

När resultaten kommer



Ett stöd- och inspirationsmaterial för att bearbeta resultaten av våra årliga enkätundersökningar.

Utgångspunkt i materialet är att slutsatser och identifierade förbättringsbehov blir en del av det pågående systematiska kvalitetsarbetet.

Att ta sig an resultaten

1. FÖRSTÅ SJÄLV

Skaffa dig en egen bild av huvuddragen i resultaten och fundera över vad som påverkar och orsakar dessa.

Tre områden att identifiera kan vara:

A Styrkor och svagheter

Ex på indikatorer från resultatredovisningen:

- Speedometrar
- Prioriteringsmatrisens gröna och röda kvadrater.

B Trender

Ex på indikatorer från resultatredovisningen:

- Översikten av frågor med störst upp- resp. nedgång jämfört med föregående år.
- Resultat "bakom" respektive speedometer/ frågeområde visar resultat över tid.
- I avsnittet "Frågor" visas både resultat över tid, och jämförelse mellan grupper för respektive fråga.

C Spridning

Ex på indikatorer från resultatredovisningen:

- Speedometrarernas gråa linje - visar på spridning mellan lägsta och högsta resultat inom det aktuella frågeområdet. Ger en indikator på hur svaren är fördelade.

➔ **Summera i en presentation inför fortsatt arbete med medarbetare, elever och vårdnadshavare.**

2. FÖRSTÅ TILLSAMMANS

Bearbeta och analysera insatser och resultat tillsammans. Förstå och synliggör vad som ligger bakom resultaten. Delar av nedanstående kan även användas i samtal med elever och vårdnadshavare.

A Jämföra

Genom att hitta skillnader, mönster och trender kan det bli lättare att dra slutsatser om samband och orsaker. Ex på frågor i arbetet:

- Vilka mönster kan vi urskilja - t.ex. mellan/inom olika frågeområden, grupper etc?
- Vilka trender kan vi se i relation till tidigare år? Hur relaterar mönster/trender till andra resultat under året?

B Tolka och förklara

Genom att resonera och tolka kan vi tillsammans försöka förstå vilka rimliga förklaringar som finns till resultaten. Ex. på frågor i arbetet:

- Vad har vi gjort eller inte gjort som kan förklara resultaten? Vilka konkreta insatser kan ligga bakom skillnader, likheter, mönster och trender?
- Vilken forskning och erfarenhet kan vi ta hjälp av för att vidga våra perspektiv och inhämta ny kunskap?

C Summera och prioritera

Analysen summeras och blir underlag för tydliga prioriteringar och konkreta insatser framåt. Ex. på frågor i arbetet:

- Vilka huvudsakliga slutsatser kan vi dra av våra analyser? Vilka antaganden om orsaker gör vi?
- Vilka är våra styrkor och utvecklingsområden? Vilka insatser ska prioriteras och genomföras?

➔ **Se "Samtalsunderlag" och "Dialogfrågor"**

3. PLANERA

Analysen, identifierade utvecklingsområden och prioriterade insatser blir en del i det löpande systematiska kvalitetsarbetet och i er verksamhetsplanering.

4. AGERA

Utifrån det gemensamma arbetet och fattade beslut är det dags att agera - och kommunicera. Glöm inte bort att med jämna mellanrum reflektera över arbetet, för att ha koll på att insatserna leder mot mål och riktning.



Många verksamheter i AcadeMedia har gemensamma processer för att ta sig an och bearbeta resultaten av våra enkätundersökningar. Vill du ha ytterligare stöd och inspiration i arbetet kan detta underlag användas. Det baseras bl.a. på Skolverkets beskrivning av kvalitetsarbete i praktiken.

Samtalsunderlag

Identifierade huvuddrag i resultaten. - Vad kan ligga bakom? Håller vi med? Något som överraskar/sticker ut?

A. **Jämför** - Vilka mönster kan vi urskilja? Vilka trender kan vi se?

B. **Tolka och förklara** - Vad har vi gjort eller inte gjort som kan förklara resultaten?

C. **Summera och prioritera** - Vilka utvecklingsområden har vi? Vilka insatser ska prioriteras och genomföras?

Planera

Agera

Dialogfrågor ”bortom siffrorna”



MEDARBETARE

I samtal med medarbetare om vad som ligger bakom resultaten (bortom siffrorna) och hur vi gemensamt ska driva förbättringsarbetet kan *exempelvis* några av följande fördjupningsfrågor användas. Fundera gärna över hur ni arbetar idag, vad ni är extra stolta över och hur arbetet kan utvecklas.

