



SØR-TRØNDELAG
FYLKESKOMMUNE

KREATIVE
TRØNDELAG

Kvalitetshåndbok for videregående opplæring Sør-Trøndelag fylkeskommune



Godkjent av fylkesrådmannen 11.11.2008

Forord

Vi har høye mål og ambisjoner for videregående opplæring i STFK, og opplæringsloven med forskrifter forplikter oss til å følge opp de nasjonale kravene som gjelder for videregående opplæring. Nasjonale krav og egne ambisjoner kan lett forbli velmente ord hvis vi ikke følger dem opp i vårt daglige arbeid på en systematisk måte. Det er det opplæringsloven krever av oss, som i § 13-10, men også i §§ 9a-4, 10-8 og 12-4.

Vi må sørge for samsvar mellom ord og handling gjennom arbeidsprosesser som opprettholder og utvikler det våre mål og ambisjoner sier. Vi må faktisk gjøre all vår virksomhet til et kvalitetsarbeid som leverer til elevene det vi er forpliktet på og har avtalt med dem. Her kommer kvalitetshåndboka inn, med systemet for dette kvalitetsarbeidet. Veien til kvalitet går gjennom den kvalitetsprosessen som her beskrives.

Kvalitetshåndboka har gjennomgått en hovedrevisjon etter Fylkesmannes systemorienterte tilsyn i 2007 og 2008, ut fra blant annet opplæringslovens § 13-10. Her krever loven at fylkeskommunen som skoleeier har et forsvarlig system for å vurdere om kravene i opplæringsloven og forskriften er fulgt og for å følge opp resultatene fra vurderingen, slik at alle kravene blir oppfylt.

Kvalitetshåndboka skal hjelpe oss med system i dette arbeidet med stadig kvalitetsutvikling. Men prosessen i praksis må hver enkelt selv bidra til. Veien til kvalitet går gjennom kvalitetsprosessen!

Inger J. Christiansen

Direktør for videregående opplæring

Fylkesrådmannen

Innhold

FORORD	2
INNHold	3
1. FORMÅL OG VIRKEOMRÅDE	4
2. TEGN PÅ KVALITET	4
3. GRUNNLAGSINFORMASJON	4
OPPLÆRINGSLOVENS KRAV TIL SYSTEM	4
FORHOLDET TIL INTERNASJONAL STANDARD FOR KVALITETSSTYRINGSSYSTEM	5
4. KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET	5
ET FORSVARLIG SYSTEM FOR KVALITETSSTYRING	5
BMS	6
ELEKTRONISK STØTTE I KVALITETSARBEIDET	7
KRAV TIL DOKUMENTASJON, FORDELER MED DOKUMENTASJON	7
DOKUMENTSTRUKTUREN	8
KONTROLL AV DOKUMENTER	8
5. SKOLEEIERERS ANSVAR	9
HELHETLIG KVALITETSPOLITIKK I STFK	9
KVALITETSMÅL	9
ORGANISASJONSSTRUKTUREN I VIDEREGÅENDE OPPLÆRING	10
ANSVAR OG MYNDIGHET I KVALITETSARBEIDET	10
INTERN KOMMUNIKASJON OG SAMARBEID OM KVALITET	11
LEDELSENS GJENNOMGANG AV KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET	11
6. STYRING AV RESSURSER	12
STYRING AV MENNESKELIGE RESSURSER	12
STYRING AV RESSURSER TIL KONTINUERLIG FORBEDRING	13
7. SETTE I VERK TILTAK	14
PLANLEGGING FOR Å SETTE I VERK TILTAK	14
ARBEIDSPROSSENE I VIDEREGÅENDE OPPLÆRING	14
DE ELEVRETTEDE ARBEIDSPROSSENE	15
KONTROLL MED REGISTRERINGS- OG MÅLEUTSTYR	16
8. MÅLING, ANALYSE, FORBEDRING - RAPPORTERING	16
KONTINUERLIG MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRINGEN	17
PERIODISK MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRING	18
SPRADISK MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRINGSVIRKSOMHETEN	19
PLANDOKUMENTER FOR FORBEDRINGSTILTAK	20
BMS-RAPPORTERING OG DELING AV DATA	20
KVALITETSPROSSESEN FORBEDRER OPPLÆRINGEN, ARBEIDSSITUASJONEN OG ORGANISASJONEN!	21
VEDLEGG A: MER OM MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING	22
MÅLING (A)	22
ANALYSE (B)	23
FORBEDRING (C)	23
VEDLEGG B: ORD OG UTTRYKK I KVALITETSARBEIDET	24

1. FORMÅL OG VIRKEOMRÅDE

Kvalitetshåndboka gir en overordnet beskrivelse av kvalitetsstyringssystemet for videregående opplæring i Sør-Trøndelag fylkeskommune (STFK) i lys av den gjeldende kvalitetspolitikk.

Kvalitetshåndbokas formål er å beskrive hvordan vi i praksis skal arbeide og samarbeide om kvaliteten på våre tjenester for å realisere de lover, forskrifter, mål og ambisjoner vi i STFK må forholde oss til.

Kvalitetshåndboka benyttes for å informere medarbeidere, elever, foresatte, skoleeier og samarbeidspartnere om STFK sin politikk og system for kvalitet i videregående opplæring. Med elever menes i dette dokumentet elever, lærekandidater og lærlinger.

Kvalitetshåndboka gjelder for alle STFK sine enheter i videregående opplæring og så langt som mulig for opplæringen i lærebedriftene. Deler av kvalitetshåndboka kan også, etter avtale, gjøres gjeldende for våre partnere.

2. TEGN PÅ KVALITET

Tegn på kvalitet i det systematiske kvalitetsarbeidet er at det finnes et kvalitetsstyringssystem som tilfredsstillende kravene i lov og forskrift. Kvalitetsarbeidet er i aktiv bruk i hele organisasjonen og gir stadig bedre forhold for elever og ansatte.

Tegn på kvalitet samsvarer best med *Resultatkvalitet* i Søgnerutvalgets¹ drøfting av kvalitetsbegrepet.

Søgnerutvalget (NOU 2003:16) deler kvalitetsbegrepet inn i tre hovedelementer:

Resultatkvalitet, som er de overordnede målene i lover og forskrifter. Resultatkvalitet er det vi ønsker å oppnå med det pedagogiske arbeidet. Resultatkvalitet omhandler elevens helhetlige læringsutbytte som kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Strukturkvalitet beskriver virksomhetens ytre forutsetninger som organisering og tilgang på ressurser. Kvalitetsområdet omfatter faktorer som fysiske forhold, lærerens kompetanse, elevgrupper.

Prosesskvalitet handler om virksomhetens indre aktiviteter, selve arbeidet med opplæringen. Prosesskvalitet handler om de daglige møtene mellom lærer og elev samt mellom elevene. Prosesskvalitet handler om opplæringens innhold, metodisk tilnærming, anvendelse av kompetanse og læringsmiljø.

Prosesskvalitet er det viktigste virkemiddelet for å oppnå resultatkvalitet for elevene.

3. GRUNNLAGSINFORMASJON

OPPLÆRINGSLOVENS KRAV TIL SYSTEM

Kvalitetsstyringssystemet skal først og fremst tilfredsstillende opplæringslovens krav i § 13-10. Her krever loven at fylkeskommunen som skoleeier har et forsvarlig system

- for å vurdere om kravene i opplæringsloven og forskriften blir oppfylt og
- for å følge opp resultatene fra disse vurderingene, samt fra nasjonale målinger og undersøkelser

I tillegg er det også tatt hensyn til opplæringslovens § 9a-4 om systematisk HMS-arbeid for elevene og § 10-8 om system for kompetanseutvikling.

¹ NOU 2003:13 I første rekke, Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle

Videre bygger systemutviklingen særlig på Fylkesmannens krav etter tilsyn supplert med momenter fra Utdanningsdirektoratets ”Veileder om kravet til skoleeiers forsvarlige system”.

Endelig er STFK sitt nåværende styringssystem lagt til grunn som utgangspunkt for systemutviklingen, slik at det nye kvalitetsstyringssystemet ikke representerer flere og større endringer enn det som opplæringslovens krav gjør nødvendig.

FORHOLDET TIL INTERNASJONAL STANDARD FOR KVALITETSSTYRINGSSYSTEM

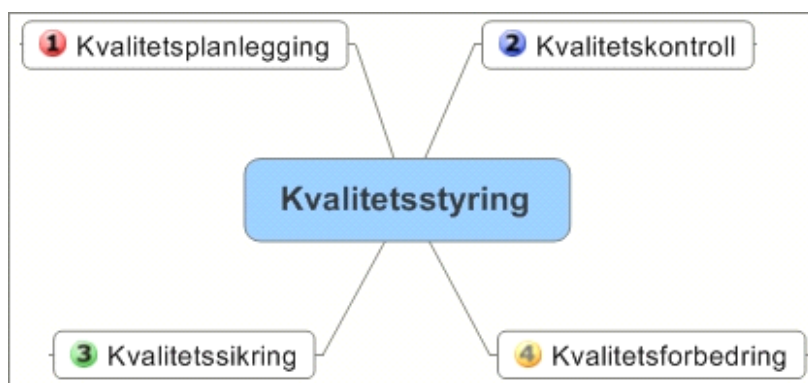
For å sikre utviklingen av et forsvarlig kvalitetsstyringssystem, er kvalitetsstyringssystemet for videregående opplæring utviklet i samsvar med ISO standarden som er den mest utbredte og anerkjente internasjonale standarden for kvalitetsstyringssystemer².

4. KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET

Kvalitetsstyringssystemet er et administrativt system som involverer hele organisasjonen, med alle medarbeidere, ressurser og arbeidsprosesser i kvalitetsarbeidet.

Et kvalitetsstyringssystem skal være et offensivt virkemiddel i kvalitetsplanlegging, -kontroll, -sikring og -forbedring.

Figur 1: Kvalitetsstyring



Kvalitetsstyringssystemet skal først og fremst være et verktøy for den enkelte lærer, skole og skoleeier. Det beskriver de viktigste prosessene i utdanningsinstitusjonen. Se figur 2. Kvalitetshåndbok:

ET FORSVARLIG SYSTEM FOR KVALITETSSTYRING

Skoleeier legger følgende prosessmodell til grunn for utviklingen av sitt kvalitetsstyringssystem.

Skoleeiers ansvar: Prosessen starter med skoleeiers ansvar (kap. 5) for målsetting og planlegging.

