

# Faser i kvalitetsutvikling

På denne siden kan du lese om de ulike fasene i kvalitetsutvikling. Vi viser også hvordan du kan analysere og vurdere med og uten tallgrunnlag for å iverksette egnede tiltak.

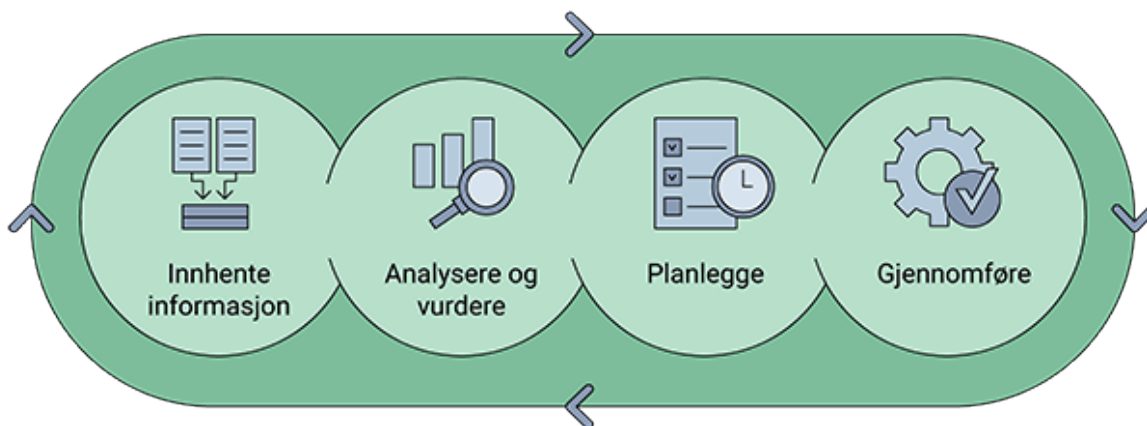
---

**ARTIKKEL** | SIST ENDRET: 31.07.2024

---

Kvalitetsutvikling er en kontinuerlig prosess. Denne type arbeid kalles gjerne **utviklingsarbeid**, **kvalitetsutvikling** eller **endringsarbeid**. Arbeidet kan fremstilles i ulike faser. Fasene vil i praksis overlape hverandre, gå i sløyfer og gjentas. Hver enkelt fase kan også inneholde flere mindre prosesser, med tilsvarende faser og sløyfer. Samarbeid og bred involvering er viktig i gjennomføringen av alle fasene.

Modellen nedenfor er en forenklet fremstilling av **kvalitetsarbeidet**.



## Innhente informasjon

Barnehage, SFO, PP-tjenesten, skole og fag- og yrkesopplæringen har ulike kilder til informasjon. Uavhengig av hvilken informasjon dere har tilgang til, er det viktig at dere i denne fasen vurderer hva dere har eller kan få av informasjon og etablerer et felles kunnskapsgrunnlag ut fra dette.

Kunnskapsgrunnlaget er ikke et mål i seg selv, men skal hjelpe dere med å identifisere styrker og utfordringer i neste fase. Bruk gjerne litt tid på å identifisere hvilke kilder som er gode for det arbeidet dere skal gjøre.

Tall og statistikk er ofte et godt utgangspunkt for å vurdere dagens situasjon, men tallene forteller aldri alt, og det er også en risiko for å tolke tallene feil. Statistikk bør derfor alltid sees i sammenheng med andre kilder. Når dere har samlet informasjonen må den vurderes og analyseres. Det er slik dere finner styrker og utfordringer, og kan avgjøre hva dere bør prioritere å jobbe videre med.

### Vurdering uten tallgrunnlag

Det finnes mange metoder for å arbeide med kvalitetsvurdering som ikke støtter seg på tall. Dere kan finne nyttig informasjon gjennom kvalitative undersøkelser som dialog, systematisk observasjon, intervjuer og logg. På eiernivå kan det for eksempel arrangeres dialogmøter med politikere, barnehage- eller skoleledere, lærere, pedagoger, foreldre, barn og elever.

