

## Fagartikkel om ledelse av kvalitetsarbeid

Artikkelen er utarbeidet av Knut Roald, Sølvi Lillejord og Lasse Arntsen for Utdanningsdirektoratet.

---

**ARTIKKEL** | SIST ENDRET: 20.11.2017

---

Kvalitetsvurderingssystemet består av kunnskapsgrunnlag, verktøy, rutiner, tiltak og innsats på skole, lærebedrift, kommune, fylkeskommune og statlig nivå. Systemet bygger på at det settes mål og legges planer. Arbeidet med kvalitet er en kontinuerlig prosess hvor de vurderingene som gjøres, følges opp med justeringer og nye mål. Prosessene krever involvering og dialog horisontalt og vertikalt.

Den sirkulære fremstillingen vektlegger betydningen av å se arbeidet med kvalitet som en sammenhengende og gjentagende prosess mellom vurderingsinformasjon, analyse, fastsetting av mål, planlegging av endret praksis, gjennomføring – og oppfølgende vurdering av hvilke resultater endret praksis gir.



Kvalitetsarbeid som får reell innvirkning på utvikling av praksis i opplæringen, kjennetegnes av flere viktige forhold:

- Sammenheng og kontinuitet gjennom et årshjul som knytter sammen politiske prosesser i kommunen/fylkeskommunen og skolenes faglige arbeid med kvalitetssikring, kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling.
- Systematisk kopling mellom bruk av verktøyene i det nasjonale kvalitetssystemet og det lokale virksomhetsbaserte (skolebaserte) kvalitetsarbeidet

- Klart formulerte mål og at alle forstår hvordan de skal bidra til å nå målene
- Aktiv involvering av skolens profesjonsgrupper i alle faser av kommunens/fylkeskommunens kvalitetsarbeid
- En åpen, spørrende og undersøkende tilnærming til kvalitetsarbeid

## Sammenheng og kontinuitet

Skal kvalitetsarbeidet lykkes er det avgjørende at både de politiske aktørene, administrasjonen og profesjonsgruppene i kommunen/fylkeskommunen kjenner til fremdriften i det årlige kvalitetsarbeidet. De nasjonale vurderingsverktøyene gir oversikt og viktig informasjon både til den enkelte skole og skoleeier. Men informasjonen i seg selv bidrar ikke til endret praksis. Den må følges opp av kompetent ledelse gjennom systematiske politiske og faglige arbeidsprosesser.

Kvalitetsarbeidet synes å fungere best i kommuner/fylkeskommuner som har tydeliggjort et årshjul der alle aktørene kan se:

- Når på året den politiske behandlingen av vurderingsresultater, rapporter og planer skjer i ulike politiske og administrative fora.
- Hvordan arbeidet med kvalitetssikring, kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling i skole/bedrift foregår gjennom året.
- Om behandlingen skjer på en måte som gir sammenheng mellom politisk behandling og profesjonsgruppenes arbeid med kvalitetsvurdering.

Det synes å gå et vesentlig skille mellom det som kalles deduktive og induktive strategier i kvalitetsarbeidet. Tradisjonell saksbehandling innebærer ofte en deduktiv tilnæringsmåte der informasjon blir samlet og bearbeidet i kommunens/ fylkeskommunens administrasjon for så å bli presentert for politiske fora – deretter for profesjonsgruppene i skole/bedrift. I kvalitetsarbeid synes det imidlertid å få større læringseffekt om man tar i bruk mer induktive strategier. For eksempel vet vi at erfaringene er gode i kommuner/fylkeskommuner som starter kvalitetsarbeidet med at profesjonsgrupper/skoler innledningsvis selv bearbeider resultatene fra ulike kvalitetsvurderinger. Basert på en slik induktiv strategi spiller så skolene inn til administrasjon og politiske instanser sine syn på sterke og svake sider ved opplæringen, og hva som synes å være egnede tiltak for videre kvalitetsutvikling.

Et sentralt dokument i kommunenes/fylkeskommunenes kvalitetsarbeid er den årlige tilstandsrapporten og faste dialogmøter mellom skole og skoleeier. Hvordan arbeidet med tilstandsrapporten plasseres i kvalitetshjulet, synes å ha stor betydning for effekten av kvalitetsarbeidet. Ut fra den induktive tankegangen, vil fremleggingen av tilstandsrapport komme i etterkant av aktivt analysearbeid mellom de ansatte ute på skolene/bedriftene. På samme måte vil dialogmøter mellom skole og skoleeier ha best læringspotensial dersom problemstillingene i dialogmøtet er gjennomarbeidet i profesjonsgruppa i forkant av dialogmøtet. Systematisk kopleing mellom nasjonalt system og virksomhetsbasert kvalitetsvurdering Det lokale virksomhetsbaserte arbeidet med kvalitetsvurdering er forskriftsfestet, men synes å bli ivaretatt forskjellig i

de ulike kommuner/fylkeskommuner.