Styring av ressurser: Neste fase i kvalitetsstyringsprosessen er styring av ressurser (kap. 6), med fordeling og prioritering av ressurser til ulike innsatssteder og innsatsfaktorer, bl.a. til kompetanseutvikling og forbedringstiltak.

Sette i verk tiltak: Så følger det å sette i verk tiltak (kap. 7) med den operative gjennomføringen av vedtatte planer.

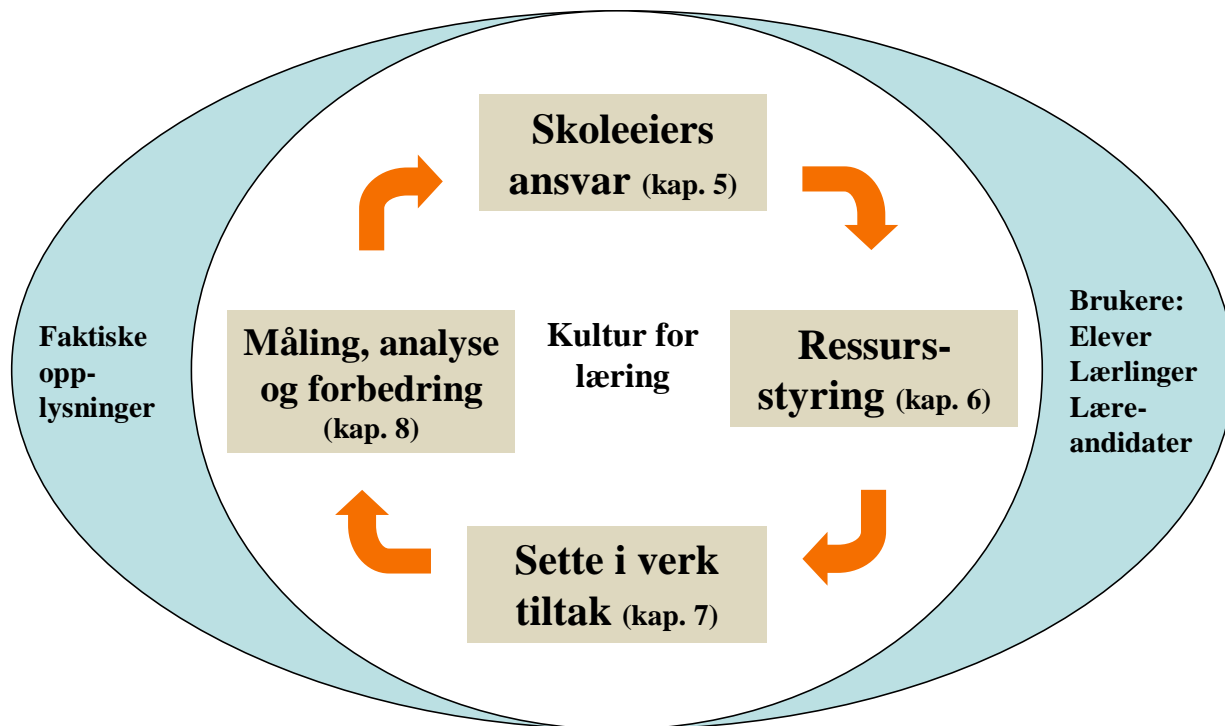
Måling, analyse og forbedring: Siste fase i kvalitetsstyringsprosessen er måling, analyse og forbedring (kap. 8), som grunnlag for en ny runde med Skoleeiers ansvar osv.

² ISO 9001:2000-standardens ”Systemer for kvalitetsstyring – Krav”. I tillegg brukes ISOs IWA 2:2007 ”Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education” som en hjelp til konkretisering og tilpasning av standarden for utdanningsinstitusjoner.

Hele prosessen (kap. 5 – 8) kaller vi **kvalitetsprosessen**. Veien til kvalitet går gjennom den. Men ingen kjede er sterkere enn det svakeste ledd, så her må alle bidra til at prosessen ikke stopper.

Feltene på hver side av denne prosessen i modellen viser at kvalitetsarbeidet særlig skjer ut fra elevenes/lærlingenes/lære kandidatenes behov og med bruk av faktiske opplysninger som grunnlag.

Figur 2: Kvalitetsstyringsprosessen



Kvalitetsstyringssystemet gir læring i organisasjonen

Gjennom fasene 5 – 6 – 7 – 8 i kvalitetsprosessen gjennomgår organisasjonen en felles, samordnet læreprosess. Systemet blir dermed et vesentlig element i å utvikle skolene som lærende organisasjoner, der faktiske opplysninger om driften gjøres til gjenstand for analyse, vurdering og refleksjon i fellesskapet, med konsekvent oppfølging gjennom forbedringstiltak.

I den kvalitetsprosessen som modellen illustrerer, inngår ulike delsystem. Som eksempel nevnes styrings- og rapporteringssystemet Balansert målstyring (BMS), system for styrende dokumenter og system for avviksbehandling. Disse delsystemene kan gjerne være elektronisk basert.

BMS

BMS har vært plan- og styringssystem for hele STFK siden 1.1.2004. Systemet rapporterer på resultat i forhold til mål innenfor ulike styringsperspektiv.

Hensikten med BMS er blant annet å oppnå en styring som er balansert mellom ulike områder, og som ikke ensidig fokuserer på f.eks. økonomi. Organisasjonen skal måle resultater på de områdene som er aller viktigst. Målingene viser om organisasjonen er på rett vei, og de gir grunnlag for å sette inn tiltak der måleresultat viser at dette er nødvendig.

Fylkestinget fastsetter et BMS styringskort for hvert tjenesteområde, deriblant ett for videregående opplæring. Styringskortet inneholder ambisjon, verdigrunnlag, styringsperspektiv, strategiske mål, kritiske suksessfaktorer og måleindikatorer. I årsrapporten hvert år analyserer og rapporterer rektor, i tråd med styringskortet, til fylkesrådmannen som videre legger fram årets resultat til politisk behandling.

Hvordan passer BMS inn i vårt system for kvalitetsstyring?

Som nevnt er BMS et verktøy for å få systematisert og fastsatt mål og strategier for organisasjonen, samtidig som det måler i hvor stor grad man oppfyller de fastsatte mål og strategier. BMS spiller altså en viktig rolle i to faser av kvalitetsstyringssystemet; i kapittel 5: Skoleleders ansvar, særlig vedrørende målsetting, og i kapittel 8: Måling, analyse og forbedring.

ELEKTRONISK STØTTE I KVALITETSARBEIDET

Det finnes en rekke nyttige elektroniske verktøy for kvalitetsarbeidet. Det kan være web-baserte system for håndtering av styrende dokumenter, som flytter dokumentarbeidet fra perm til skjerm, med:

- Elektronisk søk og visning av gjeldende dokumenter i siste versjon
- Dokumentadministrasjon med full versjonskontroll og historikk
- Prosesskart for å beskrive arbeidsflyt

Og det kan være et elektronisk system for funksjoner som:

- Avvikshåndtering og forbedringsforslag
- Rapporter for beslutningsstøtte og statistikk
- Samhandling for arbeidsgrupper/høringsgrupper og godkjenning
- Skjema for registrering/måling og rapportering
- Tidsoppgaver og påminning

God integrasjon og funksjonsfordeling mellom ulike dataverktøy er i seg selv en viktig støtte for kvalitetsarbeidet. Men uansett hvor nyttig og viktig slik elektronisk støtte i kvalitetsarbeidet er, må støttesystem aldri forveksles med selve kvalitetsstyringssystemet, som omfatter hele organisasjonen, med alle medarbeidere, ressurser og arbeidsprosesser.

KRAV TIL DOKUMENTASJON, FORDELER MED DOKUMENTASJON

I alle kvalitetsstyringssystem har dokumentasjon en sentral posisjon. Men det understrekes at det ikke er et mål i seg selv å utarbeide dokumentasjon, selv om vi må innse at i en del tilfeller finnes det spesifiserte krav til dokumentasjon fastsatt blant annet i overordnede styrende dokumenter. For eksempel forutsetter kravet om et forsvarlig system at skoleeier har retningslinjer og prosedyrer m.v. som sikrer systemet en hensiktsmessig innretning, drift og utvikling for å tilfredsstille kravene i opplæringsloven og forskriften.

Prosesen rundt utarbeidelse av dokumentasjon er viktig. En vanlig feil er at enkeltpersoner utvikler lokalt styrende dokumenter. De kan være av svært god kvalitet, men på grunn av at prosessen under utviklingen er mangelfull, oppnås ikke den nødvendige involvering og oppslutning om den praktiske anvendelsen.

Dokumentasjon bidrar til:

- Samsvar med krav og kvalitetsforbedring:** Med utspring i fastsatte krav utarbeides styrende dokumenter som regulerer handlemåten i viktige prosesser. Når man så i ettertid evaluerer den gjennomførte prosessen, er skriftlig dokumentasjon et fint grunnlag for å kunne justere og forbedre prosessen.
- Hensiktsmessig opplæring:** Dokumentasjon sikrer en enklere prosess ved for eksempel nytilsetting av personell, eller når noen skal overta eller endre arbeidsoppgaver.
- Gjentakelse og sporbarhet:** Det sikres at viktige tiltak gjennomføres på en drøftet og angitt måte, og man kan i ettertid spore hvilken handlemåte som var gyldig på et gitt tidspunkt.
- Objektivt bevis:** Når det handles etter en skriftlig retningslinje godkjent av leder, sikrer man at det handles i tråd med fastsatt mål for virksomheten. Dokumentasjonen vil også kunne

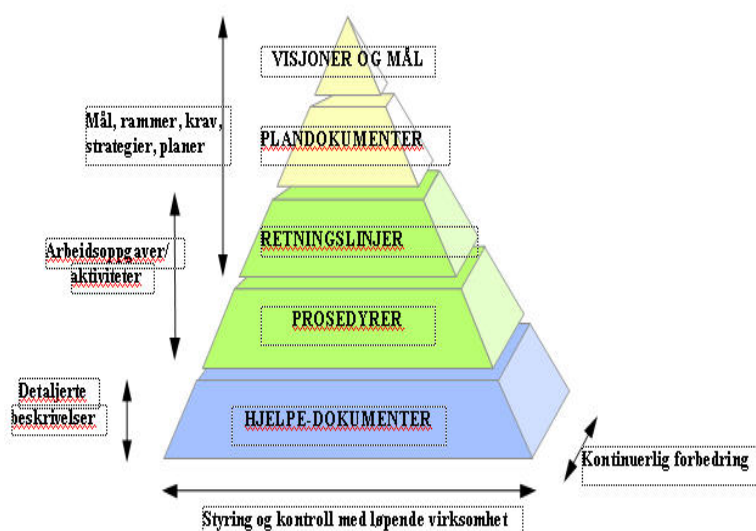
fungere som objektive bevis for om en vedtatt handlemåte er blitt fulgt i forbindelse med for eksempel en klagesak.

