbruten till årsbasis på en generell nivå. Direktionen informeras om planen.

Verksamhetsrapport

Rektorer och övriga chefer skriver en årlig verksamhetsrapport, utifrån såväl de nationella målen som VBU:s verksamhetsplan. Rapporten kan även innehålla enhetens egna mål, där arbetslagens arbetsplaner utgör en viktig grund. Verksamhetsrapporten tas fram tillsammans med personalen.

Styrkort

Rektorer och övriga chefer ansvarar sedan för att årliga arbetsplaner upprättas på arbetslagsnivå. I arbetsplanerna beskrivs hur personal och elever tillsammans ska arbeta för att nå de mål som anges i de nationella- och lokala styrdokumentet. Det utgör grunden i enhetens verksamhetsrapport som rektor sammanställer. I denna process ska även eleverna engageras.



Budgetplan

Varje år fastställer direktionen en treårig budgetplan där resurserna för verksamheten vägs in och prioriteras utifrån både nationella och lokala mål. Här beskrivs hur resurserna fördelas mellan enheterna.

Årsredovisning och delårsrapport

I årsredovisningen och delårsrapporten presenteras resultatuppfyllelsen utifrån de mål som ställts på olika nivåer. Här framgår hur arbetet går med att uppnå de uppsatta målen.

VBU:s analysmodell för systematiskt kvalitetsarbete

VBU har sedan början av 2000-talet arbetat efter en modell för kvalitetsarbete, som innehåller både systematik och ett kontinuerligt arbetssätt.

Verksamheten ska arbeta efter denna beskrivna modell för kvalitetssäkring.

Var är vi?

Arbetet i denna fas ska utmynna i en lägesbedömning med



utgångspunkt från målen.

Vart ska vi?

Först måste alla berörda i verksamheten få en förståelse och gemensam tolkning av det uppdrag som gäller för verksamheten. Denna fas avslutas med att fatta beslut om åtgärder. Beslutet ska föregås av en process där medarbetarna är delaktiga i en gemensam målbild för verksamheten. Att nå mål och förverkliga visioner förutsätter att det finns tillgängliga resurser. Utifrån målbilden och befintliga resurser måste sedan prioriteringar för verksamheten ske.

Hur gör vi?

VBU:s verksamhetsplan bygger på rektorer och övriga chefers verksamhetsrapporter som i sin tur bygger på styrkort från respektive arbetslag. För att kvalitetsarbetet verkligen ska bli systematiskt är det också i detta skede viktigt att formulera hur insatserna ska följas upp och utvärderas. Insatserna ska följas under tiden de genomförs, så att även genomförandeprocessen blir belyst.

När gör vi?

Tidsplanering med aktivitetsplan ska upprättas för att skapa en överblick över prioriterade insatser under läsåret. (styrkort)



Hur blev det?

Utvärderingar ska genomföras regelbundet bland både elever/studenter och personal där frågor ställs enligt målen. En analys av inkomna svar ska ligga till grund för utveckling av den fortsatta verksamheten. Analysen ska omfatta hela processen från lägesbedömning och beslutade åtgärder till genomförandet av utvecklingsarbetet.

Resultat och utvecklingsprocesser som genererats från denna kvalitetsplan ska redovisas till direktionen för att skapa helhet i styrkedjan.

Syftet med vårt systematiska kvalitetsarbete

Vår vetenskapliga grund bygger bl.a. på Mckinseys rapporter om lyckade skolsystem samt John Hattie "Synligt lärande".

Tillsammans utveckla och införa processer och arbetssätt för involverade skolor som stärker verksamheten ökar det kollegiala samarbetet t.ex. genom att öka inslagen av:

Gemensam undervisningsplanering

Klassrumsnära kompetensutveckling

Coachning

Ovanstående arbetssätt möjliggörs genom

Översyn av organisationsstruktur



Översyn av resursallokering

Rationalisering av tidskrävande aktiviteter

Förändringsprocessen sker över flera faser

Fas 0: Förberedelse

Hela skolledningen ges djupare insikter i målsättningen med projektet

Praktiska förutsättningar för fas 1-3 skapas

Fas 1: Kartläggning

Nuvarande arbetssätt och andra förutsättningar på skolan kartläggs enligt kartläggningsverktyget

Intervjuer med lärare och skolledare

Enkätundersökning (inkl. förenklad tidsloggning)

Observationer (lektioner, möten)

