

# ”Man kan inte styra det man inte kan mäta”

– en studie om kvalitetsstyrning i grundskolan

Av: Malin Olsson och Malin Parada  
Handledare: Jan Öhrming

# Förord

Det har varit ett hårt arbete som legat till grund för den här uppsatsen. Arbetet har både gått framåt och stoppats upp för diskussioner om ordval och formuleringar av stycken. Hela uppsatsprocessen kan ses som en berg-och-dalbana varvad med både stressiga och lugna stunder. Men vi skulle vilja sammanfatta denna tid som en minst sagt lärorik period kantad av många skratt och en härlig vänskap.

Det finns ett antal personer som vi vill tacka för att denna uppsats gjordes möjlig. Vi vill börja med att tacka de respondenter som ställt upp på intervjuerna och tagit sig tid att besvara våra frågor. Utan ert engagemang hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även tacka alla de personer vi varit i kontakt med under studiens gång för er hjälpsamhet och trevliga bemötande. Ett stort tack till de opponenter och vår handledare Jan Öhrming som under terminens gång givit oss idéer och uppmuntran. Slutligen vill vi tacka de nära och kära som ställt upp och hjälpt till med korrekturläsning och visat oss deras stöd.

Ett stort tack!

Stockholm, 9 januari 2012

Malin Olsson

Malin Parada

# Sammanfattning

**Bakgrund:** Kvalitet är ett svårdefinierbart begrepp som kan tolkas på en mängd olika sätt. Viktigast är att en organisation har klart för sig vad kvalitet innebär för just dem. I en verksamhet är det av stor betydelse att börja med kvalitetsmätning innan kvaliteten kan säkras i verksamheten. Annars finns risken att brister byggs in i systemet vilket kan bli dyrt. Dessutom är det svårt att styra det man inte kan mäta. Kvalitet utgår för det mesta från kunden med avsikten att uppfylla dennes behov. I en skola innebär detta att om en elev och en förälder inte är nöjda med skolan ser de sig med stor säkerhet om efter ett annat alternativ. Att arbeta med kvalitetsstyrning innebär hur en chef arbetar och styr sin verksamhet för att det ska leda till bättre kvalitet. Det finns ett antal teorier kring kvalitet där Joseph M. Juran är ett stort namn inom utbredningen av TQM (Total Quality Management).

**Syfte:** Syftet med studien är beskriva och analysera kvalitetsstyrningens omfattning, inriktning och konsekvenser i två fristående grundskolor. Vidare är syftet att analysera skillnader och likheter i kvalitetsstyrningen i dessa skolor.

**Metod:** Studien har genomförts som en fallstudie där två fristående grundskolor i Stockholms län har studerats. Studien är av kvalitativ karaktär där den empiriska datan är hämtad från totalt åtta intervjuer, två längre intervjuer med de två rektorerna och sex kortare intervjuer med lärare på de fristående grundskolorna Kunskapsskolan och Fryshusets grundskola. Därutöver har litteratur, avhandlingar och vetenskapliga artiklar inom det studerade området granskats.

**Slutsats:** Det som framkommit i studien är att kvalitetsstyrningen sker på olika sätt i de båda skolorna även om styrningen omfattar hela organisationen. Rektorerna arbetar dessutom med kvalitetsstyrning i större omfattning än vad de själva anser sig göra vilket kan bero på komplexiteten i begreppet. Likaså är kvalitetsbegreppet svårdefinierbart vilket uppenbarar sig under intervjuerna med respondenterna. Det viktigaste sättet för skolorna att mäta kvaliteten är genom enkäter vars resultat används i olika stor utsträckning i de olika skolorna.

**Nyckelord:** TQM, kvalitetsstyrning, Jurons trilogi, friskolor och kvalitetsmätning.

# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INLEDNING</b>                                       | <b>1</b>  |
| 1.1      | BAKGRUND   | 1         |
| 1.2      | KVALITETSBEGREPPET                                     | 1         |
| 1.3      | KVALITET I SKOLAN                                      | 3         |
| 1.4      | PROBLEMDISKUSSION                                      | 4         |
| 1.5      | SYFTE  | 5         |
| 1.6      | AVGRÄNSNINGAR  | 5         |
| <b>2</b> | <b>TEORETISK REFERENSRAM</b>                           | <b>7</b>  |
| 2.1      | TQM  | 7         |
| 2.2      | JURANS TRILOGI   | 8         |
| 2.3      | STANDARDER, CERTIFIERING OCH UTMÄRKELSER INOM KVALITET | 9         |
| <b>3</b> | <b>METOD</b>   | <b>11</b> |
| 3.1      | KVALITATIV ANSATS OCH FALLSTUDIE                       | 11        |
| 3.2      | DATAINSAMLING  | 12        |
| 3.2.1    | SEKUNDÄRDATA   | 12        |
| 3.2.2    | PRIMÄRDATA   | 13        |
| 3.3      | URVAL AV RESPONDENTER                                  | 14        |
| 3.4      | VALIDITET  | 15        |
| 3.5      | KÄLLKRITIK   | 15        |
| 3.6      | GENOMFÖRANDE AV STUDIE                                 | 17        |
| <b>4</b> | <b>RESULTAT</b>  | <b>18</b> |
| 4.1      | FRYSHUSETS GRUNDSKOLA                                  | 18        |
| 4.1.1    | INTERVJU MED REKTORN PÅ FRYSHUSETS GRUNDSKOLA          | 19        |
| 4.1.2    | INTERVJUER MED LÄRARE PÅ FRYSHUSETS GRUNDSKOLA         | 21        |
| 4.1.3    | DOKUMENT FRÅN FRYSHUSETS GRUNDSKOLA                    | 23        |
| 4.2      | KUNSKAPSSKOLAN   | 25        |
| 4.2.1    | INTERVJU MED REKTORN PÅ KUNSKAPSSKOLAN                 | 26        |
| 4.2.2    | INTERVJUER MED LÄRARE PÅ KUNSKAPSSKOLAN                | 28        |
| 4.2.3    | DOKUMENT FRÅN KUNSKAPSSKOLAN                           | 30        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>5</b> | <b>ANALYS OCH DISKUSSION</b>  | <b>32</b> |
| 5.1      | ORGANISATION  | 32        |
| 5.2      | KVALITETSSTYRNING   | 33        |
| 5.2.1    | KVALITETSMÅL  | 33        |
| 5.2.2    | INTERN KOMMUNIKATION  | 34        |
| 5.2.3    | KONTROLLVERKTYG   | 35        |
| 5.2.4    | KVALITETSMÄTNINGAR  | 37        |
| <b>6</b> | <b>SLUTSATS OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING</b>                             | <b>41</b> |
| 6.1      | SLUTSATS  | 41        |
| 6.2      | FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING   | 42        |
|          | <b>REFERENSER</b>   | <b>43</b> |
|          | <b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE FÖR SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER MED REKTORER</b> | <b>45</b> |
|          | <b>BILAGA 2 INTERVJUGUIDE FÖR SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER MED LÄRARE</b>   | <b>46</b> |
|          | <b>BILAGA 3 STIFTELSEN FRYSHUSETS ORGANISATION</b>                          | <b>47</b> |
|          | <b>BILAGA 4 KUNSKAPSSKOLAN I SVERIGE AB:S ORGANISATION</b>                  | <b>48</b> |

# Figurförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGUR 1</b> TOTAL KVALITETSUTVECKLING                                  | <b>9</b>  |
| <b>FIGUR 2</b> GRUNDSKOLANS ORGANISATION I FRYSHUSET                      | <b>19</b> |
| <b>FIGUR 3</b> FRYSHUSETS MEDARBETARUNDERSÖKNING                          | <b>23</b> |
| <b>FIGUR 4</b> KUNSKAPSSKOLANS ORGANISATION                               | <b>26</b> |
| <b>FIGUR 5</b> KUNSKAPSSKOLAN MEDARBETARUNDERSÖKNING                      | <b>30</b> |
| <b>FIGUR 6</b> KUNSKAPSSKOLANS FÖRÄLDRAENKÄT                              | <b>30</b> |
| <b>FIGUR 7</b> KUNSKAPSSKOLANS ELEVENKÄT                                  | <b>31</b> |
| <b>FIGUR 8</b> MEDARBETARUNDERSÖKNINGARNA PÅ FRYSHUSET OCH KUNSKAPSSKOLAN | <b>38</b> |

# Tabellförteckning

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>TABELL 1</b> INTERVJURESPONDENTER | <b>14</b> |
|--------------------------------------|-----------|

# 1 Inledning

---

*I detta inledande kapitel ges till att börja med en kort bakgrund till studien, därefter ges en genomgång av kvalitetsbegreppet och en kort redogörelse av kvalitet i skolan. Kapitlet avslutas med en problemdiskussion, studiens syfte samt avgränsningar för studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den senaste tiden har det debatterats mycket om kvaliteten i grundskolor och framförallt om kvaliteten i friskolor i Sverige. I debatter, tidningsartiklar och TV-reportage rapporteras det ständigt om granskningen av friskolors kvalitet. UR sände under hösten 2011 programserien ”Världens bästa skitskola” i fyra delar. I serien granskas grundskolor i Sverige och det förklaras att riskkapitalister i allt större utsträckning startar fristående grundskolor. Skolorna är skattefinansierade men riskkapitalisterna får ta ut vinster. Diskussionen handlar om att eleverna blir drabbade av att friskolorna är vinstintresserade där eleverna hamnar i kläm. Konsekvensen kan bli att eleverna inte lär sig tillräckligt mycket vilket kan leda till att lärarna sätter för höga betyg i förhållande till elevernas prestationer. I TV-programmet ifrågasätts även om skollagen uppfylls där det sägs att alla har rätt till en likvärdig utbildning. Alla skolor är inte likvärdiga i Sverige och det framgår att det spelar roll var eleven bor om han eller hon ska få en bra utbildning. Det är som ett lotteri där du har otur om du bor på fel ställe. Att skolan uppfyller hög kvalitet ses mer och mer som ett konkurrensmedel för att locka till sig elever och kravet på hög kvalitet ställs från många olika håll.

Titeln för uppsatsen lyder ”Man kan inte styra det man inte kan mäta” vilket är ett talesätt taget ur boken *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken* (Edvardsson et al 1998, s.24). Författarna menar att organisationer måste börja med kvalitetsmätning innan de kan säkra att kvalitet uppnås i verksamheten. Denna mätning görs för att först få klart för sig vilka behov och krav som ska uppfyllas gentemot kunderna. Görs inte detta finns risken att brister byggs in i systemet vilket i efterhand kan bli väldigt dyrt. Därmed är det viktigt att först mäta det som sedan ska styras (Edvardsson et al 1998, s.61).

## 1.2 Kvalitetsbegreppet

Kvalitet är inte något nytt, det har alltid funnits intresse för kvalitetsfrågor. Det som är nytt är innebörden av kvalitet. Jan Lindvall (2010, s. 77-78) beskriver att kvalitet på 1990-talet blev något som handlade om att göra rätt från början. Tidigare betraktades kvalitet som en avslutande och avgörande kvalitetskontroll av den slutliga produkten. Vidare förklarar Lindvall kundfokus som ett centralt begrepp när det talas om kvalitet. Att styra sin produktion efter vad kunden efterfrågar är lösningen på problem som exempelvis resursslöseri och höga

kostnader. Lindvall menar att kvalitet idag är nödvändigt för att ett företag ska inneha en konkurrenskraft då konkurrens klimatet är hårt med ständigt snabba spridningar av tekniker och nya idéer. Edvardsson et al (1998, s. 45-46) förklarar att om företag inte uppfyller kundens behov och förväntningar kommer någon annan att göra det. Då kvalitet definieras av kunden är det viktigt att ta reda på vad som skapar värde för kunden samt att sätta sig in i aktuella problemsituationer. Rätt kvalitet är när kundens förväntningar uppfylls perfekt, då kunderna blir nöjda skapas förutsättningar för att medarbetarna ska trivas bättre med sitt arbete. Författarna menar därmed att med kvalitetsutveckling är alla i verksamheten vinnare, ingen får det sämre.

IVA (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien) har i rapporten "Kvalitet och föredömen – Vad står kvalitet för idag?" (IVA 2008) på initiativ av bland annat SIQ (Institutet för kvalitetsutveckling) försökt ge en bild av vad kvalitetsarbete har för effekt på svensk konkurrenskraft. I rapporten påpekas att kvalitetsdefinitionerna är många och att de är baserade på olika synsätt. Den definition av kvalitet som används i rapporten är följande:

Kvalitetsarbete är en förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar (IVA 2008, s. 5).

På 1990-talet kom kvalitetsbegreppet in i statliga och kommunala verksamheter och det talades om utbildningskvalitet i skolorna och vårdkvalitet på sjukhusen. Stat, kommun och landsting började använda ett språkbruk som tidigare hört till näringslivet. Ord som konkurrens, kvalitet och kund blev allt vanligare i offentliga verksamheter och i tjänstesektorn. Nu finns kvalitetsbegreppet i olika former i många olika sorters organisationer (Stranegård 2007, s. 14-18).

Bo Edvardsson et al (1998, s. 21-44) beskriver att kunder i tjänstesektorn exempelvis kan vara patienter, elever, gäster eller passagerare. Gemensamt för alla benämningar på kunder är att de är mottagare av en tjänst. Kunden medverkar i tjänsteprocessen bland annat genom att bidra med kunskap och intresse där författarna menar att utan kunden skulle tjänsten inte uppstå. Andra begrepp som nämns i samband med kundbegreppet av Edvardsson et al är att det finns primära och sekundära kundbehov. Primära kundbehov beskrivs som grundläggande behov som den så kallade kärntjänsten inkluderar. Kärntjänsten är basen för verksamheten och kärnan i kunderbjudandet. Sekundära kundbehov innebär stödtjänster, dessa är inte nödvändiga men har som syfte att göra kärntjänsten mer tilltalande. Edvardsson et al beskriver tjänstekvalitet på följande vis:

Det finns inte en enda *allmängiltig* definition av tjänstekvalitet. För att kunna uppnå kvalitet i sina tjänster måste man dock veta vad det är man strävar efter. Varje enskild organisation måste därför definiera vad kvalitet innebär för just deras kunder, under just deras unika förhållanden. Kvalitetsarbetet bör vägledas av ett tydligt och gemensamt kvalitetsbegrepp, som måste gå att kommunicera både till kunder och anställda (Edvardsson et al 1998, s. 44).



När en organisation arbetar med kvalitet kallas det ibland TQM (Total Quality Management). TQM kan ses som ett samlingsnamn för olika förbättringsprogram gällande kvalitet där Joseph M. Juran är en av nyckelpersonerna när det gäller utbredningen av TQM:s idéer. Det finns tre processer som omfattas i ledarskapet för kvalitetsutveckling som kallas för Jurons trilogi. Dessa processer är kvalitetsplanläggning, kvalitetsstyrning och kvalitetsförbättring. Processerna delas upp i olika tidsperioder där kvalitetsstyrningen fokuserar på det som sker här och nu. Kvalitetsstyrning innebär hur chefen arbetar och styr sin verksamhet för att det ska leda till bättre kvalitet (Sandholm 2008, s. 87-89).

### 1.3 Kvalitet i skolan

För att säkra att skolor följer skollagen och uppnår de mål som krävs, delas ansvaret i Sverige mellan olika parter. Ansvaret delas mellan riksdag, regering, kommun, myndigheterna på skolområdet samt den enskilda skolan. De olika ansvarsområdena har olika koppling till kvalitet i skolan (Regeringen 2011).

Sveriges riksdag och regering anger mål och riktlinjer för arbetet i skolan. Dessa ska garantera att utbildningen dels har hög kvalitet, dels är likvärdig i hela landet. Staten anger ramar inom skollag, läroplan och andra förordningar. Kommunen ansvarar för genomförandet av skolverksamheten och har stor frihet att avgöra hur den enskilda skolan ska organiseras för att de nationella målen ska uppnås. De myndigheter som berörs på skolområdet är bland annat Skolverket och Skolinspektionen. Skolinspektionen ansvarar för kvalitetsgranskning av skolväsendet och använder sig bland annat av ett internetbaserat system som kallas SIRIS (Skolverkets Internetbaserade resultat- och kvalitetsinformationssystem). Den enskilda skolan ansvarar sedan i sin tur för att de nationella målen ska uppnås. Huvudansvaret vilar på skolans rektor och lärare för att uppfylla olika intressenters krav och behov. De olika intressenterna som kopplas till skolans verksamhet är exempelvis elever, föräldrar, staten, rektorer, lärare samt huvudmän.

I Sverige delas den enskilda skolan upp i offentliga skolor och fristående skolor. Fristående skolor har en annan huvudman än de offentliga skolorna som anordnas av kommun eller landsting. För att starta och bedriva en fristående skola måste huvudmannen ha tillstånd av Skolinspektionen. Detta för att säkra att den nya skolan uppnår de kvalitetskrav som ställs. De fristående skolorna får inte ta ut köavgifter, anmälningsavgifter eller elevavgifter. Istället finansieras de genom kommunala bidrag från elevernas hemkommuner (Skolverket 2010). Intresset för fristående skolor har ökat och Skolverket rubricerar att antalet fristående grundskolor har fördubblats i Sverige på tretton år (Skolverket 2011a).

Den 1 juli 2011 trädde den nya läroplanen Lgr11 i kraft för grundskolan. Den nya läroplanen innebär ett nytt betygssystem med betygsstegen A till F där A motsvarar det högsta betyget och F motsvarar ett underkänt betyg. Betyg sätts nu från årskurs 6 att jämföra med den tidigare läroplanen då betygen sattes först i årskurs 8. I och med den nya läroplanen ställs

större krav på lärarlegitimationer och utbildade lärare. Dessutom har en del ändringar skett i kursplanernas struktur och innehåll sedan tidigare år. Förut kallades läroplanen Lpo 94 där elevernas kunskaper bedömdes och betygsattes med MVG, VG och G (Skolverket 2011b).

Rektorn har som pedagogisk ledare och chef för lärarna och övrig personal i skolan det övergripande ansvaret för verksamheten. Ansvaret innefattar att skolans resultat följs upp och utvärderas i förhållande till de nationella målen och kunskapskraven. Rektorn har huvudansvaret för skolans resultat och har dessutom ansvar för att ett aktivt elevinflytande gynnas samt att skolans arbetsmiljö utformas så att eleverna får tillgång till handledning och läromedel av god kvalitet. Dessutom ansvarar rektorn för att undervisningen och elevhälsan utformas så att eleverna får det stöd och den hjälp de behöver (Skolverket 2011b).