- e) **Bedømmelse av virkningen av systemet for kvalitetsstyring og om det fortsatt er hensiktsmessig:** Ved intern systemrevisjon vil det være naturlig å forholde seg til det dokumenterte systemet som forefinnes, på samme måte som Fylkesmannen gjør i sine tilsyn.

DOKUMENTSTRUKTUREN

Styrende dokumenter kan ha mange ulike former og betegnelser. Det kan for eksempel være lover, forskrifter, instruksjoner, reglementer, rutiner, m.m.. For enkelthets skyld deler vi dem inn i en hierarkisk dokumentstruktur - som en pyramide – med de mest overordnede og generelle dokumentene på toppen og de mest detaljerte og konkrete nederst, slik figuren under viser.

Figur 3: Dokumentstrukturen



Visjoner og mål: STFK sine ambisjoner med 5 strategiske mål. Den enkelte skole kan også ha egne visjoner og som henger sammen med de overordnede mål

Plandokumenter: Lover, forskrifter, STFK sin strategiplan, budsjett, handlingsplaner

Retningslinjer: Reglementer og instruksjoner med generell veiledning

Prosedyrer: Detaljerte "Hvem – gjør – hva – når og hvordan"-beskrivelser

Hjelpedokumenter: Sjekklistene, skjema, standardbrev

KONTROLL AV DOKUMENTER

Mange organisasjoner benytter i dag elektroniske verktøy for å håndtere dokumentasjonen i kvalitetsstyringssystemet.

Uansett valg av elektronisk verktøy må dette minimum kunne håndtere følgende krav:

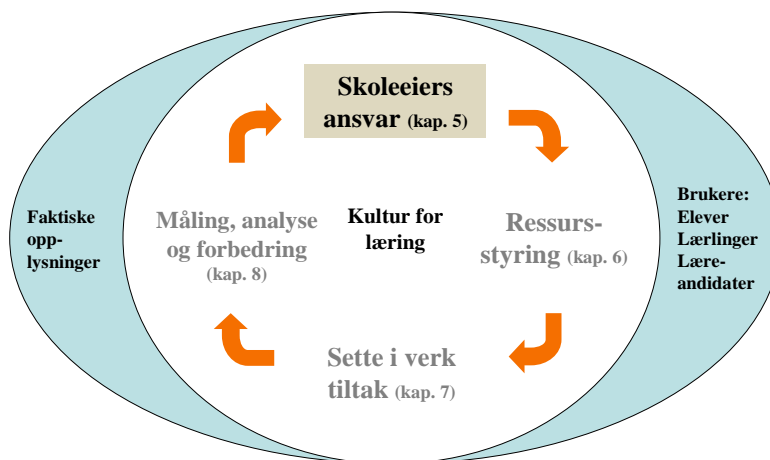
- sikker og enkel tilgang på styrende dokumenter i siste versjon
- god revisjonskontroll av dokumenter
- forfatter av og ansvarlig for de interne styrende dokumenter må komme tydelig fram
- hvem som har godkjent og iverksatt det styrende dokumentet, må komme tydelig fram
- god oversikt over gyldige og aktuelle eksterne styrende dokumenter
- god håndtering av avviksmeldinger og forslag til forbedringer
- sikker arkivering av alle styrende dokumenter (også utgåtte)

5. SKOLEEIERES ANSVAR

Skoleeier utarbeider strategier for å realisere de kravene som stilles til enhetene i lover og forskrifter. Konsekvenser og konkretisering av strategiene nedfelles i BMS og i relevante styrende dokumenter.

Opplæringsloven krever at STFK skal ha "et forsvarlig system". Det medfører at den tidligere kvalitets-systemplanen nå erstattes av denne kvalitetshåndboka.

Figur 4: Skoleeiers ansvar



HELHETLIG KVALITETSPOLITIKK I STFK

Visjoner, mål og plandokumenter definerer kvalitetspolitikken rent generelt i STFK. Fylkestinget har i basisdokumentet "Vårt grunnlag for arbeidet med kvalitet" (sak 27/98³) vedtatt at:

Grunnelementene i arbeidet for å nå de overordnede målene er ledelsens ansvar og engasjement for å involvere alle medarbeiderne i stadig forbedring og effektivisering av tjenestene for brukerne

Det krever:

- fokus på brukerne og medarbeiderne
- bruk av faktiske opplysninger som grunnlag for forbedringsarbeidet

Skoleeier utvikler også en kvalitetspolitikk der eleven/lærlingen og læringsprosessen er i sentrum. I plan for kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling av videregående opplæring i STFK (sak 26/05⁴) har fylkestinget presisert viktigheten med:

At det foregår et kontinuerlig, langsiktig og systematisk utviklingsarbeid på feltet ute på enhetene.

Denne politikken blir synliggjort og målt hvert år i BMS. Målingene skal føre til bevisstgjøring og refleksjon i en lærende organisasjon, samtidig som de danner grunnlag for forbedringstiltak.

BMS skal utvikles videre i et helhetlig, forsvarlig system som tilfredsstillende krav i lover og forskrifter. Målet er at systemet skal være kjent og bli brukt aktivt i alle ledd. Systemet skal være meningsfylt for det praktiske arbeidet på alle nivå i organisasjonen, også i forhold til læringsarbeidet.

Skolene er involvert i arbeidet, og systemet vil bidra til at felles prosedyrer gir lik behandling og forbedret kvalitet på opplæringen.

KVALITETSMÅL

Innenfor rammen av BMS er kvalitetsmålene organisert under følgende 5 styringsperspektiv: Brukere, Regional utvikling, Interne prosesser, Økonomi og Medarbeidere læring og fornyelse. De strategiske målene spesielt for videregående opplæring er at:

- *Opplæringen skal ha fokus på elevenes lærelyst, mestring og dannelse som basis for livslang læring.*

³ Sak 27/98: Vårt grunnlag for arbeidet med kvalitet

⁴ Sak 26/05: Plan for kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling av videregående opplæring i Sør-Trøndelag 2005-2008

- *De videregående skolene skal bidra til utvikling av kompetanse, kultur, miljø og næringsliv i fylket og aktivt synliggjøre gode prestasjoner.*

ORGANISASJONSSTRUKTUREN I VIDEREGÅENDE OPPLÆRING

Videregående opplæring er den største tjenesten i Sør-Trøndelag fylkeskommune. STFK er organisert etter den såkalte 2-nivå-modellen, med et rådmannsnivå og et enhetsnivå. Direktør for videregående opplæring representerer rådmannsnivået som øverste administrative leder for videregående opplæring. Rektor representerer enhetsnivået på hver av STFK sine videregående skoler. I tillegg representerer Fagenhet for videregående opplæring enhetsnivået for fagopplæring, inntak, PPT og skoleutvikling. Organisasjonsstrukturen i den enkelte videregående skole kan variere.

På politisk nivå er fylkesordføreren leder for fylkestinget og fylkesutvalget. I tillegg behandler komiteen for opplæring, opplærings saker som forberedelse til behandling og beslutning i fylkestinget. Kontrollutvalget er et internt kontrollorgan, og fylkesmannen er en ekstern instans for tilsyn med videregående opplæring i forhold til bestemmelser i lov og forskrift om videregående opplæring

Nærmere beskrivelse gis i eget dokument om fylkeskommunens organisasjon.

ANSVAR OG MYNDIGHET I KVALITETSARBEIDET

Kvalitet er en integrert del av alt arbeid i organisasjonen, og ansvar og myndighet i kvalitetsspørsmål er i samsvar med ansvars- og myndighetsforhold ellers.

Et delegasjonsreglement beskriver hvordan opplæringslovens og forskriftens krav til fylkeskommunen som skoleeier blir delegert fra fylkestinget til rådmannsnivået, med mulighet for videre delegasjon, der dette er nødvendig. Fra rådmannsnivået klargjøres hva som skal delegeres til rektorene. Rektor har i 2-nivåmodellen fullt lederansvar for kvalitet på sin enhet.

Skoleeiers ansvar og oppgaver

Det er skoleeier som gjennom kvalitetspolitikken for videregående opplæring uttrykker de overordnede mål og strategier for kvalitetsarbeidet i videregående opplæring. Skoleeier følger opp at strategiene følges og målene nås – ikke minst gjennom systematisk og kontinuerlig forbedring, slik Kvalitetshåndboka beskriver. Skoleeier har også ansvar for drift og utvikling av det felles kvalitetsstyringssystemet for videregående opplæring.

Yrkesopplæringsnemnda er et rådgivende organ mht. kvalitet i hele opplæringsløpet for lærlingene og lærekandidatene, og nemnda er derfor en del av nettverket for helhetlig kvalitetsutvikling i videregående opplæring.

Skoleeiers representanter

Skoleeiers representanter forholder seg til de vedtatte mål og strategier. De iverksetter, overvåker, evaluerer og opprettholder kvalitetsstyringssystemet i daglig drift. Et utvalg på 3 personer er oppnevnt av Direktør for videregående opplæring for å ivareta denne funksjonen som systemadministratorer, to fra videregående skoler og en fra Fagenhet for videregående opplæring. Sistnevnte er også kontaktperson utad. Skoleeiers representanter arbeider på vegne av og rapporterer til direktøren for videregående opplæring.

Rektors ansvar og oppgaver

Det systematiske kvalitetsarbeidet på enheten er en helt sentral del av rektors ansvar og oppgaver. Det er rektor som påser at den overordnede kvalitetspolitikken følges og utvikles som en integrert del av virksomheten. Det innebærer å etablere lokale kvalitetsmål i samsvar med de overordnede målene, samt måle og følge opp resultater til ferdig gjennomførte forbedringstiltak og verifisering av dem.

Enhetens kvalitetsleder

Enhetens kvalitetsleder har normalt det daglige ansvaret for oppbygging, implementering, ajourhold og kontinuerlig forbedring av skolens kvalitetsstyringssystem. Vedkommende tilhører skolens ledelse og er utpekt og delegert funksjonen som kvalitetsleder av rektor. Felles, veiledende retningslinjer for funksjonen som kvalitetsleder utvikles.

Leder for fagopplæringen oppnevner også en kvalitetsleder.

