



Fra arbejdsopgave
til arbejdsredskab

Kvalitetsrapporten som
LEDELSES
VÆRKTØJ

FORMÅL



Dette redskab er udarbejdet som en støtte og en kilde til inspiration til skolernes arbejde med den kommunale kvalitetsrapport. Redskabet sætter fokus på, hvordan skoleledelsen arbejder med skolens eget bidrag til kvalitetsrapporten.

Kvalitetsrapporten skal være et nyttigt arbejdsredskab for skolen, og redskabet har derfor til formål at hjælpe skolen med at tilrettelægge arbejdet med kvalitetsrapporten, styrke skolens anvendelse af de oplysninger og beskrivelser, kvalitetsrapporten indeholder, samt identificere og kvalificere de konkrete indsatser, skolen arbejder med.

OM REDSKABET

Redskabet består af i alt fem temaer:

- I tema A sætter I fokus på, hvordan skolen tilrettelægger arbejdet med kvalitetsrapporten
- I tema B analyserer I, hvilke oplysninger kvalitetsrapporten indeholder
- I tema C diskuterer I, hvordan I vurderer skolens faglige niveau
- I tema D beskriver og analyserer I, hvordan I følger op på jeres kvalitetsrapport
- I tema E sandsynliggør I, hvordan de indsatser, I vælger at sætte i gang, vil føre til de resultater I ønsker at opnå

I skal tage udgangspunkt i jeres seneste kvalitetsrapport. I nogle kommuner indebærer det både kvalitetsrapporten for den enkelte skole og den fælles kommunale del. Start med at udpege en tovholder for jeres arbejde. Tovholderens rolle er at styre jeres diskussion og sørge for, at I kommer igennem alle spørgsmål. Derudover skal tovholderen sørge for, at I løbende får noteret jeres svar på spørgsmålene.

I tema A-D evaluerer I jeres egen praksis. Et godt råd her er, at I beskriver jeres praksis så grundigt og detaljeret som muligt, inden I går i gang med at analysere og vurdere, om jeres praksis er hensigtsmæssig.

Formålet med tema E er at styrke skolens bevidsthed om, hvordan I meningsfuldt kan anvende kvalitetsrapporten til at identificere, kvalificere og evaluere konkrete indsatser.

Erfaringen viser, at I bør sætte én arbejdsdag af til arbejdet med redskabet. Det er en god idé at gennemarbejde alle faserne på samme dag, så jeres diskussioner og refleksioner er i frisk erindring.

Arbejdet med redskabet kan med fordel gennemføres på en fælles arbejdsdag for flere eller alle skoler i kommunen.

FØR I GÅR IGANG

EN INDLEDENDE REFLEKSION

Før I går i gang med temaerne, læs da nedenstående kriterier for, hvad der kendetegner den gode kvalitetsrapport, og diskuter de efterfølgende spørgsmål.

Den gode kvalitetsrapport

- anvendes af skolen som et styringsredskab
- er både beskrivende, vurderende og handlingsanvisende
- benytter den indsamlede dokumentation til at identificere indsatsområder
- hænger tydeligt sammen fra år til år
- inddrager både kommunens og skolens indsatsområder
- inddrager relevante ressourcepersoner eller anden ekspertviden (fx læsevejleder eller det samlede ledelsesteam) til at fortolke data og identificere/iværksætte fremadrettede indsatser på skolen
- begrundes skolens indsatser og evaluerer/vurderer resultaterne af tidligere indsatser
- beskriver både hvilke kriterier og hvilket vurderingsgrundlag det faglige niveau vurderes ud fra, så det er klart, hvordan skolen definerer kvalitet
- hænger hensigtsmæssigt sammen med evt. andre styringsredskaber (fx aftalestyring, virksomhedskontrakter)