Skolinspektionen publicerade 2010 rapporten ”Rektors ledarskap - en granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse”. I rapporten granskar Skolinspektionen huruvida rektorerna skapar förutsättningar för att frambringa strukturer och former för ett systematiskt kvalitetsarbete. Granskningen omfattar dessutom i vilken utsträckning rektorer leder skolans arbete mot en ökad måluppfyllelse med fokus på elevens lärande och kunskapsutveckling. Underlaget för granskningen var trettio grundskolor utspridda över hela landet där 55 rektorer och 450 lärare intervjuats. Resultatet av studien påvisar ett antal viktiga antaganden om rektors arbete. Exempelvis att det finns många faktorer som formar ledarskapet, att kommunikationen är central samt att det finns utrymme för stora förbättringar i samspelet mellan lärare och rektorer. Dessutom framgår det att rektorer i de granskade skolorna ytterligare behöver förbättra sitt ledarskap på ett antal punkter (Skolinspektionen 2010).

Stockholms Universitet publicerade 1997 en avhandling skriven av Stefan Lagrosen med titeln ”Kvalitetsstyrning i skolan? En analys av TQM:s tillämpbarhet inom den svenska grundskolan sett från en företagsekonomisk utgångspunkt”. Syftet med avhandlingen är att belysa de effekter som kan tänkas uppstå då TQM används inom skolan. Därmed får författaren en bild av huruvida TQM är lämpligt att använda i avsikt att öka kvaliteten i en skolverksamhet. För att kunna göra en bedömning av relevansen hos TQM med avseende på skolan bygger Lagrosen sin studie på ett kvalitetsprojekt som genomfördes under åren 1992-1994 inom Täby Skolor. Dessutom definieras ett antal kvalitetsdimensioner för de olika intressenterna i skolan. Resultatet av studien är att TQM i huvudsak är relevant och lämpar sig för användning inom skolan.

## 1.4 Problemdiskussion

Ökningen av fristående grundskolor som Skolverket (2011a) beskriver, motiverar till att studera hur skolorna arbetar med kvalitet för att få intressenterna nöjda och uppfylla deras behov. Ser synen på kvalitet och dess definition olika ut i olika skolor även om skolorna befinner sig inom samma verksamhetsområde och hur ser egentligen skolornas arbete med

kvalitet ut? Då skolors kvalitet ifrågasätts är det intressant att se hur skolorna arbetar med kvalitetsstyrning för att nå de uppsatta målen. Hur mäter rektorerna kvalitet i verksamheten och hur upplever lärarna kvalitetsstyrningen?

Det som utreds i denna studie är *hur* kvalitetsstyrning fungerar på olika skolor snarare än *om* det existerar. Istället för att liksom Stefan Lagrosen undersöka om kvalitetsutveckling är tillämpbar i skolan är avsikten i denna uppsats att analysera hur kvalitetsstyrning tillämpas i skolans verksamhet.

## 1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera kvalitetsstyrningens omfattning, inriktning och konsekvenser i två fristående grundskolor. Vidare är syftet att analysera skillnader och likheter i kvalitetsstyrningen i dessa skolor.

## 1.6 Avgränsningar

Under läsåret 2010/2011 fanns det 4626 grundskolor i Sverige och av dessa var 741 fristående grundskolor. Ungefär en tredjedel, 222 skolor, av de fristående grundskolorna finns i Stockholms län (Friskolornas riksförbund 2011). Studien avgränsas till att beakta två av dessa fristående grundskolor i Stockholms län nämligen Fryshusets grundskola och Kunskapsskolan. Dessa skolor studeras med anledning av deras olika inriktningar och historiska bakgrund. En annan faktor som beaktas är att fristående skolor har ett annat företagstänk än vad kommunala skolor har.

*Fryshusets grundskola* är en del av stiftelsen Fryshuset och har KFUM Söder som huvudman. Fryshuset startades 1984 och har sedan dess varit en samlingsplats för ungdomar i olika åldrar med olika intressen. Huset präglas av aktiviteter med individuellt ansvarstagande, civilturage och motstånd mot alla former av segregation. Fryshuset har 14 000 medlemmar i de olika verksamheterna som är indelade i de fyra områdena Sociala perspektiv, Passioner, Utbildning och Arbetsmarknad samt Skolor. Fryshusets grundskola startade läsåret 2010/2011 och har för närvarande elever i årskurs 7 och 8. Skolans inriktning skiljer sig från andra friskolor då grundskolan präglas av de verksamheter som Fryshuset erbjuder. När eleverna söker till skolan väljer de mellan passionsämnen basket, dans, skate eller musik. Vid valen dans och musik sker en prövning innan antagningen. För basket och skate tillämpas ett kösystem. Samtliga passioner utövas 3 timmar i veckan istället för elevens val (Fryshuset odat.). (Se bilaga 3 för Fryshusets organisation).

*Kunskapsskolan i Sverige AB* är ett företag som grundades 1999 och som idag driver tjugofem fristående grundskolor, åtta gymnasieskolor, en resursskola samt två kunskapsgårdar i Sverige. Företaget ägs av moderbolaget Kunskapsskolan Education Sweden AB som är ett

onoterat bolag vars största ägare är en privatperson med bolag och familj (63 %). Investmentbolaget Investor är företagets näst största ägare (33 %). Sammanlagt har Kunskapsskolan 10 000 elever och ungefär 850 medarbetare. Samtliga grundskolor är indelade i årskurserna 6-9 (Kunskapsskolan odat.). Huvudkontoret ligger i Stockholm och ansvarar för samtliga Kunskapsskolor runt om i landet. Utbildningen är öppen för alla och har en allmän inriktning. Däremot skiljer sig arbetssättet på Kunskapsskolan från andra friskolor då de arbetar utifrån en personligt utformad utbildning vilket innebär att eleven är i fokus för allt på skolan. Eleverna arbetar i basgrupper med personlig handledning och en individuell studieplan. (Se bilaga 4 för Kunskapsskolan i Sverige AB:s organisation).

## 2 Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Inledningsvis beskrivs TQM vilket är ett samlingsnamn för olika typer av kvalitetsarbete i en organisation. Vidare redogörs det för Jurans trilogi och slutligen presenteras olika standarder, certifieringar och utmärkelser som finns.*

---

### 2.1 TQM

Begreppet TQM (Total Quality Management) är enligt Stefan Lagrosen (1997, s.29) svårt att definiera och svårt att översätta. Ett förslag på översättning är total kvalitetsutveckling. Han nämner främst tre grundläggande tankar inom begreppet total kvalitetsutveckling: fokus på kunder, medarbetarnas deltagande och behovet av ständig utveckling.

Kundfokusering eller kundorientering innebär fokus på både externa och interna kunder. Externa kunder är exempelvis kunder eller samhället och interna kunder är medarbetare och interna leverantörer. Kunder är anledningen till att företag existerar, det är kunderna som avgör och definierar vad kvalitet är. TQM kräver delaktighet från alla medarbetare i organisationen. Delaktiga medarbetare och leverantörer kan bidra till förbättrad kvalitet. Delaktighet skapas genom att ge medarbetarna ansvar, ge dem möjligheter att påverka samt ge dem stimulerande arbetsuppgifter. Organisationer måste arbeta med ständig utveckling och förbättring för att förhindra att fel uppstår och för att undvika höga kostnader. På detta sätt är förbättringar nödvändiga i konkurrenssyfte eftersom konkurrenterna förbättrar sig och kundernas förväntningar och krav ökar med tiden. Förbättringar är en förutsättning för organisationens tillväxt och överlevnad (Lagrosen 1997, s. 29-31).

Thomsen et al (1996, s. 13-26) beskriver att TQM av många företag betraktas som ett strategiskt instrument för att få en högre kundtillfredsställelse samtidigt som lönsamheten bevaras. TQM är ledningens och medarbetarnas systematiska arbete med att fastställa kvalitet, förebygga kvalitetsbrister, mäta kvalitet och förbättra kvalitet. Det viktigaste är att ledningen för en organisation har klart för sig vad TQM innebär för dem. Thomsen et al beskriver i följande citat TQM:s svårdefinierbarhet:

Det finns ingen entydig definition på TQM och vad TQM innehåller. Det finns heller inga regler för hur man tillämpar TQM som ledningsfilosofi. Det finns däremot en rad faktorer som återkommer i alla företag som arbetar med TQM. Det viktigaste är att varje företag till 100 % gör klart för sig vad det menar med TQM (Thomsen et al 1996, s. 24).

J. Richard Hackman och Ruth Wageman (1995, s. 309-311) förklarar att det inte finns något fullkomligt facit vad gäller total kvalitetsutveckling, varje företag utformar sin egen kvalitetsprocess och väljer vad som ska ingå däri. TQM har snarare blivit ett samlingsnamn för olika sätt att arbeta med kvalitet. Författarna beskriver precis som Claus Thomsen et al (1996) gör i sitt citat att TQM är en filosofi och att begreppet betyder olika för olika människor. Vidare beskriver Hackman och Wageman att W. Edwards Deming, Joseph Juran och Kaoru Ishikawa är tre stora namn som har betytt mycket för utbredningen av TQM. Även dessa tre personer har olika syn på vad total kvalitetsutveckling omfattar.

Enligt Hackman och Wageman (1995, s. 309- 311) finns det fyra antaganden om TQM som är gemensamma för dessa tre stora författare. Det första antagandet är att kvalitet är billigare och det är något alla tjänar på. Det andra antagandet är att människor naturligt vill göra sitt bästa och arbeta för bra kvalitet så länge de får rätt verktyg och utbildning. Det tredje antagandet är att organisationer är system som innehåller flera olika självständiga avdelningar. Detta kan skapa problem i kvalitetsprocessen. Det fjärde antagandet är att ansvaret för kvalitetsarbetet ligger hos ledningen eller chefen. Det är ledningen som skapar ett system som de anställda ska arbeta efter vilket gör att det är viktigt att ledningen själva har ett stort engagemang.

## 2.2 Jurons trilogi

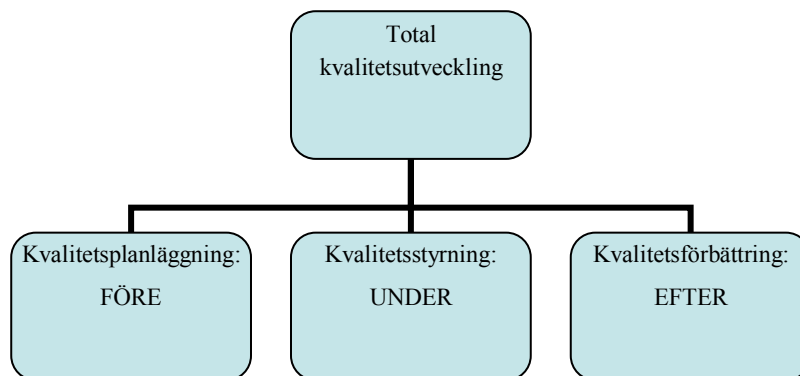
Det finns som tidigare nämnt ett flertal stora namn som har betytt mycket för utbredningen av TQM. En av dessa nyckelpersoner är Joseph M. Juran som var verksam i Japan 1954 där han väckte japanernas intresse för mer ledarskapsinriktad kvalitetsstyrning från att tidigare haft statistiskt inriktad kvalitetsstyrning (Lagrosen 1997, s. 36). Sandholm (2008, s. 87-88) beskriver att det enligt Joseph Juran finns tre processer i ledarskapet för kvalitetsutveckling som gemensamt kallas för Jurons trilogi. Dessa processer är kvalitetsplanläggning, kvalitetsstyrning och kvalitetsförbättring vilka innehåller ett antal aktiviteter.

*Kvalitetsplanläggning* innebär planeringsarbete som gör att kvalitetsmålen uppnås. Denna process innehåller aktiviteter som att identifiera kunderna, bestämma kundernas behov, sätta upp mål och utveckla processer för att nå målen.

*Kvalitetsstyrning* är en process för att nå kvalitetsmålen i verksamheten och därmed ska verksamheten styras så att rätt kvalitet uppnås. Denna process innehåller aktiviteter som att välja egenskaper som ska styras, välja mått för dessa, sätta upp mätmetoder, ange önskat resultat, mäta verkligt resultat, jämföra verkligt resultat med önskat resultat och vidta åtgärder för att uppnå önskat resultat.

*Kvalitetsförbättring* är en process där det arbetas med förbättringar för att det ska bli en bättre kvalitet än tidigare. Denna process innehåller aktiviteter som att visa att det behövs förbättringar, identifiera projekt för förbättringar, komma fram till åtgärder, visa åtgärdernas verkan och hitta en styrning för att hålla kvar förbättringarna.

De tre processerna i Jurans trilogi samverkar med varandra. Arbetet börjar med en kvalitetsplanläggning där det görs möjligt att nå de fastställda målen. Sandholm (2008, s. 88-89) menar att detta kan göras genom en administrativ process eller en tjänsteprocess. Efter planläggningen ska den aktuella processen sättas i bruk. Här tar medarbetarna och de anställda som finns med i processen vid. Under arbetets gång kan det uppstå tillfälliga problem på grund av brister i planläggningen som är svåra för medarbetarna att lösa och då är det viktigt att processen styrs upp av ledningen. Kroniska problem som uppkommer måste åtgärdas genom ett strukturerat förbättringsarbete.



Figur 1 Total kvalitetsutveckling

## 2.3 Standarder, certifiering och utmärkelser inom kvalitet

Det finns ett flertal standarder och certifieringar som kan användas vid organisationers arbete med kvalitet. Dessa kan fungera som verktyg och vägledning för företagets ledningar. Dessutom finns av staten bildade institut och myndigheter som alla jobbar för ett bättre kvalitetsarbete i organisationerna i Sverige. Kvalitetsutmärkelser har instiftats för att stimulera till ansträngningar att ytterligare förbättra kvaliteten på varor och tjänster.

*SIS (Swedish Standards Institute)* är en medlemsbaserad, ideell förening som är specialiserad på nationella och internationella standarder. SIS har Sveriges Standardiseringsråd (SSR) som huvudman vars ledamöter utses av staten och av svenskt näringsliv. SIS utarbetar standarder inom de flesta områden och är medlem i det globala kvalitetssamarbetet ISO (International Organization for Standardization). SIS har ett dotterbolag som heter SIS Förlag AB som ger ut och säljer handböcker och standarder samt erbjuder utbildning och konsulttjänster (SIS 2011).

*ISO (International Organization for Standardization)* är ett världsomfattande standardiseringsorgan som utvecklar och publicerar internationella standarder (ISO 2011). En ISO-certifiering är något ett företags ledning strävar efter att uppnå då allt fler inser vikten av att vara ISO-certifierade. Detta ses som ett bevis på att företagets kvalitetsarbete håller måttet, dessutom kan det ses som ett sätt att svara på krav från leverantörer och kunder. Det finns en lång lista över ISO-standarder som alla är betecknade efter olika nummer, årtal och ursprung

(ISO odat.a). Den ISO-certifiering som är inriktad på tjänster är SS-EN ISO 9004: 2009 - *Ledning av en organisation för hållbar framgång* (SIS odat.b). Med hållbar framgång menas huruvida företag ska lyckas upprätthålla sina mål på lång sikt och denna standard ger verktyg och stöd för att upprätthålla detta (SIS 2011). Syftet med ISO är att kvalitetssäkra och detta görs enligt Edvardsson et al (1998, s. 61) genom att först kartlägga ett antal viktiga arbetsprocesser, för att därefter dokumentera hur de ska utföras och slutligen se till att de utförs på rätt sätt.

*SIQ (Institutet för kvalitetsutveckling)* har som syfte att utveckla och driva på förbättringar inom alla slags verksamheter i Sverige. SIQ:s uppgift är att öka medvetenheten om vikten av ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Detta sker bland annat genom utmärkelsen *Svensk Kvalitet* och *Bättre Skola*. Målet med SIQ:s arbete är att göra Sverige till det ledande landet vad gäller förbättringsarbete för gemensam välfärd och konkurrenskraft (SIQ odat.a).

*Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK)* är Sveriges mest prestigefyllda kvalitetspris för framgångsrika organisationer. Utmärkelsen fokuserar på att hitta goda förebilder som kan ge inspiration för andra. Dessutom läggs det fokus på att ge detaljerad respons till alla de organisationer som deltar för att på så vis försöka hjälpa dem i sin utveckling mot framgång i världsklass (SIQ odat.b).

Det finns en särskilt avsedd utmärkelse för skolan som SIQ på uppdrag av Utbildningsdepartementet utvecklar och driver tillsammans med Skolverket. Denna utmärkelse kallas *Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola* vars syfte är att stödja utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet i svenska skolor och förskolor. Utmärkelsen lyfter dels fram goda förebilder vad gäller systematiskt kvalitetsarbete i skolan, dels ges de deltagande verksamheterna underlag och stöd för sitt utvecklingsarbete. Utmärkelsen riktar sig till alla inom skolan som omfattas av kravet på kvalitetsredovisning (SIQ odat.c).

*SIRIS (Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem)* är en informationstjänst som samlar information om skolors kvalitet och resultat. Skolverket använder tjänsten för att delge information som samlats in eller som de själva producerat om skolors verksamhet och resultat. Även Skolinspektionen använder sig av SIRIS för att lägga in exempelvis kvalitetsgranskningar och tillsynsrapporter. I systemet samlas mycket av den information som staten har bestämt att skolor ska lämna om sin verksamhet. Syftet med systemet är att bidra med underlag för olika analyser gällande resultat och kvalitet i skolan. Den primära målgruppen för systemet är skolledning och rektorer. Även politiker och förvaltningstjänstemän på olika nivåer ses som en viktig målgrupp eftersom de är ansvariga för resultaten och kvaliteten inom skolan (Skolverket odat.).