INTERN KOMMUNIKASJON OG SAMARBEID OM KVALITET

Samarbeid om kvalitet i videregående opplæring som helhet

Direktør for videregående opplæring og rektorene samarbeider om de overordnede føringene for kvalitetsarbeidet. Kvalitetsdokumenter som skal gjelde for alle enhetene, faller i to kategorier:

1. De dokumentene som direktør for videregående opplæring velger å gjøre gjeldende for alle skolene eller videregående opplæring generelt uten videre prosess.
2. De dokumentene som skolene finner hensiktsmessig å ha felles. Etter utarbeiding i fellesskap, kan slike dokumenter bli sendt til alle rektorene på høring, for at deres innspill kan bli tatt hensyn til når dokumentet skal slutføres. Etter eventuell omarbeiding kan Direktør for videregående opplæring godkjenne det til felles bruk.

Nettverk for helhetlig kvalitetsutvikling i videregående opplæring

Enhetenes kvalitetsledere og skoleeiers representanter utgjør et nettverk for kvalitetsutvikling i videregående opplæring. De møtes regelmessig og behandler alle spørsmål som er viktige for drift og utvikling av kvalitetsstyringssystemet. Møtene i nettverket for kvalitetsutvikling i videregående opplæring formidler sine innspill til Direktør for videregående opplæring og enhetslederne.

Nettverk for kvalitetsutvikling på det enkelte fagområde

Fagnettverkene har en viktig oppgave i kvalitetsutvikling, hvert på sitt felt i forhold til undervisningsfag.

Informasjonsflyt i virksomheten for øvrig: Åpenhet og deling

STFK er en velutviklet organisasjon mht. elektroniske hjelpemidler for informasjonsflyt, og informasjonspolitikken går for åpenhet, med politisk vedtak om mer offentlighet utad. I praksis skjer mye av informasjonsflyten og delingen av informasjon mellom møtene ved hjelp av e-post, prosjektweb, elektronisk arkiv og andre felles systemer.

Samarbeidet om kvalitet på det enkelte enhet

På samme måte som skolens kvalitetsledere utgjør et nettverk for kvalitetsutvikling i videregående opplæring som helhet, trenger hver enhet et internt utviklingsteam. Lederteamet kan selv gjerne utgjøre et slikt team for kvalitetsutvikling.

LEDELSENS GJENNOMGANG AV KVALITETSSTYRINGSSYSTEMET

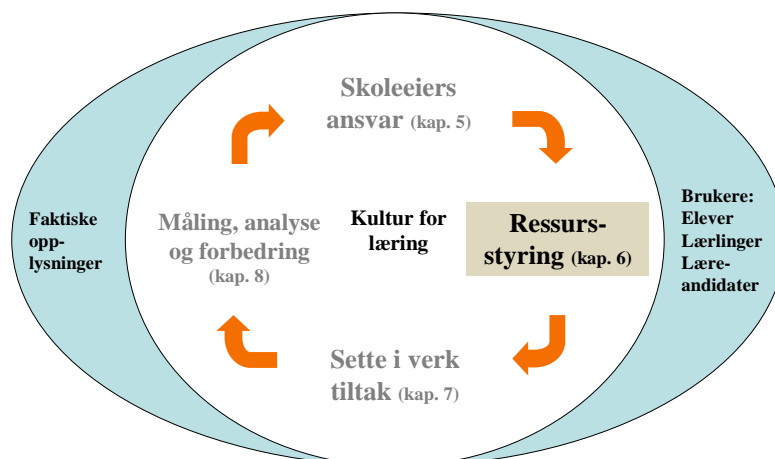
Med jevne mellomrom, helst årlig, må skoleeier se tilbake på hvordan kvalitetsstyringssystemet har fungert i siste periode. For eksempel: Har driften vært tilfredsstillende? Har engasjementet vært godt nok? Har systemet fungert etter hensikten? Har systemet klart å avdekke om kravene blir ivarettet og om evt. avvik har blitt rettet? Hvordan kan systemet forbedres? Fungerer spørreundersøkelsene som ligger til grunn for BMS? Det vil være aktuelt å ha en evalueringsgruppe som peker på hva som til enhver tid må revideres i kvalitetsstyringssystemet, slik at det blir et dynamisk system for STFK.

6. STYRING AV RESSURSER

I tillegg til finansielle ressurser regnes også menneskelige ressurser og arbeidsmiljø som ressursfaktorer, sammen med infrastruktur, dvs. alt det andre som trengs i opplæringsvirksomheten. Prinsipielt må de tilgjengelige ressursene fordeles på 3 hovedaktiviteter:

1. Iverksetting av nye tilbud og nye prosjekter
2. Videreføring av løpende tilbud og prosjekter
3. Kontinuerlig forbedring av løpende virksomhet.

Figur 5: Styring av ressurser



Menneskelige ressurser stiller i en særklasse som ressursfaktor i videregående opplæring i alle tre hovedaktiviteter, og i dette dokumentet er hovedvekten lagt på denne faktoren. I tillegg er elevenes arbeidsmiljø en særlig viktig ressursfaktor i videregående opplæring.

Styringen av finansielle ressurser på overordnet nivå i STFK, som fullføres med fylkestingets budsjettvedtak i desember, behandles ikke spesielt her. Det vises til fylkesrådmannens styrende dokumenter for denne ressursfordelingsprosessen. De omfatter særlig ressursfordelingen til hovedaktivitetene 1. og 2. som er nevnt ovenfor.

STYRING AV MENNESKELIGE RESSURSER

Styring av menneskelige ressurser skjer ut fra det fokus som settes i virksomheten. Fokus og kommunikasjon skal gi klare forventninger i organisasjonen om at kravene i lov og forskrift skal oppfylles til elevenes beste. Når det gjelder styring av mengden av menneskelige ressurser til ulike aktiviteter, må kontinuerlig forbedring prioriteres.

Ressurser til kompetanseutvikling

”Kultur for læring⁵” beskriver lærere og skoleledere som skolens viktigste ressurs, og rektor må identifisere alle typer menneskelige ressurser som trengs for å realisere den planlagte opplæringen, for så å skaffe dem til veie. Det vil alltid være en vesentlig oppgave å styrke og videreutvikle læreres faglige og pedagogiske kompetanse.

System for kompetanseutvikling

Skoleeier pålegges å ha et system som gir nødvendig kompetanseutvikling på høyde med utviklingen i skolen og samfunnet. Jfr. opplæringslovens § 10-8 om kompetanseutvikling:

”Skoleeigaren har ansvar for å ha riktig og nødvendig kompetanse i verksemda. Skoleeigaren skal ha eit system som gir undervisningspersonale, skoleleiarar og personale med sær oppgåver i skoleverket høve til nødvendig kompetanseutvikling, med sikte på å fornye og utvide den faglege og pedagogiske kunnskapen og halde seg orienterte om og vere på høgd med utviklinga i skolen og samfunnet.”

⁵ Stortingsmelding nr 30/2003-04

Utfordringen er hvordan skoleeier kan tilpasse kompetanseutvikling til skolens forutsetninger og rammefaktorer. Tilegnet kunnskaper krever også implementering og oppfølging for varig endring i atferd.

Som en prioritert oppfølging av denne Kvalitetshåndboka, vil skoleeier videreutvikle og beskrive sitt system for kompetanseutvikling i samsvar med lovens krav. Utfordringen er da også å styre ressurser til drift og utvikling av systemet, og ikke bare til selve kompetanseutviklingen.

Kompetansekrav og opplæringsbehov

Skolene skal gjennomføre systematiske tiltak for å sammenholde egen kompetanse med den kompetansen som opplæringen krever. Skolens kollektive kompetanse skal knyttes til målsettinger, innhold og metoder og hvor kompetanse evalueres og utvikles. Kvalitetsarbeid krever også kontinuerlig kompetanseutvikling i alle ledd.

Kompetanseutviklingsplaner

Kompetanseutviklingsplaner vil finnes både på sentralt og lokalt nivå, og selve planleggingsprosessen må avklare hva som skal gjennomføres hvor, for hvem og når.

Miljøutvikling: Læring i fellesskap - lærende organisasjon

Også elevenes arbeidsmiljø er en viktig ressursfaktor i videregående opplæring. Miljøutvikling blir derfor en sentral oppgave å styre ressurser til. Det dreier seg om læring i fellesskapet, både blant ansatte og elever, gjennom ulike tiltak som fremmer gode og stimulerende fellesverdier i miljøet og bidrar til at organisasjonen lærer, ikke bare enkeltpersonene.

STYRING AV RESSURSER TIL KONTINUERLIG FORBEDRING

I prinsippet skal alle forbedringstiltak være identifisert og planlagt for iverksetting under pkt. 8 i kvalitetsstyringssystemet: Måling, analyse og forbedring. Der beskrives både avviksmeldingssystemet, enhetens plandokument for forbedringstiltak og Utfordringsdokumentet sentralt, med plass for forbedringstiltak på overordnet nivå.

Poenget her er at styring av ressurser for det første må gi rom for gjennomføring av tiltak som ligger i forbedringsplanene. For det andre må selve forbedringssystemet tilgodeses med nødvendige ressurser for drift og utvikling. Det sier seg selv at for å få til kvalitetsarbeid, må organisasjonen selv være i en kvalitetsprosess. Kvalitetsarbeid krever derfor for sin egen del både opplæring, ansvarsdelegering og ressurstildeling.

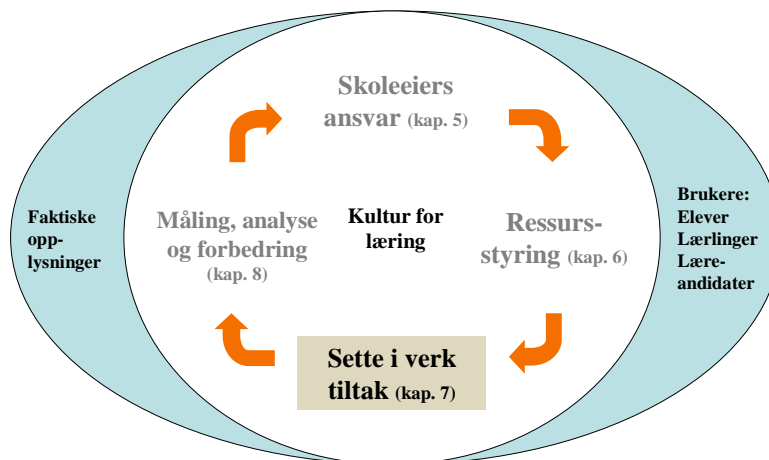
7. SETTE I VERK TILTAK

Figur 6: Sette i verk tiltak

PLANLEGGING FOR Å SETTE I VERK TILTAK

Prinsipielt må planlegging av opplæring bygge på disse tre forutsetningene:

1. Evt. iverksetting av nye tilbud og nye prosjekter (eller avvikling)
2. Videreføring av løpende tilbud og prosjekter
3. Forbedring av løpende virksomhet.