DISKUTER

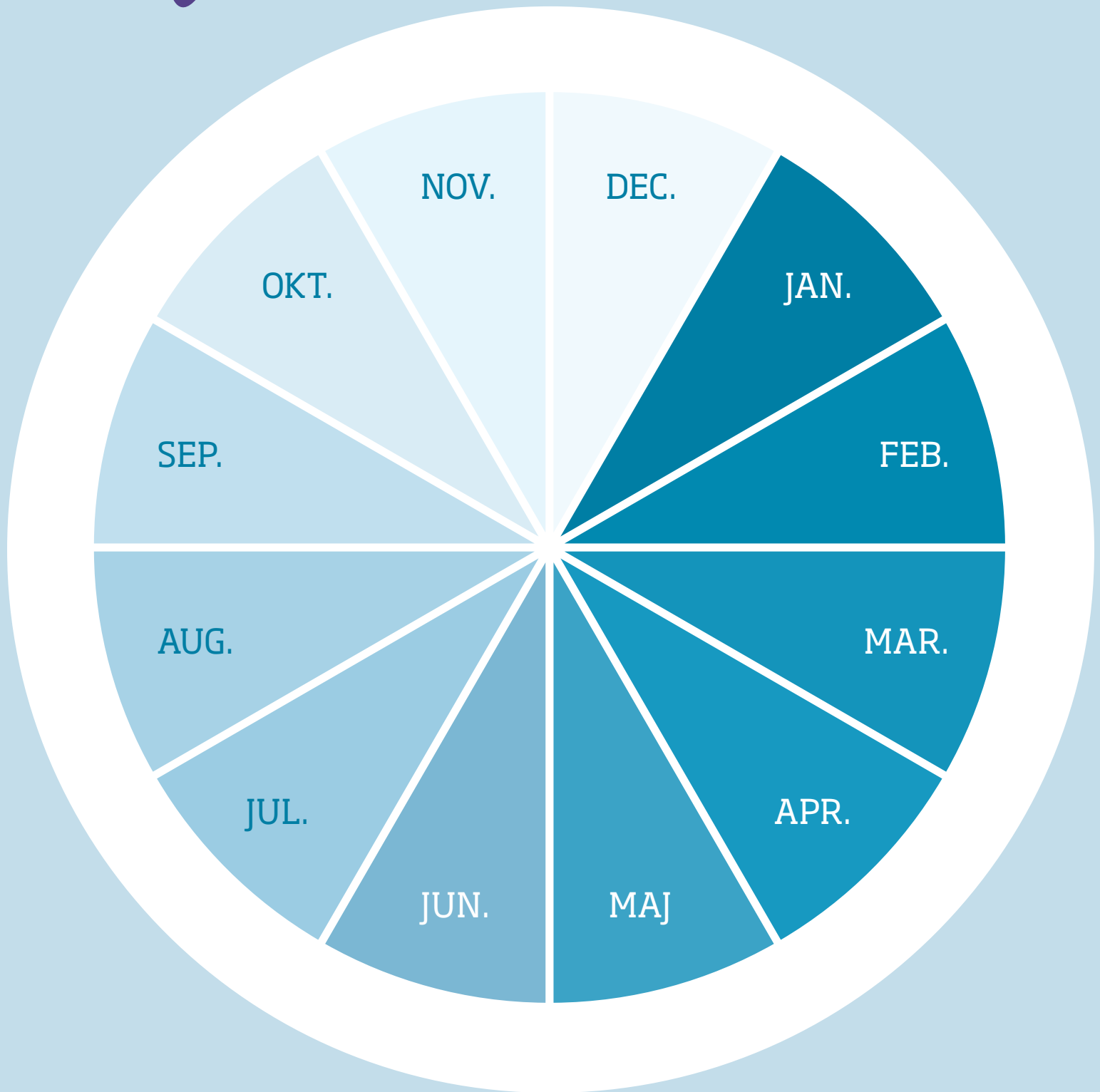
- Sammenhold jeres kvalitetsrapport med ovenstående kriterier.
 - Hvad kendetegner jeres kvalitetsrapport set i lyset af disse kriterier?
 - Hvilke styrker og svagheder ser I i jeres kvalitetsrapport?
 - Er I enige i kriterierne?