Lokalt er dere også selv en kilde til informasjon om dagens situasjon. Gjennom å diskutere og undersøke dagens praksis og systematisere det dere finner ut, får dere både et grunnlag for kvalitetsarbeidet, og noe å sammenligne med i fremtiden. Nyttige tema å undersøke kan være

- organisasjonskulturen
- møtedynamikk og systematiske samtaler
- dialog horisontalt og vertikalt i organisasjonen, altså mellom nivåer og på tvers eller internt i nivåer
- bruk av kompetanse individuelt og kollektivt

### Vurdering med tall og data

Det er ulikt hvilke utvalg som finnes for barnehage, skole og fagopplæring. Det finnes relevante tall og data både nasjonalt og lokalt. Dere må selv gjøre en vurdering av hvilke tall og data dere ønsker å legge vekt på i det enkelte arbeidet med kvalitetsutvikling

Tall kan ikke alene si hva som er godt nok, hva som er en forbedring eller forverring av en

situasjon, eller hvorfor noe er som det er. Mange faktorer kan påvirke tallene, og det er viktig å vurdere tallene kritisk, sammenligne tall over tid og se på informasjonen i sammenheng med mål, tiltak og andre kilder.

I arbeidet med kvalitetsvurdering bør dere alltid heve blikket. Dere bør se bort fra enkelthendelser som kan ha påvirket tallene, og heller lete etter mønstre som kan si noe om kvaliteten over tid.

I **barnehage og SFO** kan det finnes ulike kvantitative data - for eksempel egne brukerundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, resultater, frafall eller andre nøkkeltall. Fravær av nasjonale tall og data trenger ikke å være et hinder for analysen, for det kan åpne for andre, kvalitative kilder.

I **skolen** har vi flere kilder som kan si noe om kvaliteten på opplæringen. Sentralt står resultater fra Elevundersøkelsen, nasjonale prøver, karakterer, grunnskolepoeng, skolebidragsindikator og tall om gjennomføring. I tillegg har skoler og skoleeiere tilgang til andre datakilder, både innsamlet nasjonalt og fra lokale kilder. Datakilder kan for eksempel være resultater fra egne trivselsundersøkelser, Ungdataundersøkelser og data som sier noe om oppvekst og levekår. Dette er data som kan ha betydning for elevenes læring.

Mindre skoler og kommuner kan likevel ha lite tallgrunnlag, fordi en del resultater «prikkes» i statistikkbanken av personvern hensyn. Det er derfor mange som må støtte seg på andre undersøkelser enn nasjonale tall og data.

## Misbruk av tall

I arbeidet med tall og statistikk er det viktig å være bevisst på hvilke tall som kan og ikke kan sammenlignes. Misbruk av statistikk er ofte et resultat av at vi sammenligner tall som ikke bør sees i sammenheng til hverandre. Det er derfor nødvendig å sammenligne indikatorer og undersøkelser som kan ha en sammenheng, og ikke sammenligne tilfeldig til man finner noe som ser ut som en korrelasjon.

Statistikk kan fremstilles slik at den ser bedre eller verre ut enn den er, for eksempel ved den grafiske fremstillingen eller ved å bare vise deler av tallene. Dere bør være kritiske både til statistikken dere selv vurderer, og deres egen fremstilling av statistikk.

## Statistiske begreper

**Antall** viser verdien i tall. Dette kan eksempelvis være antall elever eller lærere.

**Andel** brukes for å vise hvor stor del av totalen informasjonen gjelder. Dette kan for eksempel være andel ansatte med barnehagelærerutdanning eller elever med spesialundervisning.

**Indeks** er en variabel som lages fra et sett av flere indikatorer eller variabler.

**Indikator** er et mål basert på statistikk som kan si noe om status eller utvikling på et angitt område. Indikatorverdien må ofte måles over tid for å ha en mening.