Stimulans och utveckling

- Vad påverkar upplevelsen av arbetet som viktigt och meningsfullt?
- I vilken utsträckning kan vi påverka våra arbetsuppgifter?
- Vad möjliggör upplevelsen av ansvar, engagemang och tillfredsställelse i arbetet?
- På vilka sätt tas vår kompetens tillvara?

Arbetsklimat och samhörighet

- Vad gör att vi trivs på jobbet? Vad är våra friskfaktorer (som gör att vi trivs och mår bra)?
- Vad behövs för ett öppet arbetsklimat där vi delar med oss av vår kunskap, säger vad vi tycker och ger varandra uppskattning?
- Vilka arbetsätt gynnar känslan av delaktighet och att vara väl insatt i vad som sker i verksamheten?
- Vad är det som gör att vi upplever att vi kan utvecklas i vår yrkesprofession? Hur kan vi vara med och påverka detta?



Arbetsbelastning

- Vad avgör om vi upplever att vi har goda förutsättningar att utföra arbetsuppgifterna eller inte? Är vi överens i denna fråga? Vilka möjligheter har vi att påverka?
- Har vi en gemensam uppfattning om vad som är en rimlig arbetsbelastning?
- På vilka sätt kan vi tillsammans på arbetsplatsen stödja varandra att uppleva god balans mellan arbete och fritid?

Likabehandling samt stöd vid hot, våld, sexuella trakasserier eller kränkande särbehandling*

- Vilka arbetsätt gynnar känslan av att alla behandlas lika, oavsett kön, könsidentitet, etnicitet, trosuppfattning, funktionsvariation, sexuell läggning eller ålder?
- Hur arbetar vi systematiskt och tydligt för att förebygga hot, våld, sexuella trakasserier eller kränkande särbehandling? Vilka metoder och arbetsätt använder vi?

Känner du dig osäker på hur ni kan samtala om resultaten tillsammans med medarbetare - ta stöd av HR. Detta gäller särskilt vid låga resultat avseende stöd vid hot, våld, sexuella trakasserier eller kränkande särbehandling.

Dialogfrågor ”bortom siffrorna”



ELEVER OCH VÅRDADSHAVARE

I samtal med medarbetare, elever och vårdnadshavare om vad som ligger bakom resultaten av kundundersökningen kan *exempelvis* några av följande fördjupningsfrågor användas. Fundera gärna över hur ni arbetar idag, vad ni är extra stolta över och hur arbetet kan utvecklas.

Trivsel och Lärmiljö/Studiemiljö (Trygghet och studiero)

- Vad är det som gör att förskolan/skolan känns trygg? Vilka faktorer är mest avgörande?
- Vad är det som gör att barn/elever trivs i förskolan/skolan? Vilka faktorer är mest avgörande?
- Hur arbetar vi för att skapa en positiv atmosfär präglad av arbetsro och respekt för varandra?
- Vilka konkreta arbets- och förhållningssätt använder vi för att visa att vi har positiva förväntningar på barn och elever, och stöttar deras självförtroende? Vad är det som gör att man som barn/elev upplever att man har möjlighet att påverka det vi gör i förskolan/skolan?



Undervisning

- Vad är det som gör att barn/elever upplever att de vill lära sig mer? Vilka faktorer är mest avgörande?
- Hur arbetar vi för att anpassa undervisningen efter barnen/eleverna i gruppen?
- Hur arbetar vi för att variera undervisningen?
- Hur arbetar vi för att tydliggöra för eleverna vad de ska kunna i de olika ämnena? Vilka arbetssätt och metoder använder vi?
- Hur kontrollerar vi att eleverna förstått det vi arbetar med, och hjälper eleverna så det går så bra som möjligt för var och en?
- Vilka arbetssätt och metoder använder vi för att ge eleverna möjlighet att reflektera över undervisningen och sitt lärande i förhållande till kunskapskraven?