TILRETTELÆGGELSE AF ARBEJDET MED KVALITETSRAPPORTEN

På næste side ses et årshjul. Tag afsæt i skolens seneste kvalitetsrapport og gør brug af årshjulet, når I besvarer følgende spørgsmål:

- **Beskriv, hvordan I senest organiserede arbejdet med kvalitetsrapporten, og hvem der bidrog til indholdet.**
Noter jeres svar på årshjulet.
 - Hvem gjorde hvad hvornår?
 - Hvem leverede hvilke oplysninger/foretog vurderinger af det faglige niveau etc.?
 - Hvad samarbejdede I om og hvad blev uddelegeret?
- **Beskriv dernæst eventuelle udfordringer, der havde betydning for jeres arbejde med den seneste kvalitetsrapport?**
Noter jeres svar på årshjulet.
 - Hvilke praktiske forhold hæmmede eller fremmede jeres arbejde med kvalitetsrapporten?
 - Hvilke kulturelt betingede forhold (fx rutiner, traditioner eller særlig lokal praksis) hæmmede eller fremmede jeres arbejde med kvalitetsrapporten?
- **Med afsæt i årshjulet: analyser og vurder, hvordan skolens tilrettelæggelse af arbejdet med kvalitetsrapporten kan forbedres.** Noter jeres svar.
 - Har jeres proces betydning for kvalitetsrapportens indhold? Herunder:
 - Er jeres proces tilrettelagt, så relevante ressourcpersoner kan inddrages?
 - Er jeres deadlines realistiske i forhold til det, I modtager og afsender til forvaltningen?
 - Giver praktiske eller organisatoriske erfaringer fra sidste år anledning til at justere eller ændre på jeres kommende arbejde med kvalitetsrapporten?
- **Juster som afslutning på tema A årshjulet for hvordan I vil tilrettelægge arbejdet med kvalitetsrapporten det kommende skoleår.**

[ÅRSHJUL]



KVALITETSRAPPORTENS OPLYSNINGER

Prøv i dette tema at forestille jer, at I alene har kendskab til jeres egen skole gennem de oplysninger, kvalitetsrapporten giver jer adgang til.

- **Beskriv hvilke oplysninger jeres seneste kvalitetsrapport indeholdt. Noter jeres svar.**
 - Hvilken viden om skolen giver kvalitetsrapporten jer?
 - Er der væsentlige områder, som kvalitetsrapporten ikke dækker?
 - Bliver disse områder dækket i fx andre styringsredskaber?
- **Vurder oplysningerne i kvalitetsrapporten.**
 - Er der oplysninger eller beskrivelser i kvalitetsrapporten, der springer i øjnene?
 - Giver oplysningerne anledning til at iværksætte indsatser? Noter disse indsatser.
 - Diskuter, hvorfor/hvorfor ikke?
- **Diskuter som afslutning på tema B, hvilke væsentlige refleksioner spørgsmålene har givet anledning til.**

Beslut, om der er vigtige områder som kvalitetsrapporten fremover skal give viden om, og overvej, hvilke oplysninger kvalitetsrapporten fremover skal indeholde for at give jer den viden, I har brug for.

VURDERING AF DET FAGLIGE NIVEAU

- **Beskriv med afsæt i jeres seneste kvalitetsrapport, på hvilket grundlag I vurderede skolens faglige niveau.**

Noter jeres svar.

- Hvilke resultater, data, beskrivelser eller andre oplysninger inddrog I i jeres vurdering?
- Hvad holdt I data op imod? (fx egne målsætninger, kommunale karaktergennemsnit, fælles kommunale vurderingskriterier etc.)
- Hvordan arbejdede I med at fortolke data?

- **Vurder og analyser jeres vurdering af det faglige niveau.** Noter jeres svar.

