

**...all others must
use data!**

Quality in Education

**Intryck och erfarenheter från den fjortonde studieresan
om kvalitetsutveckling i skolor i USA**

1–8 november 2011

IN GOD WE TRUST

In God We Trust står det på alla amerikanska sedlar och mynt. Det är USAs officiella valspråk sedan 1956. Valspråkets status bekräftades av kongressen samtidigt som SIQ för fjortonde gången genomförde sin årliga studieresa Quality in Education den 1–8 november 2011. Totalt ingick i gruppen nio personer enligt Bilaga 1. Programmet framgår av Bilaga 2.

ALL OTHERS MUST USE DATA

Tillägget *All others must use data* tillskrivs av många Dr. W. Edwards Deming, ett av den moderna kvalitetsrörelsens stora namn. Deltagarna i årets studieresa slogs också av den mängd data och fakta om verksamheten som samlas in på distrikts-, skol-, klass- och elevnivå samt hur systematiskt den används för att systematiskt följa upp och förbättra verksamheten.

Massor av intryck, kunskap och inspiration kunde deltagarna ta med sig hem från de givande studiebesöken i Westfield Washington Schools och Danville Community School Corp. Även den efterföljande National Quality Education Conference i Indianapolis, IN, uppfyllde deltagarnas högt ställda krav.

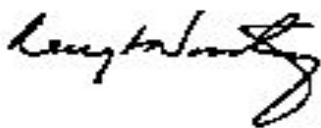
Vid sidan av studiebesök och konferens hade gruppen intensiva och givande diskussioner om vad man sett och upplevt, vad som skulle fungera hemma och vad som inte skulle göra det samt likheter och skillnader mellan våra egna och de amerikanska skolorna.

Det finns självklart skillnader mellan det amerikanska och svenska samhället. Därmed finns det också skillnader mellan våra egna skolor och de amerikanska. Men det finns också många likheter. Avsikten med studieresorna är inte att kopiera, utan att inspireras och lära. Det gäller att kunna se igenom de kulturella skillnaderna för att hitta idéer och metoder som vi kan tillämpa här hemma.

Som vanligt har deltagarna författat en reserapport i vilken de ger uttryck för sina personliga upplevelser och uppfattningar. Det är SIQs förhoppning att rapporten ger läsarna idéer och tankar som kan bidra till kvalitetsutveckling i svenska skolor.

Årets resa var uppskattad och präglades av öppenhet och glädje, något som styrks av det höga betyget vid utvärderingen. Mot bakgrund av de goda erfarenheterna planerar SIQ att arrangera en motsvarande studieresa också under 2012. National Quality Education Conference kommer då att hållas i Louisville, KY, den 10-12 november. Studiebesöken kommer att förläggas före eller efter konferensen. Information kommer att finnas på www.siq.se.

Göteborg i december 2011



Bengt Norström
SIQ

Deltagarförteckning

Nina Andersson Brynja	Utredare	SKL	Stockholm
Agnetha Burström	Undervisningsråd	Skolinspektionen	Umeå
Mikael Ejerblom	Utredare	Skolinspektionen	Linköping
Kim Fors	Kvalitetssamordnare	Sturebyskolan	Enskede
Charlotte Johansson	Senior advisor	Skolinspektionen	Stockholm
Peter Lindström	Bitr förvaltningschef	Utbildningsförvaltningen	Jönköping
Elisabeth Meckbach	Bitr rektor	Sturebyskolan	Enskede
Bengt Norström	Senior advisor	SIQ	Stockholm
Tobias Svensson	Bitr rektor	Sturebyskolan	Enskede



Hela gruppen utom Agnetha samlade utanför Westfield Washington Schools

Program för SIQs studieresa Quality in Education 2011

- | | |
|-------|--|
| Nov 1 | Samling Chicago, IL. Gemensam bilresa till Carmel, IN. |
| Nov 2 | Studiebesök Westfield Washington Schools. |
| Nov 3 | Danville Community School Corp. |
| Nov 4 | Utvärdering av och reflektion över studiebesöken.
Gemensam bilresa till Indianapolis, IN. |
| Nov 5 | Workshops. |
| Nov 6 | Konferens. |
| Nov 7 | Konferens. |
| Nov 8 | Konferens.
Gemensam bilresa till Chicago, IL. Resan avslutas. |

STUDIEBESÖK

Westfield Washington Schools

av Nina Andersson Brynja och Peter Lindström

Westfield huvudkontor, onsdag 2 november, 2011

Möte med ledningen för Westfields skoldistrikt

Några fakta:

9 skolor offentliga skolor i distriktet.

K-4 Regionalt utspridda

5-6 ”

7-8 ”

9-12 En central skola.

Nu ca 6 200 elever. Växande samhälle, även i lågkonjunktur. Elevantalet har vuxit från 2 400 elever på 15 år.

Distriktet har något högre skatt än normalt. Innebär att man även måste visa att detta ger bättre resultat. Finansieras 50/50 stat/delstat.

Skoldistriktet leds av en skolstyrelse som väljs i distriktet i personval utan partipolitisk knytning. Sitter på två år.

Lärare på högre stadier har 4 x 70 min lektioner /dag (torde innebära att man undervisar ca 58 % av arbetstiden.

Ingångslön 40.000 USD / år = 296.000 Skr = 24.666/mån (ansågs lågt)

Tarifflönesystem

Slutlön 75.000 USD / år = 493.500 Skr = 41.125/mån (ansågs högt)

Ingår även sjuk- och pensionsförsäkring



Bengt Norström tackar Mark Keen för ett givande besök

"Vi är skyldiga eleverna att ge dem den bästa tänkbara utbildningen. Vi visste att vi hade skickliga lärare, så att vi inte hade högre resultat var inte okej. Det berodde uppenbarligen på något annat." - Dr Keen

Westfields distrikt har gjort en resa de senaste fem åren. Innan deras kvalitetsarbete tog fart utvecklades elevernas resultat sakta, de väntade på genombrottet som aldrig kom. Därför tog de tag i det och rekryterade ett antal nyckel personer och började arbeta mer strategiskt.

Ett exempel på det är den femåriga strategin, se bifogat dokument. Den innehåller konkreta utbildningsmål och utgår ifrån eleven.

"It doesnt matter that the teacher teaches, all that matters is what the student learn". - Dr Keen

Den är framjobbad av leadership cabinette (ledningsgrupp) som består av kvalitetsutvecklare centralt och alla rektorer. På så vis kan de sätta rimliga mål och förankrar automatiskt. Kabinetten träffas två gånger i månaden. De diskuterar då elevernas utbildningsresultat – var behöver det sättas in stöd och vilka ytterligare data kan behövas.

De beskriver skillnaden mellan då och nu i vad kabinettet ägnar sina möten åt. Då, innan utvecklingsresan, ägnades den gemensamma tiden åt att diskutera praktiska frågor – ska rapportkorten skickas ut onsdag eller torsdag. Nu ägnas den i stället åt strategi – hur kan vi stödja eleverna bättre? Hur kan vi skruva vårt system ännu ett varv? Hur kommunicerar vi en förändring så att alla ute i skolorna bär samma historia, har samma bild av det vi vill åstadkomma?

De har **tre** övergripande mål

1. Elevernas kunskap (engelska, läsning, matte)
2. Hälsa och säkerhet
3. Budgetbalans

Alla tre målen följs upp grundligt. Även om mest fokus i den här rapporten kommer att ligga på kunskapsmålen så kan deras arbete med säkerhet nämnas. De har lagt om det så att övningarna nu är mer realistiska. När är det störst risk att det börjar brinna? Jo, runt lunch – då får man ha brandövningar då även om det är lite jobbigare. De samarbetar också med lokala brandmyndigheterna som efter varje övning ger feedback. Det här gjorde ni bra men det här kan ni förbättra.

Kunskapsmålen stäms av tre ggr om året (centralt, det sker mycket oftare på skolnivå) och i princip allt är digitaliserat. Eleverna gör webbaserade tester som anpassar frågorna efter elevens nivå. Det är alltså inte låst vid en årskurs utan eleven får olika frågor i t.ex. matematik. Klarar eleven flera frågor i rad höjs nivån, missar man får man lättare frågor. Det innebär att du ganska precis kan diagnostisera en elevs kunskapsnivå utan att lärarens, som provkonstruktör, förväntningar på elevens kunskaper spelar in. När programmet identifierat elevens nivå stäms resultatet av mot var eleven förväntas ligga (årskurs, tidigare resultat etc) och programmet identifierar också vad eleven behöver arbeta mer med och vad som kan vara rimliga mål till nästa testtillfälle.

Programmet gör det möjligt:

1. för läraren att noggrant följa varje elevs utveckling
2. enkelt kommunicera med föräldrarna hur det går för deras barn
3. följa olika elevgrupper, t.ex. högpresterande eller free-lunch-students, resultat i förhållande till sig själva och andra grupper
4. för rektor att se hur det går för skolan och för enskilda klasser
5. för rektor att se vilka lärare som kan behöva mer stöd
6. för förvaltningen att följa utvecklingen i distriktet på tremesterbasis (skolåret indelat i tre terminer)

Proven görs i matematik, läsning och engelska. I t.ex. matematik kan resultatet på provet brytas ner i 7 delområden som i sin tur kan brytas ner i indikatorer.