Den enkelte skole planlegger opplæringstjenester. Et stort ansvar er overlatt skolene i fylkeskommunens 2-nivåmodell. Rektor delegerer mye av dette ansvaret til sin ledergruppe. Det er imidlertid opp til skolen om den vil samle sine dokumenter i en plan.

Når det gjelder planen for forbedring av løpende virksomhet, vil den i stor grad hentes fra skolens egen lokale forbedringsplan. Den forutsettes utarbeidet i mars etter forutgående måling og analyse av resultatene på en rekke områder, målt gjennom bl.a. Elevundersøkelsen, Lærerundersøkelsen, Nasjonale prøver og Arbeidsmiljøundersøkelsen, og med momenter fra elevsamtaler, tilbakemelding fra foresatte, medarbeidersamtaler m.m.

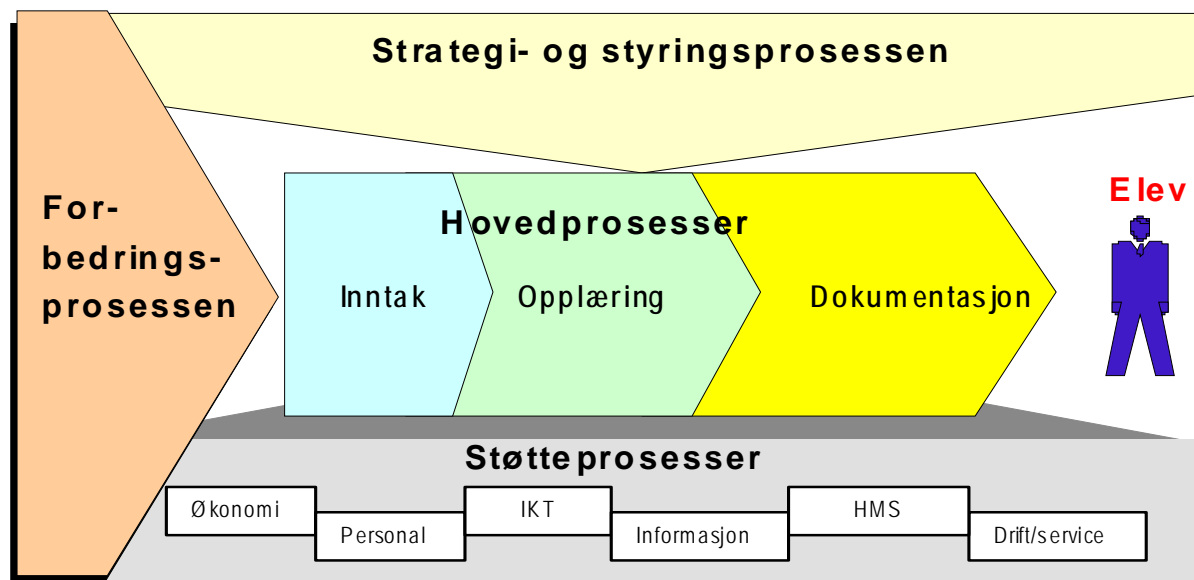
Som følge av de funn og momenter som avdekkes i de ulike undersøkelsene og samtalene nevnt ovenfor, skal rektor sørge for å utarbeide et lokalt plandokument for forbedringstiltak.

ARBEIDSPROSESSENE I VIDEREGÅENDE OPPLÆRING

Arbeidsprosessene i videregående opplæring kan inndeles i 4 ulike kategorier:

1. **Hovedprosesser** i form av elevrettede prosesser
2. **Støtteprosesser** for de elevrettede hovedprosessene,
3. **Strategi- og styringsprosesser** for hele virksomheten
4. **Forbedringsprosessen** som kontinuerlig forbedring og utvikling av virksomheten.

Figur 7: Arbeidsprosessene i videregående opplæring



Hovedprosessene - elevrettede prosesser - omfatter alle de arbeidsoppgavene som har til formål å betjene elevene/lærlingene direkte i inntak, opplæring/formidling, rådgivning/veiledning og ved dokumentasjon. De utgjør skolens kjerneoppgaver og skal derfor være i fokus for all virksomhet. Hovedprosessene tar utgangspunkt i behov og krav fra elever, foresatte/foresatte, arbeidsliv, skoleier og samfunnet for øvrig, basert på lov, forskrift og andre overordnede vedtak, samt brukerundersøkelser og andre faktiske opplysninger.

Støtteprosessene har til formål å sikre en god gjennomføring av hovedprosessene. En vellykket gjennomføring av hovedprosessene forutsetter at en rekke støttearbeidsoppgaver ivaretas. Støtteprosessene må defineres og utvikles ut fra hovedprosessene. De er altså ikke mindre viktige for elevenes læringsresultater, men de fungerer bare indirekte, via hovedprosessene. Som eksempel kan nevnes IKT. Det skal integreres i alle fag, og IKT-tjenesten bidrar med elektroniske læringsplattformer som som uunnværlig støtteprosess til læringarbeidet innen de ulike fag.

Strategi- og styringsprosessen omfatter strategiutvikling og beslutninger som gjør skolen i stand til å gjennomføre strategien med en overordnet styring. Denne prosessen ivaretar faglige og organisatoriske veivalg, legger føringer og definerer mål for de elevrettede prosessene og støtteprosessene. Strategi- og styringsprosessen medfører at man må følge opp funn i BMS og iverksette tiltak.

Forbedringsprosessen er en forutsetning for at skolen skal kunne oppnå og opprettholde tilfredsstillende kvalitet i alle prosesser. Forbedringsprosessen utvikler alle de andre prosessene i samsvar med de avviksmeldinger, forbedringsforslag, målinger og analyser som ligger til grunn.

DE ELEVRETTEDE ARBEIDSPROSESSENE

De elevrettede prosessene skal være i tråd med formålet for opplæringen og tilpasses evnene og forutsetningene hos den enkelte elev, lærling og lærekandidat. Dette er i fokus for all virksomhet. For å sikre denne fokuseringen, gjør skoleeier bl.a. felles årshjul gjeldende for alle skolene om spesialundervisning.

Ut fra de sentrale retningslinjene utarbeides det prosedyrer lokalt som benyttes i kvalitetssikringen av opplæringen innen de elevrettede prosessene. Eksempler på slike prosedyrer, som sikrer at lov og forskrift blir ivaretatt, er:

- Prosedyre for overføring av opplysninger fra tidligere skolegang
- Prosedyre for kartlegging av elevenes forutsetninger
- Prosedyre for elevsamtaler
- Prosedyre for vurdering av elevens behov for tilpasset opplæring
- Informasjon til elever om rettigheter og plikter (felles ordensreglement)

- Sikring av elevtjenesten slik at elever får tilgang på rådgiver, helsesøster, PPT etc.
- Prosedyre for oppfølging av elever med dårlig læringsutbytte
- Prosedyre for elever med stort fravær/ fraværshåndtering
- Kvalitetssikring av opplæringen (vurdering, eksamen, vitnemål)
- Prosedyre for klager på opplæringen

Det lokale kvalitetsstyringssystemet samler alle disse prosessene opp i seg i kvalitetsprosessen på hvert lærested og for hver elev, med kontinuerlig tilpasning av opplæringen for den enkelte. Felles retningslinjer som hjelper til at lov og forskrift ivaretas innenfor et bestemt område, bør vurderes også når det gjelder viktige støtteprosesser, som IKT, personal, HMS m.v..

KONTROLL MED REGISTRERINGS- OG MÅLEUTSTYR

Skolen bruker i dag en rekke dataverktøy som dokumenterer ulike sider ved elevenes opplæring og skolens øvrige virksomhet.

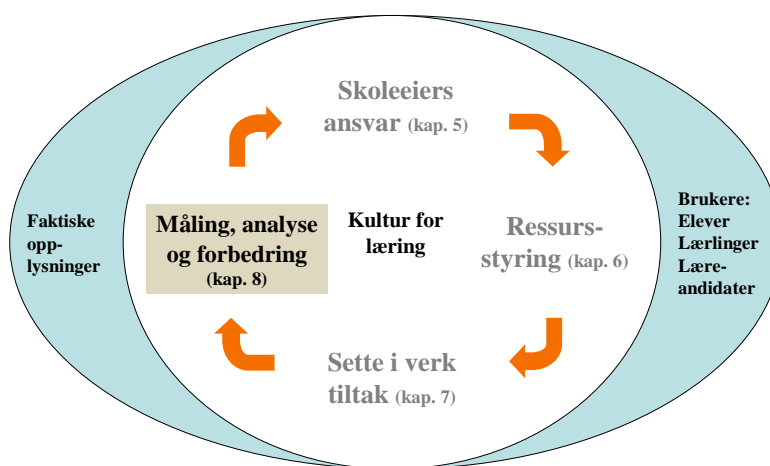
For det første er det viktig å forsikre seg om at disse verktøyene er relevante for de data de skal behandle, dernest at de faktisk arbeider riktig med de data som legges inn. Endelig er kvaliteten på de data som legges inn, avgjørende. Her kreves felles og spesifikke prosedyrer for hvert system for å sikre at kvaliteten på de data som legges inn, blir tilfredsstillende, både mht. til fullstendig registrering av data og lik forståelse og praksis vedrørende klassifisering av dem i systemene. Hvis ikke, vil datagrunnlaget ikke bli holdbart for analyse og forbedringstiltak.

Fylkeskommunen vil sørge for samhandling mellom de dataverktøy som benyttes. Data som produseres ett sted, skal automatisk genereres for bruk i tilstøtende dataverktøy. STFK vil også legge til rette for og prioritere kvalitetssikring av opplæring og brukerkompetanse for de ulike dataverktøyene, slik at potensialet i dem kan utnyttes bedre, for eksempel datafangst som målig til analyse og forbedring.

8. MÅLING, ANALYSE, FORBEDRING - RAPPORTERING

Måling, analyse og forbedring henger uløselig sammen; det ene fungerer ikke uten de andre. De følger hverandre som A-B-C og bør sees som én prosess; forbedringsprosessen. Hvis vi ikke gjennomfører analyse og evt. forbedring, er det heller ingen vits i å måle. Det kan også slå negativt ut i medarbeidernes motivasjon når oppfølging av måling uteblir.

