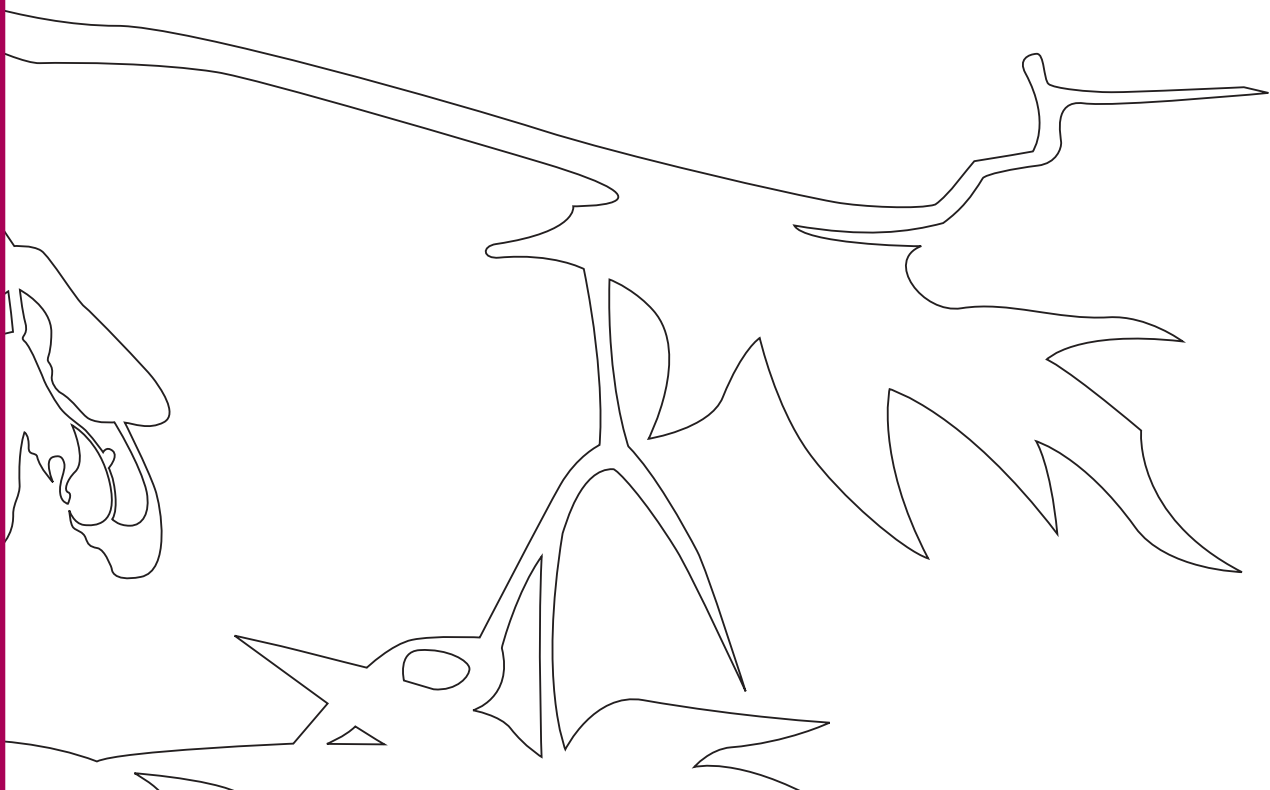


Att utveckla kvalitet

2005

- om kvalitet och kvalitetsredovisning i studieförbund och folkhögskolor
- en översikt över kvalitetsarbete hos några andra utbildningsanordnare och uppdragsgivare



Folkbildningsrådet

Att utveckla kvalitet

© Folkbildningsrådet 2005

Box 730, 101 34 Stockholm

Tel: 08-412 48 00, fax: 08-21 88 26

fbr@folkbildning.se

www.folkbildning.se

Innehåll

1.	Förord	3
2.	Inledning	4
3.	Vad är kvalitet?	6
4.	Vad är kvalitet inom folkbildningen?	8
5.	Några allmänna definitioner på kvalitet	10
6.	Några begrepp som används inom kvalitetsarbetet	12
7.	Några exempel på modeller för kvalitetsarbete	14
8.	Kvalitetsarbete i studieförbund och folkhögskolor	17
8.1.	Studieförbund	17
8.1.1.	”ABFs kvalitetsindikatorer”	17
8.1.2.	”Internt kvalitetsarbete och externa krav” Folkuniversitetet	18
8.1.3.	”Kvalitetsarbete i ett ungt studieförbund” SISU Idrottsutbildarna	20
8.1.4.	Kort om kvalitetsarbete i några andra studieförbund	23
8.2.	Folkhögskolor	24
8.2.1.	Balsam (Behandlingsutbildningarnas samarbetsorganisation)	24
8.2.2.	”Konkurrensutsatt vuxenutbildning” Göteborgs folkhögskola	25
8.2.3.	”Kvalitetsarbete ger trygghet i jobbet” Hållands folkhögskola	27
8.2.4.	”Kvalitetsbygget” MKFC – Stockholms folkhögskola	30
8.2.5.	”Verksamhetsutvärdering och kvalitetsredovisning” Runö folkhögskola	32
8.2.6.	”Kvalitetsutveckling” Ädelfors folkhögskola	34
9.	Nätbildarna	36
10.	Cancerfonden	37
11.	Kvalitetsredovisningar på kommunal nivå	39
12.	Skolverket	40
13.	Högskoleverket	43
14.	Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning (KY)	45
15.	Litteratur- och Källförteckning	47



1. Förord

Som en naturlig följd av övergången till målstyrning av folkbildningen betonades i regeringens proposition om folkbildningen (1990/91:82) vikten av en förbättrad uppföljning och utvärdering på alla nivåer. Folkbildningsrådet skulle göra en uppföljning av den verksamhet som bedrivs med stöd av statsbidrag och värdera denna.

Uppföljning och utvärdering förutsattes vara en naturlig del i studieförbundens och folkhögskolornas verksamhet. På så sätt skulle anordnarna själva få underlag för sin egen bedömning och utveckling av verksamheten.

I regeringens riktlinjer avseende 2004 för Folkbildningsrådet när det gäller användningen av anslaget 25:1 ”Bidrag till Folkbildningen” framgår bland annat att Folkbildningsrådet ska redovisa resultatet av den försöks- och utvecklingsverksamhet som bedrivs inom folkbildningen.

Under verksamhetsåret 2004 har Folkbildningsrådet, som en särskild uppföljningsinsats, undersökt hur studieförbund och folkhögskolor har arbetat med frågor om kvalitet och kvalitetsredovisning. Kartläggningen har haft som syfte att lyfta fram exempel på olika sätt att arbeta med kvalitetsutveckling inom folkbildningen samt göra en jämförelse med motsvarande arbete i andra skolformer och organisationer.

Folkbildningsrådet vill med denna rapport ge ett bidrag till hur man praktiskt och konkret kan arbeta med kvalitetsarbete och kvalitetsredovisningar. Rapporten kommer att utgöra underlag för seminarier och annan kompetensutveckling inom studieförbund och folkhögskolor.

Folkbildningsrådet maj 2005

BRITTEN MÅNSSON-WALLIN

Generalsekreterare



2. Inledning

En av intentionerna i 1991 års folkbildningsproposition var att den statliga styrningen av studieförbunden och folkhögskolorna skulle minimeras. Folkbildningen fick en egen organisation i form av Folkbildningsrådet, som då bildades, och som fick överta de myndighetsuppgifter som krävdes för att statsbidragen skulle kunna fördelas.

Detta följdes upp från och med budgetåret 1998 då regeringen i folkbildningspropositionen (1997/98:115) bland annat skriver:

Stor hänsyn tas till att Folkbildningsrådet är en del av den fria och frivilliga folkbildningen och att dess verksamhet därmed inte kan inrymmas i de former för styrning av myndigheter som gäller i annan verksamhet.

Villkoren för statens stöd till folkbildningen regleras genom olika förordningar. Där finns också krav på uppföljning och resultatredovisningar av folkbildningens arbete. I förordning om statsbidrag till folkbildningen (SFS 1998:973) står bland annat:

Rådet skall kontinuerligt följa upp och utvärdera verksamheten i förhållande till de syften som anges i 2 § och de villkor som föreskrivits för att statsbidrag skall utgå.