## 3 Metod

---

*I detta kapitel presenteras och preciseras studiens undersökningsmetod, det vill säga tillvägagångssättet för att kunna svara på syftet. Därefter förklaras och motiveras metodvalen samt urval av informanter och studiens validitet. Slutligen redogörs det för studiens källkritik samt en genomgång av studiens genomförande.*

---

### 3.1 Kvalitativ ansats och fallstudie

För att samla in data i en studie kan forskare använda sig av en kvantitativ ansats och/eller en kvalitativ ansats. I denna studie kommer en kvalitativ ansats att användas, präglad av intervjuer med avsikten att få fram mer fylliga beskrivningar av studieobjekten. Fördelar med intervjuer är att de producerar djupgående och detaljerade data, att större insikt ges i den studerade verksamheten samt att intervjuer medför en hög validitet då datan kan kontrolleras under tiden den samlas in (Denscombe 2009, s. 267-269). Respondenterna som arbetar i de studerade skolorna ska kunna lämna personlig information om deras syn på kvalitet vilket är svårt att undersöka med en kvantitativ ansats. Avsikten är att få större insikt i hur kvalitetsstyrningen och arbetet med kvalitet fungerar i de båda skolornas verksamheter.

En fallstudie är en datainsamlingsmetod eller en forskningsstrategi som innebär en detaljerad undersökning av ett särskilt fenomen. Fallstudien karaktäriseras av studiens djup snarare än av studiens bredd där det speciella snarare än det generella studeras (Denscombe 2009, s. 59-64). Fallstudien bedrivs empiriskt det vill säga ute i verkligheten, vilket i denna studie sker genom verksamhetsbesök och intervjuer på skolorna för att kunna studera deras naturliga miljöer. Fallstudien används som datainsamlingsmetod för att kunna undersöka kvalitetsstyrningen på djupet i de studerade skolorna. Relevansen i studien baseras på ett medvetet val av skolor med utgångspunkt i kända attribut som exempelvis skolornas olika historiska bakgrund, organisation och inriktning.

Martyn Denscombe (2009, s. 63) beskriver en upptäcktsstyrd användning av fallstudier som används i denna studie. Detta innebär till att börja med en *beskrivning* av vad som händer inom inramningen för fallstudien det vill säga en beskrivning av skolornas utformning och organisation. Därefter sker en *utforskning* av nyckelfrågor som påverkar dem som befinner sig inom fallstudiens inramning. Detta sker genom intervjuer med lärare och rektorer med frågor om deras arbete med kvalitet. Slutligen görs *jämförelser* av olika inramningar för att lära av likheter och skillnader mellan dem. Jämförelsen görs mellan de olika skolorna för att undersöka om det finns några likheter och skillnader i kvalitetsstyrningen.

## 3.2 Datainsamling

Det finns enligt Denscombe (2009, s. 183) fyra huvudsakliga metoder som samhällsforskare kan använda sig av för att samla in empiriska data: frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor. I denna studie används intervjuer och skriftliga källor som empiriska data, till viss del används även observationer. Den empiriska datan delas upp i sekundärdata och primärdata. Sekundärdata består av facklitteratur, avhandlingar, vetenskapliga artiklar samt dokumentära källor bestående av webbplatser och interna dokument från skolorna. Primärdata består av intervjuer och till viss del observationer.

### 3.2.1 Sekundärdata

Stefan Lagrosens avhandling ”Kvalitetsstyrning i skolan? En analys av TQM:s tillämpbarhet inom den svenska grundskolan sett från en företagsekonomisk utgångspunkt” som beskrivs tidigare i studien har givit idéer till upplägget i denna studie. Dessutom har avhandlingen bidragit med en ökad förståelse för kvalitet i skolan samt givit förklaringar till relevanta begrepp och figurer. Därutöver ligger den till grund för det val av facklitteratur som gjorts i studien. Anledningen till detta är att författaren i sin avhandling refererar till annan facklitteratur som är av vikt för denna studie. Den refererade facklitteraturen har sedan studerats för att få ökad förståelse inom området kvalitet. Vilka förlag som publicerat litteraturen har även tagits i beaktande vid urvalet, vilket Denscombe (2009, s. 301-302) anser öka källornas validitet. Till största del är litteraturen i denna studie publicerad av förlagen Liber AB och Studentlitteratur. Därutöver har det beaktats om litteraturen är av andra eller senare upplaga. För att söka efter väsentliga vetenskapliga artiklar har sökord som ”TQM”, ”quality” och ”Juran” använts i ExLibris sökmotor för vetenskapliga tidskrifter samt bibliotekskatalogen miks, båda tillgängliga via Södertörns Högskolas hemsida.

De webbplatser som studeras och analyseras är exempelvis offentliga myndigheters webbplatser, skolornas egna hemsidor, webbplatser som beaktar kvalitet i skolan, webbplatser med koppling till studiens teoretiska referensram samt andra webbsidor som är av relevans för studien. Som utgångspunkt för sökandet av relevanta webbplatser har Googles sökmotor använts med sökord som ”kvalitet i skolan”, ”TQM” och ”kvalitetsstyrning”. Vid utvärdering av dokument på Internet och webbsidor har utgångspunkten varit ett antal faktorer som Denscombe (2009, s.303-304) förespråkar. Dessa faktorer är webbplatsens auktoritet, dess trovärdighet samt webbplatsens senaste uppdatering.

De interna dokumenten som erhålls av de studerade skolorna är inte offentliga varför specifika källor inte alltid kan uppges. De interna dokumenten som erhålls från Kunskapsskolan består av en omfattande nöjdhetsenkät som riktar sig till elever, föräldrar och medarbetare. Grundskolan på Fryshusets interna dokument består av en elevenkät, en lokal arbetsplan, information om kvalitetssäkringsprogrammet Q-steps samt en medarbetarundersökning med tillhörande handlingsplan. Dokumenten kompletterar den information som framkommer under intervjuerna med avsikt att undersöka hur kvalitet mäts i

de båda skolornas verksamheter. Dokumenten från Fryshusets grundskola är insamlade med hjälp av rektorn och på Kunskapsskolan hänvisar rektorn till huvudkontoret för att få tag på dokumenten.

### 3.2.2 Primärdata

Intervjuer görs med både rektorer och lärare på de studerade skolorna. Den intervjumetod som används för samtliga respondenter är personliga intervjuer med så kallade semistrukturerade frågor. Personliga intervjuer innebär ett personligt möte mellan intervjuaren och den intervjuade (Denscombe 2009, s. 235). I denna studie används personliga intervjuer för att de enskilda respondenterna inte ska kunna påverka varandra. De personliga intervjuerna äger rum i lokaler avskiljda från omgivningen med deltagande av endast en respondent och intervjuarna. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en lista med ämnen som ska behandlas med frågor som ska besvaras under intervjun (Denscombe 2009, s. 234). Anledningen till att denna metod används är den flexibilitet som möjliggörs när det gäller ämnenas ordningsföljd och att den intervjuade har utrymme att utveckla sina idéer inom de ämnen som tas upp.

I början av varje semistrukturerad intervju redogörs det för hur skolornas verksamhet ses ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Det företagsekonomiska perspektivet innebär i denna studie att rektorn är chef, eleven är kund och lärarna är de som levererar tjänsten till kunden. Intervjuguiden används som underlag vid samtliga intervjuer där respondenten leds in på de förutbestämda ämnena som önskas besvaras (se Bilaga 1 och 2). Frågorna i intervjuguiderna är formulerade efter Jurans trilogi som beskrivs tidigare i studien. I Jurans trilogi förklaras olika aktiviteter som finns inom de tre processerna kvalitetsplanläggning, kvalitetsstyrning samt kvalitetsförbättring. Processerna delas upp i olika tidsperioder där kvalitetsstyrningen fokuserar på det som sker här och nu. Exempel på sådana aktiviteter som efterfrågas under intervjuerna är vilka kvalitetsmål som finns för verksamheten, vilka mätmetoder rektorn använder sig av samt vad för åtgärder som vidtas om det verkliga resultatet avviker från det önskade resultatet.

Intervjuguiden till lärarna är konstruerad efter intervjuerna med rektorerna vilket är anledningen till att intervjuguiderna ser olika ut för rektorer och lärare. Orsaken till detta är att mer grundläggande information erhålls från rektorerna samt att rektorerna är mer insatta i kvalitetsstyrningen i verksamheten än vad lärarna är. Fokus under lärarnas intervjuer ligger istället på hur de uppfattar kvalitetsstyrningen och hur de ser på kvalitet i deras arbete. Då kvalitetsstyrning är ett komplext begrepp uppstod ett behov av att förklara innebörden av begreppet under intervjuerna med rektorerna. Detta resulterade i att frågorna till lärarna formulerades om för att bli mer lättbegripliga och mindre komplexa. Istället för att använda begreppet kvalitetsstyrning med lärarna används istället ord som ”påverkan” och ”kommunikation” i intervjuguiden för att undersöka hur de upplever kvalitetsstyrningen.

Ljudupptagning med kompletterande fältanteckningar görs under intervjuerna med rektorerna. Detta för att säkerställa att all information som sägs dokumenteras. Därefter transkriberas ljudupptagningen för att kunna återkomma till informationen från intervjuerna vid behov. Transkriberingarna skickas sedan tillbaka till rektorerna för godkännande. En nackdel med ljudupptagningar under intervjuer är att den intervjuade kan känna sig obekvämt och hämmad av inspelningsprocessen (Denscombe 2009, s. 267-268). Anledningen till att ingen ljudupptagning görs under lärarnas intervjuer är att dessa intervjuer är mindre omfattande och kortare än intervjuerna med rektorerna. Dessutom förs noga fältanteckningar under lärarnas intervjuer till skillnad från intervjuerna med rektorerna där stor tillförlitlighet riktas till ljudupptagningarna.

I samband med besöken för intervjuerna på skolorna görs naturliga observationer av omgivningen. Med detta menas att skolornas naturliga miljö uppmärksammas genom rundvandringar på skolorna i elevernas närvaro, lunch i skolmatsalen samt en inblick i interaktionen mellan rektor, lärare och elever. Intrycken från observationerna beaktas men de är inte några planerade observationer som ligger till grund för studien.

Tabell 1 Intervjurespondenter

| Position                                       | Skola                 | Längd på intervjun | Datum      |
|--|-----------------------|--------------------|------------|
| Rektor   | Fryshusets grundskola | 52 min             | 2011-11-16 |
| Lärare i naturorienterade ämnen                | Fryshusets grundskola | 19 min             | 2011-11-23 |
| Lärare i matematik                             | Fryshusets grundskola | 21 min             | 2011-11-23 |
| Lärare i slöjd, matematik och svenska          | Fryshusets grundskola | 18 min             | 2011-11-23 |
| Rektor   | Kunskapsskolan        | 44 min             | 2011-11-14 |
| Lärare i samhällsorienterade ämnen och idrott  | Kunskapsskolan        | 30 min             | 2011-12-02 |
| Lärare i svenska och samhällsorienterade ämnen | Kunskapsskolan        | 20 min             | 2011-12-02 |
| Lärare i engelska och idrott                   | Kunskapsskolan        | 25 min             | 2011-12-02 |

### 3.3 Urval av respondenter

På Fryshusets grundskola arbetar det tolv lärare och en rektor och på Kunskapsskolan arbetar det 28 undervisande lärare, en biträdande rektor och en rektor. På varje skola intervjuas rektorn och tre lärare, totalt åtta respondenter (se Tabell 1). För att få en bra bild av skolornas kvalitetsstyrning intervjuas till att börja med rektorerna. Genom ett problemorienterat urval rekommenderar sedan rektorerna vilka tre lärare som anses vara lämpliga respondenter på varje skola. Anledningen till varför dessa lärare väljs av rektorn är okänt och det ligger inget

intresse för studiens relevans att undersöka detta. Skälet till att tre lärare intervjuas på varje skola är att det antalet är tillräckligt för att svara på studiens syfte.

### 3.4 Validitet

Med validitet menas hur väl man mäter det man avser att mäta. För att svara på syftet i studien ligger Jurans trilogi som utgångspunkt till utformandet av intervjufrågorna till både lärarna och rektorerna. Då kvalitetsstyrning enligt Jurans trilogi är en process med ett antal aktiviteter för att nå kvalitetsmålen i verksamheten är ambitionen i denna studie att finna och definiera dessa aktiviteter i skolornas verksamheter. Detta för att kunna undersöka kvalitetsstyrningens omfattning, inriktning och konsekvenser på Kunskapsskolan och Fryshusets grundskola och därmed svara på syftet. För att undersöka omfattningen av kvalitetsstyrningen i de båda skolorna ställs frågor som rör den interna kommunikationen och hur organisationen är uppbyggd. För att undersöka kvalitetsstyrningens inriktning ställs frågor om skolornas kvalitetsmål och hur kvaliteten i verksamheten mäts. För att undersöka konsekvenserna av kvalitetsstyrningen undersöks hur glappet mellan önskat och verkligt resultat hanteras samt hur lärarna upplever kvalitetsstyrningen och i vilken mån de uppfattar att de kan påverka sin arbetssituation.

Respondenterna är representativa för studiens syfte eftersom de är parter i den process som ska nå verksamhetens kvalitetsmål. Rektorn styr verksamheten så att rätt mål uppnås och lärarna arbetar för att målen ska nås.

Den inspelade datan från intervjuerna med rektorerna transkriberas och skickas tillbaka till rektorerna för godkännande. Detta för att säkerställa att inte några missuppfattningar eller misstolkningar görs. Rektorerna ges även möjlighet att ändra och utveckla sina svar på frågorna. Rektorerna har inte tagit del av studien innan publiceringen med avsikten att de inte ska kunna påverka eller vinkla utgången av studien.

Uppsatsen diskuteras löpande i seminariegruppen med opponenter och handledare. Därmed kommenteras och ifrågasätts innehållet och utformningen av studien ett flertal gånger under arbetets gång.

### 3.5 Källkritik

Lagrosen (1997, s. 108-111) citerar i sin avhandling tre olika sorters källkritik som bör tas hänsyn till. Dessa tre kritiker är samtidighetskritik, beroendekritik och tendenskritik (Sköldberg, 1991, kap.2, Thurén, 1992 kap.12, se Lagrosen 1997). Nedan beskrivs innebörden av varje kritik samt hur denna studie förhåller sig till kritiken.

*Samtidighetskritik* innebär hur man hanterar förvrängningar beroende på minnesfel orsakade av den tid som förflutit sedan den aktuella händelsen. I denna studie löses detta genom ljudupptagning av intervjuerna med rektorerna samt att båda intervjuerna medverkar vid varje intervjutillfälle. De mer omfattande intervjuerna med rektorerna transkriberas kort in på intervjutillfället vilket gör det enkelt att återgå till datan vid behov. Dessutom publiceras studien relativt nära in på dess utförande vilket minskar risken för eventuella förvrängningar.

*Beroendekritik* innebär att källan kan vara påverkad av andra. Kritiken delas in i olika delar. Ett *vertikalt beroende* uppstår beroende på att informationen gått genom flera olika led. Ett *horisontellt beroende* kan uppstå om flera olika källor haft möjlighet att kommunicera och skapa en gemensam bild av den studerade företeelsen. Slutligen nämns ett *indirekt beroende* som förekommer då den intervjuade lämnar sin information i närvaro av någon denne inte vill stöta sig med. Alternativt att den intervjuade är rädd att den lämnade informationen kommer att nå en oönskad person även om denna person inte är närvarande vid intervjutillfället.

För att frångå det vertikala beroendet i denna studie används intervjuer som metod eftersom att intervjuerna då nås av informationen direkt under intervjun istället för att behöva tolka den på annat sätt. Ett vertikalt beroende förekommer därmed inte i denna studie vad gäller intervjuerna. Vad gäller författarna av uppsatsen kan ett vertikalt beroende uppstå då det som källorna sagt under intervjuerna redovisas genom transkribering och anteckningar. Likaså gäller det den tolkning som gjorts av litteraturen som ligger till grund för studien. I denna studie existerar ett horisontellt beroende till viss del då det är oundvikligt att som två författare av uppsatsen komma ifrån det beroende som finns däremellan. Vad gäller ett indirekt beroende har respondenterna erbjudits att vara anonyma. Dessutom intervjuas alla respondenter en och en, inte i grupp, vilket ökar möjligheten för dem att uttrycka sig ohämmat. Av respekt för rektorn på Kunskapsskolans önskan om anonymitet avslöjas inte vilken av Kunskapsskolans grundskolor som studeras. Vid ljudupptagningen av rektorernas intervjuer förklaras syftet med detta noggrant för att de inte ska bli hämmade av inspelningen. Att rektorerna ges chans att gå igenom och godkänna transkriberingarna är även det ett sätt att motverka det indirekta beroendet.

*Tendenskritik* hanterar förhållandet att källan eller författarna själva kan ha ett medvetet eller omedvetet intresse i den studerade företeelsen och därmed vinklar informationen i någon riktning. Som författare och forskare i denna studie finns inte något intresse i åt vilket håll resultatet pekar eftersom att avsikten är att belysa hur verkligheten ser ut. Vad gäller respondenterna finns det en möjlighet att informationen kan vinklas i viss mån eftersom frågor ställs om deras personliga åsikter snarare än om faktiska händelser. Detta ses som en naturlig del av datan snarare än en försämring eller ett problem.

## 3.6 Genomförande av studie

Många tankar fanns om vad uppsatsen skulle behandla för ämne. I Södertörns Högskolas bibliotek hittades avhandlingen skriven av Stefan Lagrosen vilken öppnade intresset för kvalitetsstyrning i skolan. De befintliga kunskaperna inom området kvalitet jämfördes med vad som ville uppnås med uppsatsprocessen. Därefter utforskades kontaktnäten inom skolvärlden för att sedan diskutera syfte och genomförande av studien med opponenter och handledare. Efter rådgörande och bollande av idéer gjordes en plan upp för utförandet av studien varpå ett omfattande arbete av faktainsamling drog igång. Detta för att få ökad förståelse för de begrepp och teorier som skulle beaktas innan de tilltänkta skolorna kontaktades. Det blev mer problematiskt än förmodat att få tag på skolor som kunde ställa upp. Ett medvetet val gjordes bland fristående grundskolor i Stockholmsområdet för att hitta skolor med olika bakgrund, organisation och inriktning. Slutligen valdes Kunskapsskolan och Fryshusets grundskola att ingå i studien.