➔ **Vi summerar, dokumenterar och använder dialogunderlaget i fortsatt utvecklingsarbete.**



Ledarskap - frågeteknik



ATT BEARBETA LEDARFRÅGOR

Dina medarbetare har gett dig respons på hur de upplever ditt ledarskap. Det är viktigt att du återkopplar på detta och ger medarbetarna möjlighet att fördjupa sina tankar. I samtal om ledarskap är det av stort värde att samtalsklimatet upplevs som öppet och nyfiskt. Fokus för alla är att öka förutsättningarna för verksamhetens utveckling. Här finner du förslag och tips för att tillsammans med medarbetare bearbeta frågor som rör ledarskap och ledarindex.

Frågeteknik

Öppna frågor är ofta ett bra verktyg för att främja god dialog kring ledarskap. Denna frågeteknik tar bort känslan av att vi letar efter "rätta svar" och reducerar upplevelsen av kritik - därmed minimeras också risken att själv gå i försvar. Öppna frågor ökar förutsättningarna för ömsesidig dialog. Här följer exempel på hur öppna frågor kan användas för att leda samtalet framåt:

Undersökande frågor

- Hur ser ni på...?
- Vad innebär det för er?
- Vad är dåligt/bra med...?
- På vilka sätt...?
- Jag skulle vilja veta lite mera...
- Vad tror ni det betyder att...?
- Har du funderat över om det spelar roll att...?

Klargörande - nyfikna frågor

- Kan ni berätta lite mer om era tankar/reaktioner...
- Hur upplever ni att det påverkar...?
- Jämfört med vad?
- Vad, mer specifikt? Hur, mer specifikt?
- Vad skulle hända om...?
- Hur skulle ni vilja, konkret, att vi arbetade framöver?

Undagtagsfrågor

- Finns det tillfällen när det inte är så?
- Finns det tillfällen då ni känner annorlunda?
- Kan ni komma på andra tillfällen då ni inte upplever detta...?
- Vad händer när problemet inte är där?
- Vad behöver hända för att det inte ska bli så igen?

Dröm- och framtidsfrågor

- I de bästa av världar... hur skulle vi arbeta...?
- Låt oss säga att vi om två år har lyckats förbättra situationen markant - när vi ser tillbaka på vårt arbete; vad var det som gjort att vi lyckades?
- Om ni fick önska - hur skulle ni vilja att vi utvecklade arbetet?
- Om allt vore perfekt, hur skulle vi arbeta och ta ansvar tillsammans?



Ledarskap - index



INDEX LEDARSKAPSFRÅGOR

Samtalsunderlag

I resultaten går att utläsa två separata index för ledarskapsfrågorna, med rubrikerna "Ledarskap - Verksamhetsstyrning" respektive "Ledarskap - Personalledning". Syftet med två separata index är att möjliggöra konkreta och specifika uppföljningsmål, som kan bidra till att utveckla och förbättra ledarskapet.

Indexen beräknas utifrån resultaten på 8 respektive 7 påståenden, som handlar om medarbetares närmaste chef. Varje fråga besvaras på en tio-gradig svarsskala, sedan räknas ett medelvärde fram och indexeras till ett värde på en skala 0-100.

De påståenden som utgör ledarindex kan med fördel användas som frågeunderlag i samtal med medarbetare. Du kan ta hjälp av öppna frågor för att leda samtalet framåt, och tillsammans med dina medarbetare öka förutsättningarna för verksamhetens utveckling. *Se förslag till höger.*



På motsvarande sätt kan övriga frågor i medarbetarundersökningen kopplade till ledarskap användas som samtalsunderlag. Utifrån medarbetarnas respons i enkätundersökningen avgör du vilka områden ni behöver fördjupa tillsammans. Grip inte över för mycket. Prioritera med enkätresultaten som grund.

Det viktigaste är att du ger tid för samtal, visar att du värdesätter medarbetarnas tankar och är nyfiken på allas perspektiv för verksamhetens fortsatta utveckling.