Det finns alltså ett krav från statens sida att Folkbildningsrådet ska följa upp och utvärdera verksamheten i förhållande till statens syften. Därmed har också Folkbildningsrådet i sitt arbete ett starkt fokus på det utvärderings- och uppföljningsarbete som pågår inom studieförbund och folkhögskolor. Detta har bland annat resulterat i ett antal utvärderingar som belyser hur syftet med statsbidragen har uppfyllts.

Hösten 2004 publicerades rapporten ”Folkbildningsrådets förstärkta uppföljningsarbete 2001-2003.” I den skriver Folkbildningsrådet bland annat:

Under senare år har kraven på utvärdering och resultatuppföljning inom många skilda verksamheter i samhället och folkbildningen är inget undantag.

Folkbildningsrådet kan också konstatera att det pågår ett utvecklingsarbete i verksamheten i syfte att skapa bättre system för utvärdering och kvalitetsarbete och att dessa processer behöver stödjas också genom insatser från rådet.

Det är också angeläget att folkbildningens resultat, metoder och kvalitetsarbete tydliggörs utåt till beslutsfattare, samarbetspartners, media och allmänhet.

Bakgrunden till denna skrivning är att statens stöd till folkbildningen inte kan anses som en självklarhet. I dag ifrågasätts verksamheter på ett helt annat sätt än tidigare. Inom utbildningsområdet finns många aktörer som gärna vill ta nya marknadsandelar. Folkbildningen måste därför kunna visa på vikten av sitt sätt att arbeta för att nå de målgrupper som är angelägna. I det perspektivet är det synnerligen viktigt att kunna förbättra och utveckla arbetssättet utifrån folkbildningens ideologi. Det är i det perspektivet som kvalitetsarbetet ska ses. Folkbildningen har en stor frihet att själv utforma sitt arbete, men det är en frihet under ansvar. Om folkbildningen inte uppfyller de krav som ställs och inte bedriver ett högt kvalitativt arbete, så kommer med all sannolikhet andra utbildningsanordnare att se det som sin uppgift att uppfylla dessa krav.

I Folkbildningsrådets Verksamhetsplan 2004 under rubriken "Uppföljning och utvärdering" redovisas vilka särskilda uppföljningsinsatser som rådet ska genomföra. Man ska bland annat:

Undersöka hur kvalitetsredovisning mm genomförs i andra utbildningsformer samt lyfta fram goda exempel från folkbildningsområdet.

Kvalitetsredovisningar har sin bas i ett utvecklingsarbete, vilket i sin tur har sin utgångspunkt i en beskrivning av nuläget. För att utveckla en verksamhet och förbättra resultaten måste man känna till vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra i den nuvarande verksamheten.

Därför är det viktigt att kunna beskriva och redovisa olika sätt att arbeta med uppföljning och utvärdering för att ha det som bas när det gäller att beskriva kvaliteten i det arbete som görs.

När man arbetar med uppföljning och utvärdering i ett kvalitetsperspektiv är det viktigt att se kvalitetsbegreppet ur lite olika perspektiv. Det kan förhoppningsvis öka den egna förståelsen och ge nya perspektiv och idéer för det praktiska arbetet.

Studieförbund och folkhögskolor har i olika sammanhang till Folkbildningsrådet framfört önskemål om hjälp och stöd för att kunna utveckla sitt kvalitetsarbete. Därför vill Folkbildningsrådet genom denna rapport ge ett bidrag till hur man praktiskt och konkret kan arbeta med kvalitetsarbete och kvalitetsredovisningar. Exempler är hämtade från folkbildningens egen verksamhet men också från andra utbildningsanordnare och områden.

3. Vad är kvalitet?

Kvalitet är ett mångtydigt begrepp. Vi talar till exempel om olika slags kvaliteter, om hög eller låg kvalitet, om vår känsla för kvalitet. Trots att vi kanske använder ordet dagligen kan det vara svårt att entydigt definiera det. Inledningsvis vill vi något beröra den problematiken.

Ett perspektiv är att tala om kvalitet som en egenskap. Det gäller till exempel tyger. Vi skiljer på bomullskvalitet och yllekvalitet. Kvalitet blir en egenskap hos produkten. Inom industrin eftersträvas att alla varor som levereras har rätt kvalitet, det vill säga har de egenskaper som man eftersträvar och som kunder efterfrågar. Man kvalitetssäkrar produktionen så att inte varor levereras med fel egenskaper. Ett annat perspektiv är att se kvalitet som ett sätt att bedöma något. Då definieras kvalitet som något som är bra. När Carolina Klüft hoppar högst eller springer fortast och därmed vinner sjukampen, så bedömer vi henne som bäst. Det är inte så svårt. Vi bedömer inte hennes stil eller skönhet i teknikgrenarna. Utan bara att hon springer snabbast eller hoppar högst.

Men för en simhoppare handlar det inte om att komma snabbast till vattenytan. Där ligger bedömningen i stället på stil, svårighetsgrad och teknik. Där har vi en annan bedömningsgrund för begreppet kvalitet. Vad som kan vara hög kvalitet för en person i det perspektivet behöver inte vara det för någon annan. Tävlingsdomarna i simhopp har som bekant lite olika uppfattningar om hur kvaliteten i simhopp ska poängsättas.

Kvalitet i det här perspektivet är ett normativt begrepp vilket, generellt sett, innebär att den enskilde utifrån sina normer och skäl kan bedöma kvaliteten i både varor och tjänster. En kurs eller studiecirkel kan få tämligen olika kvalitetsbedömningar av deltagarna, beroende på varje enskild deltagares upplevelse av kursen eller studiecirkeln.

Uttrycket ”Skönheten finns i betraktarens öga” är ett annat sätt att uttrycka samma sak.

Men det finns också en annan aspekt värd att uppmärksammas och som handlar om personalens egen uppfattning om kvalitet:¹

För att åstadkomma rätt kvalitet mot kunden, fordras inte bara en intern medvetenhet om kvalitetsens betydelse för kunden, det fordras även en upplevelse av kvalitet i arbetet hos personalen. Den interna kvaliteten som skapar engagemang och vilja hos företagets alla medarbetare är en förutsättning för att kvalitet för kunden ska kunna åstadkommas. Kvalitet berör alla i en organisation. Kvalitetssystem och tekniker är verktyg för att åstadkomma rätt kvalitet, men det beror på människorna om verktygen används på bästa sätt.

I folkbildningsverksamheten finns det kvalitetsaspekter som har att göra med ”att springa snabbast” – alltså sådana som kan bedömas utifrån kvantitativa mått och som därmed blir lätta att värdera: Vi har genomfört X antal studietimmar eller Y antal kurser. Men det finns också andra kvalitetsaspekter som mer liknar simhoppens. Kvalitetsaspekter som är kom-

1. Edvardsson B, Thomasson B: ”Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv” (sid 59), Studentlitteratur.

plexa, svårare att bedöma och ställer andra krav på kriterier än att ”springa snabbast”.

Begreppet kvalitet är ett komplicerat och mångtydigt

begrepp som inrymmer många olika aspekter. Detta är viktigt att ha i tankarna när vi definierar och diskuterar kvalitet i folkbildningsarbetet.

4. Vad är kvalitet inom folkbildningen?

Det finns inget centralt dokument inom folkbildningen som talar om vad folkbildningskvalitet är. Det är det enskilda studieförbundet eller folkhögskolan som själv utformar och beslutar vad som är god folkbildningskvalitet för deras del.

Däremot finns det vissa riktlinjer både från statens sida och från Folkbildningsrådet som anger en inriktning av vad som kännetecknar ett folkbildningsarbete.

Folkbildningsrådet har i sin skrivelse ”Folkbildningen – framtida uppgifter och arbetsvillkor” till regeringen framhållit att:

...folkbildningsprofileringen inte i främsta hand garanteras av en ständig jämförelse med de pågående förändringarna inom det offentliga skolväsendet och högskolan. Folkbildningen bör istället själv forma sin undervisning mm till arbetssätt och innehåll.

I regeringens folkbildningsproposition (1997/98:115) framhålls att:

Både studieförbunden och folkhögskolorna har folkbildningsmässiga särdrag som är värdefulla och som folkbildningen själv värnar om och vill utveckla. Regeringen räknar med att folkbildningen själv tar ansvar för att utbildning som anordnas med statsbidrag präglas av folkbildningens kännetecken.