Uppsatsskrivandet tog sin början och intervjuerna drog så småningom igång. Respondenterna var tillmötesgående och behjälpliga vilket gjorde att studien kunde fortskrida i en bra takt. Samtliga intervjuer ägde rum i den naturliga skolmiljön vilket gav en bra inblick. Allteftersom intervjuerna har ägt rum har de transkriberats och den insamlade datan har bearbetats.

För att komma framåt med uppsatsen har regelbundna handledningstillfällen ägt rum under terminens gång med chans för opponenter och handledare att uttrycka sig om uppsatsens utformning och innehåll. Dessutom besöktes Studieverkstan på Södertörns Högskola för att få hjälp med referenser och källangivelser. Arbetet fick vila under julhelgen för att sedan med ny energi finputsas det sista inför slutopponeringen. I början av januari 2012 lämnades sedan uppsatsen in.

## 4 Resultat

---

*I detta kapitel redogörs all data som insamlats genom intervjuer och de dokument som tagits del av. Inledningsvis presenteras samtliga data för Fryshusets grundskola, därefter presenteras Kunskapsskolans data. Kapitlet ligger som grund för den analys som genomförs i efterkommande kapitel.*

---

### 4.1 Fryshusets grundskola

Fryshuset har en vision och en värdegrund, bestående av ett antal värderingar, som är gemensamma för alla verksamheter inom Fryshuset. Visionen lyder: ”Vi gör det möjligt för unga att genom sina passioner förändra världen”. Värdegrunden är följande:

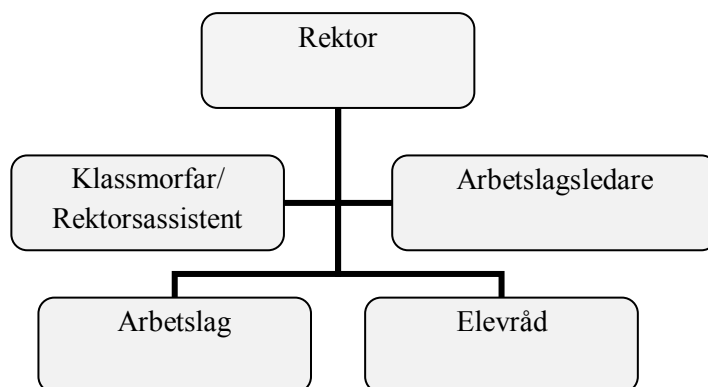
Vi lyssnar på vad som händer i samhället och agerar direkt. Vi är inte rädda för det som är nytt och okänt. Vi ser möjligheter och mobiliserar krafter där andra ser problem. Vi provar oss fram, korrigerar och förbättrar ständigt våra metoder.

Fryshusets grundskola är en av enheterna i Fryshuset där rektorn är ansvarig inför huvudmannen och rapporterar till den ekonomiavdelning som är ansvarig för samtliga verksamheter i Fryshuset. Grundskolans organisation är enligt rektorn inte vidare hierarkisk. Rektorn tar del av de resurser som finns hos de andra verksamhetsområdena i huset och grundskolan betalar endast för de tjänster som nyttjas. Vid behov vikarierar rektorn som lärare och dörren till rektorsrummet är öppen för alla. Grundskolan går under slogan: ”Hos oss ska alla Kun(na)skapa!”. Fryshusets grundskola arbetar för att eleverna ska vara delaktiga i planering, utförande och utvärdering av sitt kunskapande i skolarbetet. Skolan ska vara en mötesplats för alla oavsett ålder, kön och bakgrund. Grundskolan startade läsåret 2010/2011 vilket innebär att den är i startskedet.

Under nuvarande läsår (2011/2012) är 116 elever inskrivna på skolan, men elevantalet kommer att öka framöver allt eftersom skolan fylls på med klasser. Eleverna är för närvarande uppdelade i tre klasser i årskurs 7 och två klasser i årskurs 8. Det arbetar tolv lärare i grundskolan som samtliga ingår i ett arbetslag med en arbetslagsledare som står i ständig kontakt med rektorn. Därutöver finns ett elevråd och en rektorsassistent, även kallad klassmorfar, som sköter det praktiska arbetet i skolan. Grundskolan utövar sin verksamhet i relativt små lokaler i ett kontorslandskap på sjätte våningen i Fryshuset. Det finns således ingen skolgård i anslutning till grundskolans lokaler, eleverna får gå ut ur huset för att få tillgång till den. Gemensamt med gymnasieskolan på Fryshuset delar grundskolan en stor matsal som sköts av en cateringfirma som eleverna är med och väljer ut och på så vis ställer krav på. Eftersom skolan är under uppbyggnad är lokalerna inte helt färdigställda, men det finns ett antal inredningsplaner och det sker kontinuerligt förbättringar av skolmiljön. När



eleverna börjar på skolan får de en varsin bärbar dator vilket även lärarna har.



Figur 2 Grundskolans organisation i Fryshuset

#### 4.1.1 Intervju med rektorn på Fryshusets grundskola

*Rektorn* på Fryshusets grundskola är på sitt första rektorsuppdrag. Hon blev rektor på skolan när den startade läsåret 2010/2011 och har innan dess arbetat som lärare på andra skolor. Det var nyfikenheten för Fryshusets koncept som gjorde att hon sökte sig hit som lärare. Den projektgrupp som skulle starta skolan såg potential i hennes pedagogiska ledarskap och hon erbjöds istället tjänsten som rektor vilket hon efter noga övervägande tackade ja till. Enligt rektorn går hennes arbete ut på att ge eleverna det bästa som kan ges när det gäller utbildning samt att eleverna ska kunna fungera i samhället och inse vilken potential de har. Hon menar att skolgången inte bara handlar om att få höga betyg.

Vad gäller den *interna kommunikationen* har rektorn mycket direkt kontakt med både elever, föräldrar och lärare. Varje vecka ger rektorn information i lärarrummet och efter det träffar hon arbetslagsledaren och ger information och stämmer av. Arbetslagsledaren håller i sin tur arbetslagskonferenser med lärarna en gång i veckan. En svår del av att arbeta på en liten skola som är i startskedet är enligt rektorn att det kan vara svårt att hålla isär vilka roller alla har. Hon förklarar:

Ibland sitter jag och har medarbetarsamtal och då är jag deras chef, ibland sitter jag med i fikarummet och då är jag någon annan och ibland skuggar jag dem på deras lektioner inne i klassrummet. Detta kräver att man som rektor måste vara väldigt tydlig i sin ledarroll med sin auktoritet.

Hon förklarar att det kan ses som en fördel att ha en nära relation med sina anställda. Vidare beskriver hon att det då blir väldigt odramatiserat om hon måste ta in en lärare och förklara att det finns saker i lärarens arbete som inte fungerar. Den så kallade kärntjänsten som levereras till eleverna är enligt rektorn ”att de får en fantastisk pedagog som leder dem både i livskunskap och i ämneskunskap”. Vidare förklarar hon att den sekundära tjänsten består i att

det är en trevlig och trivsamt arbetsmiljö, där eleven blir sedd som en hel människa med fler förmågor än de som skolan lär ut.

När det gäller *arbetet med kvalitet i skolan* använder de sig av kvalitetssäkringsprogrammet Q-steps där webbaserade frågor ställs till både elever och föräldrar. Rektorn förklarar även att Fryshuset har anlitat ett bolag som gör medarbetarundersökningar som omfattar all personal inom Fryshuset. Dessutom gör grundskolan löpande egna enkäter för eleverna och skolsystemet gör enkäter om elevernas trivsel och välbefinnande. Rektorn poängterar att de inte har några problem med underlag, problemet ligger snarare i hur allt material ska systematiseras för att kunna användas på ett effektivt sätt. I och med att skolan fortfarande är i uppbyggnadsfasen har de inte hunnit vara med i Skolverkets mätningar än och har därmed ingenting att utgå ifrån eller jämföra sig med. Trots detta har skolan många sökande vilket rektorn tror beror på att eleverna agerar ambassadörer utanför skolan och pratar med sina kompisar och deras föräldrar.

Som rektor menar hon att det finns många olika bitar när det gäller att ha kontroll över kvaliteten i verksamheten. Dels ska eleven ha det bästa för att nå målen. Hon säger att ”det bästa kan vara allt från lärare, organisation, miljö och stödfunktioner”. Vidare förklarar hon det uppdrag hon har som personalansvarig där personalen ska må bra och ha en bra arbetsplats. Dessutom har hon som rektor ett uppdrag gentemot staten att leverera resultat liksom ett ansvar gentemot huvudmannen. Rektorn beskriver att hon har kontroll över kvaliteten i skolan genom att vara nära den vardagliga verksamheten. Hon känner varje elev, har undervisat dem själv och arbetar nära lärarna. Rektorn poängterar att Fryshusets värdegrund är stark och att den kan sägas fungera som en gratisreklam för grundskolan där människor utanför verksamheten redan har en bild av Fryshuset som organisation. Vidare förklarar rektorn att som chef är hon ålagd att arbeta efter värdegrunden och den vision som finns på Fryshuset, detta gäller även all personal.

Vad gäller utformade kvalitetsmål för grundskolan förklarar rektorn att hon vet vad hon vill ha ut av lärarna och att hon inte kommer att vara nöjd förrän skolan har de bästa lärarna. Rektorns mål med verksamheten är bland annat reell elevdemokrati, elevresurser, pedagogiskt ledarskap och utåtriktad verksamhet. Vidare beskriver rektorn:

Att lyckas handlar inte alltid om att få de högsta betygen utan det handlar även om att kunna gå från grundskolan och känna att de är en hel människa som kan tro på sig själva.

När det gäller i vilken utsträckning lärarna är medvetna om vad de ska sträva efter förklarar rektorn att lärarna vet att de ska följa värdegrunden och att alla jobbar för ungdomarna.

För att poängtera ett antal variabler som skolan utgår från för att kunderna ska vara nöjda tar rektorn upp de höga resultaten avseende trivsel och acceptans. De arbetar utifrån att eleverna ska få vara sig själva även om de är annorlunda. Dessutom tar skolan enligt rektorn snabbt tag

i konflikter vilket är viktigt för föräldrarna. Lärarlegitimationer och andelen utbildade lärare är även viktiga faktorer för kvaliteten i skolan enligt rektorn. Hon förklarar att ”ingen får bli anställd här om man inte har lärarlegitimation och är utbildad”. För att garantera att det är den bästa läraren för eleverna som anställs har rektorn gjort en anställningsmodell. Modellen innebär att de lärare hon är intresserad av att anställa får vara med en dag i verksamheten. De får gå in och presentera sig för eleverna och eleverna får ställa frågor. Detta ger rektorn en bild av hur läraren interagerar med eleverna, vilket hon poängterar är viktigt då lärare på Fryshuset jobbar för eleven. Lärarna måste vara medvetna om hela arbetskonceptet.

Rektorn beskriver att hon arbetar hårt för att uppnå de önskade resultaten för skolans verksamhet. Vad gäller det glapp som kan uppstå mellan det önskade resultatet och det verkliga resultatet kan hon känna sig ensam i arbetet med att minska det. Rektorn förklarar att hon och lärarna inte alltid har samma sätt att se på hur de ska hjälpa eleverna i verksamheten. Rektorns taktik är att vara inne och peta när det gäller pedagogik och dessutom är hon inne och styr och är väldigt noggrann. Rektorn betonar vikten i att arbetslagsledaren måste kunna förmedla rektorns mål. Hon förklarar: ”Jag kan tänka mig att ändra metod flera gånger bara jag når det resultat jag vill nå”

På frågan om rektorn anser att hon arbetar med kvalitetsstyrning är svaret ja. Hon menar att hon arbetar mycket med styrning av det pedagogiska arbetet där hon handleder lärarna hur pedagogiken ska vara med varje elev för att eleven ska lyckas.

Vad gäller att arbeta utifrån *certifieringar, standarder eller utmärkelser* bryr sig rektorn inte om sådant. Hon anser att om något görs bra säljer det sig själv. Hon förklarar:

Jag vill nå någonting för dem som är här för det betyder ingenting om jag vill miljöcertifiera om barnen här uppe upplever att vi aldrig bryr oss om miljön.  
Vem gör jag det för då?

#### 4.1.2 Intervjuer med lärare på Fryshusets grundskola

De tre lärare som intervjuades en i taget har arbetat olika länge som lärare, men är alla behöriga. Till att börja med definierade de vad *kvalitet* betyder för dem själva i sitt arbete som lärare i verksamheten. Nedan följer citat från var och en av lärarna:

Ibland är vi för fokuserade på vad som lärs ut snarare än vad som lärs in.  
Kvalitet för mig betyder att ha en klar bild över vad just denna elev kan ta till sig.

Kvalitet för mig innebär en undervisning som är så pass bred och varierande så att alla kan ta del av den.

För mig är kvalitet att kunna sila bort det som inte är nödvändigt i undervisningen. Tydlighet är jätteviktigt! Dessutom är det viktigt att förbereda eleverna för ett vuxet liv så att de får med sig viktiga kunskaper.

Vad gäller huruvida lärarna kan påverka sin arbetssituation och i vilken mån detta sker delas arbetssituationerna in i olika faktorer: undervisning, planering, inköp av skolmateriel samt att lösa konflikter med elever och föräldrar. I *undervisningen* anser samtliga lärare att de är relativt fria att genomföra lektionerna på sitt sätt utan att rektorn lägger sig i. Till viss del anser sig lärarna vara mer styrda i och med den nya läroplanen som infördes i år.

I *planeringen* av arbetet diskuteras begrepp som tid, handledning och kommunikation. Lärarna känner sig fria i planeringen av arbetet och att de kan vända sig till rektorn för handledning och stöd vid behov. Dessutom poängterar lärarna att avsaknaden av färdigställda klassrum kan påverka dem i deras arbete, men de är införstådda i att det kan vara så när skolan inte har funnits så länge. När lärarna ska *köpa in skolmateriel* anser samtliga att de har helt fria händer. Ingen återkoppling till rektorn behövs, det enda som begränsar dem är budgeten som måste hållas. Slutligen, när det gäller att *lösa konflikter med elever och lärare* är svaren mer spridda. Två av lärarna beskriver hur de försöker lösa konflikter på egen hand utan rektorns inblandning, den tredje vill lösa konflikter tillsammans med rektorn. Gemensamt är att de intervjuade lärarna känner sig fria att själva lösa konflikter, rektorn kontaktas för att delges information om det inträffade. I vissa fall hjälper rektorn till att lösa konflikterna.

Beträffande *kvalitetsmål* i det pedagogiska lärarbetet och i hela verksamheten framgår det att lärarna anser att tydlighet i undervisningen är viktigt. Vidare framgår det att elevenpassning och att alla ska nå sina mål utifrån sina förutsättningar är viktiga kvalitetsmål. ”Man ska se varje elev och man måste vara fantasifull för att alla ska lyckas utifrån sina förutsättningar” är en kommentar från en av lärarna. Utöver detta tydliggörs det att kommunikation mellan skolan och hemmet är av betydelse.

Lärarna *kommunicerar kvalitetsmålen* på olika sätt i verksamheten. Dels kommuniceras målen på möten, i enskilda samtal med rektorn samt i viss mån via interna dokument. Korta informationsmöten hålls i början av varje vecka. Det hålls även mer omfattande arbetslagskonferenser under en eftermiddag i veckan. Konferenserna sker vanligtvis utan rektorn. Detta är ett önskemål som lärarna framfört, rektorn medverkar endast när lärarna upplever det som nödvändigt. Under konferenserna sker diskussioner där arbetslagsledaren leder mötet. En kommentar som framgick under en intervju var följande: ”Det känns ibland som att vi har möten bara för att ha dem, jag förstår inte alltid syftet med det. Jag vill hellre använda denna tid mer konstruktivt och lösa problemen istället för att bara prata om dem”. Enskilda samtal med rektorn sker regelbundet under terminerna och lärarna är överens om att detta är det mest effektiva sättet att kommunicera. Lärarna nämnde inte några interna dokument som de tar del av angående kvalitetsmålen. Det framgick att det i vissa fall skickas viktig information via e-post.

Det framgick skilda åsikter om hur lärarna arbetar med att minska glappet mellan önskat och verkligt resultat i deras arbete som lärare i verksamheten:

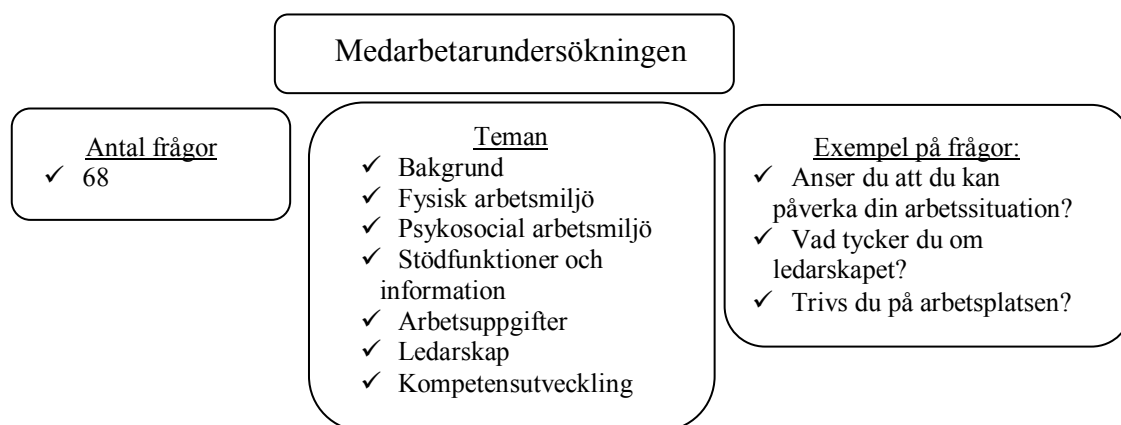
Jag försöker minska glappet genom kunskap och individanpassning för varje elev. Det är viktigt att lära känna eleverna och att vara öppen för förslag.

Jag försöker minska glappet genom att avdramatisera innehållet i det undervisade ämnet och ta ned det till en lagom nivå. Att misslyckas är inte hela världen.

Det är viktigt med tydliga mål för att nå det önskade resultatet, annars är det svårt att utvärdera det verkliga resultatet. Det blir inte alltid som man tänkt sig, arbetslivserfarenhet som lärare är viktig. Att ha en tidsplan är också viktigt!