Analys av annan data

Fas 2: Lokal anpassning

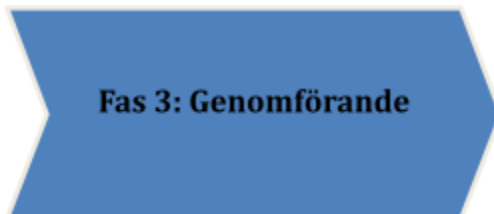


Lokal anpassning av arbetssätt, mallar och verktyg från tidigare projekt till den aktuella skolan

Ytterligare nödvändiga verktyg och strukturer som stödjer målbilden tas fram

Arbetsmöten med en lärargrupp vid 3 tillfällen

Arbete med skolledningen



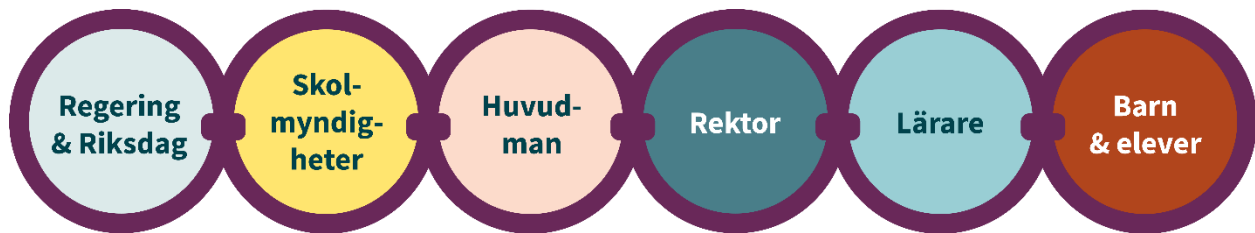
Stegvis införande av framtagna arbetssätt och processer

Utvärdering, förfining och uppföljning av nya arbetssätt och processer

Dokumentation av erfarenheter. Stegvis spridning av nya arbetssätt i arbetslagen på skolan

Utbildningar och workshops i samband med spridning till nya grupper

Hela styrkedjan viktig för full effekt i kvalitetsarbetet.



Resultatnivå:

Typiska utvecklingsåtgärder:

Poor

Säkra minimi-kvalitén genom att skripta låg-kvalificerade lärare

Initiativ för att få eleverna att komma till skolan

Fair

Lägg grund för ansvars-utkrävning

Säkra organisatoriska och finansiella förutsättningar

Utveckla grundläggande pedagogik

Good

Höj kvalitén på tillkommande lärare och rektorer

Höj kvalitén på existerande lärare och rektorer

SWE



Utveckla skolornas egen kapacitet att diagnostisera och utveckla sig själva

Great

Utveckla kollegiala lärande-processer

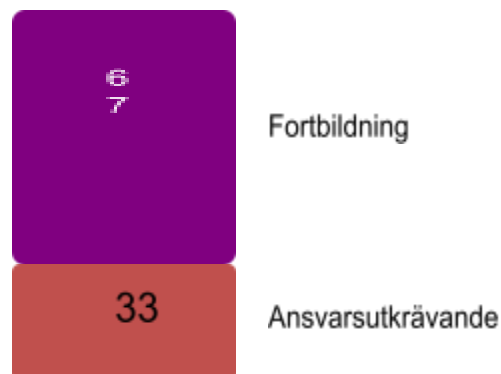
Stärk upp stöd-funktioner för lärare och rektorer

Stärk system-stöd för utveckling och innovation av pedagogik

Excellent

XX

Balansen mellan stödjande/kapacitetsbyggande insatser och formellt ansvarsutkrävande insatser skiftar i framgångsrika skolsystem i takt med att skolsystemet utvecklas.



Good till Great

Andra länder som gjort den resa Sverige står inför har fokuserat på en professionalisering av läraryrket med ett antal centrala komponenter.