- Afspejlede jeres vurdering af det faglige niveau jeres syn på skolens kvalitet?
- Hvilke oplysninger manglede I evt. i kvalitetsrapporten for at kunne vurdere det faglige niveau?
- Hvilket vurderingsgrundlag er passende at holde data op imod?

- **Diskuter som afslutning på tema C, hvilke væsentlige refleksioner spørgsmålene har givet anledning til.**

Beslut, hvilke fremadrettede justeringer I ønsker at foretage på baggrund af jeres refleksioner.

OPFØLGNING

- **Beskriv, hvordan I fulgte op på den seneste kvalitetsrapport.** Noter jeres svar.
 - Førte kvalitetsrapporten til, at I selv eller forvaltningen igangsatte indsatser (handlingsplaner, særlige indsatsområder etc.)?
 - Diskuter, hvorfor/hvorfor ikke?
 - Opstod der efterfølgende en dialog om kvalitetsrapporten?
 - Mellem skoleledelsen og forvaltningen?
 - Mellem skoleledelsen og skolens medarbejdere?
 - Mellem skoleledelsen og skolebestyrelsen?
 - Hvilke særlige fokuspunkter debatterede I?
- **Vurder skolens praksis for opfølgning på kvalitetsrapporten.** Noter jeres svar.
 - Hvordan og på hvilke områder skal kvalitetsrapporten bruges til at angive retning for skolens udvikling? (fx i form af indsatsområder)
 - Diskuter og begrund jeres bud.
 - Hvilken form for dialog med forvaltningen, skolebestyrelsen og skolens medarbejdere ønsker I at kvalitetsrapporten skal give anledning til?
- **Gennemgå som afslutning på Tema D jeres svar.** Diskuter, hvilke væsentlige refleksioner spørgsmålene har givet anledning til. Beslut, hvilke fremadrettede justeringer I ønsker at foretage på baggrund af jeres refleksioner.

INDSATSER

I tema E skal I arbejde med indsatser. En indsats er et specifikt fokuspunkt for et eller flere skoleår. En indsats beskriver dermed ikke alt det væsentlige, der foregår på skolen.

Formålet med tema E er at styrke skolens bevidsthed om, hvordan kvalitetsrapporten kan anvendes til at identificere, kvalificere og evaluere indsatser. I kan bruge tema E til enten at drøfte og/eller opstille indsatser i forbindelse med kvalitetsrapporten.

Start med at kigge tilbage på tema B. Gav jeres oplysninger anledning til at sætte konkrete indsatser i gang? I kan også overveje, om jeres drøftelser i de andre temaer har givet anledning til indsatser. Vælg som alternativ en anden indsats skolen skal arbejde med, fx en fælles kommunal indsats.

Drøft nu følgende fem trin. Start med at læse alle fem trin igennem, og brug eksemplerne som inspiration for jeres drøftelse. Det kan være en god idé at bevæge jer frem og tilbage mellem trinnene.

Trin 1 – Problemstilling

- **Diskuter og formuler, hvilken konkret problemstilling der ligger til grund for den indsats, I har valgt.**
 - Hvad er jeres problemstilling? Formuler problemstillingen, lad jer evt. inspirere af de to eksempler.
 - Hvis der er tale om en indsats fra tema B, hvilke oplysninger i kvalitetsrapporten beskriver så problemstillingen?
 - Hvis der er tale om en kommunal eller anden indsats, er der da oplysninger i kvalitetsrapporten, der beskriver eller underbygger jeres problemstilling?

Eksempel 1: Vi kan på baggrund af folkeskolens afgangsprøver se, at skolens tosprogede elever ikke får et tilstrækkeligt fagligt udbytte af deres skolegang. Ud fra beskrivelsen af tosprogsområdet i kvalitetsrapporten ser det ud til, at de tosprogede elevers udbytte af undervisningen særligt falder på mellemtrinnet – i matematik og i naturfag.

Eksempel 2: Elevernes fraværprocent er steget markant de seneste tre år. Problemet er særligt markant i udskolingen, hvor lærerne oplever at de har svært ved at bevare elevernes motivation for skolegangen.