De arbetar mycket med rekrytering av lärare och ser till att de får de bästa. Det har ett högt söktryck till tjänsterna. I och med att de lägger mycket krut på rekryteringen är det också måna om att behålla dem och gör därför regelbundet enkäter till lärarna och frågar dem hur de upplever sitt arbete. Resultaten av undersökningen ligger sedan till grund för förbättringsarbete. Det framkom t.ex. att lärarna inte ansåg sig tillräckligt erkända (recognized). De tillfrågades då om hur man skulle göra vilket resulterade i diamantdroppen (lappar som rektor skriver till sina lärare om saker de gjort bra som sätts upp på väggen), uppmana lärarna att ge varandra kollegial

feedback.

En annan rutin som skapats genom detta är regelbundna strukturerade möten med rektor och kollegiet där man diskuterar mål och utveckling.

Flera gånger, beträffande olika aspekter av utvecklingsarbetet, poängterade de vikten av att ledningen går före. Sålunda använder de själva diamantdroppe-lapparna. Ledningen upptäckte också, när det mer systematiskt började följa upp resultaten att de inte hade så stor kunskap om statistikbearbetning och kvalitetsarbete. De vidareutbildade sig, vilket förstås också sänder en signal ner i organisationen.

Lönedifferentiering används i någon mån som ett sätt att erkänna särskilt duktiga lärare men än så länge utgår det mest från "modulmässiga" lönehöjningar (har du jobbat i 1 år får du si och så mycket mer) men de kommer att försöka övergå till en mer individuell lönesättning,.

"Alla jobbar så hårt de kan, mer pengar kommer inte att göra lärarna bättre. Att betala mer för prestation kommer inte göra att de arbetar bättre tillsammans vilket är det vi vet påverkar elevernas resultat" – Dr. Keen

De har två stödpersoner på varje skola (?) som hjälper lärarna och coachar dem i pedagogik och teknik. Teknikstödet har själv lärarbakgrund vilket varit en nyckelfaktor.

Intryck från **Westfield High School**:

Varje dag har de en timma idrott. Tidigare handlade det om att delta i olika sporter. Nu har de ställt om undervisningen till att handla om att eleverna ska få redskap att ta ett livslångt ansvar för sin hälsa och för vad som händer när de slutar ha idrott i skolan? Därför utgår man nu från elevernas ingångsvärden – de får fylla i en stor webbaserad hälsoundersökning. Utifrån den sätts sedan elevens personliga träningsmål och kost och annat med bäring på hälsan som helhet kopplas på. De egna målen behöver inte handla om rena idrottsliga resultat utan kan vara om man vill gå upp eller ner i vikt. Lärarna hjälper sedan eleven att bedöma om målet är rimligt. Lärarna har också särskild träning för att se barn i riskzonen för ätstörningar.

Skolanda är viktigt. De har basketurneringar och andra uppträdanden. På en fredagsmatch i basket kan det komma 3000 personer. Det läggs mycket energi på det från skolan

"Det kan vara det enda föräldrarna ser av barnens skola så det måste vara trevligt, måste bli bra", - Dr. Stacy McGuire, Rektor

Klassrummen är utrustade med smartboards. Lärarna kan med hjälp av dem få omedelbar återkoppling från eleverna och justera sina instruktioner efter det om

någon inte förstått. T.ex. har de miniräknare kopplade till smart boarden. Frågar läraren hur många som förstått läxan kommer ingen att säga att de inte förstått. Dessutom sitter det en massa elever som tror de har förstått men inte riktigt greppat det, dessa når läraren aldrig med en sådan fråga. Istället får eleverna göra en eller två uppgifter från läxan på smart board-miniräknarna, Detta körs sedan upp på tavlan och läraren ser då om alla förstått och om det gör fel, vilken typ av fel de gör. Man kan få upp det som siffror eller som graf.

Skolans ledord Learn, Lead, Inspire går igenom allt. De finns på väggarna, i klassrummen och på böckerna.

Reflektion: Alla lärare (och elever) verkar mycket vana vid att rektor och andra kommer in i klassrummen. Min erfarenhet är att allt generellt stannar av i ett svenskt klassrum och undervisningen bryts för att det inte finns någon rutin kring det. Om vi blir bättre på att öppna upp klassrummen kommer det att bli helt odramatiskt efter ett tag.

Maple Glen Elementary

Vi möts redan utanför skolan av ledorden

Honesty – Hardworking – Comapassion – Responsibility – Respect.

Dessa ledord återfinns på många platser även inne i skolbyggnaden.

Reach for the Stars – ledord för deras kvalitetsarbete som handlar om att alla elever skall spurras att utvecklas maximalt och investera i sin egen framtid. Det innebär att i stället för att fokusera på elevernas betyg koncentrerar de sig på kunskapsutvecklingen och progression.

Elevernas mål sätts upp enligt PDSA vilket gör utmaningen tydlig för både elever och föräldrar. Distriktet använder också PDSA – viktigt att den centrala nivån gör det som de förväntar sig av övriga nivåer. Då kunskapen finns internt, de har satsat mycket på att alla på distriktet ska vara experter på modellen har de inte behövt skicka sin lärare på upprepade konferenser eller extern fortbildning. De tar hand om sin kompetensutveckling internt vilket gör att den kan vara återkommande och billig.

En kritisk faktor man upptäckt är att eleverna tappar mycket kunskap under det längre sommarlovet. Detta förde med sig att man fick repetera under de ca 10 första veckorna på höstterminen. Lösningen på detta har blivit ett "sommarprogram" som innebär att eleverna uppmanas att avsätta ca 15-30 min varje dag men några uppgifter som man får hemsända. Detta har inneburit en markant förbättring av kunskapsnivåerna som bevaras i högre utsträckning. Dessa testas när eleverna återkommer efter lovet. En konsekvens av detta är att repetitionstiden i början av hösten minskat till ca 2 veckor.

Mycket arbete sker digitalt. Det finns "Activ boards" i alla klassrum. Skolan producerar en del eget material bl.a. har det en enkel studio för "announcements" och genomgångar som sedan kan nås i både klassrum och hemma.

Kunskapsresultat i engelska, läsning och matte mäts kontinuerligt digitalt och presenteras i stapeldiagram (röda, gula, gröna staplar) för klassen, i klassrummet och för årskursen/skolan i allmänna utrymmen. Eleverna testas i början av terminen för ett "före-resultat". Det ger också lärarna information om vad eleverna redan kan så att de inte lägger tid på det. Röda staplar i början av läsåret skall jobbas bort för att via gula nå så många gröna som möjligt. Det blir visuellt för eleverna hur de och deras klass utvecklas. Eleverna är också hela tiden medvetna om vart de ska. De använde en rad olika metoder för att visualisera målen för eleverna – både de långsiktiga och kortsiktiga. Till exempel satt en stor poster i korridoren med namnen på alla de universitet som distriktets elever gått vidare till. Ett annat exempel är att lärarna satte upp foton på sig själva när de var i elevernas ålder tillsammans med sitt "report card" och en berättelse om hur de gått från en tredjeklickare till att nu vara lärare. De gjorde också studiebesök i klassen över – hit ska ni nästa år!



Resultaten ger också möjlighet för rektor att se hur de enskilda lärarna presterar. De har grupper med rektor som peer och t.ex. alla tredjeklass-lärare. Sedan studerar och diskuteras resultaten gemensamt. Lärare A:s elever är duktiga på standard 1,3,4,5 och 12 medan lärare B:s elever behärskar standard 3,4,8,9 och 10. Hur kommer det sig? Hur kan lärare A och B stödja varandra så att deras elever kan komma hela vägen?

I uppföljningssystemet ersätts elevers namn med siffra. Det digitala materialet kan även vara underlag för en digital IUP där eleven får ett program för den kommande tiden. De presenteras med några uppgifter som kan vara bra att öva på i det tidigare materialet, nya moment för nästa kunskapssteg och utmaningar utöver detta. Detta skrivs ut och presenteras även för föräldrar så att alla, lärare – elev – förälder är medvetna om vad som gäller för närmsta tiden framåt.

Läraren förväntas ha kontroll över varje elevs aktuella kunskapsutveckling och föräldrarna kan när de önskar gå in och se sitt barns resultat och utveckling. Samarbetet och förtroendet från föräldrar värderas högt och utsätts aldrig för risker. Det är svårt att få men lätt att förlora. Skolan hjälper aktivt föräldrarna att hjälpa sina barn med skolarbetet. T.ex. kan de få hem en bunt med den typen av quiz som de gör varje vecka i skolan. Föräldrarna får facit. Om de ser att eleven gör samma misstag om och om igen kan de tillsammans med eleven titta på en förinspelad lektionssnutt från skolans hemsida och lära tillsammans. Skolan har också 6 symposium för föräldrar om "Reaching for the stars" och "PDSA" så att de ska få en chans att förstå vad deras barn gör.