Vad är då folkbildningens kännetecken? I propositionen nämns bland annat att folkbildningen ska kännetecknas av att:

– vara fri och frivillig, inte bunden av läroplaner

och centrala kursplaner samt vara öppen för alla och inte begränsas av krav på resultat,

- bidra till att upprätta demokratins vitalitet genom att erbjuda samtal och diskussionsplatser och ge kunskaper om demokratins värden,*
- inte vara kommersiell eller anpassas till särskilda samhälleliga krav,*
- vara idéburen och oberoende av politiska och ekonomiska maktgrupper.*

Kan man då utifrån ovanstående skrivningar komma fram till en någorlunda enhetlig uppfattning om vad som är kvalitet inom folkbildningen? Nej, förmodligen inte. Varje studieförbund och folkhögskola är självständiga och sätter själva nivån på sina kvalitetskriterier. Däremot kan vi redovisa några olika exempel från studieförbund och folkhögskolor hur man definierar kvalitet i sin egen verksamhet.

Studieförbundet Bilda har fokuserat sitt kvalitetsbegrepp i mötet med människan. Hela kvalitetssystemet tar sin utgångspunkt i det faktum att i varje möte med en annan människa läggs grunden för det fortsatta förtroendet som studieförbundet får. Detta sammanfattar man i sin kvalitetspolicy:

- Varje möte – en upplevelse som föder:*
- Självförtroende*
 - Gemenskap och delaktighet*
 - Skaparglädje*
 - Engagemang*

Folkuniversitetets västra region har fastställt sin kvalitetspolicy enligt följande:

Med god kvalitet menas att alla delar av Folkuniversitetets bildnings-, studie- och kulturverksamhet

uppfyller deltagares och uppdragsgivares krav, behov och förväntningar.

Folkuniversitetets verksamhet ska kännetecknas av:

- Utbildning och kulturaktiviteter grundade på vuxna individers förutsättningar, krav och behov.
- Välutbildade lärare – såväl ämnesmässigt som pedagogiskt.
- Stimulerande inlärningsmiljöer.
- Korrekt information och studierådgivning.
- Idé- och förnyelsearbete i samråd med deltagare och uppdragsgivare.
- Kontinuerlig fortbildning och kompetensutveckling av all personal.
- God kringsservice.
- God ekonomi och effektiv användning av resurserna för verksamhetens bästa.

Äldfors folkhögskola har i sitt dokument ”Verksamhets- och bildningsidé” angett följande kvalitetspolicy:

Äldfors folkhögskola arbetar för att kontinuerligt utveckla kvaliteten på skolan genom att fokusera på:

- Kunden i centrum. Det är kundens bästa som är ledstjärnan för alla och kvaliteten bestäms av kunden.
- Målmedvetenhet i ledarskapet. Allt ledarskap på skolan ska ge förutsättningar för medarbetarna att på bästa sätt producera kundnytta.
- Delaktighet. Alla medarbetare ges möjlighet och känner ansvar för medskapande arbetsprocess och ett stimulerande arbetsklimat.
- Basera på fakta. Alla beslut och handlingar ska baseras på fakta.
- Betona processerna. Det är inte bara slutresultat utan även de olika arbetsprocesserna som är viktiga.
- Ständig förbättring. Kvalitetsarbetet karakteriseras av de många små förbättringsstegen och att kvalitetsarbetet aldrig blir färdigt.

Runö folkhögskola har ringat in vissa honnörsgrepp inom folkbildningen och fokuserar folkbildningens kärnvärden och kvalitet inom följande områden:

- En demokratisk bildningsmiljö, där deltagarna

själva väljer att delta samt har stort inflytande över uppläggning och innehåll.

- En deltagande medborgare, genom att utbildningen skapar förutsättningar för individen att påverka samhället och sin livssituation.
- I demokratins tjänst, genom att skolan är ideologiskt profilerad och tjänar olika folkrörelser.
- Ett lärande för livet, genom att utveckla individens självförtroende och förverkliga individens behov och intressen, samt genom att utveckla ny kunskap utifrån individens egna förutsättningar.

Göteborgs folkhögskola har sammanfattat sitt kvalitetstänkande i följande punkter:

För att uppnå kvalitet i skolans utbildningar krävs ett helhetstänkande som vilar på idéarv, människosyn, kunskapssyn och pedagogik. Därtill kommer en medvetenhet om att såväl den yttre som den inre skolmiljön har stor betydelse i skapandet av positiva läroprocesser. Här spelar inte bara den pedagogiska personalen stor roll utan även den övriga personalens kompetens och engagemang är en förutsättning för en hög kvalitet. Skolan har i sitt kvalitetsarbete uppställt en rad kvalitetskriterier såsom

- hög lärartäthet
- små studerandegrupper
- vackra och ändamålsenliga lokaler
- tillgång till bibliotek
- tillgång till kultur
- stort antal datorer
- flexibla studier allt efter behov: helfart, halvfart, distans, dagtid eller kvällstid, vardagar eller lördag/söndag
- stort antal kringpersonal: bibliotekarier, nätverkstekniker, kök /vaktmästeri, kurssekreterare, elev-assistenten, logoped, teckentolkare etc
- mångkulturell miljö
- tillgång till SYO
- kompetent och engagerad personal
- bra arbetsmiljö
- generösa villkor för personalens fortbildning

5. Några allmänna definitioner på kvalitet

Ordet kvalitet har sitt ursprung från latinets ”qualitas” (beskaffenhet, egenskap) och ”qualis” (på något sätt beskaffad). Nationalencyklopedin konstaterar att:

synen på begreppet kvalitet har under senare år förändrats. Tidigare betydde kvalitet enbart uppfyllande av specifikationer, men idag definieras en varas eller tjänsts kvalitet som dess förmåga att tillfredsställa kundernas behov och förväntningar.

ISO 9000 har en liknande definition:

Förmågan hos en uppsättning inneboende egenskaper hos en produkt, ett system eller en process att uppfylla krav från kunder och andra intressenter.

Professorerna Bergman och Klefsjö definierar kvaliteten enligt följande:²

Kvaliteten på en produkt (vara eller tjänst) är dess förmåga att tillfredsställa, eller helst överträffa, kundernas behov och förväntningar.

Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ skriver följande:³

Ett enkelt sätt att tänka på kvalitet är att det helt enkelt betyder egenskap; hurudant något är eller av vad det är gjort.

Den grad till vilken en person uppskattar vissa egenskaper är då ett mått på kvalitet. Ytterst är det alltid den som organisationen är till för – kun-

den – som avgör om de egenskaper på varor eller tjänster som organisationen erbjuder motsvarar det pris kunden får betala.

Man kan också tala om begreppet ”rätt kvalitet”, detta definieras på följande sätt i boken ”Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv”:⁴

I en kvalitetsdiskussion bör även andra intressenter än kunderna tas med. Vi menar att det finns tre intressentgrupper vilkas förväntningar bör infrias, behov tillfredsställs och krav uppfyllas. De är, förutom kunderna, personalen (de anställda, medarbetarna eller vad man föredrar att kalla dem) och ägarna/huvudmännen. Det finns förvisso andra intressenter kring ett företag, men vi utnämner de tre grupperna till huvudintressenter när det gäller kvalitetsfrågor. Vi vill inte förringa kundernas betydelse när det gäller kvalitet, tvärtom, men för att kunna erbjuda kunderna rätt kvalitet krävs att även de två andra intressentgrupperna blir nöjda.

Men utgångspunkt från detta beskriver vi rätt kvalitet på följande sätt:

Rätt kvalitet uppstår när förväntningar infrias, behov tillfredsställs och krav uppfylls; kundernas, personalens/medarbetarnas och ägarnas/huvudmännens.

Om vi går över till att se hur några utbildningsanord-

2. Institutet för Kvalitetsutveckling, www.siq.se

3. www.siq.se

4. Edvardsson B, Thomasson B: ”Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv” (sid 63), Studentlitteratur.

5. ”BRUK, för kvalitetsarbete i förskola och skola”, Liber distribution.

nare definierar kvalitet så är Skolverkets definition av kvalitet hur väl verksamheten:⁵

- uppfyller nationella mål.
- svarar mot nationella krav och riktlinjer.
- uppfyller andra mål, krav och riktlinjer som är förenliga med de nationella (t ex skolplan, lokal arbetsplan, arbetslagens prioriterade mål).
- kännetecknas av strävan efter förnyelse och ständiga förbättringar utifrån de förutsättningar man har.

Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning, KY skriver sammanfattningsvis att:⁶

- ur det statliga perspektivet kan kvalitet inom kvalificerad yrkesutbildning definieras hur väl utbildningen:*
- uppfyller nationella mål och normer,
 - följer uppställda regler och riktlinjer,
 - uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella,
 - kännetecknas av en strävan till förnyelse och förbättringar

Högskoleverkets definition av kvalitet:⁷

Begreppet kvalitet i vid mening uttrycker primärt en relation, att något är bra för någon. För dynamiska universitet och högskolor är det snarast spänningsfältet mellan olika intressenters önskemål som är av betydelse.

Lernia, som är den ledande aktören på den svenska marknaden för kompetensförsörjning, definierar kvalitet på följande sätt i sin kvalitetspolicy:⁸

Vår affärsidé är att långsiktigt försörja svenskt arbetsliv med yrkeskompetens genom att erbjuda kompetensutveckling och bemanning.

Kundnytta och kundvärde säkrar vi genom att vi bedriver vår verksamhet nära våra kunder och i strukturerade processer. Lernias verksamhet ska vara förenlig med gällande lagar och övriga krav inom kvalitetsområdet.

Våra medarbetares kompetens säkrar vi genom såväl omvärlds- som kundstyrd kompetensutveckling.

Vårt arbete tar sin utgångspunkt i Lernias värderingar:

<i>Respekt</i>	<i>Allas lika värde</i>
<i>Engagemang</i>	<i>Vi står för det vi gör och tror på det</i>
<i>Professionalism</i>	<i>Våra insatser ger resultat</i>
<i>Ansvar</i>	<i>Man kan lita på oss</i>

Vår verksamhet följer vi upp och förbättrar ständigt med fokus på:

- kundtillfredsställelse
- processtillämpning
- medarbetarskap
- utveckling
- lönsamhet

6. "Behov, engagemang, förmåga – Kvalitetsstrategier för Kvalificerad yrkesutbildning" Dnr 2003/0066.

7. "Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor", Högskoleverket 1998.

8. "Kvalitetspolicy för Lernia" 2003.

6. Några begrepp som används inom kvalitetsarbetet

Kund

Man talar ofta om kundtillfredsställelse i ett kvalitetsarbete. Kvaliteten blir ett mått på hur nöjd kunden är med varan eller tjänsten. Detta tänkande utgör också grunden för kvalitetsutveckling inom Total Quality Management, TQM. Man identifierar de faktorer i en process som leder till kvalitetsutveckling utifrån relationen till en tänkt kund.

Ett sådant synsätt innebär att man måste ha en tydlig bild av vem som är kund.

Inom utbildningsområdet är detta inte så lätt. Kunden kan vara staten som beställer och betalar en viss utbildning. Kunden kan också vara huvudmannen för utbildningen. I det fallet är det då huvudmannens behov som ska tillgodoses genom utbildningen.

Ur anordnarens synpunkt har man ofta fokus på den studerande som sin kund. Det är den som ska ”köpa” den utbildning som anordnaren erbjuder på utbildningsmarknaden.

Kundbegreppet är alltså ganska svårhanterligt inom utbildningsområdet. Kopplingen till ett köp/säljförhållande kan riskera att leda fel. Kanske skulle det vara mer fruktbart att inom utbildningssektorn utgå från ett intressentbegrepp. Inom exempelvis folkbildningen finns ett antal olika intressenter, var och en med egna mål, önskningar och krav som de vill att folkbildningen ska tillgodose. Det gäller för folkbildningen att väga samman detta i ett kvalitativt arbete grundat på folkbildningens ideologi.

Kvalitetsutveckling

Nationalencyklopedin definierar kvalitetsutveckling som:

Metoder, arbetssätt, strategier för ständig förbättring av kvalitet på varor och tjänster.

Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ (www.siq.se Flick: Kunskapsbank/Om kvalitet) definierar ordet kvalitetsutveckling i betydelsen att:⁹

utveckla organisationen/verksamhetens medarbetare, arbetsformer, angreppssätt och metoder så den blir ännu bättre på att leverera de egenskaper som kunderna efterfrågar.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring innebär en systematisk process där kvalitetsnivåerna beskrivs och vid behov korrigeras. Man använder sig av olika kvalitetssäkringsmetoder för att kunna följa en process för att se om och hur man når målen.

Kvalitetssäkring innebär enligt Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ (www.siq.se Flick: Kunskapsbank /Om kvalitet):

att söka sådana arbetsformer, angreppssätt och metoder som på ett säkert sätt leder fram till att varor och tjänster får de egenskaper som dem organisationen är till för – kunderna – uppskattar.

Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning, KY skriver följande om kvalitetssäkring:

Inom hela utbildningssektorn finns ett antal krav (egenskaper) som ska tillgodoses och ett antal mål

9. ”Behov, engagemang, förmåga – Kvalitetsstrategier för Kvalificerad yrkesutbildning”, Dnr 2003/0066.

(normer) som ska uppnås eller strävas mot i varje utbildning. Kvalitetssäkring innebär att arbeta mot mål och med att uppfylla krav. För att klara detta krävs ett genomtänkt och systematiskt kvalitetsarbete som stöds av ett kvalitetssystem.

Kvalitetskriterier och kvalitetsindikatorer

Kvalitetskriterierna är grunden för ett kvalitetsarbete. Kriterierna ska på ett eller annat sätt kunna beskriva vad kvaliteten i arbetet egentligen innebär. Kvalitetskriterier har en normativ grund, vilket betyder att de beskriver normer och värden i utbildningen, som kanske inte direkt kan omvandlas i mätbara variabler, men som utgör en värdegrund för utbildningen och som måste beskrivas i ord.

En indikator anger eller pekar ut något, mer eller mindre exakt. En hastighetsmätare i en bil indikerar om vi kör för fort eller inte. Den typen av indikatorer är lätta att använda och förstå. Men det finns andra indikatorer som är mera ”löst” knutna till de kriterier som ska mätas. I en utbildningssituation kan till exempel tillgång till tidningar, referenslitteratur, stimulerande studiemiljö och social gemenskap vara faktorer som påverkar utbildningsresultatet. Därför kan även de vara indikatorer i ett kvalitetsarbete.

Skillnaden mellan kvalitetskriterier och kvalitetsindikatorer kan beskrivas som att kvalitetskriterierna är de värden som ligger till grund för en kvalitetsbedömning medan kvalitetsindikatorerna utgör ett mätsystem, eller ingår i ett mätsystem, för att kunna göra en kvalitetsbedömning.

En indikator ska alltså ge en viktig kunskap om kvalitet på ett direkt eller indirekt sätt. En indikator måste också vara mätbar eller värderingsbar. Ju fler indikatorer som används i kvalitetsarbetet, desto mer kunskap kan vi få om den uppnådda kvaliteten.

Kvalitetsredovisning

1997 kom förordningen om kvalitetsredovisning inom skolan.¹⁰ Kommuner och skolor ska enligt denna varje år upprätta en skriftlig kvalitetsredovisning som ett led i uppföljningen och utvärderingen av verk-

samheten, en slags självvärdering av verksamheten. Syftet är att ge ett underlag för det interna förbättringsarbetet, vara en tydlig kvalitetsdeklaration till föräldrar, elever och lokalpolitiker samt ett redovisningsdokument till staten.

Tanken är att kvalitetsredovisningen ska vara ett hjälpmedel för att utveckla verksamheten och bygga på lokala utvärderingar, egenvärderingar och tillsyn av olika slag på områden som den lokala skolan och kommunen anser vara särskilt viktiga ur kvalitetssynpunkt.

Kvalitetsredovisningen är inte tänkt att ersätta de lokala utvärderingar som redan finns på en skola. Den ska i stället ge en samlad och värderad bild av det kvalitetsarbete som bedrivs och vara ett arbetsverktyg i organisationens förbättringsarbete. Den aspekten utvecklas i boken ”Kvalitetstänkande skola”:¹¹

Kvalitetsredovisning handlar inte om att rabbla upp allt som gjorts (projekt, teman, utbildningar, möten, studiebesök, informationer etc.) utan mer att redovisa hur detta skett och varför. Vad syftade vårt arbete till? Hur arbetade vi, vad hände under tiden, hur har det påverkat elevens lärande, personalens attityd, tänkandet i arbetet, sättet att samarbeta och kommunikationsmönstret?

Genom återkommande uppföljningar kommer man att lättare kunna se på före och efter och uppfatta skillnaden. På så sätt kan kvalitetsredovisningar bli det kollektiva arbetsverktyg, som får igång ett gemensamt reflektionsarbete, vilket leder till gemensamma bedömningar av vad som sker i verksamheten.