EXEMPEL PÅSTÅENDEN OM VERKSAMHETSSTYRNING

Min närmaste chef...	När påståenden blir frågor
<ul style="list-style-type: none">• organiserar arbetet på ett effektivt sätt.	<ul style="list-style-type: none">• Drömfrågor: I de bästa av världar, hur ser det ut när vårt arbete organiseras effektivt? Vad krävs för att vi ska nå dit?
<ul style="list-style-type: none">• är drivande när det gäller att nå uppsatta mål	<ul style="list-style-type: none">• Klargörande: Hur upplever ni att jag är drivandenärdet gäller att nå uppsatta mål? Hur märks det?
<ul style="list-style-type: none">• återkopplar regelbundet våra kvalitetsresultat	<ul style="list-style-type: none">• Undersökande: Vad innebär det för er att få regelbunden återkoppling på kvalitetsresultat. På vilka sätt?
<ul style="list-style-type: none">• är nogra med att vi har en tydlig plan för att utveckla vår verksamhet	<ul style="list-style-type: none">• Drömfrågor: Låt oss säga att vi om två år har lyckats förbättra situationen markant - när vi ser tillbaka på vårt arbete; hur arbetade vi med en gemensam plan, och vad var det som gjort att vi lyckades?

EXEMPEL PÅSTÅENDEN OM PERSONALLEDNING

Min närmaste chef...	När påståenden blir frågor
<ul style="list-style-type: none">• är mottaglig för idéer och förslag.	<ul style="list-style-type: none">• Undantag: Finns det tillfällen när ni inte upplever att jag är mottaglig för idéer?
<ul style="list-style-type: none">• engagerar och motiverar mig i arbetet.	<ul style="list-style-type: none">• Undersökande: Jag skulle vilja veta mer hur ni vill att jag ska arbeta för att motivera?
<ul style="list-style-type: none">• ger mig konstruktiv återkoppling på mina arbetsinsatser.	<ul style="list-style-type: none">• Klargörande: Hur skulle ni vilja, konkret få återkoppling på era arbetsinsatser?
<ul style="list-style-type: none">• ser och hanterar konflikter.	<ul style="list-style-type: none">• Undantag: Kan ni exemplifiera med tillfällen när konflikter inte hanterats väl?

Att skapa delaktighet

Medarbetares, elevers och vårdnadshavares perspektiv är viktiga när vi tolkar och analyserar resultat. Genom att kommunicera resultat och skapa delaktighet möjliggör vi fördjupad förståelse för fortsatt utveckling. Det är också värdefullt att visa att vi uppskattar och lär av synpunkter, att vi vill förstå för att kunna förändra och förbättra det som inte är tillräckligt bra i verksamheten.

Här följer några enkla tips i arbetet med att skapa delaktighet.



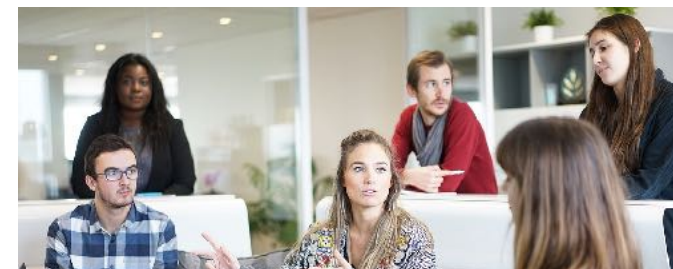
ELEVER

- Involvera eleverna i utvecklingsarbetet. Skolans elevråd är ett bra forum för att prata om resultaten. Elevrådet kan, liksom vårdnadshavareådet, bidra med en mer nyanserad bild av vad som upplevs ligga bakom resultaten, hur resultaten skulle kunna tolkas och vilka utvecklingsbehov som finns.
- För att nå ut till varje klassrum kan det vara bra att förbereda en kortfattad presentation som varje lärare/mentor/klassföreståndare kan gå igenom med sin grupp. Ambitionen är att alla elever i någon form ska få återkoppling och möjlighet att prata om och ställa frågor eller ge kompletterande inspel till analysen av resultaten. (För frågeexempel se "Dialogfrågor")
- Tänk på att ha en struktur för hur elevernas perspektiv samlas in och blir en del i fortsatt analysarbete.



VÅRDNADSHAVARE

- Walk the talk, and talk the walk. Sammanfatta resultat och slutsatser i enkel lättillgänglig form, och skicka i veckobrev eller motsvarande. Beskriv kort hur utvecklingsarbetet kommer ske framåt, och tänk på att hålla dialogen levande genom att löpande beskriva hur arbetet fortgår.
- Föräldramöten är ett utmärkt tillfälle att gå igenom resultaten, berätta om analysen och slutsatserna. Det ger också utrymme till fördjupade diskussioner kring ett antal utvalda områden, där det kan behövas mer detaljerad information för att verkligen förstå vad resultaten visar på. (För frågeexempel se "Dialogfrågor")
- Tänk på att ha en struktur för hur vårdnadshavarens perspektiv samlas in och blir en del i fortsatt analysarbete.