Figur 8: Måling, analyse og forbedring



Vår målsetting er ikke å måle mer enn vi har mulighet til å analysere og evt. følge opp med forbedringstiltak. Da må vi fokusere målingene mot de viktigste forholdene i virksomheten; først og fremst de som har med elevene og deres læring å gjøre, men også mot de andre styringsperspektivene i styringskortet for balansert målstyring.

Måling, analyse og forbedring er grunnelementene i forbedringsprosessen for å nå de strategiske målene for videregående opplæring. Denne forbedringsprosessen skal løpe kontinuerlig både sentralt og lokalt i virksomheten, og den skal involvere alle medarbeidere.

Gode måleindikatorer og statistisk analyse må til for å gi et godt grunnlag for refleksjon og forbedring. Målinger gir gode indikatorer men målinger må suppleres med annen kunnskap for å finne årsaker og sammenhenger. Skolene må etablere arena for refleksjon - og strategier må legges for å lykkes med tiltakene.

Rapportering hører også med. Det dreier seg om å dele informasjon om måling, analyse og forbedring for videre oppfølging på høyere nivå i organisasjonen. BMS-rapporteringen er et eksempel på dette.

Mer om måling, analyse og forbedring finner du i vedlegg A.

Selve målingene vi bruker som grunnlag for forbedringsarbeidet, kan skje til ulike tider;

- 1) kontinuerlig, med elektronisk dataregistrering og avviks-/ forbedrings- meldinger
- 2) periodisk, med ulike typer spørreundersøkelser, samtaler, rapporter og andre målinger og
- 3) sporadisk, ved hjelp av intern revisjon i forhold til utvalgte tema og områder.

Denne inndelingen brukes i den videre framstillingen.

KONTINUERLIG MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRINGEN

Oppfølgingen underveis med kontinuerlig måling, analyse og forbedring er en svært viktig del av kvalitetsstyringssystemet. Med den kan vi oppdage og rette misforhold på et så tidlig stadium at det fortsatt er mulig å gjøre sluttresultatet godt - eller bedre enn det ellers ville ha blitt.

Elektronisk dataregistrering; rapporter og oppfølging

Aktuelle data registreres elektronisk for ulike aktiviteter i opplæringsvirksomheten. Det er derfor mulig å generere rapporter ved behov. For hver dataregistrering trenger vi en oversikt over hvilke data som er særlig aktuelle for rapport og analyse underveis, og når det må skje for at oppfølging skal kunne gjennomføres tidnok for elevene i skoleåret.

Avviksbehandling

Avviksmelding er også en form for måling. Den ”måler” at noe ikke er i samsvar med gjeldende standard/norm. Avviksmeldinger kan ha intern eller ekstern avsender.

Klager

Avviksmelding fra elev/interessent kalles gjerne klage. Disse skal ha høy prioritet, og behandles med registrering, vurdering, tiltak, godkjenning og lukking. Skolene har felles prosedyrer for sin behandling av klager på opplæringen. Den enkelte skole gjør disse kjent.

Avviks- og forbedringsmeldinger

Mange arbeider med bare visse deler av større arbeidsprosesser, der eleven er den endelige mottaker av sluttproduktet i form av opplæringstjenester. Da er det svært viktig at alle medarbeidere har et ansvarlig forhold både til hva en mottar fra andre som grunnlag for sin del av jobben, og hva en leverer videre som ”halvfabrikata” for videre bearbeiding i neste ledd i kjeden. Hvis en medarbeider mottar et arbeidsgrunnlag fra foregående ledd i arbeidsprosessen, og dette ikke er brukbart for videre bearbeiding, må en si fra om det på en tydelig og saklig måte. Da kan avviks-/forbedringsmelding brukes. Denne kontrollen underveis i prosessene er en helt nødvendig del av kvalitetsarbeidet.

Elektronisk støtte til systematisk avviksbehandling

Til registrering og oppfølging av både klager og avviksmeldinger har vi elektroniske system som støtte i kvalitetsarbeidet. Dette er nærmere beskrevet i retningslinjer for avviksbehandling.

PERIODISK MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRING

Periodiske målinger generelt

Med unntak av månedlige regnskapsrapporter er de andre målingene vi bruker, som regel årlige. Framstillingen av målingsresultatene må minst inneholde sammenligning med resultatet av målingen for samme enhet i året eller perioden før og sammenligning med fylkeskommunens snittverdier gjeldende år eller periode.

To perspektiver ved analyse av periodiske målinger

Periodiske målinger, det vil stort sett si årlige målinger, må analyseres ut fra to ulike perspektiv:

1. Analyse med tanke på å vurdere effekten av foregående års forbedringstiltak

Når man skal vurdere effekten av foregående års forbedringstiltak, for eksempel tiltak mot mobbing, kan Elevundersøkelsen vise at situasjonen har forbedret seg så mye at fortsatte forbedringstiltak ikke er nødvendig. Resultatene av denne effektivvurderingen rapporteres i årsrapporten fra enheten, i styringskortet for BMS.

2. Analyse med tanke på forbedringstiltak kommende år

Alternativt kan effektivvurderingen av foregående års forbedringstiltak vise at fortsatte forbedringstiltak er nødvendig. Da må en vurdere om forbedringstiltakene er hensiktsmessige, og en må utrede og beslutte videre tiltak eller forberede tidligere tiltak. Dette krever en involverings- og planleggingsprosess på skolen, og det vil være altfor tidlig å rapportere om slike tiltak for kommende år allerede i årsrapporten. Det er også nødvendig å utvikle en prosedyre for hvordan analysen bør skje på skolenivå. Resultatene skal inn i skolens plandokument for forbedringstiltak.

Sjekkliste for opplæringsloven og forskriften

Systemkravet i opplæringsloven § 13-10 omfatter hele opplæringsloven med forskrift. En egen sjekkliste er ment å være et verktøy både sentralt og lokalt for kontroll av at bestemmelsene i lov og forskrift overholdes. Ledelsen på den enkelte skolen bruker sjekklisten minst en gang pr år til felles gjennomgang for å vurdere om enheten overholder de ulike bestemmelsene og identifiserer avvik. Sjekklisten signeres og følger med årsrapporten som vedlegg.

Identifiserte avvik blir gjenstand for analyse med tanke på forbedringstiltak. Mindre forbedringstiltak legges inn i systemet for kontinuerlig avviksbehandling. Større forbedringstiltak tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Elevundersøkelsen og Lærerundersøkelsen

Elevundersøkelsen hver vinter er hovedkilden til faktiske, statistiske opplysninger om elevenes vurdering av sin skole og læringssituasjon. Og ”Brukere” er det viktigste av styringsperspektivet i balansert målstyring. Derfor legger skoleeier særlig stor vekt på at Elevundersøkelsen gjennomføres for alle elever, og at resultatene analyseres med tanke på forbedring. Lærerundersøkelsen kan også gi verdifulle bidrag til analysen. Resultatene i forhold til foregående års forbedringstiltak kommenteres i årsrapporten. Mindre forbedringstiltak legges inn i systemet for kontinuerlig avviksbehandling. Større forbedringstiltak tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Nøkkelresultatene rapporteres gjennom styringskortet for BMS til overordnet administrativt og politisk nivå. Fra Elevundersøkelsen kommer svarene inn under styringsperspektivet "Brukere", og fra Lærerundersøkelsen kommer de inn under styringsperspektivet "Interne prosesser".

STFKs undersøkelse om læringsmiljøet i lærebedriftene for lærlinger og lære kandidater

STFKs egen undersøkelse "Kvalitetsstandard for læringsmiljøet i lærebedriftene" er en måling i form av spørreundersøkelse om læringsforholdene i videregående opplæring i bedrift. Den har tilsvarende funksjon for lærlinger og lære kandidater som Elevundersøkelsen har for elevene i videregående skoler. Den har spørsmål både til lærling/lære kandidat og lærebedriften om planlegging, gjennomføring og vurdering/dokumentasjon av opplæringen i bedriften. Svarene sammenfattes til en helhetlig resultatrapport. Rapporten viser gjennomsnittresultatene for hvordan lærlingene og bedriftene selv vurderer planlegging, gjennomføring og vurdering/dokumentasjon av opplæringen, fordelt på fag i selvstendige lærebedrifter og bedrifter i opplæringskontor.

Nøkkelresultatene rapporteres gjennom styringskortet for BMS til overordnet administrativt og politisk nivå.

Medarbeiderundersøkelsen

Medarbeiderundersøkelsen hver høst er hovedkilden til faktiske, statistiske opplysninger om medarbeidernes vurdering av sin arbeidsplass og arbeidssituasjon. Jfr. styringsperspektivene *Interne prosesser* og *Medarbeidere, læring og fornyelse*. Skoleeier legger stor vekt på å gjennomføre den for alle ansatte, og resultatene analyseres med tanke på forbedring. Resultatene i forhold til foregående års forbedringstiltak kommenteres i årsrapporten. Mindre forbedringstiltak legges inn i systemet for kontinuerlig avviksbehandling. Større forbedringstiltak tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Nøkkelresultatene rapporteres gjennom styringskortet for BMS til overordnet administrativt og politisk nivå.

Regnskap

Budsjett og løpende regnskap er hovedkilden til faktiske, statistiske opplysninger om enhetens økonomiske status og utvikling. Jfr. styringsperspektivet *Økonomi*. Skoleeier legger stor vekt på rett regnskapsføring og analyse av resultatene med tanke på forbedringer. Resultatene i forhold til foregående års forbedringstiltak kommenteres i årsrapporten. Mindre forbedringstiltak legges inn i systemet for kontinuerlig avviksbehandling. Større forbedringstiltak tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Nøkkelresultatene rapporteres gjennom styringskortet for BMS til overordnet administrativt og politisk nivå.

SPORADISK MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING AV OPPLÆRINGSVIRKSOMHETEN

I praksis skjer sporadisk måling av opplæringsvirksomheten ved såkalt tilsyn. Arbeidsmetodikken kalles revisjon. Vi er kjent med denne typen revisjon gjennom tilsyn fra ulike offentlige myndigheter, for eksempel fra Fylkesmannen når det vedrører videregående opplæring.

Revisjon med måling, analyse og forbedring, samt etterkontroll

Vi kan også bruke revisjon som arbeidsmåte internt, og det er en meget virkningsfull framgangsmåte for forbedring og utvikling. Derfor er STFK meget positiv til ekstern revisjon og vil selv bruke intern revisjon når behovet tilsier det.