Kvalitetsarbeid som er forankret i skolene har et vesentlig utviklingspotensial i seg, ettersom det inviterer til engasjement fra den enkelte. Dette er nøkkelen til praksisendring i opplæringen. Forutsetningen for å løse ut dette potensialet, er at den skolebaserte vurderingen har en sentral plass i kommunens/fylkeskommunens årshjul for kvalitetsarbeid. Samtidig må det virksomhetsbaserte kvalitetsarbeidet reelt bygge på sterk involvering av de ansatte ved den enkelte skole/opplæringsbedrift, slik dette skisseres i følgende avsnitt. Klart formulerte mål og at alle forstår hvordan de skal bidra til å nå målene.

- En god målprosess med god involvering både på skole- og skoleeiernivå, vil bidra til å styrke kvalitetsarbeidet på mange måter: Målsettinger uttrykker felles ambisjoner, noe som kan styrke relasjonen mellom involverte aktører.
- Avklaring av viktige begrep, inkludert selve kvalitetsbegrepet, gir lettere en felles virkelighetsoppfatning.
- Styrking av sammenhengen mellom mål for elevenes læring, lokalt arbeid med læreplaner og kvalitetsutviklingsprosesser på skole- og skoleeiernivå.
- Få en bredde i kvalitetsutviklingen som harmonerer med skolens brede samfunnsoppdrag.

Overordnede visjoner og verdier for norsk skole er tydeliggjort i formålsparagrafen og læreplanenes generelle del, dermed bør lokale målprosesser fokusere mer på kvalitative og kvantitative resultatmål enn visjonsmål. Målene må være klare nok til at skolene ser hvordan mål kan omsettes til tiltak og aktiviteter, både i den enkeltes undervisning og gjennom skolebaserte kompetanseutviklingsprosesser.

## Aktiv involvering av skolens profesjonsgrupper

En rekke studier av kvalitetsarbeid klargjør hvor viktig det er at skolens profesjonsgrupper involveres tidlig og aktivt i alle faser av kvalitetsarbeidet. Ovenfor har vi presentert forskjellen på deduktive og induktive tilnæringsmåter. I praksis kan det være utfordrende å utvikle arbeidsformer hvor de ansatte reelt involveres i medskapende prosesser i kvalitetsarbeidet. Med mindre ledere bruker møtestrategier som utløser den enkelte ansattes faglige engasjement og skaperkraft, kan mange oppleve møtene som lite skapende diskusjonsmøter.

Medskapende profesjonslæring basert på en induktiv (fra emperi til teori) tankegang, kjennetegnes gjerne av:



### Spørsmål fremfor forslag

I stedet for tradisjonell saksforberedelse fungerer det bedre når ledelsen utformer

problemstillinger som deltakerne jobber med før et møte. Slike strategier synes å være en viktig forutsetning for at alle aktørene føler at de bidrar og at deres bidrag faktisk er nødvendig og verdifullt. Utviklingsprosesser får da mer preg av en søkende og kunnskapsutviklende arbeidsform enn en tradisjonell saksbehandlingsform.

### **Bevisst utelate motforestillinger i søkefasen**

Det felles ansvaret for konstruktive utviklingsprosesser blir ofte styrket ved at deltakerne fra starten får lov til å være i søkemode.

Innledningsvis spiller alle deltakerne åpent inn ideer og refleksjoner. Deretter deltar alle aktivt i en kritisk gjennomgang av innspillene.

Det vil gi en konstruktiv og reflektert prosess enn møteformer der noen deltakere kommer med forslag og andre er opptatt av å komme med motforestillinger.

### **På jakt etter sammenhenger mer enn årsaker**

Det ser ut til å være gunstig at utviklingsarbeidet bygger på en forutsetning om at skoler og barnehager er komplekse organisasjoner der flere forhold virker inn på barnas, elevenes og ansatte daglige arbeid.

Et slikt utgangspunkt innebærer at et bredt sett av forhold må trekkes inn både i analyse- og tiltaksfasene av et utviklingsarbeid. Enkeltfaktorer gir sjelden et godt svar på komplekse problemer, som gjerne har sammensatte årsaker.

### **Positive erfaringer før negative erfaringer**

Når man skal vurdere ulike sider ved daglig drift eller målrettet utviklingsarbeid, kan det være en fordel at en bevisst henter fram de positive vurderingene før en tar opp de negative.

Best grunnlag for godt utviklingsarbeid får man ved å vurdere både sterke og svake sider ved

en sak. Momenter og argumenter må skrives ned, kategoriseres og sorteres.