MEDARBETARE

Resultat medarbetare

- Diskutera och bearbeta resultaten på arbetsplatsträffar och i samtal med medarbetarna. Använd med fördel gemensamma dialogfrågor och strukturer för bearbetning. (Se "Dialogfrågor" och "Samtalsunderlag")
- Resultaten kring de frågor som handlar om hur medarbetarna uppfattar dig som ledare och chef kan ofta vara bra att samtala om i mindre grupper.

Resultat elever/vårdnadshavare

- Dela förslagsvis upp medarbetarna i grupper som var och en får i uppdrag att fördjupa sig i frågor som rör resultat inom separata områden, exempelvis studie-/lärmiljö eller undervisningen. Det kan ge än mer fokus i samtalen. (Se "Dialogfrågor")
- Viktig information till analysarbetet fås också genom att ta till vara på ex. kommunens mätningar och jämföra mot egna resultat.

Om ni väljer att bearbeta resultat från båda undersökningarna vid samma tillfälle rekommenderas att inleda med medarbetarundersökningens resultat.

Prioriteringsmatrisen

ATT ARBETA MED PRIORITERINGSMATRISEN

Prioriteringsmatrisen är ett verktyg som kan vara till bra hjälp när det är dags för att analysera och prioritera frågor att ta med till verksamhetsplaneringen och i utvecklingsarbetet framåt.

Vad innehåller prioriteringsmatrisen?

I prioriteringsmatrisen hittar du frågor som är operativa och som i olika hög grad korrelerar – eller samvarierar – med frågan om man kan tänka sig att rekommendera förskolan, skolan eller arbetsplatsen till andra.

Observera att prioriteringsmatrisen redovisar sambanden (korrelationer) för den aktuella enheten ENDAST om antalet svarande överstiger 100 personer när det gäller medarbetare respektive 80 personer när det handlar om elever/vårdnadshavare. Är antalet svarande lägre än så visas sambanden utifrån den närmast överliggande organisatoriska nivån med minst 100 respektive 80 svarande. Matrisen/tabellen visar även andelen som besvarat respektive påstående med något av svarsalternativen 7-10 på den 10-gradiga skalan. Andelen som svarat 7-10 anges alltid för den aktuella nivån som rapporten som helhet gäller, oavsett om korrelationen baseras på enhetens eller övergripande nivåns resultat.

Hur kan jag använda prioriteringsmatrisen?

Prioriteringsmatrisen kan med fördel användas för att på en översiktlig nivå identifiera verksamhetens styrkor och svagheter.

Frågorna som placeras i den ruta som heter "Prioritera" (röd) har starkast samband med viljan att rekommendera verksamheten till andra – samtidigt som resultaten på dessa frågor är låga. Om ni i ert analys- och utvecklingsarbete finner insatser som förbättrar resultaten på de här frågorna finns det alltså riktigt goda förutsättningar för att det ger stor effekt på helheten.

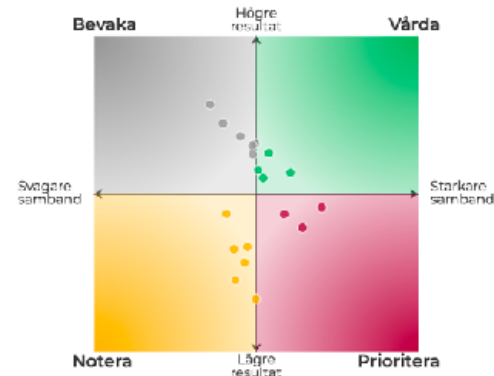
I rutan med rubriken "Vårda" (grön), finns de frågor som också har starka samband med rekommendationsgraden och där resultaten redan ligger högt.