Utøvende revisor vil ha et eget opplegg både for måling, analyse og vurdering av resultatene i form av en revisjonsrapport. Der beskrives evt. avvik som må lukkes, og merknader til oppfølging ellers. Avvikene må da lukkes som pålagte forbedringstiltak. Det kan dreie seg om pålagte strakstiltak og/eller pålagte forbedringstiltak med lengre frist. Strakstiltak og mindre forbedringstiltak legges inn i systemet for kontinuerlig avviksbehandling. Større forbedringstiltak tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Intern revisjonsgruppe, for eksempel for tilpasset opplæring?

Skolen kan etablere en intern revisjonsgruppe som har tilsyn, veiledning og oppfølging av skolens arbeid. Det vil synliggjøre skolens ansvar i arbeidet med og bevissthet i bruken av tilpasset opplæring. En må da utvikle og ta i bruk gode indikatorer på at eleven synes opplæringen er tilpasset eget ståsted, og at skolen når sine mål i arbeidet med tilpasset opplæring.

PLANDOKUMENTER FOR FORBEDRINGSTILTAK

Lokalt plandokument for hver skoles forbedringstiltak

Planen samler i seg alle planlagte, større tiltak på grunnlag av målingene og analysene beskrevet over, samt alle større, pålagte forbedringstiltak etter revisjon. BMS styringskort for opplæring bør kunne brukes som utgangspunkt for en lokal plan for forbedring. I planen beskrives kort: Avvik og utfordring, mål, tiltak, ansvar, frist og effektvurdering.

I et eget avsnitt omtales eventuelt behov for tiltak som ligger utenfor den enkelte enhets myndighet og mulighet til å gjennomføre. Det blir igjen grunnlag for planlegging av skoleeiers forbedringstiltak på overordnet nivå i Utfordringsdokumentet.

Det lokale plandokumentet utvikles og ferdigstilles årlig innen utgangen av mars og legges i det elektroniske systemet for styrende dokumenter. Det oppdateres med effektvurdering av tiltakene i lys av nye målinger rundt årsskiftet og er vedlegg til skolens årsrapport.

Sentralt plandokument for skoleeiers overordnede forbedringstiltak

Det sentrale plandokumentet for skoleeiers strategiske utfordringer og forbedringstiltak, er Utfordringsdokumentet. Her samles både overordnede forbedringsbehov og nye utfordringer årlig innen utgangen av april til analyse, drøfting og politisk behandling, med vedtak i fylkestinget i juni. Dette vedtaket danner det sentrale utgangspunktet for budsjett og strategiplan fra neste årsskifte.

Et viktig grunnlagsmateriale for utarbeiding av Utfordringsdokumentet er den enkelte skoles plandokument for forbedringstiltak, særlig avsnittet om behov for tiltak som ligger utenfor den enkelte enhets myndighet og mulighet og til å gjennomføre.

BMS-RAPPORTERING OG DELING AV DATA

Rapportering er en nødvendighet, samtidig som det er nødvendig å begrense rapporteringen til det nødvendige. Rapportering knytter seg i hovedsak til BMS styringskort, halvårsrapport og årsrapport.

For øvrig bør så mye som mulig av relevant informasjon og data gjøres tilgjengelig både lokalt og sentralt i organisasjonen gjennom felles tilgang til elektronisk registrerte data. Eksempler på dette er styrende dokumenter i hele organisasjonen som er gjort tilgjengelig for alle gjennom elektronisk støttesystem for dokumenthåndtering og arkivdokumenter gjennom det elektroniske arkivsystemet.

Styringskortet for BMS er først og fremst et redskap for rektors og skoleeiers analyse, vurdering og forbedringstiltak på lokalt og sentralt nivå i organisasjonen.

KVALITETSPROSESSEN FORBEDRER opplæringen, arbeidssituasjonen og organisasjonen!

Kvalitetshåndboka gir en overordnet beskrivelse av kvalitetsarbeidet i videregående opplæring i Sør-Trøndelag fylkeskommune. Den sier hvordan vi i praksis skal arbeide og samarbeide om kvaliteten på våre tjenester for å realisere lover, forskrifter, mål og ambisjoner.

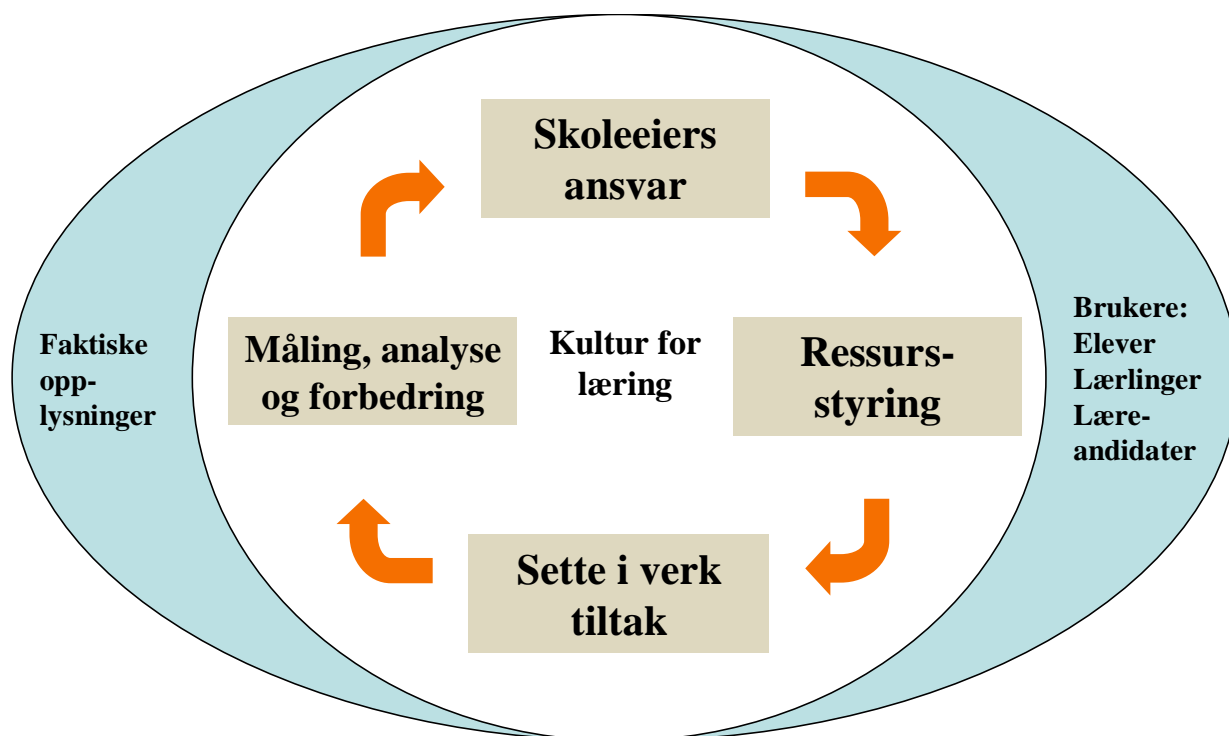
Kvalitetshåndboka skal informere medarbeidere, elever, lærlinger, lærekandidater, foresatte og samarbeidspartnere om STFK sin politikk og system for kvalitet i videregående opplæring.

Kvalitetshåndboka gjelder for alle STFK sine enheter i videregående opplæring og så langt som mulig for opplæringen i lærebedriftene.

Detaljene kan bli mange, og helheten kan forsvinne i beskrivelsen av kvalitetsstyringsystemet for en så stor virksomhet. Men vi må ha helheten for øye i kvalitetsarbeidet. Det hjelper ikke hvor godt vi arbeider i enkelte faser av kvalitetsprosessen hvis vi ikke gjennomfører alle fasene i tur og orden, helt til forbedringer er etablert i praksis. Hver fase må også være tilpasset en realistisk ressursinnsats, slik at vi blir i stand til å fullføre ”kvalitetssirkelen” og deretter foreta en evaluering av hvordan forbedringene virker.

Det er liten tvil om at denne kvalitetsprosessen er veien å gå når videregående opplæring i STFK skal utvikles videre. Kvalitetsprosessen må inn i arbeidet på hvert nivå i alle ledd, med fokus på elever, lærlinger og lærekandidater. Kvalitetsprosessen hjelper oss med å utføre de rette oppgavene korrekt første gang og hver gang, i stedet for at vi sliter med feil, plunder og heft. Og kvalitetsprosessen er en læringsprosess for oss alle, både som enkeltpersoner, felleskap og organisasjon. Dette både vil og kan vi, så bli med på veien!

Veien til kvalitet er kvalitetsprosessen!



VEDLEGG A: MER OM MÅLING, ANALYSE OG FORBEDRING

Måling, analyse og forbedring henger uløselig sammen; det ene fungerer ikke uten de andre. De følger hverandre som A-B-C og bør sees som én prosess; forbedringsprosessen.

MÅLING (A)

Måling brukes her i vid betydning om registrering av faktiske opplysninger som er relevante for opplæringsvirksomheten. Slik måling kan skje i tilknytning til arbeidsprosessene med ulike intervaller, i ulike faser og i ulikt omfang.

Vi bør bruke alle disse tilnærmingene til måling – alltid med tilhørende analyse og forbedring - for å få et forsvarlig system for den nøkkelfasen i kvalitetsstyringssystemet som forbedringsprosessen er.

Måling med ulike intervaller

Måling kan skje med ulike intervaller;

- 1) kontinuerlig, med elektronisk dataregistrering og avviks-/ forbedrings- meldinger
- 2) periodisk, med ulike typer spørreundersøkelser, samtaler, rapporter og målinger og
- 3) sporadisk, ved hjelp av intern revisjon i forhold til utvalgte tema og områder.

Måling i ulike faser av arbeidsprosessene

Måling kan skje i ulike faser av arbeidsprosessene; fra måling av sluttresultater, som for eksempel frafall, til måling av underveis resultater, som f.eks. fravær. Måler vi kritiske faser underveis i de elevrettede prosessene – og gjerne så tidlig som mulig - er mulighetene så mye større for korreksjon og forbedring av prosessene og dermed forbedring av sluttresultatene for de elevene det gjelder.

Måling i ulikt omfang

Måling kan også skje i ulikt omfang, fra alle tilfeller av en kategori til et utvalg, som for eksempel stikkprøver.