En annan viktig aspekt på kvalitetsredovisning är att den också måste kommuniceras externt, det vill säga, göras tillgänglig för allmänhet, opinionsbildare och presumtiva deltagare.

10. ”Förordning om kvalitetsredovisning” SFS 1997:702 med ändring SFS 2001:649.

11. Eriksson M: ”Kvalitetstänkande skola” (sid 167), GME-förlag.

7. Några exempel på modeller för kvalitetsarbete

Inom utbildningsområdet pågår många olika projekt med kvalitetsutveckling. Det kan gälla teknologiska utvärderingssystem eller utvärderingssystem utifrån olika intressentgrupper. Det kan också gälla projekt för att genomlys organisationens struktur för att finna vägar till kvalitetsutveckling.

Många av dessa projekt bygger på allmänna modeller av olika slag. Här redovisas några olika modeller:

Benchmarking är en metod där man systematiskt jämför sin egen organisation och verksamhet med förebilder inom olika områden för att därmed kunna öka sin egen kvalitet och effektivitet i organisationen. Man kan jämföra hela den egna organisationen eller delar av den, med en väl fungerande annan organisation som får utgöra "best practice".

En metod som har funnits några år är *Lotsmodellen*. I korthet innebär modellen att man arbetar sig igenom sju processteg. Arbetet startar genom att "ärendet" definieras, det vill säga "vad ska vi reflektera över och besluta om?" Processen sker i sju steg:¹²

1. Nuvarande situation. Hur utvecklas vår omvärld och vilka är våra kvaliteter och vår potential?
2. Vision och värderingar. Hur vill vi att det ska vara i vår värld? Vilka värderingar ska vi leva med?
3. Syfte och framgångsfaktorer. Vad ska vi göra för vilka och varför? Vad ska vi fokusera på för att möta förväntningar och samtidigt bygga på våra förutsättningar?
4. Mål. Vad ska vi därför uppnå?

5. Aktiviteter, kompetens, relationer & organisation. Vad ska vi göra och när för att nå våra mål? Vilken kompetens behöver vi och hur ska vi förvärva den? Vilka ska vi samarbeta med och hur? Hur ska vi fördela ansvar och säkerställa ett konstruktivt samarbete?

6. Ekonomiska konsekvenser. Vilka blir våra intäkter, kostnader och investeringar? Vilket blir vårt kapitalbehov och hur ska vi säkerställa det?

7. Uppföljning. Vad ska vi följa upp, när och hur? Vad ska vi göra vid positiva eller negativa avvikelser? Hur ska vi belöna insatser för vår utveckling?

En annan metod, som tidigare nämnts, är *Total Quality Management*, TQM. Metoden innebär i korthet en styrning med kvalitet i stället för med regler, mål eller resultat. Man arbetar bland annat med processledning, ledarskap och tillförlitlighet. Varje medarbetare tar ansvar för sitt eget arbetsområde och sin del i organisationen utifrån ett kvalitetstänkande.

En metod, som bland annat används i ett projekt med landstingsfolkhögskolorna i Värmland, är *balanserade styrkort* (Balanced Scorecard, BSC). Metoden har sedan länge använts inom näringslivet och syftar till att ge en balanserad bild av företagets nuläge. Tanken är att inte enbart ta fram data ur ett ekonomiskt perspektiv utan att också spegla begrepp som arbetstillfredsställelse, utvecklingstakt, kundnöjdhet och andra faktorer som kan bidra till ett företags framgång.

12. Åkerholm H: "Reflektera – om mening, glädje och ekonomisk framgång" (sid 209), Bookhouse Publishing.

Ett balanserat styrkort beskriver företaget/organisationen ur fem perspektiv eller fokus:

- Finansiellt. Hur uppfattas vi av ägare/huvudman utifrån avkastning/vinst?
- Kund. Hur bör vi uppfattas av våra (kunder) medborgare, studerande, anslagsgivare?
- Medarbetare. Hur bör vi uppfatta varandra som medarbetare?
- Process (intern). Vad i vårt arbete (de pedagogiska processerna) leder till visionen och hur genomförs dessa?
- Utveckling. Hur ska vi vidmakthålla vår förmåga att förändras och förbättras?

Balanserade styrkort är i dag ganska vanliga inom politiskt styrda verksamheter men kan också användas i en pedagogisk verksamhet, som Landstinget i Värmland har gjort. Projektet som landstinget och de fem landstingsfolkshögskolorna bedriver syftar till att ta fram ett eller flera gemensamma instrument för att utveckla och säkra kvaliteten i den pedagogiska verksamheten på folkhögskolorna.

Ett exempel av en annan karaktär är utmärkelsen *Kvalitetsutmärkelsen Svensk Skola*. Svenska Kommunförbundet skriver på sin webbplats följande:¹³

Bedömningarna följer Förbättringsinstrumentet Svensk Skola som är ett sätt att strukturera och visa vilket arbete som genomförs vid skolan. De goda sidor som kan påvisas i rapporten bekräftas genom ett platsbesök. Examination och platsbesök genomförs av en grupp examinatoreer som genomgått särskild utbildning.

Examinatorsutbildningen är ett viktigt led i att åstadkomma en kompetent bedömning av skolans rapport och inte minst en pedagogisk metod att sprida kunskap om kvalitetsarbete. Ett kvalitetsarbete på "hemmaplan" kan med fördel inledas med att man som en god förberedelse genomgår examinatorutbildning.

Deltagande skolor genomför ett omfattande arbete i att dokumentera sitt förbättringsarbete. Men denna dokumentation tjänar också som grund för

ett fortsatt förbättringsarbete, tillsammans med den bekräftelse – återföringsrapport – starka sidor respektive möjliga förbättringsområden, som skolan erhåller av examinatorgruppen.

Målet för förbättringsarbetet är inte givet utifrån. Här gäller givetvis skolans egen vision, ambition och mål! Därför är förbättringsarbetet ett medel eller ett stöd i att nå de målen – inte ett mål i sig. Ett sådant arbete underlättar givetvis också att upprätta en Kvalitetsredovisning något som statsmakterna idag ställer krav på.

Skolverket redovisar på sin webbplats ett kvalitetsprojekt som heter *SIRIS*, som man beskriver på följande sätt:¹⁴

Vad?

SIRIS är en internetportal där vi samlat olika dokument som beskriver kvaliteten i skolverksamheten samt statistik som beskriver skolors resultat, organisation och kostnader.

Varför?

SIRIS är till för att öka tillgängligheten till Skolverkets information om skolors kvalitet, genom att tillhandahålla den på ett enda ställe och med god sökbarhet.

Skolverket samlar in mycket information på skolnivå. SIRIS gör det möjligt att kunna jämföra olika skolors resultat med genomsnittet för kommunen och/eller riket. Man kan också jämföra skolors med varandra och utvecklingen över tid.

För vem?

SIRIS vänder sig till alla som vill få fram information om kvaliteten i skolan - ansvariga för verksamheten inom förskola och skola (t.ex. skolchefer, rektorer och lärare), elever, föräldrar och alla andra.

Projektet KUS (*KvalitetsUtvecklingsSystem*)¹⁵ är ett internationellt exempel som redovisades på Mimerkonferensen i Örebro, 2-3 november 2004 (Mimer är ett nationellt program för folkbildningsforskning). Projektet är ett samarbete mellan universiteten i Dresden och Leipzig. Från 2005 måste alla bildningsinstitutioner i Tyskland redovisa ett fungerande kva-

13. www.lf.svekom.se

14. siris.skolverket.se

15. Kontaktperson Judith Gedding, universitetet i Leipzig: gedding@uni-leipzig.de, www.erwachsenenpaedagogik.de

litetsmanagementsystem för att kunna erbjuda offentligt finansierade utbildningar.

KUS-projektet har två inriktningar:

1. Att utveckla en metod för att granska kvalitetsutvecklingsarbete i olika bildningsinstitutioner. Man utvecklar kvalitetskrav och granskningskriterier som diskuteras mellan praktiker och experter för att få fram en generell ändamålsenlighet och genomförbarhet med tanke på bildningsinstitutionernas olikheter.
2. Stöd till åtta saxiska bildningsinstitutioner i deras arbete att bygga upp institutionsspecifika kvalitetsutvecklingssystem.

Ur projektet har vuxit fram ett antal fokusområden:

– *Uppfattning av kvalitetsutveckling.* Det är en lång process innan människor på en institution kommer fram till en uppfattning, att kvalitet inte är något som man ”klistrar på” sitt arbete, utan att det är den känsla man själv har (och får) av sin egen arbetsinsats.