#### 4.1.3 Dokument från Fryshusets grundskola

Fryshuset använder sig av ett antal olika dokument som riktar sig till olika intressegrupper för att mäta kvalitet. Ett sätt är genom en medarbetarundersökning. Denna undersökning riktar sig till alla anställda på fryshuset och inte bara till grundskolan.



Figur 3 Fryshusets medarbetarundersökning

Medarbetarundersökningen på Fryshusets grundskola omfattar ett antal teman som behandlas. Inom varje tema finns ett antal frågor som rör temat. Efter att medarbetarna svarat på några bakgrundsfrågor ombeds de svara på några frågor om den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Dessa frågor handlar exempelvis om trygghet och trivsel på arbetsplatsen, relationerna mellan medarbetarna, hälsofrågor samt stress. Ett par frågor rör stödfunktioner och information, exempelvis hur medarbetarna upplever den tekniska supporten, hur frekvent de använder intranätet och om information är lätt att hitta. I undersökningen är det många frågor som rör medarbetarnas arbetsuppgifter. Frågorna handlar om hur nöjda medarbetarna är, om de känner sig utmanade, hur ansvarsfördelningen är och om de känner att de kan påverka arbetssituationen. Frågorna som rör temat ledarskap handlar om chefens feedback till medarbetarna och huruvida de anser att chefen motiverar sina anställda och tar sig tid att

lyssna på dem. De sista frågorna är generella frågor om Fryshuset och om de anställda känner sig förknippade med Fryshuset och hur de anser att de blivit delgivna Fryshusets mål, visioner och värdegrund. Även frågor som handlar om mångfald och jämställdhet ställs inom detta sista tema.

Grundskolan på Fryshuset har utformat en handlingsplan som baseras på svaren av medarbetarundersökningen. I handlingsplanen beskrivs problemen, förslag till åtgärder, vad verksamheten kan göra åt problemen, vilka resurser som behövs för att lösa problemen, i vilken prioriteringsordning som problemen ska lösas, vem som är ansvarig för åtgärderna och en tidsplan för när det ska vara åtgärdat.

En ytterligare intressegrupp är eleverna. Lärarna gör ibland egna elevenkäter där eleverna får svara på frågor. I den delgivna enkäten har även elevrådet har även formulerat två frågor i enkäten som handlar om raster och skoltröjor. Enkäten består av sammanlagt nio frågor där den sista frågan är en öppen fråga. Frågorna berör ämnen som elevernas trivsel, lärarnas bemötande, trygghet i skolan och skolmiljön.

Fryshusets grundskola har en lokal arbetsplan där det beskrivs hur de förverkligar värdegrunden som de ska arbeta efter. Det beskrivs vidare att lärarnas pedagogik, uppdrag och ansvar ska genomsyras av Fryshusets värdegrund som även överensstämmer med läroplanen. I skolarbetet används temastudier och digitala medier kontinuerligt och medvetet. Det beskrivs även hur de förhåller sig till kunskaper och resultat där teman som höga förväntningar, utvecklingssamtal, lektionspass, tydliga mål och aktuellt läromedel nämns. En arbetsplan för förebyggande åtgärder finns som innehåller en likabehandlingsplan, kamratstödjare och elevrådsrepresentanter. I den lokala arbetsplanen står det även tydligt vilket ansvar personalen på grundskolan, eleverna och föräldrarna har och vad som förväntas av dem.

Fryshusets grundskola använder sig även av Qualis certifieringsmodell som är utformad av Q-steps kvalitetssäkring AB som samarbetar med SIQ. Qualis är en metod för att kvalitetssäkra verksamheten där en så kallad Qualis-trappa med sju trappsteg är grunden i certifieringsarbetet. Hamnar skolan på steg tre eller högre i trappan blir skolan certifierad och får ett diplom och en Qualis-plakett som ett bevis för skolans goda kvalitet delas ut. Det tredje trappsteget innebär att det ska finnas förtroende och ömsesidig respekt mellan elever och personal. Stegen därefter går ut på föräldrarnas samverkan, elevernas trygghet, att skolan ska ha en gemensam värdegrund och att ett systematiskt förbättringsarbete ska bedrivas. För att se var skolan ligger i trappan och för att se vad som behöver förbättras görs enkätundersökningar varje år där självvärderingar ska göras i verksamheten. Det görs även verksamhetsbesök på skolan var tredje år av personal på Q-steps.

Detta system användes på Fryshusets gymnasium innan grundskolan startades och därför blev det naturligt att även grundskolan skulle använda detta. Fryshuset betalar för tjänsten där Q-steps sammanställer och utformar enkäter till elever och föräldrar. Dessa enkäter äger rum

på vårterminen varje år. Rektorn har en inloggningskod på Q-steps hemsida där hon kan komma åt en sammanställning av enkäterna och där hon även kan se vilket steg de är på. Lärarna och rektorn har fått utbildning i hur systemet fungerar där personal från Q-steps kommer till skolan och utbildar dem en hel dag. Rektorn får även regelbundna informationsbrev. Fryshusets grundskola planerar verksamheten efter resultaten men rektorn uttrycker att de kanske inte kommer att ha kvar detta system eftersom att det finns så många andra som mäter skolans kvalitet, exempelvis kommunen och Skolverket. Eftersom att Fryshusets grundskola inte har bedrivit verksamheten så länge har de inte hunnit få verksamhetsbesök av personal från Q-steps än.

## 4.2 Kunskapsskolan

Kunskapsskolan i Sverige AB (hädanefter kallad Kunskapsskolan) har en vision och ett antal värderingar som är gemensamma för samtliga skolor. Visionen lyder:

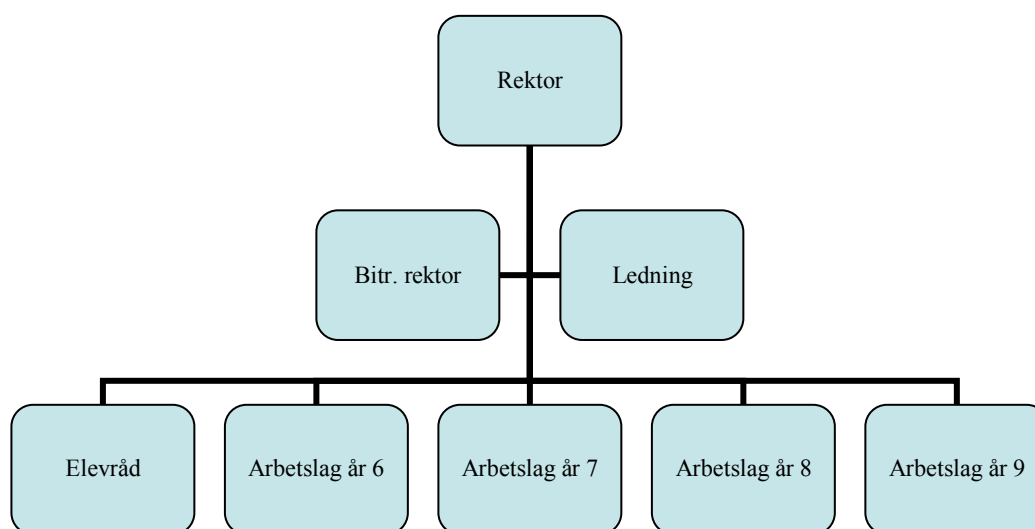
Kunskapsskolan ska vara Sveriges bästa skola där varje elev genom en personligt utformad utbildning mot tydliga kunskapsmål lockas att tänja sina gränser och lära sig mer än vad han eller hon trodde var möjligt.

De värderingar som finns är ”alla människor är olika”, ”utmanande mål och tydliga krav”, ”bildning” och ”livet blir vad jag gör det till”.

Arbets sättet på Kunskapsskolan skiljer sig från andra friskolor då de arbetar utifrån en personligt utformad utbildning vilket innebär att eleven är i fokus för allt på skolan. Skolan arbetar mot individuellt uppsatta kunskaps- och betygsmål som börjar på en nivå som motsvarar elevens förkunskaper. Kurserna delas upp i olika steg mellan 1 och 35 där eleven i sjätte klass sätter ett mål om vilket steg som anses vara rimligt att nå när eleven går ut nionde klass. Det här arbets sättet tillämpas för att eleverna ska stimuleras att anstränga sig och nå resultat som är bättre än vad de trodde var möjligt. Grunden för deras arbets sätt är att alla är olika och lär på olika sätt i olika takt. Skolan anpassar sig efter och utgår därmed ifrån elevens mål, ambitioner och förutsättningar.

Varje elev har en av skolans lärare som handledare redan från årskurs 6 och regelbundna så kallade PH-samtal äger rum varje vecka vilket innebär att varje elev får 15-minuters personlig handledning (PH) med sin handledare. Eleverna skriver dessutom loggbok där de i början av varje vecka staplar upp mål med veckan och anger strategier för att uppnå dessa mål för att i slutet av veckan stämna av hur veckan har gått. Basgruppsträffar äger rum där eleven träffar sin handledare och de andra eleverna i samma basgrupp och under dessa träffar går de igenom och stämmer av arbetet samt reflekterar över veckan som gått. Både lärare och elever arbetar med det interna internetbaserade verktyget Kunskapsporten där alla lektionsanvisningar och kunskapsmål finns upplagda. Här kan även föräldrarna logga in för att se hur barnet ligger till i skolan och vilka mål som är uppnådda.

Den skola som granskas i denna studie är en av Kunskapsskolans grundskolor i Stockholmsområdet. Av respekt för rektorns önskan om anonymitet avslöjas inte vilken av Kunskapsskolans grundskolor som studeras. På skolan arbetar 28 undervisande lärare och 515 elever är inskrivna under läsåret 2011/2012. Eleverna är indelade i basgrupper i årskurserna 6-9 med sex basgrupper i varje årskurs. Skolans lokaler kännetecknas av ett öppet landskap med många datorer där eleverna kan sitta och studera självständigt. De har stationära datorer som inte befinner sig i stängda datorsalar utan de är stående öppet i gemensamma utrymmen där eleverna kan sitta och arbeta. Kunskapsskolan befinner sig på markplan med en skolgård i anknytning till skolan. Lokalerna och klassrummen är olika utformade där den studerade kunskapsskolan har två våningar med mer öppna lokaler och inte så många klassrum.



Figur 4 Kunskapsskolans organisation

#### 4.2.1 Intervju med rektorn på Kunskapsskolan

*Rektorn* för Kunskapsskolan har arbetat på denna skola sedan augusti 2010. Tidigare arbetade hon som lärare på en annan av Kunskapsskolans grundskolor och gick sedan den interna traineeutbildningen för att bli rektor. Parallellt med rektorsuppdraget går hon nu den statliga rektorsutbildningen. För att beskriva sitt arbete som rektor förklarar hon att det framförallt går ut på myndighetsutövning: ”jag är här för att se till att eleverna får det de ska få, det är mitt största uppdrag, sen är det ju också för att stötta lärarna så att de klarar av sitt jobb”.

Vad gäller den *interna kommunikationen* på skolan förklarar rektorn att hon försöker träffa all personal en gång i veckan. Därutöver träffar hon ledningsgruppen varannan vecka och varannan vecka träffar hon även arbetslagsledaren för att stämma av arbetet. Rektorn förklarar att hon i mån av tid försöker vara med på de flesta möten som äger rum på skolan, exempelvis ämnesmöten och arbetslagsmöten. Dessutom genomför hon och den biträdande rektorn medarbetarsamtal med lärarna en gång per termin och PH-samtal med eleverna. Utöver den muntliga kommunikationen skickas även informationsblad ut. Rektorn förklarar att hon gör regelbundna verksamhetsbesök där hon träffar eleverna. Hon anser att hon är ute i



verksamheten ganska mycket för att vara rektor, vilket hon förklarar kan bero på att huvudkontoret hjälper dem med mycket av det administrativa arbetet. Eleverna får fram sina åsikter genom olika utskott och i handledningssamtalen med lärarna. Dessutom delges eleverna resultatet från den stora enkäten och får förklarat för sig de åtgärder som kommer att vidtas. Kärntjänsten förklarar rektorn är att eleverna ska få en god utbildning och den sekundära tjänsten är att eleverna ska vara trygga och få en bra självkänsla.

När det gäller *arbete med kvalitet i skolan* förklarar rektorn att alla Kunskapsskolor en gång om året på våren genomför en omfattande enkätundersökning som elever, föräldrar och personal svarar på. Rektorn beskriver enkätens betydelse i följande citat:

Vi tror mycket på att mäta hos oss. Därefter analyseras resultatet och slutsatser dras. Utifrån enkätundersökningen skriver vi sedan vår kvalitetsredovisning och utifrån den skriver vi sedan vår verksamhetsplan. Så det är enkäten som är det styrande kan man säga.

Vidare förklarar rektorn att enkäten är centralt framställd av huvudkontoret, men hon poängterar att varje skola har möjlighet att lägga till egna frågor som är av vikt för verksamheten. Dessutom görs egna mindre enkäter på skolan för att stämna av verksamheten. Rektorn beskriver att de egna mindre enkäterna används för att minska glappet mellan det önskade resultatet för verksamheten med det verkliga resultat som framkommer på den stora enkätundersökningen. Dessutom förklarar hon att hon under varje verksamhetsbesök genomför kortintervjuer med slumpvis utvalda elever där det frågas om eleverna är nöjda eller om det finns något de vill ändra på.

En kvalitetspolicy skolan strävar efter är enligt rektorn att: ”vi ska ha Sveriges mest nöjda elever och föräldrar och Sveriges bästa och mest nöjda lärare. Det strävar vi efter!” Hon beskriver vidare att denna policy även är ett kvalitetsmål för verksamheten. Dessutom poängteras att eleverna ska känna sig trygga, sedda och känna att de blir utmanade. Lärarna är enligt rektorn medvetna om dessa kvalitetsmål. Hon förklarar vidare att målen till verksamhetsplanen sätts upp efter redovisningen av enkätundersökningen och att de gör upp en tidsplan när delmål för högre kvalitet ska nås. Rektorn förklarar att lärarlegitimation och utbildade lärare ses som ett kvalitetsvariabel:

Fem av tjugoåtta lärare är inte helt fullständigt utbildade, dessa har några poäng kvar men alla har påbörjat sin utbildning. Att ha utbildade lärare kan man ju se som ett konkurrensmedel.

För att ha kontroll över lärarnas arbete som utförs i klassrummet beskriver hon att det är svårt att vara helt säker på deras utförda arbete. Ett sätt att motverka att lärare år in och år ut hittar på samma lektioner är enligt rektorn att de har lektionsförslag på Internet. Anledningen till lektionsförslagen är enligt rektorn att ”lärarna är med eleverna mellan kl 8 och 15 så de har ju inte så mycket planeringstid. Så där är materialet någorlunda säkrat”. Vidare förklarar hon att även föräldrarna har tillgång till lektionsförslagen på Internet samt målen från läroplanen.

Verksamhetsbesök är ett annat sätt att ha kontroll över verksamheten, hon beskriver vidare att hon ganska snabbt ser och lägger märke till om något skulle vara fel. Hon poängterar att det dessutom bygger mycket på att alla har koll på varandra i verksamheten samt den ständiga uppföljning som görs av elevernas veckomål med handledarna. Betygsprognoser och åtgärdsprogram är också kontrollverktyg förklarar hon. Eleverna utvärderar sin handledare så att rektorn kan se hur organiserat det är i olika årskurser.

På frågan om rektorn anser att hon arbetar med kvalitetsstyrning anser hon att det beror på vad man lägger i förklaringen av begreppet men poängterar att det är självklart att hon arbetar med kvalitet.

Vad gäller *certifieringar, standarder och utmärkelser* påpekar rektorn att det inte är något de arbetar efter. Hon förklarar att de deltar i en del kommunala rankningar där det kan finnas en del priser och utmärkelser, men att det är skolans stora enkät som är det huvudsakliga mätverktyget.

#### 4.2.2 Intervjuer med lärare på Kunskapsskolan

De lärare som intervjuades har olika lång erfarenhet av läraryrket och har arbetat olika länge på Kunskapsskolan. Till att börja med definierades vad *kvalitet* betyder för var och en av dem i sitt arbete som lärare. Nedan följer några citat för lärarnas olika definitioner:

Vi sätter upp mål och siktar mot kvalitet redan från årskurs 6 för vad de ska uppnå i årskurs 9. Kvalitet finns även på andra plan som i enkäter, elevernas trivsel, vad eleverna tycker om lärarna och allt det sociala. På en lektion innebär kvalitet för mig att jag sätter ett syfte med lektionen och att jag sedan uppnår det.

Kvalitet innebär att eleverna får det som de ska ha enligt läroplanen. De ska kunna utvecklas i den takt och på den nivå de befinner sig.

För mig innebär kvalitet tydlighet, bra struktur och att få eleverna att känna sig unika. De ska ses som individer och inte som en i mängden

Lärarna svarar på frågan om i vilken mån de känner att de kan påverka sin arbetssituation på olika sätt i de olika situationer som kan uppstå i en lärares arbete. Vad gäller *undervisning* upplever en av lärarna känslan av att vara ganska styrd. Detta eftersom de arbetar utifrån en portal där färdiga lektionsplaneringar redan finns. Läraren har en känsla av att det är toppstyrt med ett stort företagstänk i skolan med mycket mätningar och jämförelser med andra. De andra två lärarna känner sig inte lika styrda där den ena uttrycker att han/hon helst inte vill att chefen lägger sig i upplägget och innehållet i undervisningen, men att chefen gärna får ge tips och råd. En viss negativ ton finns hos lärarna när det gäller att allt ska mätas i siffror. När det gäller *planeringen* av arbetet är det spridda bud om hur styrda lärarna känner sig. Gemensamt

för dem är att de upplever att de inte har så mycket planeringstid då de är med eleverna i stort sett hela dagarna. Att då använda sig av portalen kan göra att de känner sig lite begränsade och styrda. Att *köpa in skolmateriel* anser samtliga lärare att de kan göra utan någon inblandning av chefen men att de alltid meddelar chefen att de vill köpa in materiel. Då skolan inte använder så mycket läroböcker i undervisningen behöver lärarna inte göra så mycket inköp själva.

När det gäller att *lösa konflikter med elever och föräldrar* löser de tre lärarna ofta det mesta på egen hand. Vid formella processer som åtgärdsprogram för någon elev eller om man vill ha lite extra tyngd vid ett möte kallas rektorn in.