Eleverna tycks vara mycket medvetna om vad "Reaching for the Stars" innebär och vad som är deras individuella utveckling och utmaning i processen. Kan uttrycka sig som att detta "hjälp mig bli smartare" "hjälp mig att känna mig duktig".

Klasserna i samma årskurs samarbetar mycket och man kan göra tillfälliga nivågrupperingar över klassgränserna med de ständiga kunskapsutvärderingarna som bas.

Skolan har tillgång till stor idrottshall med åskådarplatser, även stor konferenslokal med scen, dessutom stor matsal som kan kopplas till konferenslokalen. Kan därmed ha många stora samlingar för föräldrar och andra i samhället. Det är viktigt att skapa kontakt och förtroende för skolan.



Danville Community School Corporation

av Kim Fors och Charlotte Johansson

Resans tredje dag ägnades åt besök i ett skoldistrikt väster om Indianapolis; Danville Community School Corporation <http://www.danville.k12.in.us/Home/default.htm>
Danville är ett litet distrikt bestående av fyra skolor med sammanlagt ca 2 600 elever i K-12 som leds av superintendent Dr Denis Ward.



Denis Ward

Danville Community School Corporation består av High School (830 elever), Middle School (840 elever), South Elementary (450 elever) samt North Elementary (650 elever)

Området är homogent så väl etniskt som socio-ekonomiskt med en utbildningsnivå bland föräldrarna som ligger högre än genomsnittet så väl i Indiana som i landet i stort.

Vi besökte Danville Community High School och South Elementary School och fick introduktion och blev visade runt av rektorerna Mr PJ Hamann och Mrs Tina Noe.



Tina och P J

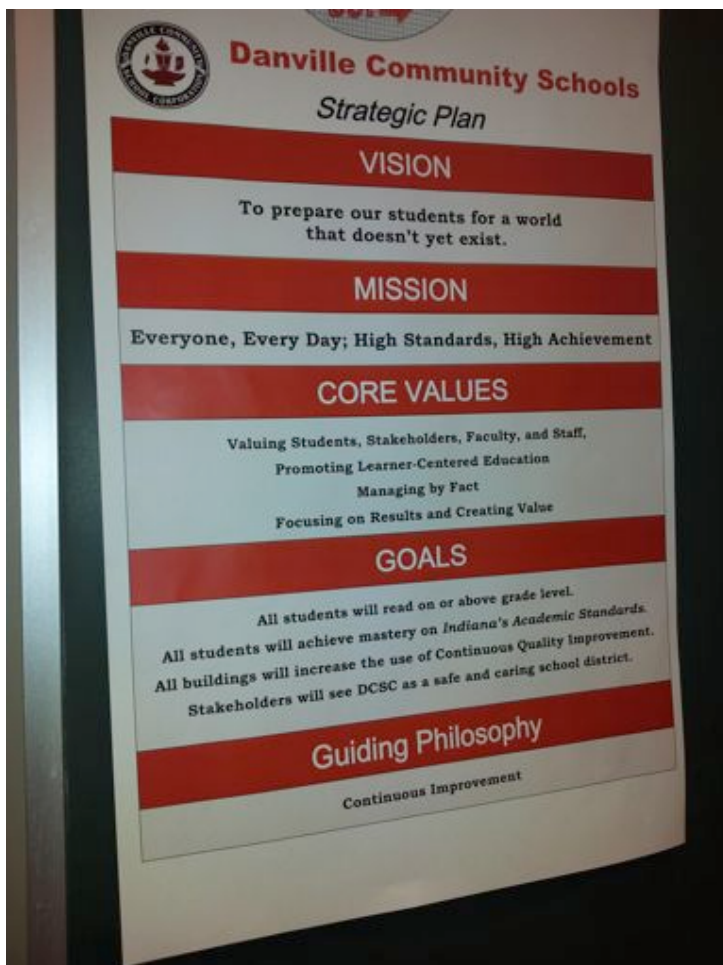


Förutsättningar att presentera högt kunskaps- och resultatmässigt skapas genom att man erbjuder varierande utbildnings- och fritidsaktiviteter. Syftet är dock inte enbart kunskapsutveckling utan även social fostran och att stödja även elevernas fysiska och känslomässiga utveckling.

I samtliga distriktets fyra skolor arbetar man kontinuerligt med kvalitetsförbättringsprocesser och baserar lednings- och styrningsprocesser, beslutsfattande och förändringar på alla nivåer i mätningar av elevernas

kunskapsutveckling. I strävan mot förbättrade studieresultat står den individuella elevens resultat i fokus och för detta är elevens lärare ansvarig som i sin tur på ett systematiskt och strukturerat sätt rapporterar till rektor som i sin tur har avstämning kontinuerligt med distriktets superintendent. Den röda tråden som vi så tydligt ser i alla processer, så väl i Danville som andra hos andra skoldistrikt, är här vertikal. Horisontellt ser vi också tydligt en röd tråd; på alla nivåer går man systematiskt igenom samma steg i kvalitetsarbetet.

I Danville började man intressera sig för Baldrige-modellen för ca 10 år sedan. Det har tagit lång tid men numera är modellen ordentligt implementerad i verksamheterna. Till en början handlade det om "Baldrige-wallpaper" som Tina Noe uttrycker det. Baldrigens kvalitetskriterier fanns i en pärm eller i bästa fall uppsatta på väggen men utan att egentligen påverka, än mindre genomsyra, verksamheten i skolorna så som modellen gör idag. Successivt har man i Danville implementerat ett arbetssätt som bland annat bygger på att alla lärare tränas i att tolka mätningar av elevernas resultat och förstå hur dessa kan användas för att hela tiden förbättra elevernas kunskapsutveckling. Här utmärker sig dock inte Danville särskilt i förhållande till de andra skoldistrikt. Det gör egentligen inte heller distriktets strategiska plan. Ändå fångades vi av visionen "To prepare our students for a world that doesn't yet exist" och hur den i vår uppfattningen verkligen genomsyrade verksamheten, inte minst på Danville High School där man kommit mycket långt så väl när det gäller IT-strategi på övergripande nivå, som i användningen av IT-verktyg i undervisningen.



Danville Community High School

Några saker var särskilt intressanta på denna skola, däribland arbetet med IT som nämndes ovan. Skolan arbetar dessutom med Student Data Folders för att hela tiden mäta och följa upp elevernas resultat.

Här liksom på andra skolor som vi bekantat oss med under veckan arbetar man på ett mycket medvetet sätt med värdeord och symboler. Skolans kärnvärden är:

It's up to me to...

Do the right thing

Care about others

Have pride, honor and respect

Serve and support my school and community

Skolan har som sagt en stor satsning på datoriserat lärande. Nyligen har 900 iPads införskaffats till skolans elever och lärare. En av anledningarna bakom denna satsning är att alla elever ska få lika förutsättningar och att inte familjens ekonomiska möjligheter ska påverka elevens möjligheter att nå framgång i skolan. Ett annat viktigt syfte med denna satsning är att göra utbildningsmaterial så lättillgängligt som möjligt och att eleverna ska få tillgång till en variation av kunskapskällor. Hjälpmidlen syftar också till att underlätta kommunikationen mellan lärare och elev och elever sinsemellan.



För implementeringen av detta startades ett Student Support Centre som arbetar med att ge eleverna stöd i användandet av den nya utrustningen. Centret drivs av eleverna själva som en del av deras Business Experience Program. Sommaren 2011 ägnade ett antal studenter åt att märka, katalogisera och ladda ner program och appar. Dessutom deltog man i utbildning i Apples regi. Eleverna arbetar processororienterat med ständig utvärdering och förbättring av de processer de själva

tagit fram. Lärarna har också deltagit i utbildning och får också stöd och hjälp vid behov.

South Elementary School

Det är en trevlig atmosfär som möter besökaren på South Elementary School, precis som på de övriga skolorna som besökts under veckan. Vi får snart klart för oss att arbetet här bedrivs på ett sätt som i stort överensstämmer med det vi sett många exempel på under våra besök och på NQEC-konferensen.

Här genomförs första veckan på varje termin test i engelska och matematik som sedan blir utgångspunkt för lärarna i deras arbete med att individanpassa undervisningen. Sådana test genomförs därefter ytterligare tre gånger per termin. Detta dokumenteras enligt SRI and The Lexile Framework of Reading http://teacher.scholastic.com/products/sri_reading_assessment/Lexile_Framework.htm. Individanpassning genomsyrar all verksamhet på skolan. Det innebär också att elever i behov av särskilt stöd i möjligaste mån ges det stöd de behöver i klassrummet.