– *Processdelaktighet.* När kvalitet av medarbetarna upplevs som hur man uppfattar sitt arbete måste denna uppfattning översättas till de strukturer som institutionen har. Det förutsätter att medarbetarna delar uppfattningen och är delaktiga i kvalitetsutvecklingsarbetet.

– *Stöd/bollplank.* Kvalitetsutvecklingsarbete behöver externt stöd/bollplank. Om man inte har någon kompetent partner i institutionens närhet är det ofta nödvändigt att köpa externt stöd. Alla institutioner har inte råd med detta, därför kan ett kvalitetsutvecklingsarbete riskera att dra ut på tiden eller helt enkelt stranda.

Projektledningen är mycket intresserad av att få kontakt och föra dialog med kollegor i andra länder kring dessa frågor.

8. Kvalitetsarbete i studieförbund och folkhögskolor

Hur bedrivs ett bra och konstruktivt kvalitetsarbete inom folkbildningen? Vilken är nyttan av ett kvalitetsarbete? Vilken roll spelar kvalitetsredovisningen i ett utvecklings- och förbättringsarbete?

I följande avsnitt ges några exempel på hur folkbildningen arbetar med dessa frågor. De insatser och synpunkter som redovisas bygger till största del på intervjuer med representanter för studieförbund och folkhögskolor. Intervjuerna har kompletterats med uppgifter från olika dokument. Eftersom de ofta har karaktären av interna PM och styrdokument – och omväxlande refereras och citeras i texten – har de inte redovisats som källor. Den som är intresserad kan dock vända sig till respektive folkhögskola eller studieförbund för ytterligare information. Det bör vidare påpekas att det kvalitetsarbete som här lyfts fram inte ger en heltäckande bild av folkbildningens insatser på detta område. Syftet är i stället att ge ett antal exempel på hur kvalitetsarbete bedrivs i studieförbund och folkhögskolor.

8.1. Studieförbund

8.1.1. "ABFs kvalitetsindikatorer"

Hur startade kvalitetsarbetet?

Kvalitetsarbetet inom ABF har sitt ursprung i de ökade krav på utvärdering och uppföljning som blev följden av riksdagens beslut 1991 om en förändrad ansvarsfördelning mellan staten och folkbildningen. Genom att folkbildningen själv skulle formulera mål och genom uppföljning och utvärdering utöva tillsyn av sin verksamhet ställdes ökade krav på ABF att

utveckla sin kompetens och sina verktyg inom dessa områden.

Mot den bakgrunden har det blivit nödvändigt att precisera och konkretisera de kännetecken på folkbildningsmässighet som utmärker bra studiecirklar samt att ta fram ett instrument för att kunna bedöma och utveckla studiecirkelverksamheten i just dessa avseenden. Detta instrument kallas för ABFs kvalitetsindikatorer.

ABFs kvalitetsindikatorer

ABF tillämpar ett antal kvalitetsindikatorer som utgör specificerade kännetecken på kvalitet. Dessa indikatorer sammanställs till ett system som säger något om en verksamhets kvalitet.

I ABFs indikatorsystem definieras kvalitet som "folkbildningsmässighet". Det innebär att ju mer folkbildningsmässig en studiecirkel är desto högre kvalitet har den. En studiecirkel med låg kvalitet är således en studiecirkel som saknar för folkbildningsmässigheten viktiga egenskaper.

För att kunna utarbeta dessa kvalitetsindikatorer måste man först fastställa vad som är folkbildningsmässighet, alltså vad som kännetecknar en folkbildningsmässig studiecirkel. För att precisera detta har man utgått från Folkbildningsrådets kriterier på vad som bör känneteckna en folkbildningsmässig verksamhet, nämligen att den är:

1. Fri och frivillig
2. Deltagarstyrd
3. Styrd av egna utbildningsplaner
4. Livsvärldsförankrad

5. Ideologisk och/eller innehållsmässigt profilerad
6. Mångsidig
7. Flexibel

ABFs kvalitetsindikatorer täcker de fyra första av ovanstående kännetecken. De tre sista handlar inte om enskilda studiecirklar utan avser verksamheten i ett studieförbund i stort.

Syftet med ABFs kvalitetsindikatorsystem är att kunna identifiera, beskriva och bedöma ABFs cirk-lars folkbildningsmässighet – vilket alltså också blir ett mått på deras kvalitet. Man har delat in systemet i fyra huvudgrupper:

- Rekrytering (R)
- Planering (P)
- Genomförande (G)
- Behållning (B)

Utifrån ovanstående grupper används följande kvali-tetsindikatorer:

- R 1. Deltagarna har valt studieförbund (ABF) fritt och frivilligt
- R 2. Deltagarna har valt den aktuella cirkeln fritt och frivilligt
- R 3. Deltagarna tillhör de prioriterade målgrup-perna
- P 1. Ledare och deltagare har gemensamt planerat cirkelarbetet
- P 2. Planeringen har utgått från deltagarnas önskemål och behov
- G 1. Samtal och erfarenhetsutbyte har haft en framträdande plats
- G 2. Cirkelatmosfären har varit kamratlig och hjälpsam
- G 3. Beslut har fattats i demokratisk ordning
- B 1. Cirkeln har berikat deltagarna

Var och en av dessa indikatorer har fyra värden:

- a. Mycket folkbildningsmässig
- b. Ganska folkbildningsmässig
- c. I viss mån folkbildningsmässig
- d. Inte alls folkbildningsmässig

För att kunna avgöra vilka indikatorsnivåer som kän-netecknar en enskild studiecirkel finns ett enkätfor-mulär som delas ut till deltagarna i slutet av cirkeln. I enkätformuläret finns för varje fråga fyra fasta svar-

salternativ. Dessa motsvarar de fyra indikatorsnivåer-na a, b, c och d.

Ovanstående är en mycket kortfattad beskrivning av hur ABFs kvalitetsindikatorsystem är upplagt. En mera detaljerad beskrivning finns i ABFs ”Handbok till kvalitetsindikatorer”.

För närvarande pågår också ett arbete för att på ett liknande sätt utvärdera kvaliteten på genomförda kulturprogram.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Indikatorsystemet består av olika arbetsmoment:

1. Beslut om användning
2. Information till personal/cirkelledare
3. Genomförande av enkäten
4. Sammanställning av enkätsvaren
5. Analys och tolkning av enkätsvaren
6. Återkoppling och uppföljning

Ovanstående arbete sker på avdelningsnivå. Det är den som har ett ansvar för sin egenkontroll av cirkel-arbetet.

Intentionerna från förbunds-nivå som förmedlas till de lokala enheterna är viktiga. Avdelningen betraktas som en hanterare av kvalitetsarbetet medan för-bunds-nivån fastställer nivån på kvaliteten i arbetet. Förutom avdelningens egenkontroll arrangerar för-bundet utbildningar där de medvetandegör medar-be-tarna i vad som är god folkbildning. Förbundet genomför också ett antal avdelningsbesök för att följa upp avdelningens egenkontroll av sitt arbete.

På förbunds-nivå finns även en ”kontrollgrupp” där förbunds-personal resonerar om utvärderingsarbetet och drar slutsatser. Resultatet sammanställs och redovisas för förbundsstyrelsen som därefter tar ställ-ning till eventuella förslag och åtgärder.

8.1.2. ”Internt kvalitetsarbete och externa krav” – Folkuniversitetet

Hur startade kvalitetsarbetet?

När det gäller Folkuniversitetets kvalitetsarbete exemplifierar vi framför allt med det arbete som

bedrivs vid Folkuniversitetet västra region, som omfattar Västra Götalands län, Värmland, Dalsland och norra Halland.

Kvalitetsarbetet vid Folkuniversitetets västra region startade 1998 genom att man konstruerade ett system för det interna kvalitetsarbetet. Systemet hade likheter med ISO-serien och innebar regler för hur verksamheten skulle styras och utvecklas.

Den interna manualen är nu uppdaterad men från Folkuniversitetet understryker man att den bara beskriver en del av kvalitetsarbetet. Det handlar lika mycket om att nå upp till olika externa kvalitetsnormer som ställs på verksamheten. Det kan gälla krav från kursdeltagare, myndigheter eller i samband med uppdrag.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Folkuniversitetets västra region skriver i sin interna kvalitetsmanual bland annat följande:

Internt kvalitetsarbete och strävan att uppnå externa kvalitetskrav är i själva verket samma sorts arbete. Det gäller att formulera de egna målen, att söka uppnå dem och att följa upp och utvärdera resultatet. Ett viktigt dokument för att uppmuntra till systematiskt kvalitetsarbete blir de årliga kvalitetsrapporterna. Varje resultatenhet ska i fortsättningen upprätta årliga rapporter av vilket det ska framgå vilka planer man haft, hur verksamheten bedrivits och vilket resultat som uppnåtts. Sådana redovisningar kan ses som komplement till stiftelsens verksamhetsplan och verksamhetsberättelse. Och med dessa får man ytterligare motiv för att se över arbetsmetoder och ständigt söka utveckla dem.