**Gemensam
undervisnings-
planering**

Lärarna har tydliga planeringsmöten flera gånger i veckan för att fastslå gemensamma lektionsplaneringar utifrån elevernas resultat (Boston)



**Coaching
och
återkoppling**

Rektor lägger 80 % av tiden på lektionsbesök och coaching enligt definierade utvecklingsområden (Long Beach, USA)
Strukturerad återkoppling – lesson studies (Japan)
Lärarna utformar demonstrationslektioner (Shanghai)

**Ämnesdidaktisk
klassrumsfokuserad
fortbildning**

Fortbildningen sätts in utifrån elevresultaten och försöker besvara frågor om vilken som är den bästa undervisningen i ett visst utbildningsmoment (Aspire, USA)

**Formativ
bedömning på
systemnivå**

Lärare med exceptionella resultat identifieras, deras metoder dokumenteras, kodifieras och rullas ut i hela systemet (Long beach, USA)

Kvalitetsledningssystem inom Västerbergslagens
Utbildningsförbund



Ett kvalitetsledningssystem är en struktur för att styra, utveckla, dokumentera och följa upp kvaliteten i en organisation.

Kvalitetsledningssystemet ska beskriva hur det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt och vad som krävs för att kvalitetssäkra verksamheten.

VBU har ett gemensamt dokumenterat system för kvalitetsledning med en tydlig ansvarsfördelning.

Kvalitetsledningssystemet är känt och efterlevs inom hela organisationen.

Kvalitetsledningen präglas av öppenhet, långsiktighet, engagemang och helhetssyn.

Kvalitetsledningen bidrar till att kommuninvånarnas behov av våra tjänster tillgodoses.

Kvalitetsarbete bedrivs systematiskt och är en integrerad del av det dagliga arbetet.

Alla medarbetare vet sin roll i kvalitetsarbetet och bidrar till att utveckla kvaliteten i verksamheten med sikte på **ständiga förbättringar**.

Övergripande dimensioner som vägledning i kvalitetsarbetet (Vart är vi)

1. Mål & prioriteringar
2. Arbetssätt
3. Kompetensförsörjning och utveckling
4. Ledning
5. Organisation & resursallokering
6. Kultur & attityder

1. Mål & prioriteringar: Beskrivning av kriterier

God självbild av verksamhetens styrkor och svagheter



Excellent

- Skolan har en god bild av verksamhetens styrkor och svagheter
- Nyckeltal för 1) elevernas resultat, 2) attityder hos elever, vårdnadshavare och medarbetare och 3) aktiviteter som ingår i skolans arbetssätt följs upp halvårsvis med jämförbarhet både historiskt och mot andra skolor
- Status för de dimensioner som ej fångas i nyckeltalen beskrivs på annat sätt konkret och kortfattat

Gemensamma mål och prioriteringar

Excellent

- Utifrån nyckeltal och statusrapport sätts tydliga transparenta mål och måltal
- Det finns en tydlig prioritering av ett antal åtgärder under de närmaste 1-2 åren för att nå uppsatta mål och man arbetar inte med mer än 3-5 fokusområden samtidigt för att förbättra kärnverksamheten
- All personal är medveten om, och delar, de mål och prioriteringar som sätts upp

Uppföljning av måluppfyllelse i den dagliga verksamheten

Excellent

- Måluppfyllelsen följs upp frekvent och åtgärder sätts in i god tid om utvecklingen inte når förväntan
- Skolledningen och lärarna diskuterar gemensamt hur målen kan behöva anpassas vid förändrade omständigheter
- Process och verktyg finns för att kontinuerligt följa upp verksamheten. T.ex. går rapporter ut månadsvis och resultat för olika elevgrupper sitter uppsatt synligt för alla medarbetare
- Skolan uppmärksammar och firar framgångar

2. Arbetssätt: Beskrivning av kriterier

Gemensam undervisningsplanering (inom och tvärs ämnen)



Excellent

- Det finns konkret gemensam planering under utsatta schemalagda tider utifrån kursmål och läroplan
- Undervisningsplaner för ämnena är integrerade/parallella tvärs ämnen där så är lämpligt
- Den gemensamma planeringen utvecklas och förfinas löpande
Planeringen tas fram effektivt och följs av samtliga lärare

Demonstrationslektioner

Excellent

- Lärarna utformar och visar regelbundet upp sina bästa lektionsupplägg för sina kollegor

Kollegial- och skolledarcoachning

Excellent

- Lärarna får regelbundet besök på sina lektioner av en annan pedagog (t.ex. lärare eller skolledare) som observerar lektionen utifrån gemensamt fastslagna dimensioner för att därefter reflektera tillsammans enligt ett tydligt förhållningssätt
- Coachningen sker utifrån varje lärares prioriterade utvecklingsdimensioner och frekvens anpassas efter lärarens behov