Trin 2 – Virkning på længere sigt

- **Før I lægger jer fast på, hvad I konkret vil gøre ved jeres problemstilling, skal I drøfte og formulere, hvilken virkning I ønsker jeres indsats får på længere sigt.**
 - Hvilken virkning håber I på, at indsatsen fører til på længere sigt, fx om 3-5 år? Formuler, hvilken virkning I håber indsatsen vil føre til, lad jer evt. inspirere af eksemplerne.
 - Hvilke oplysninger skal I medtage i kvalitetsrapporten for at sikre jer tilstrækkelig viden om, hvorvidt jeres indsats fører til den formulerede virkning på længere sigt?

Eksempel 1: Faglærerne inddrager naturligt andetsprogspædagogiske kompetencer i deres undervisning, og de tosprogedes faglige niveau matcher den samlede elevgruppe.

Eksempel 2: Eleverne i udskolingen er motiverede for læring, og de er bevidste om sammenhængen mellem deres skolegang og deres videre karrieremuligheder.

[FORTSÆTTES ...]

Trin 3 – Resultat for det kommende skoleår

- **Formuler, hvilket resultat I forventer indsatsen vil føre til I det kommende skoleår.**
 - Hvilket resultat forventer I at jeres indsats vil føre til det kommende skoleår?
 - Hvilke data skal indgå i kvalitetsrapporten, for at I kan evaluere, om I har nået jeres mål?
 - Giver jeres indsats anledning til justeringer af jeres årshjul? (fx for at gennemføre interview, gennemgå årsplaner etc.)

Eksempel 1: Målet for det kommende skoleår er, at de lærere, der har været på kursus, inddrager andetsprogspædagogik i deres tilrettelæggelse af undervisningen. Dette skal kunne aflæses i årgangsteamenes årsplaner.

Eksempel 2: Målet for det kommende skoleår er, at elevernes fraværprocent i udskolingen er faldet.

Trin 4 – Aktiviteter i forbindelse med indsats

- **Formuler hvilke konkrete aktiviteter der skal sættes i gang.**
 - Hvilke konkrete aktiviteter skal igangsættes i det kommende skoleår som del af jeres indsats?
 - Giver indsatsen anledning til justeringer i årshjulet?

Eksempel 1: Faglærere på mellemtrinnet deltager i et andetsprogspædagogisk kursus "Sprog og fag". Udbyttet af kurset følges op på lærernes MUS.

Eksempel 2: Skolen iværksætter et samarbejde med fem lokale virksomheder og afholder en fælles karrieredag samt et ekstra praktiskforløb for eleverne i udskolingen

Trin 5 – Begrundelse for aktiviteter i indsatsen

- **Begrund jeres aktiviteter.**
 - Beskriv og begrund, hvordan og hvorfor I forventer, at aktiviteterne vil imødekomme jeres problemstilling og føre til jeres resultat for det kommende skoleår?
 - Er det – i lyset af jeres svar på ovenstående spørgsmål – den rigtige aktivitet at sætte i gang?
 - Er det det rigtige resultat at forvente?

Eksempel 1: Vi forventer, at lærerne gennem kurset "sprog og fag" bliver opmærksomme på deres rolle som sproglærere i fagene, og at de i stigende grad inddrager andetsprogspædagogisk viden, når de tilrettelægger undervisningen.

Eksempel 2: Vi forventer, at en karrieredag og et efterfølgende praktikforløb vil inspirere eleverne til at overveje deres muligheder efter folkeskolen, og at elevernes fravær vil falde i takt med, at flere ser nytten ved det faglige indhold og muligheder i udskolingen.

- **Tag som afslutning på tema E årshjulet frem igen.**

Aftal, hvornår det er hensigtsmæssigt at følge op på jeres indsatser. Aftal desuden, hvem der indsamler oplysninger, der ikke allerede indgår i kvalitetsrapporten (fx gennemgår årsplaner, foretager interview eller registrerer processer undervejs). En god idé kan være allerede nu at indkalde hinanden i kalenderen.