Rektor på denna skola är en tydlig ledare som tar ansvar för den pedagogiska utvecklingen i verksamheten. Hon träffar sin personal regelbundet för fortbildning och coaching. Hennes kontor är i själva verket ett klassrum som används för detta ändamål. Här hittar vi en tavla med ett diagram där varje elev på skolan finns med och där kunskapsutvecklingen ständigt följs upp.



I arbetet med elevernas kunskapsutveckling står själva utvecklingen från en kunskapsnivå till en annan i fokus snarare än att eleverna uppnår en så hög nivå som möjligt. Det innebär också att de priser som delas ut regelbundet tar fokus på de elever som visar stor progression i lärandet. Detta skiljer en del från några exempel vi senare fick höra på konferensen där det exempelvis bara var de duktigaste eleverna som fick gå på "röda mattan".

På skolan finns också en kurator som på ett mycket aktivt sätt stödjer lärare och elever och föräldrar i att komma till rätta med elever som visar dåligt uppförande.

Belöningssystem av olika slag användes också i det dagliga klassrumsarbetet. Bland annat såg vi att eleverna tilldelades klistermärken beroende på hur långt de kommit i sin ordförståelse; hur många svåra ord de lärt sig. De flesta hade 10-15 klistermärken och någon enstaka endast ett eller ett par. Det är svårt från vårt perspektiv att föreställa sig att detta skulle fungera i den svenska skolan, precis som det är att lärarna pratar om enskilda elevers framsteg eller brist på sådana i samband med föräldramöten. Det är kanske så emellertid att detta har en annan innebörd och påverkar eleverna på ett annat sätt än vad det skulle göra i den svenska skolan, på grund av de, i detta avseende, stora kulturskillnaderna.

Den lärandemiljö lärarna är ansvariga för att skapa ska på South Elementary vara:

Safe
Organized
Accountable
Respectful

Skolans egen mission, som alltså själva har utvecklat utifrån den i den för distriktet gemensamma strategiska planen är: **Positive choices + Positive Attitudes=Positive Learning. PDSA (Plan Do Study Act)** används här som på många andra håll som åtgärdsprogram så väl för enskilda elever som för identifierade förbättringar i verksamheten. Detta arbetssätt är inte nytt för oss i Sverige men i skolans värld är det nog tyvärr det. Hur PDSA kan användas på alla nivåer i skolans värld är en av våra kanske viktigaste lärdomar från studieresan. Ett annat viktigt perspektiv som förmedlades i Danville School Cooperation är att det är lärandet som står i fokus, inte betygen, även om man lätt kan ledas att tro det till en början pga den ständiga mätning som görs av elevernas progression. En vision för framtiden, i linje med denna hållning är att lärandet ska stå i fokus i så hög grad att det för eleverna inte längre handlar om vilken årskurs man går i eller vilka betyg man har utan vad man har lärt sig. På konferensen senare uttrycktes detta på ett mycket talande vis när en holländsk besökare i en amerikansk skola återberättade hur hon, när hon frågat en elev vad som händer om man glömmer bort att göra läxan och får svaret "You don't learn".

PRE-CONFERENCE WORKSHOPS

Success Through a Systems Model:

A Tool for Every Category

Workshop No 1

av Agnetha Burström och Elisabeth Meckbach

Föredragshållare:

Bob Hogle – tidigare lärare för funktionshindrade, numera företagsledare för Bob Hogle Inc. och arbetar som konsult i skolutveckling för att implementera system för kvalitetsarbete i bl a Lee County School District.

Don Bryant – Rektor för Fort Myers Middle Academy

Cindy McClung – Coordinator - The School District of Lee County

I distriktet Lee County finns 84 000 elever. De har varit kvalitetsmedvetna tidigare och skolorna har lyckats rätt bra. 1999 fick de en ny rektor som ifrågasatte hur de arbetade och varför resultaten inte var bättre. Det väckte en del ont blod hos personalen som tyckte att de gjorde vad de kunde. Tidigare hade de följt en annan modell och nu introducerades Baldrige Quality Model. Skolområdet tjänar nu som modell för andra skolområden. Man betonar att modellen bidrar till goda resultat oavsett elevernas bakgrund.

The Baldrige Quality Model talar om olika delar eller kategorier i kvalitetsarbetet. Många förknippar modellen med företag och affärsverksamhet. Workshopen handlar om hur de olika kategorierna med hjälp av rätt verktyg kan appliceras på kvalitetsarbete inom skolans värld.

Man betonar vikten av att enas om en gemensam vision för verksamheten. Visionen måste genomsyra hela organisationen från ledning till elever och föräldrar. Visionen måste hållas levande och inte bara vara ett dokument som sitter i en pärm. Den ska ange syfte och riktning, ge en tydlig bild, vara synlig och alltid i fokus.

Nästa steg är att beskriva hur verksamheten på olika nivåer ska nå visionen. Förvaltningsledning, skolledning, lärare, elever och föräldrar ska vara delaktiga och arbeta i samma riktning för att uppnå visionen. På varje nivå är det viktigt att hela tiden återkomma till visionen och bestämma sig för vad som är effektiva insatser för respektive nivå i syfte att nå visionen. Varje elev ska ges förutsättningar att nå så

långt som möjligt i sin kunskapsutveckling och på alla sätt involveras i arbetet att nå dit. Gör det enkelt: "Varför är vi här? "Jo, vi ska lära oss saker".

Hur involverar man elever och föräldrar? Vikten av att få med föräldrarna kan inte nog betonas. Ett tidigt föräldramöte måste hållas i början av varje läsår. Detta för att informera och få med föräldrarna i resonemanget om skolans vision och hur man ska nå den. Det måste bli tydligt att skolan, föräldrarna och eleverna spelar i samma lag och drar åt samma håll för att uppnå visionen. De föräldrar som inte kommer till föräldramötet av en eller annan orsak måste kontaktas på annat sätt. Det är inte ovanligt att lärarna ringer upp dem eller försöker hitta andra tidpunkter att träffas, kanske till och med ordnar möten hemma i elevernas bostadsområden. Tre viktiga frågor att diskutera och få svar på av föräldrarna vid ett sådant möte: *Vad förväntar du dig av ditt barn i år? Vilka är dina förväntningar på mig som lärare? Vad kan jag förvänta mig av dig som förälder?*

Ett effektivt sätt att fokusera målet, skapa samsyn och enas om tillvägagångssätt för att nå målet är att använda ett av de verktyg som nämndes: Affinity charts. Det är användbart på alla nivåer, från förvaltningsledning till elever och utgår från frågorna: *Varför är vi här? Vad behöver vi göra tillsammans? Hur ska vi göra det?* Efter brainstorming i grupp skrivs alternativen på Post-it-lappar och kategoriseras synligt för alla. Med utgångspunkt i de olika alternativ som fångats upp kan man enas om ett mål, vilka insatser som behövs och hur det ska gå till. Metoden passar i många sammanhang och kan med fördel användas när grupper av elever ska enas om vilka umgängesregler som ska råda.

Utvärdering av arbetet måste ske kontinuerligt och alla ska vara involverade. Det måste vara naturligt och självklart för alla lärare att med jämna mellanrum stämna av hur elevernas kunskapsutveckling svarar mot det mål som är uppsatt och låta den informationen bli föremål för analys. Allt i syfte att förbättra undervisningen och förutsättningarna för alla elever att nå uppsatta mål.

I den terminologi som används i modellen betraktas eleven som kund. I själva verket är eleverna i skolan både kunderna, arbetarna och produkterna i skolverksamheten. Deras åsikter är viktiga för att kunna förbättra och utveckla den. Verktyg som kan användas för att fånga upp elevernas synpunkter kan vara "Issue bin" – en frågelåda där elevernas åsikter kan samlas på lappar och behandlas med jämna mellanrum. Annat kan vara snabba "kundundersökningar" – *vad var bra? Vad behöver förbättras?* (Plus – delta).

Enkätundersökningar av olika slag fyller sin funktion, men det är mycket viktigt att den information som samlas in också används i förbättringsarbetet. Man måste bestämma sig för vad det är man vill ha svar på, vad det är man får reda på av den insamlade informationen, och vad man inte får reda på. Det är ingen idé att samla in information som inte används i syfte att utveckla verksamheten – det skapar bara irritation hos dem som tar sig tid att svara på enkäter.

De målsättningar som sätts upp måste vara realistiska och formulerade så att de går att utvärdera. De måste också omfatta alla elever - målet måste vara att 100 procent av eleverna ska klara målet och att skolan och lärarna tydligt visar för eleverna att de förväntar sig det.

I arbetet med att följa upp varje elevs kunskapsutveckling används något som kallas Data Folders. Den kan liknas vid en individuell utvecklingsplan (IUP), men är nog snarare en kombination av en portfolio och en IUP. Den innehåller målen och en planering av hur eleven ska arbeta för att nå målen. Dessutom finns resultaten samlade i form av de prov och tester som gjorts, men också diagram över hur kunskapsutvecklingen ser ut över tid kopplad till de uppsatta målen. Detta för att göra elevens resultat och arbetsinsats synliga inte bara för läraren utan också för eleven och föräldrarna.