På frågan om vilka kvalitetsmål lärarna anser att det finns dels i det pedagogiska lärarbetet, dels för verksamheten, svarar lärarna följande:

Att kvalitetssäkra! Alltså att säkerställa att rätt betyg sätts.

Vi arbetar efter mål och mäts genom enkäter. Vi ska vara en bra skola där alla ska vara nöjda.

För mig är det viktigaste att fostra eleverna. Det vill säga att lära eleverna hur de ska bete sig, att komma i tid, att respektera de som talar och att kunna interagera med andra människor. Denna skola mäter väldigt mycket, men statistik känns inte alltid tillförlitligt. Allt kan inte mätas i siffror och procent.

Att *kommunicera kvalitetsmålen* görs på olika sätt. Dels genom de många möten som äger rum i verksamheten, exempelvis ämnesmöten, arbetslagsmöten och stormöten. Kvalitetsmålen kommuniceras även på enskilda samtal med rektorn. En lärare nämner lönesamtal och utvecklingssamtal med rektorn och att de alltid utgår från resultatet från enkäten. Till viss del anser även lärarna att målen kommuniceras via interna dokument och där nämns den verksamhetsplan som finns nedskrivna för hela året.

Sista frågan gäller hur lärarna arbetar med att minska glappet som kan uppstå mellan önskat och verkligt resultat i verksamheten. Nedan följer de svar som gavs:

För att minska glappet försöker jag att vara brutalt ärlig. Eleverna är olika från år till år och ibland jämför man med hur eleverna var året innan, kanske klarade de mer året innan. Man måste vara realistisk utifrån deras perspektiv.

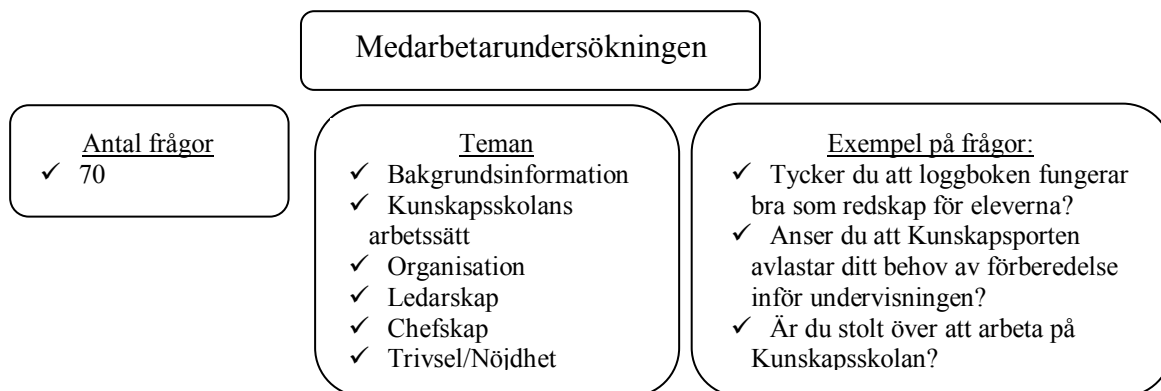
Prognosen som görs i mitten av varje termin för att se hur eleverna ligger till är en bra indikation. Om eleverna inte har nått målen vidtas åtgärder.

Jag pratar med eleverna individuellt och hjälper dem mer om de inte når det önskade resultatet. Jag försöker att få eleverna att se lösningar istället för att se

problem. Det är viktigt att fokusera på det positiva och på styrkorna. Skolan är styrd att rikta sig till att eleverna ska jobba individuellt och ta eget ansvar.

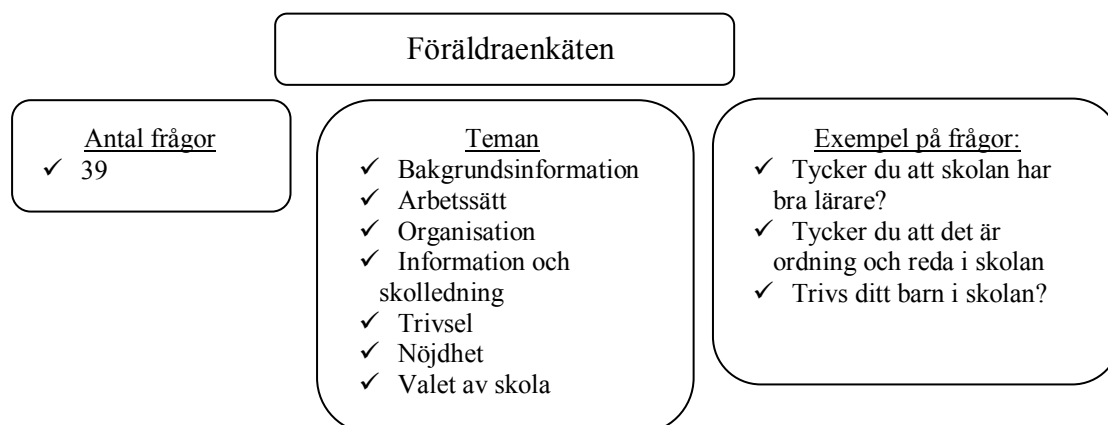
### 4.2.3 Dokument från Kunskapsskolan

Förutom den nämnda visionen och värderingarna som Kunskapsskolan arbetar efter använder de sig främst av olika nöjdhetenkäter som riktar sig till medarbetare, föräldrar och elever.



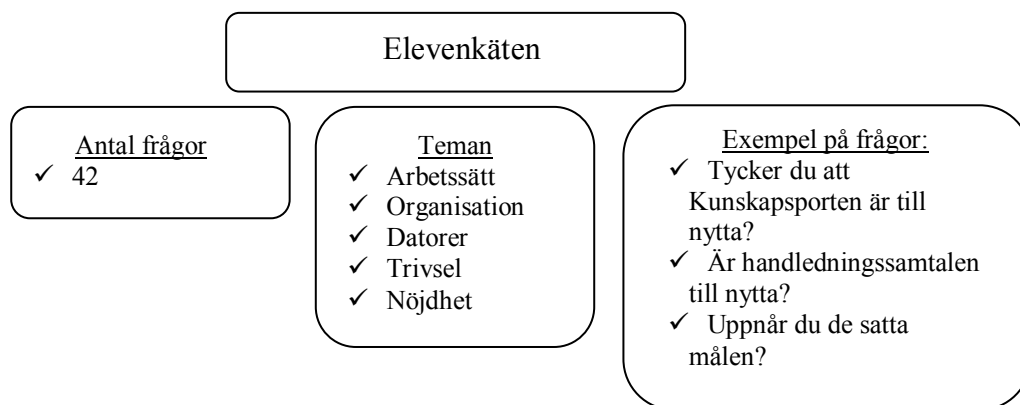
Figur 5 Kunskapsskolans medarbetarundersökning

Medarbetarundersökningen omfattar sex olika teman för de arbetande att svara på. Inom temat arbetssätt berörs frågor om handledarsamtalen, loggboken, Kunskapsporten och skolans värderingar. Frågorna om organisation rör arbetslagen och ämneslagen. Frågorna inom temat ledarskap behandlar personalmöten och chefs roll. När det gäller frågorna inom temat chefskap handlar de om medarbetarsamtalen och huruvida chefen ger återkoppling och stöd till medarbetarna. De sista frågorna handlar om trivsel och nöjdhet och huruvida det finns möjlighet för de anställda att framföra sina åsikter, vad de tycker om samhörigheten och arbetsklimatet. Dessutom frågas det om medarbetarna skulle rekommendera andra att arbeta på skolan.



Figur 6 Kunskapsskolans föräldraenkät

Föräldraenkäten inriktar sig specifikt på frågor om Kunskapsskolans arbetssätt. Frågor ställs om föräldrarnas åsikter om barnens personliga handledare, terminsmålen, hur ofta de läser loggboken och om de anser att skolan har bra lärare. Dessutom ställs frågor om Kunskapsporten och barnens kunskapsutveckling. Ett antal frågor finns om skolans organisation och temat innefattar frågor om regler och ordning i skolan. Ett antal frågor ställs om skolledningen och om förtroende finns för rektorn. Vad gäller trivsel och nöjdhet ställs frågor om skolan är en trygg miljö, om barnet trivs och om föräldrarna skulle rekommendera skolan till andra föräldrar. Ett sista tema berör temat valet av skola. Inom detta tema ställs frågor om hur det kom sig att de valde just Kunskapsskolan och vad det fanns för eventuella anledningar till att ha bytt från en annan skola till Kunskapsskolan.



Figur 7 Kunskapsskolans elevenkät

Elevenkäten omfattar ett antal teman som behandlas. Inom varje tema finns ett antal frågor som rör temat. Några frågor i enkäten behandlar skolans arbetssätt. Där ställs frågor om veckomål, PH-samtalen, loggboken och Kunskapsporten. När det gäller skolans organisation ställs frågor angående om eleverna är medvetna om var i skolan man vistas när det är rast och var man vistas när det är arbete. Dessutom frågas det om arbetsro, om eleverna anser att lärarna är bra och om de ger bra stöd. Det finns få frågor om skolans datorer och då handlar det främst om eleverna anser att de hittar fungerande datorer i skolan. Under temat trivsel finns ett antal frågor som rör huruvida eleverna är medvetna om vilka uppföranderegler som finns på skolan, om de upplever trakasserier eller våld och allmänt om trivsel och stämning på skolan. Slutligen är det frågor om elevernas nöjdhet med Kunskapsskolan huruvida eleverna är nöjda med helheten, om de skulle rekommendera skolan vidare till andra elever på andra skolor, varför eleven valde just Kunskapsskolan och så vidare.

## 5 Analys och diskussion

---

*I detta kapitel diskuteras och analyseras de resultat och teorier som redovisats tidigare i studien. Vidare redogörs egna synpunkter och tolkningar av det bearbetade materialet.*

---

### 5.1 Organisation

De studerade skolorna avviker från varandra dels angående storleken på skolan och dess utformning, dels vad gäller antalet lärare och elever i verksamheten. Dessutom har de båda skolorna olika arbetssätt och olika inriktningar där Fryshuset riktar in sig på passioner vilket lockar till sig elever med dessa intressen. På Kunskapsskolan arbetas det med elevernas egna initiativ- och ansvarstagande med en individuellt anpassad skolgång. Elever som vill arbeta självständigt och som tilltalas av Kunskapsskolans koncept söker sig således hit. Konceptet på skolorna består av ett samlat intryck av skolans vision, värderingar och arbetssätt.

På Fryshusets grundskola får både elever och lärare varsin bärbar dator. Även om Fryshusets grundskola är i startskedet är det viktigt för dem att investera i ny teknik och utrustning vilket även beskrivs i den lokala arbetsplanen. På Kunskapsskolan får varken elever eller lärare några egna datorer vilket är intressant då deras verksamhet bygger på Internetbaserad undervisning där allt lektionsmaterial finns på Kunskapsporten. En lärare på skolan upplevde det till och med som pinsamt att lärarna inte får några egna datorer då Kunskapsskolan är en skola som bör ligga i framkant när det gäller teknik. Tekniken kan ses som ett starkt konkurrensmedel i skolor och om Kunskapsskolan inte beaktar teknikens utveckling i framtiden kan kanske detta bidra till att färre elever söker sig till denna skola.

Organisationen i Fryshusets grundskola är inte vidare hierarkisk vilket kan förklaras med att rektorn även arbetade som lärare i början av sin rektorsperiod och att hon även fortfarande vikarierar i olika klasser då behov uppstår. Kunskapsskolan upplevs som mer hierarkisk då skolan har fler anställda och där rektorn främst arbetar som rektor. Vidare genomsyras Kunskapsskolans verksamhet mer av ett företagstänk än vad verksamheten på Fryshusets grundskola gör. Gemensamt för rektorerna på de båda skolorna är att de anser att deras arbete går ut på att ge eleverna en bra utbildning.

## 5.2 Kvalitetsstyrning

*Kvalitetsstyrning* innebär enligt Joseph M. Juran Sandholm (2008, s. 87-88) hur chefen arbetar och styr sin verksamhet så att rätt kvalitet uppnås. I Jurans trilogi beskrivs kvalitetsstyrning som en process innehållande ett antal aktiviteter för att uppsatta kvalitetsmål i verksamheten ska uppnås. En fråga som ställdes till de båda rektorerna var om de anser att de arbetar med kvalitetsstyrning. Svaren skiljer sig åt mellan rektorerna på så vis att rektorn på Fryshusets grundskola anser att hon arbetar med kvalitetsstyrning av det pedagogiska arbetet. Rektorn på Kunskapsskolan anser att hon arbetar med kvalitet men inte specifikt med kvalitetsstyrning. Under studiens utförande framgick det att de båda rektorerna arbetar med kvalitetsstyrning i en vidare bemärkelse än vad de själva antyder. I enlighet med Jurans trilogi framgår ett antal aktiviteter på de två studerade skolorna för att nå de uppsatta verksamhetsmålen. I skolornas kvalitetsprocesser framgår följande aktiviteter för att nå verksamheternas kvalitetsmål: hur kvalitetsmålen kommuniceras, olika kontrollverktyg och vilka mätmetoder som används.

### 5.2.1 Kvalitetsmål

På de båda studerade skolorna ses varje skolas värderingar och visioner som kvalitetsmål för verksamheterna. Dessa bör rektorerna utgå ifrån och förhålla sig till. Gemensamt för de båda skolorna är att visionerna och värderingarna är omfattande i den meningen att de genomsyrar hela verksamheterna. På Fryshuset är medarbetarna till och med ålagda att arbeta efter värdegrunden vilket tydliggörs i den lokala arbetsplanen.

De visioner och värderingar som skolorna arbetar efter ser olika ut på de båda skolorna. Fryshusets vision är att de ska göra det möjligt för unga att genom sina passioner förändra världen medan Kunskapsskolans vision är att vara den bästa skolan i Sverige där eleverna ska lockas att tänja på sina gränser och lära sig mer än vad han eller hon trodde var möjligt. Visionerna kan tolkas som att Fryshusets grundskola fokuserar på elevernas passioner vid sidan av den traditionella utbildningen medan Kunskapsskolan är mer fokuserad på prestationer. Kunskapsskolans värderingar kan tolkas som att de ser till individen, att alla människor är olika, och att skolan ska ha utmanande mål och tydliga krav för eleverna. Bildningen ska ske i form av både ämnesutbildning och elevfostran där det är upp till eleven själv om han eller hon lyckas eller misslyckas. Värdegrunden på Fryshuset riktar sig i högre grad till hur personalen bör förhålla sig till ungdomarna och den omfattar hela Fryshusets verksamhet. För grundskolans verksamhet kan den tolkas som att personalen lyssnar till ungdomarna och agerar både genom ett engagemang i aktuella samhällsfrågor och genom att samarbeta med andra verksamheter i Fryshuset. Personalen ser möjligheter och styrkor där andra ser problem. Dessutom korrigeras arbetssättet så att det passar alla elever. Att arbeta med visionerna och värderingarna ses som skolornas främsta kvalitetsmål för de båda verksamheterna. Vid intervjuerna på skolorna framgår ytterligare kvalitetsmål som kan ses som delmål eftersom att visionerna och värderingarna är omfattande och svåra att nå.

Kvalitetsmål som nämns utöver visionerna och värdegrunderna är på Fryshusets grundskola att de ska ha de bästa lärarna, att de ska anpassa undervisningen efter varje elev samt vikten av att ha en bra kommunikation mellan alla parter i verksamheten. På Kunskapsskolan är kvalitetsmålen att eleverna ska känna sig trygga, sedda och utmanade samt få en bra fostran. Gemensamt för kvalitetsmålen i de båda skolorna är att kunden, det vill säga eleven, alltid är i fokus. Tidigare i studien beskrivs några grundläggande tankar inom total kvalitetsutveckling. Dessa är fokus på kunder, medarbetarnas deltagande och behov av ständig utveckling. I denna studie framgår dessa tankar tydligt då de båda rektorerna tydligt uttrycker att eleven är central i verksamhetens arbete, lärarna är engagerade att arbeta för eleverna och det sker en ständig utveckling då de båda skolorna arbetar med att förbättra kvaliteten för att öka elevernas nöjdhet. Dessutom eftersträvas visionerna och värderingarna konstant.

Tidigare i studien förklaras även att arbetet med total kvalitetsutveckling är ett samlingsnamn för olika sätt att arbeta med kvalitet. De studerade skolorna är praktiska exempel på detta faktum att olika organisationer gör på olika sätt. Dessutom tolkas kvalitetsbegreppet på olika sätt inom en och samma organisation. För lärarna på Fryshusets grundskola finns skilda meningar om omfattningen av kvalitet i deras arbete. En lärare förklarar att kvalitet innebär att ge en bred utbildning medan en annan vill sila bort det som inte är nödvändigt i undervisningen. Även bland de intervjuade lärarna på Kunskapsskolan definieras innebörden av kvalitet på olika sätt där en lärare förklarar att kvalitet innebär att eleverna ska få det de är utlovade att få enligt läroplanen och en annan lärare påpekar att kvalitet innebär tydlighet. Tidigare i studien beskrivs vikten av att organisationen arbetar mot samma mål med en entydig uppfattning av vad kvalitet innebär för den enskilda organisationen. En gemensam nämnare i samtliga intervjuade lärares definitioner av kvalitet är liksom för rektorerna att eleven är i fokus.

Att styra verksamheten efter vad kunden efterfrågar är både nödvändigt ur ett överlevnadsperspektiv liksom ur ett ekonomiskt perspektiv då det kan bli dyrt att inte lyssna till kunderna. Därutöver ses kvalitet som en nödvändighet för att inneha en konkurrenskraft och kan användas som ett starkt försäljningsargument. Om skolan inte uppfyller elevernas och föräldrarnas förväntningar och krav vänder de sig med stor säkerhet till en annan skola som kan uppfylla deras förväntningar. Vidare beskrivs det tidigare i studien att om verksamheten utvecklar kvaliteten blir alla till vinnare. Med nöjda elever och föräldrar trivs lärarna med sitt arbete och presterar bättre vilket i sin tur gynnar rektorn och andra intressegrupper.