[FORTSÆTTES ...]



Evaluering af indsatser

Husk næste år at evaluere jeres indsatser. Fokuser i jeres evaluering ikke alene på, om I har nået målet, men også på, hvordan indsatsen har ført frem til det ønskede resultat. Hvis ikke indsatsen har ført til det forventede resultat, kan I lede efter to typer af "fejl". Enten implementeringsfejl – at indsatsen ikke er blevet gennemført som forventet – eller teorifejl – at indsatsen er gennemført som forventet, men at resultatet af indsatsen er anderledes, end I på forhånd havde antaget.

Evaluer jeres indsatser ved at besvare følgende spørgsmål. Tag afsæt i jeres kvalitetsrapport og beskrivne indsatser fra sidste år:

- Har I opfyldt de mål, som indsatsen skulle hjælpe jer med at opnå? Herunder:
 - Har I gennemført den planlagte indsats?
- Evt. hvorfor har I gjort tingene anderledes?
 - Har indsatsen medført de resultater, som I på forhånd forventede?
 - Hvad har fremmet og/eller hæmmet, at I har nået målet?
- Giver jeres erfaringer anledning til en fortsat eller ny indsats det kommende skoleår?

Kort om indsats teori

En indsats teori er et analytisk værktøj. Når man arbejder med indsats teori, forudsætter man, at der bag alle indsatser ligger forestillinger om, hvordan, hvorfor, for hvem og under hvilke omstændigheder en indsats vil føre til et givet resultat. Indsats teorien bruges til at tydeliggøre og formulere disse forestillinger. Derudover hjælper indsats teorien både til at klargøre, hvilket problem man gerne vil løse, og formulere forventninger til resultater og virkninger for en given indsats.

Når man opstiller en indsats teori, er det ikke altid logisk at starte "forfra". Når man har indkredset en relevant problemstilling, vil det som regel give bedst mening først at overveje, hvilken langsigtet virkning man ønsker at opnå, dernæst hvilket resultat for det kommende skoleår man vil arbejde hen imod, og så til sidst overveje og begrunde hvilke konkrete aktiviteter der skal sættes i gang. Ofte vil man dog opleve, at man må bevæge sig frem og tilbage mellem indsats teoriens forskellige faser. Når man har identificeret en indsats, må man stille sig selv en række kritiske spørgsmål om, hvordan man forestiller sig, at den vil virke, så man opnår det resultat, man ønsker.

En indsats teori kan grafisk afbildes således:





“Kvalitetsrapporten som ledelsværktøj” er resultatet af et samarbejde mellem Danmarks Evalueringsinstitut, Børne- og Kulturchefforeningen og Skolelederforeningen.

Projektgruppens medlemmer:

- Viceskoleleder Lise Roar, Nr. Nissum Skole, Lemvig
- Viceskoleleder Henning Tønnesen Skov, Langelinieskolen, København
- Skoleleder René Glud Jensen, Vangeboskolen, Rudersdal
- Formand for BKF, Børne- og kulturdirektør Flemming Olsen, Herlev
- Evalueringskonsulent Jais Brændgaard Heilesen, EVA
- Specialkonsulent Mia Lange, EVA
- Hovedbestyrelsesmedlem Michael Rasmussen, Skolelederforeningen
- Konsulent Dorrit Bamberger, Skolelederforeningen

I udarbejdelsen af redskabet medvirkede afdelingslederne Cecilie Haldbo Gredal og Ingelise Tingdal Rasmussen fra Vangeboskolen i Rudersdal.

Projektgruppen ønsker at takke skolelederne i Faxe Kommune med undervisningschef Marianne Stentebjerg og udviklingskonsulent Sigurd Brønnum i spidsen for velvillig bistand og konstruktiv kritik i forbindelse med afprøvning af værktøjet.