Resultaten är viktiga att sammanställa och dra slutsatser av. Genom att kategorisera på olika sätt kan skillnader och likheter framträda mellan resultaten i olika grupper av elever. Det bör leda till diskussioner om hur man på ett bättre sätt kan möta olika elevers behov för att ge alla förutsättningar att nå målen och därigenom arbeta för en likvärdig utbildning.

Arbetet med att införa och implementera ett system för kvalitetsarbete tar tid. Många tycker att det innebär alltför mycket arbete. Ledningens uppgift är att få medarbetarna att inse att metoden underlättar deras arbete. Erfarenheten säger att det kan ta mellan tre och fem år innan systemet har satt sig och alla inblandade är med på banan. För att nå dit är det av största vikt att skynda långsamt.

"The journey of a thousand miles starts with a single step".

Connecting the Dots: A Roadmap for Aligning School Districts to Continuous Improvement School Districts

Workshop No 3

av Nina Andersson Brynja och Peter Lindström

Föreläsare: Perry Soldwedel, Mark Van Clay
Anteckningar: Peter Lindström och Nina Andersson Brynja

Föreläsarna gav en översiktsskild av hur det systematiska kvalitetsarbetet måste hållas samman i skoldistriktet. Från den enskilde elevens resultat till hela skoldistriktets samlade resultatbild. Kritiska faktorer presenterades som utgör det "klister" som håller samman det systematiska kvalitetsarbetet på alla nivåer.

Distriktets kvalitetsarbete kan stödja eller störa klassrumsarbetet. Genom att samverka försäkras vi oss om ett system som för positiv inverkan på elevens kunskapsutveckling.

En viktig fråga att ställa sig är huruvida vår egen organisation är ett "skolsystem" eller ett "system av skolor"? Ett sammanhållet system försäkras att alla elever måste få samma kvalitativa utbildning oavsett var de går eller vilken lärare de har. Huvudmannens ansvar för distriktets kvalitet innebär att den enskilda lärarens, den enskilda skolans friutrymme blir kringskuren. Det måste råda balans mellan frihet och odiskutabla standards så att kreativiteten inte äventyras.

Det systematiska kvalitetsarbetet måste ha både vertikala och horisontella system. Vertikalt så att alla på samma nivå gör lika, horisontellt så att de olika nivåerna är kopplade till och relaterar till varandra.

Nio icke förhandlingsbara "måsten" omgivna av en sammanhållande och styrande ram.

Ram:

- Polycys, praxis och procedurer
- Resurser och utvecklingsinsatser
- Synliggörande och rapportering
- Anpassade bedömningssystem

Innehåll

Säkerställa fokus på lärande

1. Garanterad och livskraftig läroplan
2. Balanserad sammanhängande bedömning
3. Åtgärds pyramid, alla-några-få

Bygga en samarbetskultur

4. Gemensam vision, uppdrag, värderingar och mål
5. Högpresterande samarbetsteam
6. Målfokuserad samverkan

Etablera resultatfokus

7. Effektiva och transparanta data
8. System för datainsamling och analys
9. Åtgärder för att förbättra resultat

Dessa nio "måsten" kan på olika nivåer utvärderas för att tydliggöra hur effektiv varje nivå är. Noteras bör att man sannolikt aldrig uppnår 100 %. En effektiv organisation uppstår vid ca 80 % måluppfyllelse.

Fokus på uppgiften. En svaghet i amerikanska (och svenska) skolor är att vi ofta sätter medarbetare i samarbetsgrupper men är otydliga med vad de skall samarbeta om eller vilka data som är relevanta för samarbetet. Detta gör samarbetsgruppen ineffektiv eller ibland helt irrelevant.

Alla system måste ha en balans mellan top-down och botten-upp för att vara effektiva. Oavsett vilka våra nuvarande resultat är, är uppgiften att förbättra dem. Det finns inte ett bästa sätt att undervisa, eleverna har inte samma behov. Det måste finnas ett stort utrymme för anpassning. Men samtidigt måste vi kunna vara säkra på att eleverna får vad de har rätt att få oavsett vilken klass eller skola de går i. Balans mellan stramt och löst ledarskap. Det strama ledarskapet gäller de strategiska målen (det icke förhandlingsbara) med organisationen.

Vi hinner inte med, vi har "för mycket på tallriken" är en upplevelse som finns i både USA och Sverige. Detta blir lätt en psykisk spärr för kreativitet och engagemang. Vi kan inte kräva större tallrikar. Lösningen är i stället att systematisera det vi vill ha med på tallriken. Föreläsarna visade sedan på en modell med fyra huvudfrågor hjälper oss att strukturera och fokusera vårt arbete.

1. Vad vill vi att eleverna ska lära?
2. Hur kan vi veta om de lärt sig detta?
3. Vad gör vi om de inte lär sig?
4. Vad gör vi om de redan kan?

Distriktets uppgift är att ta fram en plan. Denna skall vara kort och koncist och utgöra den stora grova bilden. Den ska vara framtagen i samarbete och rymmas på ett papper. Inte fler än 3 strategier – är det fler så blir de ändå inte genomförda.

Målen skall vara SMARTA
Specificerade och strategiska
Mätbara
Attainable (uppnåliga)
Resultatsbaserade
Tidsbundna

Om vi har smarta mål blir de motorn i vår utveckling och vårt lärande. Från processororientering (vad gör vi), till resultatorientering (vad blev resultatet). Smarta mål fokuserar på komponenter som har avgörande betydelser för stor effekt av arbetet.

Skolornas utvecklingsplaner måste knyta an till huvudmannens. Ett viktigt skäl att begränsa antalet mål, för huvudmannen max 5 är att alla mål är "the cascading effect" (spridande/ökande?). Antalet uppgifter kopplade till målen ökar

i varje underliggande nivå. För att inte få för mycket på tallriken måste vi därför vara försiktiga med hur många strategiska mål vi har.

Vad kännetecknar ett bra fred-back system?

Tydliga mål och resultat. Nedbrutna delmål som harmoniserar med långsiktiga mål.

Målmedvetenhet. Tidsättning. Sammanhållet på alla nivåer

Vet man vad som förväntas blir man trygg i sin uppgift. Individuella prestationer skall höra ihop med gemensamma målet. Målen kan omsättas i innehåll till medarbetarsamtal och löneöversyn. Omsättas i vad rektor observerar vid klassrumsbesök. Allt framtaget i samarbete med den som skall ha feedback. När medarbetare ser märkbara resultat skapas entusiasm. Medarbetare vill vara delaktiga i vinnande team.

Varje nivå (även skolstyrelsen) måste utbildas i sin roll i systemet. Styrelsen som har stor makt, kan lätt förstöra systemet, och sammanhållningen om man inte har förståelse för den roll man har i helheten.

Om vi fortsätter att göra samma kommer vi att fortsätta få samma resultat. Vill vi ha ett annat resultat måste vi göra något annat.

Exempel och fördjupning kan hämtas på:

<http://www.allthingsplc.info/tools/print.php#18>

Data in the Classroom

Workshop No 4

av Tobias Svensson

Workshopen ledds av Lee Jenkins, From LtoJ Consulting Group Inc. Lee har tidigare varit superintendent. Han skrivit ett flertal böcker om kvalitetsutveckling i skolan.

Sammanfattning:

- Undervisningen bör inrikta sig på det som är viktigt – "Targeted learning".

Lärare måste värdera vad som är viktigast att inrikta undervisningen mot, både inför arbetsområden och under tiden som undervisningen pågår. En viktig förutsättning för värderingen är att styrdokumentet och elevernas behov, både på lång och kort sikt, är väl integrerade i lärarens medvetande. En annan är att elevernas kunskap kontinuerligt mäts och blir tydlig – undervisningen blir effektivare om den anpassas efter var eleven ligger i sin utveckling.

- Elever lär sig mer/bättre om deras utveckling åskådliggörs för dem tydligt och kontinuerligt.

Om elevens utveckling visas, t.ex. med diagram, får han/hon en tydlig bild av hur arbetet ger resultat, och blir därmed bekräftad och uppmuntrad – elevens egen utveckling kan annars vara svår att se, vilket kan leda till minskad motivation och bristande fokus på arbetet.

- Lärare behöver inte motivera elever – de behöver undanröja de faktorer som får eleverna att tappa motivationen.

Erfarenheten säger oss att i princip alla elever är motiverade till 100 % när de börjar skolan. Detta betyder att läraren inte borde behöva lägga någon energi på att motivera om de blir experter på att inte döda den ursprungliga motivationen. Jenkins listar tio grundproblem som dödar elevernas motivation/entusiasm.

"Tillåtelse att glömma" (Det som undervisas och testas är varken tydligt kumulativt eller återkommande.)

"Felaktig statistikanvändning" (Elever rankas efter sina prestationer enligt mönster från idrott, när målet för undervisningen är att alla ska vara vinnare. Elever som upptäcker att de inte kan vinna slutar att anstränga sig.)