Uppföljning av resultatdata för att identifiera elevers behov

Excellent



- Elevernas akademiska resultat följs upp regelbundet utifrån en standardiserad och tidseffektiv process där resultat är jämförbara över år och tvärs lärare
- Slutsatserna av uppföljningen ligger till grund för beslut om fortsatt fokus för elevgruppen

Uppföljning av resultatdata för att utvärdera metod

Excellent

- Uppföljningen av elevernas akademiska resultat används av lärarna för att bättre förstå vilka undervisningsmetoder som är mer eller mindre framgångsrika
- Samarbeten sker mellan olika skolor för att identifiera goda metoder och det finns exempel på goda idéer som spridits mellan skolor

Elevvårdsprocesser

Excellent

- Gemensamma processer som säkrar särskilda insatser finns och används
- Tydliga gemensamma ordningsregler eller förhållningssätt finns och följs av alla
- Vid ordnings- eller sociala problem finns tydliga rutiner för när ärendet förs vidare från den enskilde läraren

Mottagnings- och överlämningsrutiner för elever

Excellent



- Genomtänkta rutiner används för att överföra insikter om elevens styrkor och utmaningar mellan personalen när eleverna byter lärare
- Nyttillkomna elever välkomnas och eventuella särskilda behov kartläggs omgående
- Justeringar i elevgruppernas sammansättning görs av överlämnande lärare utifrån vad som är bäst för gruppens dynamik

Kontakt med vårdnadshavare

Excellent

- Tydliga rutiner för omfattning och frekvens för ordinarie kontakt med vårdnadshavare finns
- Tydliga rutiner för när man kontaktar hemmet vid särskilda svårigheter för eleven finns och följs
- Lärare och vårdnadshavare planerar gemensamt specifika aktiviteter för att höja elevens resultat

3. Kompetensförsörjning och utveckling: Beskrivning av kriterier

Medarbetarsamtal

Excellent

- Varje skolledare har medarbetarsamtal varje halvår med ett lämpligt antal anställda (mindre är 10 stycken)
- Medarbetarsamtalen följer en tydlig struktur som upplevs som lämplig av båda parter
- Skolledaren är med och observerar och coachar den anställde vid flera tillfällen mellan medarbetarsamtalen
- I medarbetarsamtalen sätts tydliga utvecklingsmål som följs upp av riktade insatser



Formell fortbildning

Excellent

- Fortbildningsinsatser är tätt kopplade till undervisningsplaneringen och har en direkt bäring på de metoder och upplägg som används i undervisningen
- Fortbildningen är kopplad till den långsiktiga inriktning som medarbetaren tillsammans med rektor valt

Rekrytering av fast anställda

Excellent

- Ledningen har tydliga rutiner för rekrytering och utvärderar provanställningar innan de övergår till tillsvidareanställningar
- Det finns en tydlig analys av skolans långsiktiga kompetensbehov utifrån vilket man rekryterar
- Rekryterade kompetenser (såväl ämneskompetens som annan kompetens) tas tillvara i organisationen

Vikarieprocesser

Excellent

- Skolledningen vet hur väl intagna vikarier fungerar i klassrumssituationen
- Kontinuerliga lösningar, t.ex. heltidsanställda vikarier används i största möjliga mån
- Det finns rutiner för hur lektionsupplägg överförs mellan vikarie och ordinarie lärare
- Administrativa rutiner rörande vikarier är tydliga och tidseffektiva

4. Ledning: Beskrivning av kriterier



Beslutsvägar

Excellent

- Vem som tar beslut i vilka frågor är tydligt definierat för alla anställda
- Ansvar och mandat är fördelat på olika nivåer i organisationen med hänsyn till effektivitet
- Det finns tydliga processer för hur problem lyfts till relevanta personer som inte involverar högsta ledningen direkt i alla frågor
- Personal med utvecklingsansvar har mandat att testa och utvärdera nya arbetsmetoder
- Det finns en balans mellan beslut som behöver tas från ledning mot beslut som behöver konsensus

Informationsflöden

Excellent

- Personal på skolan kommunicerar genomtänkt och med relevanta metoder med varandra, skolledning, vårdnadshavare och elever
- Information till lärare, elever och vårdnadshavare förmedlas på ett effektivt sätt från en tydlig kontaktkälla
- Det finns effektiva processer för att lämna idéer och synpunkter till skolan från elever och vårdnadshavare som minimerar skolledningens arbete