**Sentraltendens** viser hvor hoveddelene av dataene i et datasett befinner seg. Dette kan måles ved bruk av gjennomsnitt eller median.

**Gjennomsnitt** viser den «mest typiske» verdien for en mengde tall. Gjennomsnitt sees ofte i sammenheng med medianverdien.

**Median** er den verdien av en variabel som ligger midt i det statistiske materialet.

**Spredning** viser variasjonen i dataene.

**Standardavvik** er et mye brukt mål for spredning. Standardavviket sier noe om hvor langt de enkelte verdiene i gjennomsnitt ligger fra gjennomsnittsverdien.

**Triangulering** betyr å bruke flere ulike metoder eller perspektiv for å samle og analysere data om en problemstilling. Dette vil kunne gi sikrere funn.

## Hvilke kilder kan si noe om ulike kvaliteter?

I arbeid med kvalitetsvurdering blir analysen enklere når vi deler kvaliteten inn i struktur-, prosess- og resultatkvalitet. [Se mer om struktur-, prosess og resultatkvalitet på siden 'Hva er kvalitet'.](#)

For å si noe om kvaliteten på de ulike områdene finnes det ulike kilder.

Kilder til informasjon om **strukturkvalitet** kan for eksempel være:

- [BASIL](#)
- [GSI](#)
- [KOSTRA \(SSB\)](#)
- [Barnehagefakta.no](#)
- lokale kartlegginger
- tilsynsrapporter

Kilder til informasjon om **prosesskvalitet** kan for eksempel være:

- Foreldreundersøkelsen
- Elevundersøkelsen

- Lærerundersøkelsen
- medarbeiderundersøkelse
- egenvurdering
- observasjoner
- tilsynsrapporter
- tilstandsrapport/kvalitetsmelding

Kilder til informasjon om **resultatkvalitet** kan for eksempel være:

- systematisk observasjon
- Elevundersøkelsen
- kartleggingsprøver
- nasjonale prøver
- standpunktskarakter
- eksamenskarakter

## Analysere og sammenstille informasjon

I denne fasen identifiserer dere hvilke områder som skal prioriteres og i hvilken rekkefølge. Endring tar tid, og det er ikke meningen å jobbe med alle områder samtidig. For å finne ut hvilket avgrenset område dere skal jobbe med, bør dere vurdere kunnskapsgrunnet og stille spørsmål om dagens situasjon.

Ulik kompetanse, erfaringer og holdninger bidrar til bredde i analysen, så involvering er viktig i arbeidet. For skoler skal også elever involveres. Ved hjelp av åpne spørsmål og å lete etter nye svar blir analysearbeidet mer interessant og nyttig, enn ved raske konklusjoner.

De ulike kildene må sammenstilles og analyseres for å få verdi. Det kan være nyttig å idemyldre over hva som er bakgrunnen for det dere har funnet. I tillegg bør dere se på funnene sammen med tidligere målsettinger, prioriteringer og tiltak, vurdere måloppnåelsen, og hva som eventuelt skal videreføres, justeres eller endres.

Funnene bør drøftes jevnlig. Et felles og oppdatert kunnskapsgrunnlag gir en felles oppfatning av sentrale utfordringer, og er et nødvendig utgangspunkt for å gjøre prioriteringer, sette mål og bestemme tiltak.

Drøftingen og analysen bør foregå på alle nivåer i organisasjonen. Legg til rette for drøfting og refleksjon i plenum og i mindre grupper.

## Planlegge – velge områder og sett mål

Når dere har valgt områder å arbeide videre med bør dere definere mål, og planlegge tiltak basert på disse målene. Målene bør være så konkrete at dere lett kan velge tiltak ut fra dem. Lag mål som kan evalueres i etterkant.