"Pendeln för kunskapssyn" (Fokus på baskunskaper och grundfakta resp. fördjupning, analys och kvalitativa färdigheter skiftar, trots att bägge är viktiga och det egentligen inte finns någon anledning att prioritera det ena eller det andra.)

”Ökad press istället för färre barriärer” (Om lärare ökar pressen på elever som inte lyckas, så reagerar eleverna med att göra motstånd.)

”Förändring utan förbättring” (Förändringsarbete utan tydlig målbild och uppföljning tenderar att innebära mycket arbete utan positivt resultat, vilket leder till motstånd och frustration.)

”Erfarenheten är den bästa läraren” (Om vi försöker bygga förändringsarbete på erfarenhet riskerar vi att begränsas till vad vi tidigare har uppfattat som framgångsrikt, och missar därigenom potentiellt framgångsrika strategier som vi inte prövat tidigare.)

”Avsaknad av målbild”

”Dålig psykologi” (Belöningar - presenter o.dyl. - för goda resultat och önskat beteende är kontraproduktiva eftersom att de förskjuter elevens fokus från den ursprungliga motivationen. Istället behöver vi lära oss att tydliggöra själva framgången för eleverna, så att de får möjlighet att känna stolthet och tillfredställelse över sitt arbete/resultat/utveckling.)

”Domare istället för coach” (Lärare som använder strategier som utvisning och straff lyckas sämre. Lärare som ständigt utvärderar resultatet av sin undervisning tenderar att lägga mer tid på att coacha sina elever, vilket leder till bättre resultat.)

- Målet för lärande bör inte vara ett visst resultat, utan att ständigt bli bättre.

Fasta mål för utveckling tenderar både att begränsa och skapa illusionen av att det finns ett slutmål för lärandet.

- Effektiv undervisning av baskunskap ger mer tid till fördjupning och analys.

Lärare upplever ofta att de måste prioritera bort det ena eller andra. Istället bör vi inrikta oss på att effektivisera de delar av undervisningen som går att ”automatisera” eftersom den ofta är en viktig förutsättning för de mer kvalitativa och arbetsintensiva delarna av undervisningen.

- Elever som vet från början vad som förväntas av dem lyckas bättre.

Lärare behöver lära sig att, på ett konkret sätt, tydliggöra för eleverna vad som förväntas av dem. Detta skapar en känsla av trygghet, som leder till bättre förutsättningar för lärande, och ger eleverna möjlighet att fokusera på den uppgift som föreligger.

- Bättre lärande på kortare tid är inte bara möjligt utan en förutsättning för förbättringar.

Vi behöver inse att förbättring innebär att nå bättre resultat inom de ramar vi har. Bättre resultat till en högre kostnad innebär inte att processen har blivit bättre.

SESSIONER SÖNDAG

This Is the School That Quality Built

SESS05

av Mikael Ejerblom



Lee Jenkins är konsult inom skolförbättringsområdet och har skrivit böcker och tagit fram material och verktyg inom detta område. Han tar avstamp i W. Edwards Deming, Joseph Juran, och Donald Wheeler teorier om systematiskt kvalitetsarbete inom skolan.

I denna session diskuterar han med utgångspunkt i Blooms taxonomi. Hur ska en skola med hjälp av systematiskt kvalitetsarbete nå de högre nivåerna av kunskap i Blooms kunskapstrappa? Han menar att enbart quiz och belöningar inte räcker till. Han vill komma ifrån görandet till förmån för lärandet. Hellre kvalitativa frågor "Vad har du lärt dig?" och "Vad minns du av detta?" framför kvantitativa frågor som "Hur många tal gjorde du?" och "Hur många kapitel läste du?" Men lärande ska inte vara en tävling. Alla ska bli så bra som möjligt. Man ska som elev jämföra med sig själv. Hur mycket har jag lärt mig sedan förra året? Här är några idéer:

- * Man måste börja med en plan för förbättringsarbetet som är väl kommunicerad och förankrad hos all personal. Berätta för personalen vad som skall göra över tid.

- * Detsamma gäller för eleverna. Berätta vad eleven skall lära sig tidigt under läsåret. En plan på individuell nivå för varje elev behövs. Denna plan skall eleven själv äga, liksom de data och de resultat som eleven genererar.

- * Utvärdera ofta. Läraren måste utvärdera sitt arbete genom att utvärdera elevernas lärande. Använd visuella modeller för redovisning av utvärderingar (rita, måla, skriva, spindelvävsdiagram, + och Δ mm). Ta reda på vad eleverna inte kan för att förbättra undervisningen.

- * Riv hinder

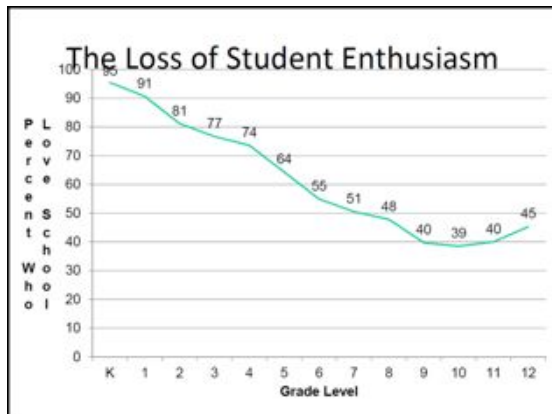
- * Repetition=lära det man redan borde kunna. Minimera detta. Börja årskurs 6 med årskurs 6 kursplan, inte med att repetera årskurs 5.

- * Börja tidigt med att prata om mål. Vad skall du bli när du blir stor?

- * Läxor (om det behövs) ska inte vara kopior på det man gör i klassrummet. Läxor ska handla om lärande, inte görande anpassade efter elevens progression.

* Minska misslyckanden, öka framgångarna (alla har rätt att lyckas). Alla elever är experter. Låt eleverna bli experter på nånting!

Lee avslutar med att prata om att eleverna verkar förlora entusiasmen för skolan med tiden.



Han menar att man behöver mäta detta för att se till att eleverna inte tappar lusten. En tappad entusiasm påverkar resultaten i skolan. Han menar att dagens belöningsssystem är förkastliga. Han föreslår en matris där man på ena axeln har: Lär mig mycket, lär mig en del, lär mig lite, lär mig ingenting, och på den andra axeln har: Tycker mycket om det, tycker om det, tycker inte om det, hatar det.

Implementing Continuous Improvement in the Netherlands

SESS06

av Mikael Ejerblom

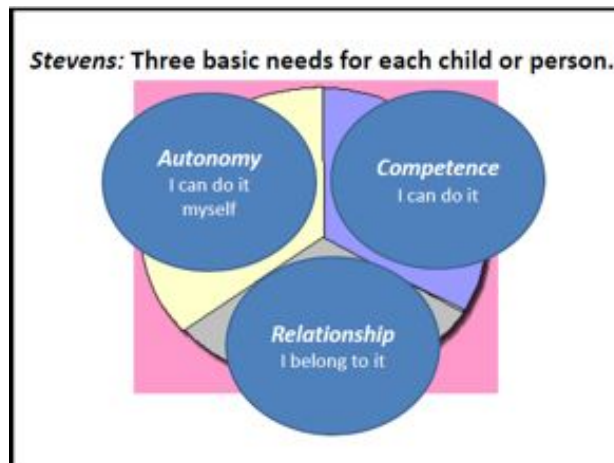


Rein Spies

Denna session utlovade ett fokus på hur kvalitetsverktyg ska ta en redan välfungerande verksamhet till excellens. Detta i Agora, school district i Holland. Inspiration är Robert Marzano, Michael Fullan och Peter Senge, Luc Stevens samt frasen "Education is an act of love".

Rein Spies är förvaltningschef för skoldistriktet och han har haft hjälp av Dr. Jay Marino, doktor i skolförbättring från Illinois, USA. Hd ur har man arbetat?

1. Utifrån forskning (Luc Stevens) definiera elevers grundläggande behov:



2. Ta fram en strategisk plan för förändringsarbetet. Planen innehåller mission, vision, övergripande värden, syfte och mål. Den används för att kommunicera riktningen. Målen är tre (endast):

1. Our education meets the needs of every child
2. Our education is comprehensive
3. Our education is data-driven and is focused on results

3. Man definierade "rum för lärande" där både elev, lärare och förälder deltar.

4. Grundläggande värdering och kulturbärare var: "Allt handlar om attityden att ge eleverna det resultat de förtjänar"

5. Man använde sig av PDSA (plan, do, study, act), scorecard, kontinuerlig datainsamling mm som verktyg för kontinuerlig uppföljning.

6. Implementering av förändringsarbetet samt kompetensutveckling av all personal. Utbildningen leddes av Jay Marino.

7. Bygga en organisation och ledarskap som lämpar sig för arbetet (team, förändringsagenter, kompetensutveckling mm)

8. Nästa steg blir att utvärdera hur rektorerna och förändringsagenterna arbetar och om de når resultat samt vilket stöd de skulle behöva för att nå längre.