Kontakt med huvudmannen och andra samhällsfunktioner

Excellent



- Skolan har genomarbetade rutiner för kontakt med andra samhällsfunktioner för prioriterade elev- och skolfrågor (t.ex. socialtjänst, primärvård, BUP, BRÅ, Polisen)
- Skolledningen har kontinuerlig kontakt med huvudmannen och relevanta skolledningskollegor för att dela best practice och lyfter problem

5. Organisation & resursallokering: Beskrivning av kriterier

Roller, ansvar oh organisationsstruktur

Excellent

- Det finns utvecklingsvägar med olika roller inom skolan
- För varje process som förväntas utföras finns en tydlig ansvarig för att genomföra och följa upp processen
- Roller tillsätts genom en tydlig transparent process
- Övrig tjänstgöring är anpassad till rollens funktion

Personalsammansättning

Excellent

- Kombinationer av yrkesgrupper på skolan är följden av en medveten avvägning och anpassad till de målsättningar man har för verksamheten
- Det är ett tydligt aktivt beslut för sammansättningen, hög grad av flexibilitet mot förändrade behov.

Struktur och storlek på undervisningsgrupper

Excellent



- Beslut om att ge undervisning i reducerade undervisningsgrupper är väl avvägda och en konsekvens av en pedagogisk prioritering

Mötesstruktur och möteseffektivitet

Excellent

- Samtliga möten/konferenser har tydliga syften
- Varje möte har en sammankallande som är väl förberedd och leder processen på ett effektivt sätt
- Alla närvarande kommer väl förberedda till mötet
- Rätt personer är närvarande

Schemaläggning

Excellent

- Schemat är optimerat utifrån såväl eleverna, personalen och lokalutnyttjandet
- Genom schemaläggningen möjliggörs även arbete utanför lektionerna och schemalagda konferenser (såsom samplanering och coachning)

Inköpsprocess

Excellent

- Rutiner för inköp är tidseffektiva och ansvariga har rätt kompetens
- Det görs en noga avvägning mellan pris, kvalitet och kvantitet
- Det finns en bra balans mellan centrala inköp (med hög tids- & kostnadseffektivitet) och lokala inköp (med hög flexibilitet)

Budgetläggning och uppföljning



Excellent

- Resurser allokeras utifrån uppsatta målsättningar
- Utfall och prognoser stäms av regelbundet
- Åtgärder vidtas utifrån prognoserna för att hålla budget

Standardiserade arbetsätt för övrig administration

Excellent

- Smarta och tidseffektiva standardiserade arbetsätt finns för alla viktiga administrativa processer
- Arbetsätten utvärderas och förbättras regelbundet av relevant person

6. Kultur & attityder: Beskrivning av kriterier

Höga förväntningar på elever och personal

Excellent

- Alla medarbetare har höga förväntningar på samtliga elever
- Alla medarbetare strävar efter att göra sitt bästa och letar kontinuerligt efter förbättringsmöjligheter både i klassrumssituationen och i övriga arbetsmoment

Kontinuerlig förbättring

Excellent



- Samtliga medarbetare har ambitionen att varje dag göra skolan lite bättre och söker löpande efter förbättringsmöjligheter i verksamheten
- Skolledningen ser och tar tillvara på medarbetarnas förbättringsförslag och återkopplar de förändringar som genomförs utifrån dem
- Förbättringar syftar i första hand till att rätta till orsakerna bakom uppkomna problem i verksamheten och inte bara symptomen

Kostnads-medvetenhet

Excellent

- Det finns transparens och medvetenhet kring var pengarna tar vägen och vilka prioriteringar man har gjort
- Medarbetarna vet att minskade kostnader leder till andra återinvesteringar i verksamheten och gör avvägningar för sina inköp utifrån hela organisationens behov

Öppet klimat

Excellent

- Det är naturligt att löpande ge och få feedback på sitt arbete
- Feedback tas inte som kritik utan som en möjlighet till nya perspektiv på hur man kan förbättra sitt arbete
- Medarbetare vågar prata om problem/misslyckanden de har med elever, vårdnadshavare etc. med kollegor och skolledning

Stödjande klimat

Excellent

- Lärare och skolledning litar på varandra och man stöttar och hjälper varandra
- Skolledning ger stöd till lärare vid yttre påtryckningar från exempelvis vårdnadshavare
- Medarbetare vågar prata om problem eller misslyckanden de har med elever, vårdnadshavare etc. med kollegor och skolledning

VBU



2021-10-21

Mikael Fältsjö

Förbundschef