Den interna kvalitetsmanualen innehåller ett kvalitetssäkringsprogram med följande rubriker:

- Verksamhetsutbud
- Personal och administration
- Ekonomi
- Utrustning och miljö
- Marknadsföring och intern information
- Klagomålshantering
- Uppföljning

Under rubriken ”Uppföljning” i manualen står bland annat följande:

En utvärderings syfte är att följa upp och utveckla kvaliteten i verksamheten. Kvaliteten i verksamheten är god först när alla inblandade är nöjda – deltagaren, läraren, administratören och ledningen.

Hur mäts kvaliteten?

Folkuniversitetet genomför minst vart tredje år en kvalitetsrevision för att se att kvalitetssäkringsprogrammet löper som planerat. De genomför även regelbundna sektions- och avdelningsvisa kvalitetsrevisioner, i syfte att öka den interna förståelsen för verksamheten.

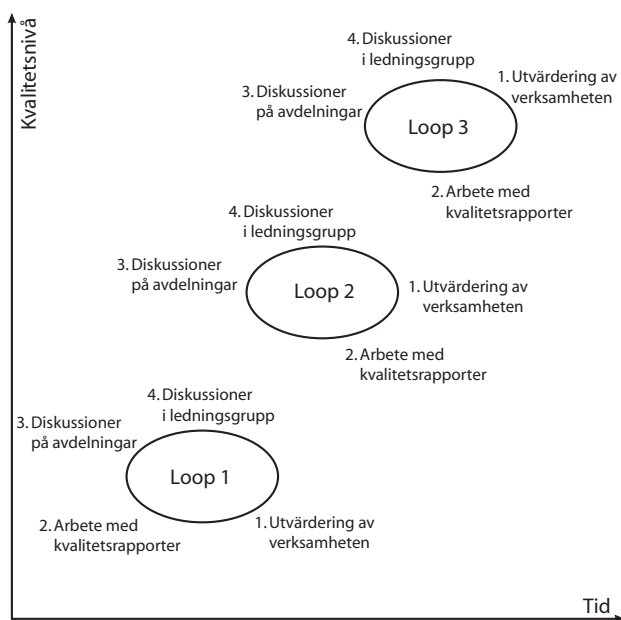
Regionens rektor är ytterst ansvarig för att de interna revisionerna genomförs. De årliga kvalitetsrapporterna är ett centralt dokument och Folkuniversitetet skriver i sina interna kvalitetsdokument att:

Kvalitetsrapporterna blir en summering av året som gått där respektive resultatenhet utifrån verksamhets- och handlingsplan gör en beskrivning av hur verksamheten har bedrivits samt en bedömning av hur väl man lyckats uppnå de fastställda målen. Rapporterna utgör därmed ett verktyg för att systematisera kvalitetsarbetet och resulterar i att avdelningen kontinuerligt ser över arbetsmetoderna och söker utveckla dem.

När arbetet har slutförts gör ledningsgruppen en genomgång av kvalitetssäkringsprogrammets effektivitet där man bland annat behandlar :

- Erfarenheter
- Revisionsresultat (mätresultat mot avdelningarnas kvalitetsmål)
- Kundklagomål
- Korrigering och förbättrande åtgärder
- Kvalitetssäkringsprogrammets lämplighet, effektivitet och fortsatta utveckling

Arbetet med kvalitetssäkringsprogrammet är en ständigt pågående process. Efter varje genomförd revisionsomgång arbetar man vidare med utgångspunkt från de erfarenheter som gjorts under den senaste revisionen, med siktet inställt mot högre kvalitetsmål. Kvalitetssäkringskedjan är ett sätt att åskådliggöra processen i kvalitetsarbetet. (Se figur nästa sida.)



Kvaliteten går även att bedöma genom att se hur många deltagare som återkommer till nya cirklar, i vilken grad man får förnyade uppdrag, antalet personalutbildningar och givetvis genom att granska resultat av deltagarenkäter.

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

Det kvalitetsarbete som Folkuniversitetet ger ett exempel på, betraktas som en förutsättning för studieförbundets långsiktiga överlevnad. Det ger perspektiv på organisationens utveckling och underlag för att svara upp mot deltagarnas behov.

Man betonar att kvalitetsarbetet måste omfatta hela förbundets verksamhet för att ge perspektiv på helheten av dess verksamhet, struktur och kompetens.

8.1.3. "Kvalitetsarbete i ett ungt studieförbund" – SISU Idrottsutbildarna

Hur startade kvalitetsarbetet?

SISU Idrottsutbildarna bildades 1985 genom att idrottsrörelsen beslutade att forma en samlad utbildningsorganisation för både folkbildningsverksamheten och den traditionella kursverksamheten för ledare och tränare/instruktörer. Syftet var att utveckla människor positivt såväl fysiskt och psykiskt som socialt och kulturellt.

Inte minst handlade det om att arbeta med före-

ningsutveckling samt att nå och att utbilda ideella ledare. Första verksamhetsåret som studieförbundet var 1986-87.

De första åren präglades av arbete för att nå samsyn när det gäller pedagogiska frågor, studiematerial, studieplaner och cirkelledarutbildning. Man hade dialog med specialförbunden kring studiematerial men också för att avgränsa studieförbundets insatser i relation till den reguljära idrottsverksamheten. Ett gammalt stegutbildningssystem med examination efter varje steg mötte i det nya studieförbundet "folkbildningsmässigheten" i vad som beskrivs som en spännande och utvecklande dialog. SISU Idrottsutbildarna utvecklades till både ett studieförbund och en organisation för intern uppdragsverksamhet.

Med tiden har folkbildningens metoder vuxit sig allt starkare och man har också alltmer satsat på att kvalitetsredovisa sitt arbete.

I en enkät från Folkbildningsrådet angående "Effekter av ändrade fördelningsmodeller" redovisar SISU Idrottsutbildarnas sina prioriteringar av olika kvalitetskriterier som ingår i enkäten. De prioriterar följande:

- Svara upp mot människors (och föreningslivets) behov samt kunna erbjuda stimulerande former för lärande.
- Deltagarnas erfarenheter tas tillvara och engagemang och delaktighet stärks, allas rätt och möjlighet att kunna delta, speciell uppmärksamhet för jämställdhet och invandrare.
- Öka/utveckla den interna demokratin i föreningslivet.
- Att nå och engagera ledare speciellt för barn och ungdom.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Två skrifter ligger till grund för det nuvarande kvalitetsarbetet i SISU idrottsutbildarna:

- *Verksamhetsinriktning 2004-2005*. Dokumentet presenterar en värdegrund till hur de uppfattar god kvalitet i folkbildningsarbetet. "Vi är där när idrotten lär" är utgångspunkten för studieförbundets arbete. Utifrån detta skriver man om lärandet som en livslång process, idrottens behov, avgränsningar, den

samhällsfinansierade folkbildningsverksamheten, öppenhet, engagemang och trovärdighet samt medarbetarnas kompetens och skicklighet.

– *Statsbidragsberättigad folkbildning i studieförbundet – förhållningssätt och riktlinjer*. Dokumentet handlar om både etik och moral och ger en grund för den statsbidragsberättigade folkbildningen och avgränsningar mot andra verksamhetsformer. Här framgår bland annat följande:

Vi har alla ett pedagogiskt ansvar att visa upp god folkbildning inom idrotten, men samtidigt ärligt och öppet berätta om sådant som inte håller måttet. Respekten för SISU Idrottsutbildarna ökar om vi då också redovisar förslag till åtgärder för att värna kvaliteten.

När det gäller fritt och frivilligt folkbildningsarbete skriver man vidare att:

En grundläggande förutsättning för att vi ska kunna göra avgränsningar och diskutera kvalitet i vårt folkbildningsarbete är självfallet att vi är klara över vad fritt och frivilligt folkbildningsarbete står för.