Dere må bli enige om hvilke områder som skal forbedres, og hvilken praksis man ønsker å utvikle i møtet med barna og elevene. Gode og klare kvalitetsmål er avgjørende for å gjøre vurderinger av kompetansebehov og for å finne hensiktsmessige tiltak. Det er også lettere å lykkes dersom det er enighet om og felles forståelse av målene. Det gir de ansatte eierskap til utviklingsarbeidet.

Målene kan omfatte både individuell og kollektiv utvikling. De bør konkretiseres og forankres både på eiernivå og i den enkelte enhet.

Basert på funnene bør dere

- Velge hvilke områder dere skal prioritere
- Sette mål og delmål for hvordan dere vil utvikle dere videre
- Lage en plan med tiltak for å nå målene
- Lage en plan med faste stoppunkter for underveisvurdering og sluttevaluering

For å lykkes med utviklingsarbeidet i barnehage og skole er det viktig å involvere ansatte og ledere i beslutningsprosesser. Det skal bidra til at

- tiltakene møter de lokale utfordringene mer treffsikkert
- lærerprofesjonen og andre ansatte får et eierskap til tiltakene
- forankringen blir bedre og potensialet for endring større

Ledere og ansatte må ha en aktiv rolle i å definere behov og vurdere hvilke tiltak som skal gjennomføres.

Kvalitetsarbeid krever at dere er tålmodige og står i de prioriteringene dere har valgt. Hvis dere i evalueringen underveis ser at tiltakene ikke innfrir, må de justeres.

Mulige tiltak kan være å:

- videreføre og forsterke allerede pågående tiltak.
- igangsette nye tiltak i samarbeid med eksterne kompetansemiljøer.
- inngå regionalt samarbeid om kvalitetsutvikling med andre kommuner.
- heve kompetansen individuelt eller kollektivt.

## Gjennomføre

I denne fasen gjennomfører og implementerer dere tiltak som er basert på arbeidet gjort i de andre

fasene. Målene skal styre kvalitetsarbeidet, og delmål hjelper dere å se progresjonen underveis i arbeidet. Målene må evalueres underveis.

Det er viktig at alle bidrar inn i arbeidet og holder fast ved de målene dere har satt. Tiltakene må tilpasses deres situasjon. Det som fungerer godt et sted må tilpasses og gjenskapes før det fungerer andre steder. Det må derfor være en løpende prosess i organisasjonen. Utviklingsarbeid handler om å jobbe sammen over tid for å utvikle praksisen.

Gjennom alle fasene bør dere evaluere det dere gjør. Vurder og analyser hva som fungerer og hva som ikke fungerer. For å se virkningen av tiltakene, kan dere utvikle kjennetegn og kriterier for måloppnåelse før tiltaket iverksettes. Det hjelper til med å konkretisere målet. Ved å sammenlikne situasjonen fra start med situasjonen senere i prosessen, er det lettere å vurdere om tiltaket har ført til ønsket endring. Sammenlikningen kan også gjøre det lettere å begrunne justering av kursen underveis.

## Refleksjonsspørsmål

- Hvordan legger vi til rette for en god kvalitetsutviklingsprosess?
- Hvordan får vi et godt kunnskapsgrunnlag?
- Hva sier kunnskapsgrunnlaget om praksisen?
- Hvordan lager vi gode mål og tiltak?
- Hvordan følger vi opp våre mål og tiltak?

## Verktøy og støtte

- [Ståstedsanalyse](#)
- [statistikk og analyser på udir.no](#)
- [mal for tilstandsrapport for skole](#)
- [viktige frister for brukerundersøkelsene](#)
- [støttemateriell til rammeplan for barnehagen](#)
- [litteraturliste](#)

## Filmer

[Usystematisk og systematisk observasjon](#)

## Regelverk

- rammeplan for barnehage
- § 33 i barnehageloven
- rammeplan for SFO
- §17-12 i opplæringslova
- § 5-2b i privatskolelova
- overordnet del i læreplanen – profesjonsfellesskap og skoleutvikling
- § 11-13 i opplæringsloven