### 5.2.2 Intern kommunikation

För att kommunicera de olika kvalitetsmålen som är uppsatta i de båda skolorna förekommer dels planerade möten i form av stormöten, dels informella möten i form av verksamhetsbesök. Kunskapsskolan har fler planerade möten än vad Fryshuset har vilket kan bero på att Kunskapsskolan är en större verksamhet med fler anställda. I och med att Fryshuset är en mindre organisation deltar alltid samma personer på mötena vilket kan bidra till att de lär



känna varandra bättre. Dessutom kommuniceras kvalitetsmålen mer frekvent och rektorn får kontroll över verksamheten på ett annat sätt än vad rektorn på Kunskapsskolan får.

Rektorn på Kunskapsskolan har planerade samtal med eleverna vilket rektorn på Fryshusets grundskola inte har. På Fryshusets grundskola är relationen mellan rektorn och eleverna mer öppen och spontan där dörren till rektorns rum alltid står öppen. Vad gäller lärarnas syn på kommunikationen med rektorn anser de intervjuade lärarna på Fryshusets grundskola att det mest effektiva sättet att kommunicera kvalitetsmålen är på de enskilda samtalen med rektorn. En kommentar som dök upp var att de arbetslagskonferenserna inte alltid känns nödvändiga och effektiva. På Kunskapsskolan anser de intervjuade lärarna att det mesta mäts på skolan och en av dem upplever det som jobbigt att alltid bli bedömd av eleverna i enkäten. Under de enskilda samtalen med rektorn på Kunskapsskolan är utgångspunkten de svar som framgår av den omfattande nöjdhetsenkäten där eleverna har bedömt hur de är som handledare och lärare. Inte någon av skolorna kommunicerar huvudsakligen kvalitetsmålen genom interna dokument. På Kunskapsskolan förklarar rektorn att hon skickar ut informationsblad regelbundet men detta nämner inte någon av de intervjuade lärarna vilket kan bero på att de inte lägger någon större vikt vid det.

Tidigare i studien beskrivs vikten av att utröna och tillgodose kundernas primära och sekundära behov för att den utförda tjänsten ska uppnå rätt kvalitet. När det gäller vilka primära och sekundära tjänster som skolorna erbjuder för att fylla elevernas primära och sekundära behov finns vissa skillnader i de båda rektorernas förklaringar. Däremot är grundmeningen i rektorernas förklaringar lika, nämligen att utbildningen är det primära och arbetsmiljön det sekundära. På de båda skolorna är det enkäterna som ligger till grund för hur rektorerna och lärarna lyssnar till eleverna och deras syn på skolan och kvalitet. Dessutom finns det ett elevråd på de båda skolorna där elevernas åsikter beaktas och eleverna får möjlighet att prata med både lärarna och rektorn. På Kunskapsskolan delges eleverna resultatet från den stora enkäten och de får förklarat för sig vilka åtgärder som kommer att göras. Eleverna på Fryshusets grundskola får i vissa fall vara med och utforma frågor till elevenkäterna vilket gör att eleverna engageras i skolans verksamhet.

### 5.2.3 Kontrollverktyg

Att ha kontroll över kvaliteten i verksamheten kan ses som ett sätt för rektorn att styra lärarna till att nå kvalitetsmålen i verksamheten. Rektorn kan använda sig av olika kontrollverktyg för att rikta in verksamhetens arbete för att nå målen. Rektorn på Fryshusets grundskola har kontroll genom att vara nära den vardagliga verksamheten och genom att utföra olika enkäter. Ett annat verktyg som används är rektorns egengjorda anställningsmodell som ska säkerställa att hon anställer ”den bästa läraren”. Dessutom har rektorn kontroll över att den nyrekryterade läraren är medveten om hela Fryshusets arbetskoncept. På Kunskapsskolan använder sig rektorn av Kunskapsporten som ett kontrollverktyg där lektionsmaterialet är tämligen säkrat. Andra verktyg som används av rektorn på Kunskapsskolan är de regelbundna verksamhetsbesöken, kortintervjuerna med eleverna, de olika mätningarna som sker genom de

olika enkäterna samt genom betygsprognoser. Gemensamt för de båda rektorerna är att de utövar kontroll genom olika enkäter och genom att vara nära verksamheten.

På Kunskapsskolan ges rektorn möjlighet att få tid över till att vara i verksamheten tack vare den administrativa hjälp de får från huvudkontoret. Kunskapsskolan upplevs som en mer formell och strukturerad skola med mer utstakade roller i jämförelse med hur det är på Fryshusets grundskola där det är en mer familjär stämning. På Fryshusets grundskola har rektorn direkt kontakt med lärare och elever i större utsträckning än vad rektorn på Kunskapsskolan har. Dessutom hjälper hon ibland till att undervisa eleverna. I en liten organisation som Fryshusets grundskola är det viktigt att vara tydlig i rektorns olika roller som medarbetare, chef och så vidare, annars finns risken att auktoriteten ifrågasätts.

Huruvida kvalitetsstyrningen uppfattas av de intervjuade lärarna är intressant. Lärarna på Fryshusets grundskola känner sig överlag mindre styrda än vad lärarna på Kunskapsskolan gör. På Fryshusets grundskola vänder sig lärarna till rektorn om de behöver handledning eller stöd, ofta behövs ingen återkoppling till rektorn. Däremot fanns det en önskan från lärarna att rektorn inte skulle medverka på arbetslagskonferenserna som äger rum en gång i veckan. Om rektorn inte medverkar på dessa möten är det svårt för henne att styra och kontrollera innehållet på mötena. En annan intressant aspekt är att lärarna på Fryshusets grundskola inte upplever sig vara särskilt styrda av rektorn, vilket motbevisas då de inte vill att rektorn ska medverka under arbetslagskonferensen där de vill kunna diskutera ämnen utan att rektorn lägger sig i. På Kunskapsskolan upplever lärarna överlag att de är styrda. Dels i och med Kunskapsporten där alla lektioner är färdiga, dels i och med att det är många mätningar och jämförelser mellan olika Kunskapsskolor. Kunskapsporten hjälper å ena sidan rektorn att ha kontroll och å andra sidan lärarna att veta hur de ska arbeta. Samtidigt kan Kunskapsporten ses som en begränsning för lärarnas kreativitet. De intervjuade lärarna på de båda studerade skolorna uttrycker inte enbart positiva åsikter om rektorernas sätt att styra verksamheten. På Kunskapsskolan finns det tendenser till en viss tveksamhet över att ständigt mätas och jämföras. På Fryshusets grundskola ifrågasätter en lärare väsentligheten och effektiviteten i alla de möten som äger rum på skolan.

För att arbeta med att minska glappet mellan det verkliga och det önskade resultatet arbetar de båda skolorna på lite olika sätt utöver arbetet med enkäterna. Fryshusets lärare försöker minska glappet genom kunskap och individanpassning till eleverna i sitt arbete. För att nå det önskade resultatet är rektorn på Fryshusets grundskola noggrann i det pedagogiska arbetet men det är intressant hur rektorn beskriver känslan av att vara ensam i arbetet med att minska glappet. Dessutom har inte lärarna och rektorn alltid samma sätt att se på hur eleverna ska få hjälp i verksamheten vilket kan bli problematiskt på lång sikt. Rektorn på Kunskapsskolan använder tydliga mål som går att utvärdera och gör även en tidsplan och Kunskapsskolans lärare minskar exempelvis glappet genom mitterminsprognosen och genom att se lösningar istället för problem. Genom detta upplevs Kunskapsskolans metoder vara mer mätbara än de metoder som Fryshusets grundskola använder sig av.

## 5.2.4 Kvalitetsmätningar

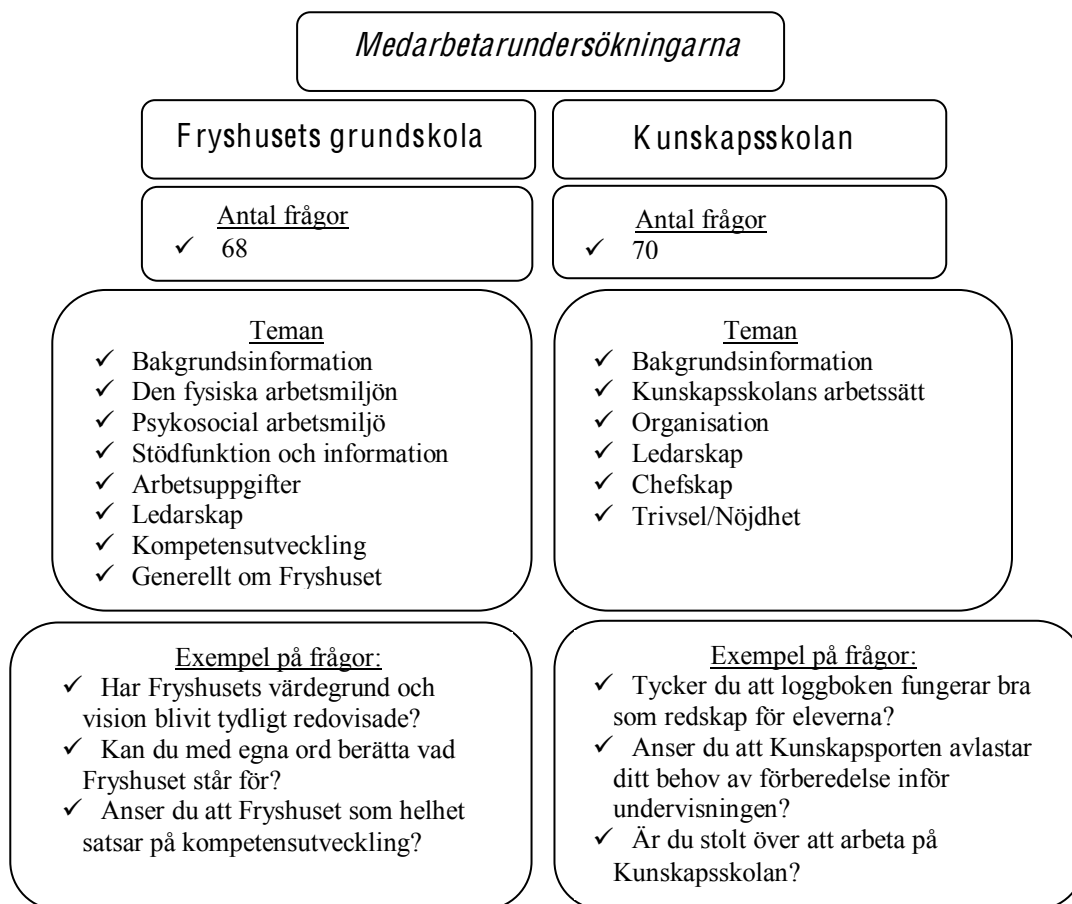
Det huvudsakliga sättet för skolorna att nå kvalitetsmålen i verksamheterna är genom kvalitetsmätningar. Framförallt på Kunskapsskolan är detta en metod som används. En aspekt som är viktig att ta hänsyn till när det gäller mätningar är att mätningen äger rum vid ett specifikt tillfälle. Beroende på i vilket skede undersökningen äger rum kan respondenterna vara påverkade av intryck från den närmaste tiden. Undersökningen återspeglar därmed eventuellt inte hela årets händelser och intryck. Om det hänt något veckan innan med exempelvis chefen kan det leda till att lärarna har en negativ syn på chefens arbete vilket kan påverka utgången i enkäten. Även en lärare uttryckte detta problem då eleverna kan påverkas av hur läraren betett sig nära inpå kvalitetsmätningen. Ett sätt som skolorna använder sig av för att minska denna negativa aspekt av att ha en stor kvalitetsmätning vid ett årligen återkommande tillfälle är att under läsåret ha mindre undersökningar samt verksamhetsbesök för att stämma av under årets gång.

Att mäta kvalitet kan göras på olika sätt och det som framkommit i denna studie är ett antal olika verktyg. På Fryshusets grundskola mäts kvaliteten genom undersökningar som sammanställs externt, det vill säga inte av rektorn själv. Dels använder sig grundskolan av en medarbetarundersökning som är gemensam för hela Fryshusets verksamhet, dels använder sig grundskolan och gymnasieskolan på Fryshuset av kvalitetssäkringsprogrammet Q-steps för att mäta elevernas och föräldrarnas åsikter om skolans kvalitet. Kunskapsskolan gör kvalitetsmätningar framförallt genom den årliga nöjdhetsundersökningen som mäter föräldrarnas, elevernas och lärarnas nöjdhet av skolan. Denna nöjdhetsundersökning används för samtliga Kunskapsskolor runt om i Sverige. För både Fryshusets grundskola och Kunskapsskolan ligger utfallet av resultatet från enkäterna till grund för nästkommande läsårs verksamhetsplaner. Dessutom har de båda skolorna utarbetade metoder för att vidta eventuella åtgärder av problem som framgår av undersökningarna och enkäterna. På Fryshusets grundskola används en handlingsplan för att lösa problemen och på Kunskapsskolan görs tidsplaner upp för att utstaka när och hur problem ska lösas.

Fryshusets och Kunskapsskolans *medarbetarundersökningar* är ungefär lika omfattande vad gäller antalet frågor och innehållet i respektive tema är liknande i båda skolorna. På Fryshuset är medarbetarundersökningen gemensam för samtliga anställda med ett flertal frågor om Fryshusets värdegrund, vision och mål. Dessutom får de anställda svara på frågor om handlar om huruvida organisationen strävar efter jämställdhet och mångfald vilket tyder på att värdegrunden är av stor vikt på Fryshuset. Tyngden i Kunskapsskolans medarbetarenkät ligger på organisationens arbetssätt med frågor om Kunskapsporten, PH-samtal och loggböckerna. Frågorna på Kunskapsskolan är överlag mer specifika och detaljerade än frågorna på Fryshuset.

Rektorn på Kunskapsskolan har underlag för att få en bra bild över vad de anställda har för åsikter om skolans verksamhet. På Fryshusets grundskola är rektorns underlag däremot svårare att urskilja vad de anställda anser om just skolans verksamhet och arbetssätt då

frågorna till största del rör organisationen i sin helhet. Intressant är att rektorn på Fryshusets grundskola på egen hand inte gör någon undersökning för medarbetarna för att undersöka lärarnas åsikter om just grundskolan och det pedagogiska arbete som sker i verksamheten. På Fryshuset frågas det om medarbetarnas kompetensutveckling vilket det inte görs på Kunskapsskolan vilket även det är intressant. I båda skolornas medarbetarundersökningar ställs frågor om ledarskap och huruvida medarbetarna får feedback och stöd från chefen.



Figur 8 Medarbetarundersökningarna på Fryshuset och Kunskapsskolan

Tyngdpunkten i *Kunskapsskolans elevenkät* ligger på hur eleverna upplever arbetssättet i skolan. Det finns ett fåtal frågor om datorer i skolan och då främst om eleverna hittar fungerande datorer vilket är intressant med tanke på att skolans arbetssätt till största delen är Internetbaserad. Liksom en lärare uttryckte det underligt att varken elever eller lärare får egna datorer är det intressant att de frågor som ställs om datorer i enkäten handlar om huruvida eleven uppfattar att han eller hon hittar fungerande datorer i skolan. Elevenkäten på Kunskapsskolan upplevs som utpekande då eleverna utvärderar ämneslärarna och även handledarna. I vissa ämnen finns det endast en eller två ämneslärare vilket gör att lärarna och rektorn ser svart på vitt vad eleven tycker om just den läraren. Dessutom delas eleverna in i vilken basgrupp de tillhör vilket gör att åsikter om specifika handledare för varje basgrupp lätt går att urskilja.

*Fryshusets elevenkät* för grundskolan som tagits del av är inte lika omfattande som den på Kunskapsskolan. Tyvärr kunde Fryshuset inte delge särskilt omfattande material med enkätfrågor från kvalitetssäkringsprogrammet Q-steps, vilket är ett av grundskolans och gymnasieskolans verktyg för att mäta elevernas nöjdhet. Därutöver har grundskolan inte hunnit ha några andra mätningar i och med att skolan än så länge är i startskedet. Den elevenkät som delgavs är sammanställd av lärarna med avsikten att undersöka läget hos eleverna i skolan. Intressant är att elevrådet får vara med och ställa två frågor i enkäten vilket visar på ett samarbete mellan lärare och elever. Resterande frågor behandlar liknande ämnen som Kunskapsskolans elevenkät, som exempelvis skolmiljön, elevernas trygghet och lärarnas bemötande. Det kan ses som underligt att Fryshusets grundskola inte lägger särskilt stor vikt vid kvalitetsmätningar för att undersöka elevernas och föräldrarnas åsikter om grundskolan. Rektorn på Fryshusets grundskola beskriver även att de eventuellt inte kommer att behålla Q-steps som mätverktyg i framtiden vilket ger ett intryck av att skolan lägger mindre vikt vid att använda enkäter som mätverktyg än vad Kunskapsskolan gör.

Tyngdpunkten i *Kunskapsskolans föräldraenkät* ligger på föräldrarnas uppfattning av skolans arbetssätt och deras tankar om de verktyg skolan använder sig av. Intressant är de frågor som ställs om föräldrarnas åsikter om barnens självständighet och ansvarstagande då detta är det grundläggande i Kunskapsskolans arbetssätt. Skolan verkar ha stort intresse i att veta hur föräldrarna uppfattar detta. Vidare ställs ett antal frågor om valet av skola där det intressanta är hur skolan ser på föräldrarna som kunder, eller snarare konsumenter, av lärarnas och skolans tjänster. Frågorna berör varför föräldrarna valde just Kunskapsskolan och om de skulle rekommendera skolan till andra föräldrar.