Element	From	To
Leadership and capacity	Individual	Learning Communities and shared leadership
Collaboration	Top down	Shared values; dialogue.
Data	Punish and reward.	To improve education
Instruction	Focus on teaching	Focus on learning. Aligned with goals and assesment
Culture	External accountability as a force.	Internal accountability as a force. Focus on opportunities to learn for all.
Equity	Belief that only the 'brightest' can achieve high level	All children are capable of high levels of achievement.
Trust	Relationships based on mistrust and avoidance of important discussions	Relationships based on trust, candid talk and openness

Således ett förändringsarbete enligt skolboken. Lyckas man? Det återstår att se. Planen sträcker sig fram till 2015. Följ utvecklingen på www.agora.nu

Quality Process + Quality Culture = Quality System

SESS10

av Agnetha Burström

Föredragshållare:

Patricia Wagar, Guidance Counselor

Sue Groszec, School Board President

Frank Sever, Head of Buildings, Grounds and Equipment

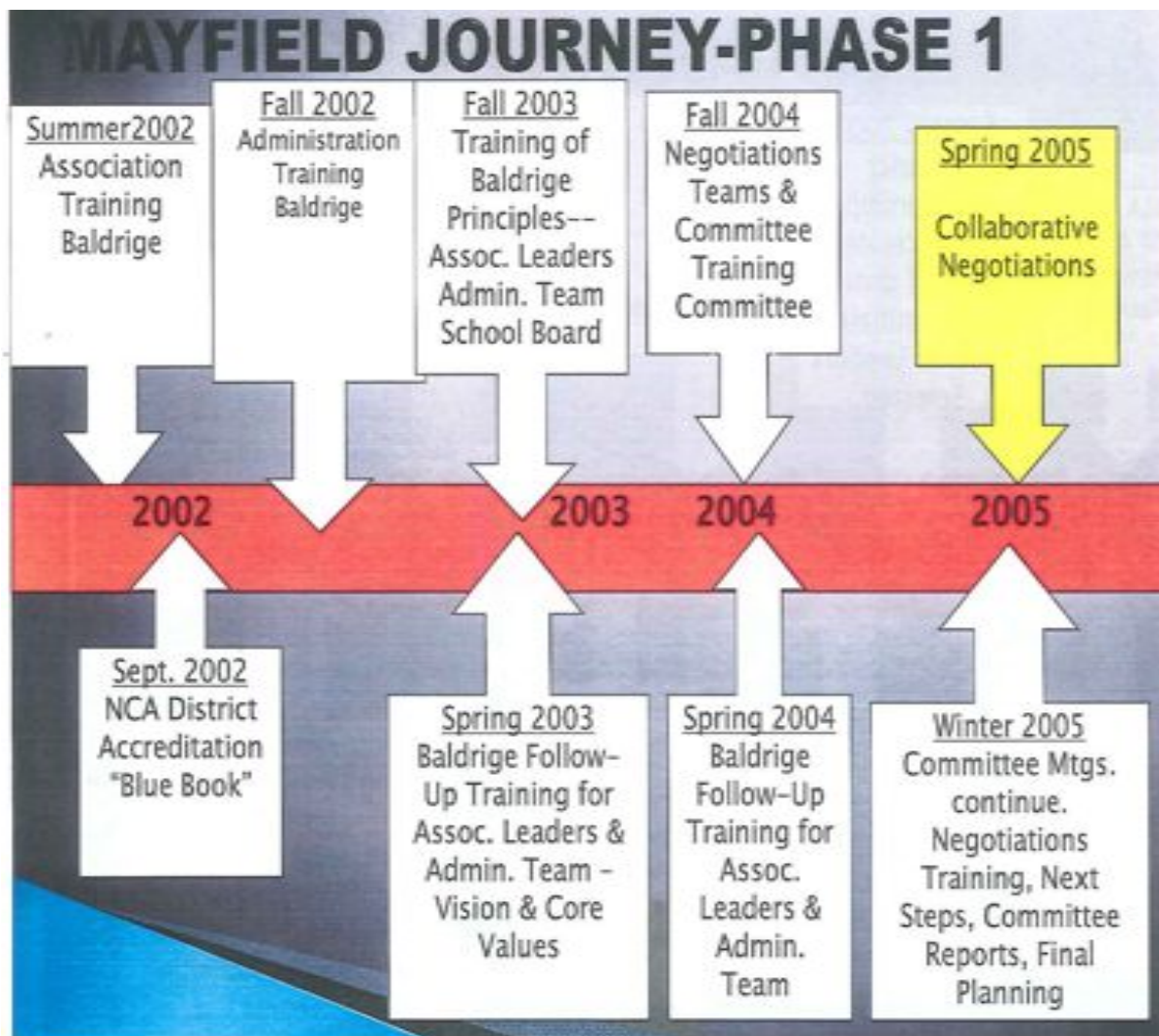
Alla föredragshållare representerar skolområdet Mayfield City Schools, Mayfield Heights, Ohio med fyra *elementary schools*, en *middle school* och en *high school*.

Skolområdet har arbetat sedan 2002 för att utveckla, implementera och förbättra sina kvalitetsprocesser och bestämde sig för att göra det enligt den modell som kallas för Malcolm Baldrige National Quality Award Process. Föredraget handlar om hur man har använt modellen inom skolområdet och arbetat på olika nivåer för att implementera och göra alla medvetna om processerna så att kvalitetsarbetet ska bli kontinuerligt och systematiskt.

De kallar processen för The Mayfield City Schools District Quality Initiative. Det handlar om att utvärdera sina uppsatta mål kontinuerligt för att utveckla verksamheten. Alla resurser ska hela tiden fokuseras på att förbättra lärandet. Varje elev, varje dag! Resultatet har blivit att skolområdet sedan starten 2002 fram till idag har utvecklat en stark gemensam grund att stå på, alla är med och arbetar med utgångspunkt i områdets vision och i riktning mot uppsatta mål och man är enig om hur målen ska uppnås. Elevernas resultat har förbättrats.

För att bygga en gemensam och stark grund har skolområdet satsat på årliga sammankomster där alla inblandade yrkeskategorier finns med. Tillsammans arbetade man fram sin vision för skolområdet, satte upp mål och delmål och enades om hur man ska uppnå dem. Det är viktigt att skapa samarbete och samverkan i kontinuerliga träffar och workshops där kvalitetsverktygen används och där både skolområdets ledning, rektor, lärare, administratörer, vaktmästare etc deltar. Alla ska vara delaktiga och eniga om visioner, mål och insatser. Det är betydelsefullt att tillsammans bygga en kultur för skolan som alla ställer upp på och arbetar för. Alla

måste tränas och utbildas i processerna och tänket kring kvalitetsarbetet. Alla måste få samma information.