Tilfeldige innhentinger av positive og negative faktorer kan medføre at negative forhold får en dominerende og lite konstruktiv plass og at det bli vanskelig å samle seg om hva som bør gjøres.



### **Møteledelse på omgang**

Felles ansvar for utviklingsprosesser blir styrket når man lar ansvaret for møteledelse gå på omgang.

Barnehager, skoler eller kommuneadministrasjoner kan ha formelle lederstillinger, derfor kan det være kompetansehevende og kan styrke kunnskapsutviklingen ved at alle møtedeltakerne skifter på møteledelse og sekretærarbeid.



### **Heterogene arbeidsgrupper**

Barnehager og skoler er ofte organisert med faste strukturer. For daglig drift er dette funksjonelle strukturer, men de har en tendens til å motvirke kunnskapsutviklende prosesser.

Utviklingsprosesser vil derfor ofte bli både dypere og mer dynamiske dersom deltakerne grupperes på tvers av enhetene. Hvis diskusjoner og avklaringer av den enkelte aktørs ansvar og rolle(r) inkluderes som del av slike prosesser, vil i tillegg en heterogen organisering gjøre videre oppfølging i hverdagen enklere.

For eksempel vil det bli lettere å unngå enkelte lokalpolitikeres frykt for å «trække i lærernes bed».



### **Milepæler og ansvarsfordeling**

Framdriften i et utviklingsarbeid blir ofte styrket av milepæler og klar fordeling av ansvar for

oppfølging. Her kan både barnhager og skoler ofte ha uklare prosedyrer. Ansvaret for oppfølging av enkeltspørsmål er ofte uklart i de ulike fora.

Underveisvurdering ved fastsatte milepæler er vel så viktig som omfattende sluttvurderinger der det ofte kan være for sent å justere kursen.

---

## En undersøkende tilnærming til kvalitetsarbeid

Mange kommunale og fylkeskommunale prosesser handler om å fatte beslutninger som innebærer prioriteringer av praktisk og økonomisk natur. I slike sammenhenger er tradisjonelle vedtaksdiskusjoner ofte hensiktsmessige og kan gi raske og effektive løsninger. I kvalitetsarbeid, som handler om utvikling og forandring, er den indre logikken av en annen natur. Fremgang/utvikling skapes ikke først og fremst av vedtak, men av komplekse analyser og utviklingsplaner som skal påvirke opplæringsprosesser som bare i avgrenset grad lar seg styre og måle l. Kvalitetsarbeid må snarere betraktes som en læringsprosess – ikke som en avgrenset beslutningsprosess. Derfor er det viktig at kommunens kvalitetssystem er tydelig og transparent, at det er mulig å forståsammenhenger mellom de enkelte delene og at det bygger på kontinuerlig utvikling og aktiv involvering av både politiske og faglige aktører.

Aktiv involvering basert på en induktiv tilnærming, må kobles med en undersøkende tilnærming. Det kunnskapsgrunnlaget som kommer frem gjennom ulike kvalitetsvurderinger er et viktig utgangspunkt for utviklingsarbeidet. Men enda viktigere er det at ledere på skole og kommunalt/fylkeskommunalt nivå evner å bygge opp analysene av datagrunnlaget gjennom å stille fruktbare spørsmål som de impliserte aktørene reflekterer over og diskuterer før man samler seg om hva som bør gjøres.

På alle stadier – helt fra den enkelte lærer, det enkelte lærerteam til skolen/lærebedriften og de ulike administrative og politiske fora - handler kvalitetsarbeid mer om fruktbare prosesser for kunnskapsutvikling enn avgrensede beslutningsmøter. Å skape en spørrende tilnærming gjennom gode problemstillinger, er selve kjernen i alt kvalitetsarbeid. En slik undersøkende fremgangsmåte inviterer også til utradisjonelle møtearenaer i kvalitetsarbeidet. Mange kommuner/fylkeskommuner har derfor gode erfaringer med å etablere utradisjonelle fora mellom politikk og profesjon. For eksempel åpne diskusjoner mellom kommunestyre/formannskap og skoleledere, politisk deltaking i møter på skolene, tilgang for foreldrerepresentanter på politiske møter osv. Kommunelovgivningen åpner ikke for at denne typen fora kan fatte konkrete vedtak, men på slike arenaer kan det likevel komme viktige innspill som siden kan trekkes inn i formelle beslutningsprosesser. Slike medskapende møter mellom uformelle og formelle møtearenaer er så langt mest utprøvd i kommunenes/fylkeskommunenes næringsutvikling. Utviklingsprosesser i opplæringssektoren kan hente inspirasjon fra dette arbeidet.