Ett annat sätt att arbeta med kvalitet som beskrivs tidigare i studien är genom *standarder, certifieringar och utmärkelser*. Dessa är tänkta att fungera som verktyg och vägledning för organisationers ledningar för ett effektivt kvalitetsarbete. Varken rektorn på Fryshusets grundskola eller rektorn på Kunskapsskolan säger sig bry sig om standarder, certifieringar eller utmärkelser vilket är intressant. Fryshusets rektor anser att det är onödigt att certifieras bara för sakens skull och att det bör finnas en djupare mening med det. Kunskapsskolans rektor är inne på samma spår när hon förklarar att det inte är något de eftersträvar. Emellertid deltar den studerade Kunskapsskolan i kommunala rankningar och dessutom görs jämförelser mellan alla Kunskapsskolor och där finns det utmärkelser att sträva efter. I det kvalitetssäkringsprogram som Fryshusets grundskola arbetar efter finns möjlighet till certifiering om skolan uppnår en viss nivå. Däremot är arbetet med certifieringsmodellen inget som rektorn på Fryshusets grundskola nämner när frågan om certifieringar ställs under intervjun. En anledning till att rektorn inte ser Q-steps som en certifiering kan vara att Q-steps fanns i gymnasieskolans verksamhet redan innan rektorn började arbeta på grundskolan vilket medför att hon inte lägger så stor vikt vid det arbetssättet. En annan anledning till att ingen av skolorna lägger särskilt stor vikt vid standarder, utmärkelser eller certifieringar kan vara att det är en stor skillnad på varuföretag och tjänsteföretag. Skolan är ett tjänsteföretag där materialet som det arbetas med är människor. Fokus i de studerade skolorna ligger snarare på

att uppfylla vad kvalitet är för de berörda internt inom organisationen än vad som definierats som kvalitet externt av exempelvis kvalitetsinstitut.

Ytterligare en intressant faktor som framkommit i studien är att inte någon av skolorna uttrycker att betyg är ett viktigt sätt att mäta kvaliteten i skolans verksamhet. Snarare ligger fokus från rektorerna på att de anställda lärarna är utbildade och har lärarlegitimation. Likaså finns det i enkäterna och undersökningarna inte en enda fråga som berör betyg som ett mätverktyg. Under samtliga intervjuer ligger snarare fokus på att anpassa utbildningen efter eleven och att eleven ska göra sitt bästa utifrån sina egna förutsättningar. På Kunskapsskolan ges dock intrycket av att bra betyg är något man stoltserar med utåt sett, på exempelvis hemsidan och i de pressmeddelanden som talar om att eleverna i nian går ut med höga betyg. Möjligen är detta mer i ett marknadsföringssyfte för att locka till sig elever och föräldrar till skolan för att sedan vid skolstarten börja individanpassa utbildningen efter varje elevs förutsättningar och mål.

## 6 Slutsats och förslag på vidare forskning

---

*I detta sista kapitel presenteras de slutsatser som kan dras för att svara på syftet med studien. Slutligen ges förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Syftet med studien är till att börja med att beskriva och analysera kvalitetsstyrningens omfattning, inriktning och konsekvenser på de två studerade fristående grundskolorna.

Kvalitetsstyrningen på de båda studerade skolorna *omfattar* hela organisationerna på så sätt att alla led är involverade i arbetet med kvalitet. Detta framgår tydligt av den interna kommunikationens vida omfattning på de båda skolorna. Kvalitetsstyrningen omfattar alla från ledningens och huvudmannens nivå som sätter visioner och värderingar, via rektor och lärare och ner till elevnivå där eleverna tycker till i enkäter och representeras och engagerar sig i elevråd. Kvalitetsstyrningen ser däremot olika ut på de två skolorna beroende på faktorer som skolornas bakgrund, vilka medarbetare som är anställda, rektorns erfarenhet, organisationens uppbyggnad och skolans koncept. Gemensamt för de båda skolorna är att de uttalade visionerna och värderingarna genomsyrar lärarnas och rektorernas arbete med eleverna. Rektorerna utför kvalitetsstyrningen med hänsyn tagen till de övriga intressegrupperna kopplade till skolans verksamhet samt ser till att lärarna är medvetna om visionerna och värderingarna. Även om rektorerna själva inte uttrycker det som att de arbetar med kvalitetsstyrning i alla delar av sitt arbete kan denna studie konstatera att de arbetar med kvalitetsstyrning i en vidare bemärkelse än vad de själva antyder.

De båda skolorna *inriktar* kvalitetsstyrningen genom de olika kvalitetsmål som kommuniceras samt genom de kvalitetsverktyg och kvalitetsmätningar som används. Titeln på uppsatsen ”Man kan inte styra det man inte kan mäta” stämmer väl in på Kunskapsskolans organisation där skolans verksamhet till största del utgår från mätningar och jämförelser. Rektorn på Kunskapsskolan uttrycker dessutom att enkäterna är det styrande i verksamheten. Intrycket som ges av Fryshusets grundskola är att de inte riktigt har hittat sitt sätt att mäta än. De använder Q-steps men är osäkra på om de ska fortsätta med det. Liksom rektorn på Fryshusets grundskola uttrycker det har skolan omfattande underlag att arbeta med men problemet ligger i hur allt material ska systematiseras för att kunna arbeta med det på ett effektivt sätt.

De *konsekvenser* som framgår av kvalitetsstyrningen på de studerade skolorna är dels hur lärarna uppfattar styrningen, dels hur glappet mellan önskat och verkligt resultat hanteras av både lärarna och rektorerna. De intervjuade lärarna på de båda studerade skolorna uttrycker inte enbart positiva åsikter om rektorernas sätt att styra verksamheten. På Fryshusets grundskola upplever lärarna att de är mindre styrda än vad lärarna på Kunskapsskolan upplever. För att minska glappet mellan önskat och verkligt resultat använder sig de båda

skolorna av olika metoder beroende på vem i verksamheten som tillfrågas. Kunskapsskolans enkäter är mer inriktade på skolans verksamhet än vad enkäterna på Fryshuset är. I och med att Kunskapsskolans enkätfrågor är mer specifika och detaljerade använder sig skolan av enkäterna i en vidare utsträckning än vad Fryshusets grundskola gör. Kunskapsskolans metoder upplevs vara mer mätbara än de metoder som Fryshusets grundskola använder sig av för att minska glappet.

Vidare är syftet med studien att analysera skillnader och likheter i kvalitetsstyrningen i de båda skolorna. De största *likheterna* i de båda skolornas kvalitetsstyrning är att de använder sig av ett flertal enkäter, rektorerna gör regelbundna verksamhetsbesök samt att visionerna och värderingarna ses som skolornas främsta kvalitetsmål. Därutöver ligger skolornas elevfokus inte endast på utbildningen utan även på det som är utöver skolgången däribland att eleverna ska respektera varandra och även fungera bra i samhället.

De största *skillnaderna* i skolornas kvalitetsstyrning är hur enkäterna är utformade och hur de används. På Fryshuset har rektorn, lärarna och eleverna en närmare relation till varandra och på Kunskapsskolan har de mer mätbara metoder i sitt arbetssätt. Kunskapsskolan använder sig av fler mätverktyg så som Kunskapsporten och de regelbundna PH-samtalen med eleverna.

## 6.2 Förslag på vidare forskning

Studien skulle kunna göras mer omfattande genom att studera fler fristående grundskolor. Alternativt skulle en jämförelse ha kunnat göras med kommunala skolor för att undersöka om kvalitetsstyrningen skiljer sig något mellan fristående och kommunala grundskolor. Ett annat alternativ som funderades över var att göra en djupare studie på en och samma skola med intervjuer på fler nivåer, uppifrån ledningen och ner till eleverna för att få en mer djupgående analys av skolans kvalitetsstyrning.



# Referenser

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Edvardsson, Bo, Andersson, Tobias, Sandén, Mattias och Waller, Björn (1998). *Mätning av tjänstekvalitet i praktiken*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

Friskolornas riksförbund (2011). *Friskolorna i siffror* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.friskola.se/Om\\_friskolor\\_Friskolorna\\_i\\_siffror\\_DXNI-25907\\_.aspx](http://www.friskola.se/Om_friskolor_Friskolorna_i_siffror_DXNI-25907_.aspx)> (2011-12-12)

Fryshuset (odat.). *Om Fryshuset* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.fryshuset.se/fryshuset/om\\_fryshuset.aspx](http://www.fryshuset.se/fryshuset/om_fryshuset.aspx)> (2011-10-18)

Hackman, J.R. & Wageman, R. (1995) Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nr.2, s.309-342.

ISO (2011). *About ISO* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.iso.org/iso/about.htm>> (2011-11-11)

IVA (2008). *Kvalitet och föredömen – Vad står kvalitet för idag?* En delrapport i projektet Kvalitet som framgångsfaktor, Göteborg

Kunskapsskolan (odat.). *Kort fakta om Kunskapsskolan* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.kunskapsskolan.se/foretaget/kunskapsskolanisverigeab/omforetaget.4.1d32e45f86b8ae04c7fff341.html>> (2011-11-15)

Lagrosen, Stefan (1997). *Kvalitetsstyrning i skolan? En analys av TQM:s tillämpbarhet inom den svenska grundskolan sett från en företagsekonomisk utgångspunkt*. Stockholm: Stockholms Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Lagrosen, Stefan (1997). *Kvalitetsstyrning i skolan? En analys av TQM:s tillämpbarhet inom den svenska grundskolan sett från en företagsekonomisk utgångspunkt*. Stockholm: Stockholms Universitet. Citerar Sköldbberg, K (1991) *Reformer på vridscen, organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur. Samt Thurén, T (1992). *Reportagens rika repertoar, en studie av verklighetsbild och berättarteknik i sju reportageböcker*. Stockholm: JMK

Lindvall, Jan (2010). *Verksamhetsstyrning*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

Regeringen (2011). *Ansvar för skolan i Sverige* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://regeringen.se/sb/d/3708/a/15579>> (2011-10-18)

Sandholm, Lennart (2008). *Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet*. Upplaga 6. Lund: Studentlitteratur

SIS (2011). *Mer om SIS* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.sis.se/innehall/om-sis/Mer-om-SIS/>> (2011-11-11)

SIS (odat. a). *ISO-certifiering* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.sis.se/tema/ISO9001/iso\\_9001\\_certifiering/](http://www.sis.se/tema/ISO9001/iso_9001_certifiering/)> (2011-11-11)

SIS (odat. b). *Ledning av en organisation för hållbar framgång – en modell baserad på kvalitetsledning (ISO 9004:2009)* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.sis.se/Sociologi-service-foretagsorganisation-och-ledning-och-administration/Kvalitet/Kvalitetsledning-och-kvalitetssakring/SS-EN-ISO-90042009>> (2011-11-11)

SIQ (odat. a). *Om SIQ* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.siq.se/OmSIQ.php>> (2011-11-14)

SIQ (odat. b). *Utmärkelsen Svensk Kvalitet* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.siq.se/UtmarkelsenSvenskKvalitet.php>> (2011-11-14)

SIQ (odat. c). *Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola* (Elektronisk). Tillgänglig: <<http://www.siq.se/UtmarkelsenBattreSkola.php>> (2011-11-14)

Skolinspektionen (2010). *Rektors ledarskap. En granskning av hur rektor leder skolans arbete mot ökad måluppfyllelse*. Skolinspektionens rapport 2010:15, Stockholm

Skolverket (2010). *Fristående skolor* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.skolverket.se/forskola\\_och\\_skola/2.300](http://www.skolverket.se/forskola_och_skola/2.300)> (2011-11-16)

Skolverket (2011a). *Antalet fristående grundskolor ökar* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://www.skolverket.se/statistik\\_och\\_analys/2.1862/2.4290/2.4442/antalet-fristaende-grundskolor-okar-1.127488](http://www.skolverket.se/statistik_och_analys/2.1862/2.4290/2.4442/antalet-fristaende-grundskolor-okar-1.127488)> (2011-12-02)

Skolverket (2011b). *Läroplan för grundskolan, förskoleklassen och fritidshemmet 2011* (2011-12-06)

Skolverket (odat.). *Om SIRIS* (Elektronisk). Tillgänglig: <[http://siris.skolverket.se/portal/page?\\_pageid=33,90169&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://siris.skolverket.se/portal/page?_pageid=33,90169&_dad=portal&_schema=PORTAL)> (2011-11-14)

Strannegård, Lars (red) (2007). *Den omätbara kvaliteten*. Upplaga 1. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Thomsen, Claus, Lund, Klaus, Knudsen, Kim (1996). *Total Quality Management- resultat och visioner*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur

## Bilaga 1 Intervjuguide för semistrukturerade intervjuer med rektorer

*Förklaring av vårt perspektiv:* vi ser denna verksamhet ur ett företagsekonomiskt perspektiv det vill säga där rektorn är chef, eleven är kund och lärarna är de som levererar tjänsten till kunden.

### *Faktafrågor om organisationen*

- Hur många elever och lärare är ni under läsåret 2011/2012?
- Hur många klasser, vilka årskurser?
- Hur är skolans organisation uppbyggd?

### *Faktafrågor om rektorn*

- Hur och när blev du rektor?
- Bakgrund: vad arbetade du med tidigare?
- Vad går ditt arbete som rektor ut på enligt dig?

### *Intern kommunikation*

- Hur ser den interna kommunikationen ut? (ledning-rektor-lärare-elever)
- Hur lyssnar ni till elevernas åsikter?
- Kan du nämna några primära och sekundära kundbehov hos eleverna?

### *Arbete med kvalitet i skolan*

- Hur arbetar ni med kvalitet i er skola?
- Hur har du kontroll över att eleverna får kvalitet i just denna verksamhet?
- Finns det någon utformad kvalitetspolicy?
- Hur är era kvalitetsmål formulerade och är lärarna medvetna om dessa?
- Hur mäts kvaliteten i verksamheten?
- Kan du nämna några variabler för kundernas nöjdhet ni utgår ifrån?
- Hur hanterar du glappet mellan önskat kontra verkligt resultat?
- Anser du att du arbetar med kvalitetsstyrning?

### *Certifiering, standarder och utmärkelser*

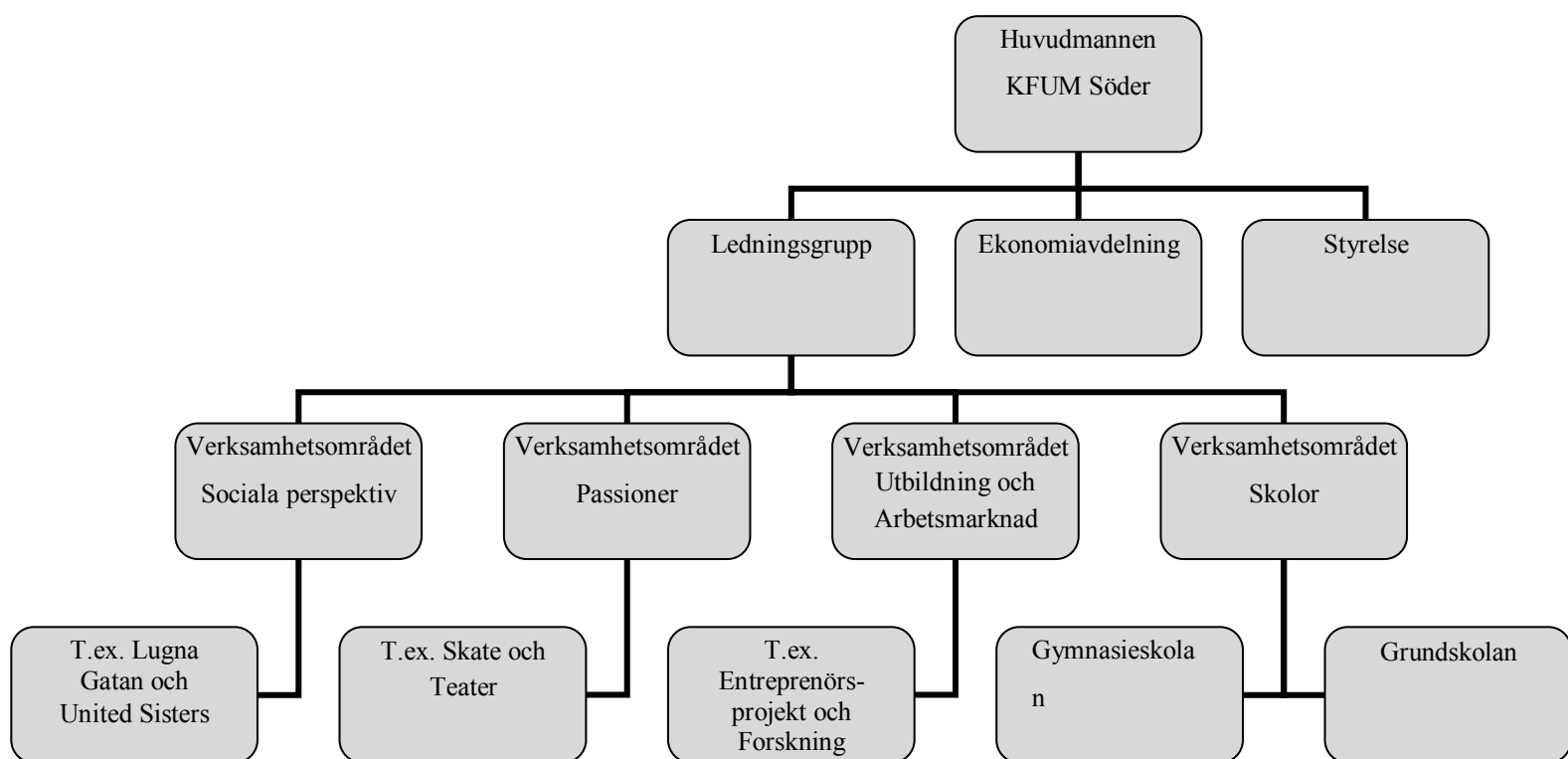
- Certifiering, standarder och utmärkelser, är det något ni på skolan strävar efter?

## Bilaga 2 Intervjuguide för semistrukturerade intervjuer med lärare

*Förklaring av vårt perspektiv:* vi ser denna verksamhet ur ett företagsekonomiskt perspektiv det vill säga där rektorn är chef, eleven är kund och lärarna är de som levererar tjänsten till kunden.

- Hur länge har du arbetat som lärare?
- Vad är kvalitet i verksamheten för dig i ditt arbete som lärare?
- I vilken mån känner du att du kan påverka din arbetssituation vad gäller:
  - undervisning?
  - planering?
  - inköp av skolmateriel?
  - att lösa konflikter med elever och föräldrar?
- Vilka kvalitetsmål anser du att det finns dels i det pedagogiska lärararbetet, dels för verksamheten?
- Hur anser du i så fall att verksamheten kommunicerar dessa kvalitetsmål:
  - på möten?
  - på enskilda samtal med rektorn?
  - genom interna dokument?
- Hur arbetar du för att minska glappet mellan önskat och verkligt resultat i verksamheten i ditt arbete som lärare?

## Bilaga 3 Stiftelsen Fryshusets organisation



## Bilaga 4 Kunskapsskolan i Sverige AB:s organisation