I de båda rutorna "Bevaka" (grå) och "Notera" (gul) till vänster i matrisen finns frågor som har relativt svaga samband med rekommendationsgraden och som utifrån det perspektivet skulle kunna betraktas som mindre prioriterade att arbeta med. Självklart kan det finnas frågor i dessa rutor som behöver prioriteras, det är en bedömning som ni behöver göra på enheten.

Prioriteringsmatrisen ger oss indikatorer att tolka resultaten. Men det kan inte nog understrykas att det är det viktiga analysarbetet i relation till genomförda insatser som hjälper er identifiera era utvecklingsbehov.

Korrelationsanalys är en statistisk analys som visar på sambandet mellan två frågor. Korrelationen kan variera från -1 till +1. Det vanligaste är att det finns ett positivt samband dvs talet varierar från 0 till 1. Ju högre korrelation (tal närmare 1) desto starkare samband.

AcadeMedia totalt - Medarbetare totalt
Antal svar: 8241 av 10720 (81%) AcadeMedia totalt



Bra att veta

- I prioriteringsmatrisen finns bara frågor som är operativa. Alltså inga övergripande frågor som trivsel eller att rekommendera. Dessa är svårare att knyta till konkreta handlingar och prioriteringar.
- Sambanden i prioriteringsmatrisen är inte alltid baserade på den egna enhetens resultat. I medarbetarundersökningen är gränsen satt till minst 100 svarande och för elever och föräldrar är gränsen satt till minst 80 svarande. Andelen som svarat 7-10 anges dock alltid för den aktuella nivån som rapporten som helhet gäller, oavsett om korrelationen baseras på enhetens eller övergripande nivåns resultat.
- I prioriteringsmatrisen för medarbetarundersökningen finns inte några ledarskapsfrågor, då det är få ledare som har över 100 svarande medarbetare. Oavsett detta är ledarskapsfrågor alltid viktiga att arbeta med och har alltid hög samvariation med frågan om medarbetarna rekommenderar sin arbetsplats till andra.

Fördjupningsmaterial



Systematiskt kvalitetsarbete (länkar)

- Skolverkets allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete
- Skolverkets webbsidor med tips för att arbeta systematiskt
- BRUK från Skolverket. Följ upp och analysera kvaliteten i er verksamhet med hjälp av BRUK - finns för alla skolformer.

Likabehandling (länkar)

- Arbetsmiljöverkets webbsida om att förebygga hot och våld
- Arbetsmiljöverkets webbsida om att förebygga och åtgärda kränkande särbehandling och mobbning
- Arbetsmiljöverkets webbsida om att förebygga och agera mot sexuella trakasserier

Ledarskap (länkar)

- Skolinspektionens material om rektors ledarskap
- Skolverkets kompetensutvecklingsinsats om att leda förändring.
- Exempel på forskning om rektors ledarskap
- PRP - ett verktyg i AcadeMedia för att uppmärksamma chefers prestation, skapa fokus på resultat samt hitta och frigöra potential

Trivsel och lärmiljö/Trygghet och studiero (länkar)

- Skolverkets självskattningsverktyg om trygghet och studiero
- Skolverkets tips på hur skolor kan arbeta med trygghet och studiero
- Skolinspektionens kvalitetsgranskning om studiero
- Skolverkets webbsidor om kränkande behandling, mobbning och diskriminering
- Barn- och elevombudets stödmaterial till huvudmän
- Skolverkets stöd i arbetet med att arbeta med värdegrundsfrågor

Stimulans och utveckling och arbetsklimat (länkar)

- Skolverkets kompetensutvecklingsinsatser
- Specialpedagogiska skolmyndighetens kompetensutvecklingsinsatser
- AcadeMedia Academys utbud av utbildningar
- AcadeMedia Academys utbildningar om arbetsmiljö
- Arbetsmiljöverkets webbsidor om organisatorisk och social arbetsmiljö

Undervisning (länkar)

- Forskning om didaktik från Skolverkets webbplats
- Skolforskningsinstitutets webbplats med forskningsöversikter i syfte att verka för att undervisningen i förskola och skola bedrivs på vetenskaplig grund
- Allmänna råd om måluppfyllelse i förskolan
- Kommentarmaterial till läro-, kurs- och ämnesplanerna för att få en bredare och djupare förståelse för de urval och ställningstaganden som ligger bakom texterna
- Skolinspektionens material som bland annat besvarar frågor som "Vad är god kvalitet i undervisningen?"