Egenvurdering som måling

Vi har måleindikatorer i styringskortet for BMS som det kan være for vanskelig og for ressurskrevende å måle i egentlig forstand. Da kan vi i stedet bruke egenvurdering som måling. For eksempel kan skolens ledergruppe foreta en egenvurdering av skolens påvirkning på det ytre miljøet ut fra en sjekkliste med poengskala for hvert hovedpunkt for miljøpåvirkning. På grunnlag av tilgjengelige faktiske opplysninger om situasjonen, drøfter ledelsen hvert punkt og blir enige om en punktvis skåringsverdi. Verdiskalaen kan være tilsvarende den som brukes i Elevundersøkelsen, med inndeling fra 1 til 5. Skolens resultat kan da rapporteres på linje med andre måleverdier i BMS styringskort. Skåringer basert på slik egenvurdering er så mye mer verd enn ingen eller feilaktig måling, siden den kompletterer styringskortet for kritiske suksessfaktorer som vi ellers bare kan ”synse” om.

Sammenstilling av målte data

Måling har nær sammenheng med sammenstilling av data. Det er svært viktig at resultatene framstilles i en praktisk brukbar form. Det betyr at resultatene må kunne brukes på ulike nivå, fra å gi

detaljert innsikt til å gi et mer overordnet bilde. For overordnede perspektiv er snittverdier den greieste tallverdien å forholde seg til. Framstillingen av målingsresultatene må i alminnelighet minst inneholde

- a) sammenligning med gjeldende enhets resultat fra forrige tilsvarende måling og
- b) sammenligning med fylkeskommunens snittverdier fra samme måling.

ANALYSE (B)

Analyse av løpende målinger og periodiske målinger kan stort sett gjennomføres på samme måte, men de må sammenstilles for å få en hensiktsmessig presentasjon. Måleresultatene må belyse viktige forhold og funn, og de gir grunnlag for å identifisere årsaker og se sammenhenger. For å få et felles vurderingsgrunnlag, bør alle berørte parter involveres i situasjonen som er avdekket og diskutere mulige årsaksforhold. Og først når årsaksforholdene er klarlagt med rimelig sikkerhet, er analysen fullført som grunnlag for forbedringstiltak.

Analyse på overordnet administrativt/politisk nivå

Analysen på overordnet administrativt/politisk nivå bygger på rapporter som inneholder genererte data, som overordnede KOSTRA-tall, overordnede funn fra Elevundersøkelsen, tall fra regnskapet, m.v. De viktigste av disse genererte tallene rapporteres gjennom styringskortet i BMS, som er hovedgrunnlaget for analyse sentralt.

Analyse på skolenivå

Analysen på skolenivå bygger på avviksmeldinger, funn fra undersøkelser og rapporter. Skolene må ha arenaer for drøfting og strategier for å kunne sette i verk tiltak ut fra målinger og identifiserte årsaksforhold.

FORBEDRING (C)

Forbedringstiltak bygger på analyse og vurdering av faktiske forhold – som C kommer etter A og B. Forbedringstiltakene kan naturlig grupperes i to: Strakstiltak og planlagte tiltak

Strakstiltak og løpende forbedringstiltak

Strakstiltakene er enten så kritisk viktige å få gjennomført med én gang - eller så enkle å gjennomføre – at det mest hensiktsmessige er å gjennomføre dem kontinuerlig enkeltvis så snart som mulig, uten så mye planlegging og involvering. Disse forbedringstiltakene registreres og følges opp i systemet for kontinuerlig avviksbehandling.

Planlagte forbedringstiltak på lokalt nivå

En del forbedringstiltak vil være av mer omfattende og kompleks karakter, uten å være så presseende. Da er det gjerne behov for nærmere utredning og behov for å involvere andre i problemløsningen og planleggingen. Disse tiltakene tas med i enhetens plan for forbedringstiltak kommende år.

Planlagte forbedringstiltak på sentralt nivå

Planlagte tiltak på sentralt nivå bygger på lokale rapporter og planer og samles i sentrale plandokumenter for skoleeiers overordnede forbedringstiltak; Utfordringsdokumentet og Strategiplanen.

Effektvurdering av forbedringstiltak

Se ”To perspektiver ved analyse av periodiske målinger” i kapittel 8.

VEDLEGG B:

ORD OG UTTRYKK I KVALITETSARBEIDET

I denne delen av kvalitetshåndboka defineres noen viktige ord og uttrykk i kvalitetsarbeidet. Det er tatt utgangspunkt i ”NS-EN ISO 9000 - 2.utgave februar 2006 - Systemer for kvalitetsstyring Grunntrekk og terminologi ISO 9000:2005”.

Avvik: Mangel på oppfyllelse av et krav. I praksis vil dette si brudd på krav fastsatt i eller i medhold av lover og forskrifter eller andre styrende dokumenter.

Feil: mangel på oppfyllelse av et krav som angår tilsiktet eller spesifisert anvendelse

Forbedringsforslag: forslag/varsling om et forhold som ikke omfattes av definisjonen for avvik, men som en mener det er behov for å forbedre.

Forebyggende tiltak: tiltak for å fjerne årsaken til et potensielt avvik, eller en annen potensiell uønsket situasjon.

Hjelpedokumenter: Hjelpedokumenter omfatter ulike former for mer detaljerte arbeidsbeskrivelser og hjelpemidler i arbeidsutførelsen. Eksempler: Brukerveiledninger til IT-systemer, teknisk dokumentasjon, sjekklister, skjema/standardbrev, lenkesamlinger og tilsvarende.

Kontinuerlig forbedring: Gjentatt aktivitet for å øke evnen til å tilfredsstille krav.

Korrigerende tiltak: tiltak for å fjerne årsaken til et avdekket avvik eller annen uønsket situasjon.

Korrigerings: tiltak som gjennomføres for å fjerne et avdekket avvik

Kvalitet: Kvalitet er kontinuerlig forbedring av alle prosesser i organisasjonen for å tilfredsstille kunden (eleven) og for å opprettholde eller forbedre det totale livsmiljøet.

Kvalitetsforbedring: del av kvalitetsstyring med fokus på å øke evnen til å oppfylle krav til kvalitet.

Kvalitetshåndbok: Kvalitetshåndboken gir informasjon, både internt og eksternt, om organisasjonens system for kvalitetsstyring.

Kvalitetskontroll: Del av kvalitetsstyring, med fokus på å oppfylle krav til kvalitet.

Kvalitetsmål: Noe som det forsøkes oppnådd, eller som det siktes mot når det gjelder kvalitet

Kvalitetsplanlegging: Del av kvalitetsstyring med fokus på å fastlegge kvalitetsmål og fastsette nødvendige prosesser for driften og de tilhørende ressursene for å oppfylle kvalitetsmålene.

Kvalitetspolitikk: Organisasjonens overordnede hensikter og retning angående kvalitet, slik dette er uttrykt av den øverste ledelsen.

Kvalitetsprosessen: Hele prosessen fra Skoleeiers ansvar ► Ressursstyring ► Sette i verk tiltak ► Måling, analyse og forbedring ► Osv.. Veien til kvalitet går gjennom denne prosessen.

Kvalitetssikring: Del av kvalitetsstyring med fokus på å skaffe tiltro til at krav til kvalitet vil bli oppfylt.

Kvalitetssirkel/Kvalitetshjul/Kvalitetssløyfe: skjematisk oppsett av kvalitetsstyringsprosessen, hvor det er fokus på det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Kvalitetsstyring: Koordinerte aktiviteter for å rettlede og styre en organisasjon når det gjelder kvalitet. Begrepet kvalitetsstyring omfatter følgende fire aktiviteter:

Kvalitetsstyringssystem: Styringssystem for å rettlede og styre en organisasjon når det gjelder kvalitet. Systemet sikrer at etablert politikk og mål oppnås gjennom systematisk og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Organisasjon: gruppe av mennesker og anlegg med en ordning for ansvar, myndighet og relasjoner.

Organisasjonsstruktur: ordning av ansvar, myndighet og relasjoner mellom mennesker. Se kapittel 5 om STFK sin organisasjonsstruktur.

Plandokumenter: Dokumenter som omfatter alle generelle, overordnede planer for virksomheten. De angir målene og rammene for virksomheten på overordnet nivå. Det finnes også plandokumenter for den enkelte skole, som for eksempel partnerskapsavtalene som skolen har inngått med ulike samarbeidspartnere. I praksis kan disse dokumentene ha mange ulike benevnelser, men her kaller vi alle for plandokumenter.

De respektive arbeidsoppgavene som følger av plandokumentene, og hvordan arbeidsprosessene gjennomføres, er nærmere beskrevet i retningslinjer, prosesskart og prosedyrer, samt hjelpedokumenter. Eksempler: Lover, forskrifter, STFK sin strategiplan, budsjett, handlingsplaner og tilsvarende.

Prosedyrer: Dokumenter som angir forholdsvis detaljert framgangsmåten for å utføre en aktivitet eller en prosess. En prosedyre gir en kortfattet beskrivelse av enkeltaktiviteter i arbeidsprosessene i kronologisk rekkefølge og med tilhørende ansvarsforhold, dvs. hvilke funksjoner som utfører hva i hvilken rekkefølge. Prosedyren er ikke en fullstendig lærebok, men en kort veiledning for faglærte på området, i form av trinn og nøkkelpunkter. Eksempler: ”Hvem – gjør – hva – når – og - hvordan”-beskrivelser.

Prosess: samling av beslektede eller samvirkende aktiviteter som omformer tilført grunnlag til resultater. Tilført grunnlag til en prosess er vanligvis resultater fra andre prosesser.

Prosesskart: Et prosesskart er en skjematisk oversikt over sammenhengen mellom flere ledd i en arbeidsprosess. De finnes flere ulike maler for et prosesskart, og det kan omfatte mange retningslinjer/prosedyrer.

Retningslinjer: Retningslinjer gir generell veiledning og anvisning om hvordan arbeidsprosesser skal utføres. Retningslinjer/prosedyrer for hvordan man skal opptre i akutte/kritiske situasjoner blir i noen tilfeller kalt instruksjoner eller beredskapsplaner, f.eks. Branninstruksjonen.

Eksempler: Reglementer, instruksjoner og tilsvarende.

Revisjon: systematisk, uavhengig og dokumentert prosess for å framskaffe revisjonsbevis og bedømme det objektivt for å bestemme i hvilken grad kriterier for revisjon er oppfylt.

Styrende dokumenter: Alle typer dokumenter som inngår i et system for kvalitetsstyring (Se også kapittel 4 – Dokumentstruktur)

Visjoner og mål: Dokumenter om STFK sine ambisjoner og strategiske mål. Den enkelte skole kan også ha egne visjoner og mål, som er tilordnet under STFK sine felles ambisjoner og strategiske mål.

Eksempler: STFK sine BMS styringskort med ambisjoner, strategiske mål og kritiske suksessfaktorer m.v.