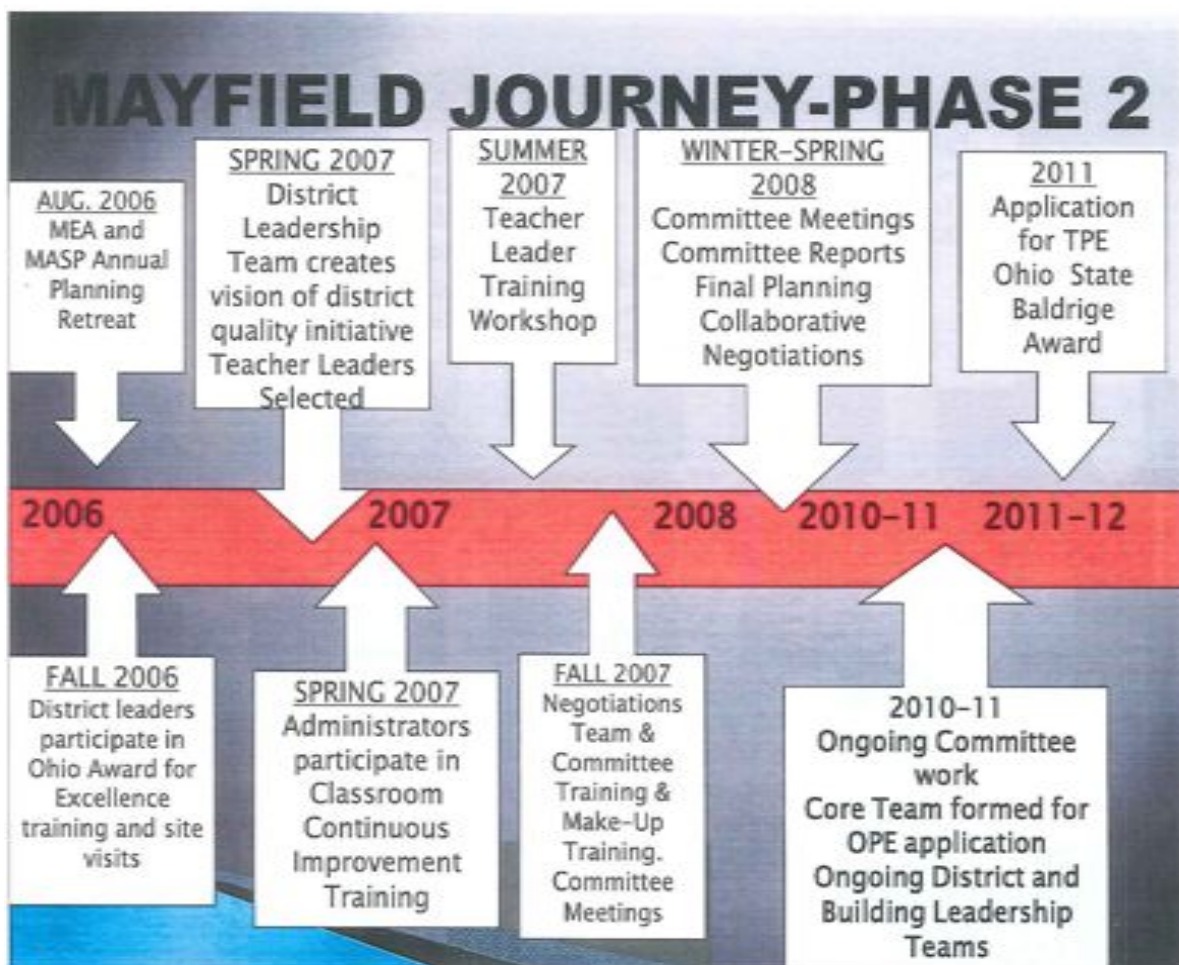


De betonar också vikten av god kommunikation mellan enheter och avdelning och mellan olika nivåer i organisationen. Exempel kan vara att skapa nätverk och forum för diskussioner och reflektioner med medarbetare på olika nivåer eller egna hemsidor för distriktet och de olika skolorna, att arbeta ihop om olika typer av planer och tillfällen för ledare inom distriktet att träffas.

I sin presentation lyfter talarna återkommande fram vikten av att skapa engagemang och samverkan i hela organisationen. Man talar om *collaboration* och *commitment* på alla nivåer, från styrelsen för skolområden via förvaltning till rektorer, lärare, elevhälsa, studie- och yrkesvägledare, vaktmästare, matsalspersonal, föräldrar och elever.

För att lyckas menar de att det måste finnas ett positivt arbetsklimat i alla grupper, ledare på olika nivåer måste vara synliga och tillgängliga, de måste ta reda på vad personal, föräldrar och elever tycker genom olika typer enkäter och samtal och agera utifrån resultatet. Alla ledare måste också visa att de tar ett ekonomiskt ansvar för verksamheterna. Organisationens kultur måste också locka fler att vilja ta på sig ett större ansvar, att locka nya ledare. De framhåller vidare vikten av att det finns någon typ av handbok för styrelsemedlemmar och andra i ledande positioner där det framgår vilken kultur som ska råda inom området. Detta för att kulturen ska fortleva även om styrelseledamöter och andra ledare byts ut.

Rektorer sitter länge på sina poster, vilket i sig borgar för en kontinuitet i ledarskapet. De menar att just detta är viktigt för att kvalitetsarbetet enligt en sådan här modell ska fungera. Det tar lång tid att implementera och lång tid att utbilda och få med alla i processtänket. Om ledarna byts ut ofta skapar det av naturliga skäl en sämre kontinuitet.



Math Advantage: A Quality Math Intervention Program

SESS14

av Mikael Ejerblom

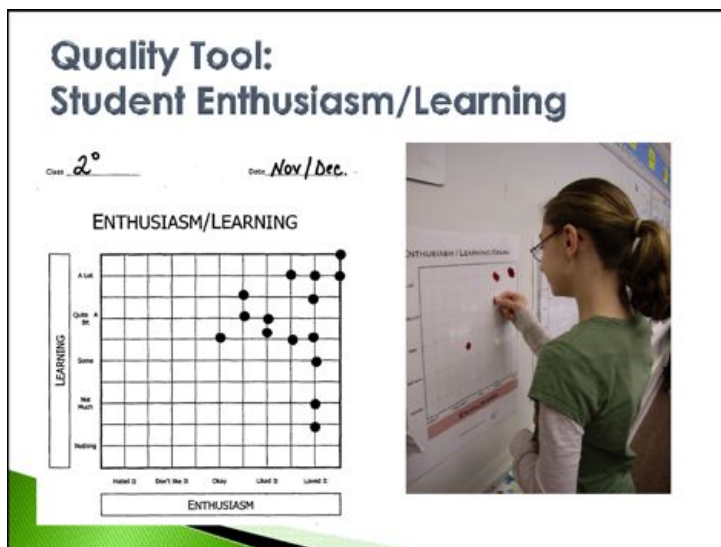
Sessionen, med Jean C. Richardson, visar hur man i projektform kan föra in kvalitetsarbete i en specialklass i matematik i årskurs 6-7. Målgruppen var elever som nådde dåliga resultat och själva menade att de "sög i matte". Man ville både öka resultaten, självförtroendet och motivationen för dessa elever.

Man ställde sig till att börja med frågan om eleven hade inlärningssvårigheter eller om det kunde vara så att lärarna "utlärningssvårigheter". En annan utgångspunkt var vilka blockeringar eleven hade.

Mission togs fram: " varje elev varje dag"

Man började undersöka varje elevs "matematikhistoria" När hade det gått snett? När tappade man intresse och motivation? Därefter kartlades varje elevs inställning till varför de tycker att matematik är viktigt med de fem frågorna: Varför vill du förbättra dina resultat? Varför är det viktigt? Varför är det viktigt? Varför är det viktigt? Varför är det viktigt? Därigenom kunde varje elev sätta upp ett eget mål för kursen och man kunde beskriva meningen med gruppen. Man tog fram gruppens gemensamma värderingar. Därmed kunde eleverna få en känsla av sammanhang.

Verktyg man använt är: PDSA, Scorecard, Charts, plus/delta mm. Man har också registrerat elevernas lärande i förhållande till deras entusiasm månadsvis:



SESSIONER MÅNDAG

LEADing Your School to a Quality Future

SESM05

av Mikael Ejerblom



Brenda Byrd är rektor på Bethel Elementary School i Greenville County. Sessionen handlar om hur ledarskap kan vara nyckeln till att bygga en effektiv kvalitetskultur. Och hur skolledare kan skapa en kultur av framgång baserad på systematiskt kvalitetsarbete genom LEAD-principen (LEAD= leadership, example, attitude and deployment).

Sin kvalitetsresa beskriver hon som: lärande, byggande av konsensus, implementering och bibehållande.

Leadership:

- Visa på möjligheter till lärande för alla inblandade
- Ange höga och tydliga förväntningar hos alla inblandade.
- Bygga förtroende
- Kvalitetsdagar
- Hålla visionen levande

Example:

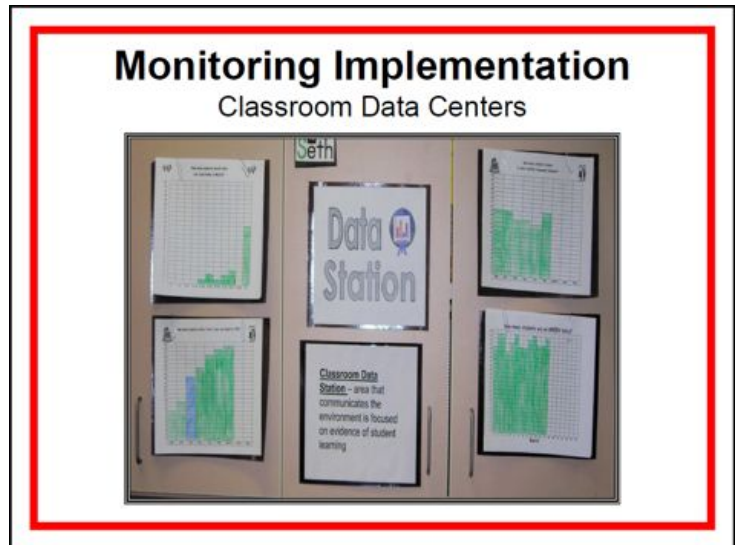
- Använda samma verktyg för både lärarna och eleverna (PDSA, ledarskap, dataredovisning mm).
- Studiebesök på framgångsrika skolor. Ta tillvara best practice. externt och internt.
- Använda modellärare och lärarcoacher.
- Lärarna får göra modellektioner

Attitude:

- Klimat där eleverna och lärarna vågar ta risker.
- Ett litet steg i taget, börja i liten skala.
- Tydliggöra resultaten
- Fira! (med belöningar)

Deployment (distribution):

- "We have to inspect what we expect"
- Det som mäts blir gjort
- Offentliggör mål och resultat
- Låt eleverna äga sina data
- Skolmässor



SIQ

Institutet för Kvalitetsutveckling
Fabrikgatan 10
412 50 GÖTEBORG

Tel: 031-723 17 00
E-post: siq@siq.se
Hemsida: www.siq.se