Dokumentet är mycket konkret utformat med utdrag ur förordningar, policydokument med mera. Det innehåller även uppmaningar om hur olika verksamhetsområden inom föreningarna ska rapporteras. Båda dessa skrifter kan ses som grunden för kvalitetsarbetet med folkbildningsfrågorna inom såväl specialförbund och medlemsorganisationer som i det lokala föreningsarbetet.

Utöver dessa handlingar finns som bilaga till stadgar- na särskilda skrivningar om studieförbundets verksamhet.

Hur kan man följa upp kvalitetsarbetet?

SISU idrottsutbildarna arbetar i huvudsak inom två områden:

”*Verksamhetsuppföljning*”. Från förbundets sida genomförs årligen besök i den lokala verksamheten i syfte att följa upp kvaliteten i arbetet. Det är inte i första hand fråga om en ”granskning” eller ”polisiera” insatser utan handlar mera om att ställa frågor om hur den lokala verksamheten bedrivs. Man

poängterar noga att det är de lokala medarbetarna som måste stå för sina egna bedömningar. Förbundet ska verka för rätt attityd och medvetenhet i arbetet. Uppföljning av verksamhet som kan vara oklar eller som föranleder frågor sker kontinuerligt.

Utvärderingsfrågorna ställs i fokus vid besöken. Det som framkommer sammanställs i en övergripande rapport som också utgör en presentation och guide för kontakt- och erfarenhetsutbyte mellan de lokala enheterna. Rapporten är tematiskt upplagd, med avsnitt om exempelvis föreningsutveckling, IKT/distansutbildning, ledarrekrytering och ledarutveckling samt metodutveckling och organisationsutveckling. Under varje tema redovisas olika projekt i lokala enheter /distrikt som ett stimulans- och erfarenhetsutbyte.

Kollegiala utvärderingar. I ett av sina dokument som berör det interna kvalitetsarbetet skriver SISU Idrottsutbildarna:

Inte minst ser vi i SISU Idrottsutbildarna, att kollegiala utvärderingar mellan distriktet spelar en synnerligen viktig roll, men även andra uppföljnings- och utvärderingsinsatser stärker vår profil som en lärande organisation.

Att utbilda och vägleda nya medarbetare är en annan faktor av avgörande betydelse för att kunna hävda och stärka kvaliteten – ett ansvar som åvilar utbildningschefen i varje distrikt av SISU Idrottsutbildarna.

Dialogen mellan förbundet – distriktet/avdelningen – lokalkontoren är viktig för att säkerställa kvaliteten. Man har 21 centralt anställda utbildningschefer som är utplacerade på de olika distrikten. Genom detta får man korta beslutsvägar, snabb kommunikation och en bättre homogenitet, vilket ger möjligheter till ökad kvalitet i arbetet. Utbildningscheferna samlas regelbundet till chefsforum där man tar upp frågor i tiden; etik, förhållningssätt med mera, i syfte att få ett gemensamt förhållningssätt i förbundet.

En viktig personalgrupp inom SISU Idrottsutbildarna är utbildningskonsulentgruppen. Denna har utvecklat en hög pedagogisk kompetens samt problemlösningsförmåga, där de lokala föreningarnas behov och önskemål tas tillvara som utgångspunkt för utvecklings- och förändringsarbetet.

Förbundet anordnar också speciella kurser i kvalitetsfrågor. Kurserna vänder sig till deltagare som vill fördjupa sina grundläggande erfarenheter i folkbildningsarbetets möjligheter och förutsättningar samt värna om hög kvalitet i verksamheten.

I utbildningen för utbildningskonsulenter ges bland annat möjligheter att fördjupa sig i folkbildningens grundläggande värderingar och särart samt att få insikt i frågor som gäller avvägningar i och bedömning av folkbildningsverksamhet. Utbildningen ger också möjlighet att möta någon känd folkbildarprofil samt innehåller diskussioner kring ämnen som exempelvis folkbildningens särart, att kunna identifiera folkbildning, vad som är god folkbildning och vad som är god folkbildningskvalitet.

Hur mäts kvaliteten?

SISU Idrottsutbildarna konstaterade att Folkbildningsrådets studie "Studiecirkeldeltagare 2000" manade till eftertanke. Inför 2004 års verksamhetsplanering sammanställdes resultaten från studien i ett diskussionsunderlag med kompletterande uppgifter om den egna organisationens deltagare. Man fick på detta sätt möjlighet att analysera och diskutera hur egna deltagare "sticker ut" och "avviker" från den genomsnittliga cirkeldeltagaren. Det blev också ett instrument för att belysa om man har nått de fastställda kvalitetsmålen i verksamheten.

Mätningen av kvaliteten i arbetet sker också, som man uttrycker det, genom:

ett gemensamt, övergripande, vägledande, samt inom vissa uppgifter, förpliktigande arbete i det samlade utvärderingsarbetet inom SISU Idrottsutbildarna.

SISU Idrottsutbildarnas förbundsstyrelse fastställer för varje tvåårsperiod ett utvärderingsprogram som kompletterar organisationens verksamhetsinriktning. Det gemensamma utvärderingsarbetet under denna verksamhetsperiod utgår från fem rubriker, som följer utvärderingsprocessen, från övergripande till verksamhetsnära:

- Verksamhetsidé, värdegrund, organisation
- Samlat grepp (analys) om verksamheten – statistik, nyckeltal
- Resurser, medarbetare, finansiering

- Projekt – centralt, lokalt, tidigare
- Kvalitetsarbete och utvecklingskraft

Under rubriken "Kvalitetsarbete och utvecklingskraft" lyfter man fram följande frågor:

– De "icke arvoderade cirkelledarna" är ryggraden i SISU Idrottsutbildarnas folkbildningsarbete. Såväl i förbundskansliets utvecklingsarbete som från FBR kommer de att särskilt uppmärksammas under de närmaste åren. För ett framgångsrikt resultat krävs också utvecklingsinsatser som belyser cirkelledarnas erfarenheter, behov och förutsättningar.

– Vilka ungdomar är det vi når i vår verksamhet? Vi säger att vi är ungdomens studieförbund men vad innebär det i praktiken? Och hur ser ungdomarna själva på SISU Idrottsutbildarnas verksamhet?

– Konkretisering av effektbegreppet. Frågan måste belysas från olika infallsvinklar och dess olika innebörd förtydligas – från individ till samhällsnivå.

– Lärdomar och erfarenheter från de kommunala granskningarna avseende i första hand verksamhetens form och innehåll ska tas tillvara. Ändamålsenliga former för sådan uppföljning utvecklas! Sammanställning och analys!

– De kollegiala utvärderingarna fortsätter och ska ses som ett naturligt inslag i distriktens verksamhet.

Genomförandet av det gemensamma utvärderingsprogrammet sker i varierande former:

- Förbundskansliet ansvarar för centralt genomförda utvärderingar.
- Distrikten genomför var för sig (eller i samverkan) egna insatser.
- Förbundskansliet ansvarar för samordning och bearbetning/rapportering av distriktsvisa utvärderingar.

I utvärderingsprogrammet slås också fast att:

för att utvärderingarna ska kunna bli en kraft i SISU Idrottsutbildarnas utvecklingsarbete måste resultat/erfarenheter göras tillgängliga för alla i diskussioner, analys och uppföljning. Exempelvis bör denna typ av verksamhetsuppföljning löpande tas

upp vid gemensamma ledningsträffar eller i andra former av verksamhetsdiskussioner.

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

SISU Idrottsutbildarna vill genom regelbundna besök på fältet uppmärksamma effekterna av kvalitetsarbetet i den lokala verksamheten. De vill ge konkreta och goda exempel genom att lyfta fram enskilda idrottsklubbar:

- Vad ser vi i klubbens arbete?
- Hur tacklar de problemen?
- Hur mår medlemmarna?
- Vilka samhällseffekter och individeffekter har arbetet?

Ur detta växer en idébank med goda exempel fram som visar på effekterna av folkbildningsarbetet. De goda exemplen kan förhoppningsvis även ge en helhetsbild av en klubb med god kvalitet i sitt arbete.

8.1.4 Kort om kvalitetsarbete i några andra studieförbund

Studieförbundet Bilda arbetar med ett förbättringsverktyg som kallas QUB (Qualitet, Utveckling, Bildning). Det ger stöd för att utvärdera och utveckla verksamheten samt att identifiera styrkor och förbättringsområden. Genom att besvara frågorna under respektive kriterium formuleras en verksamhetsbeskrivning. Verksamhetsbeskrivningarna utgör underlag för Bildas interna kollegiala utvärdering. Målet är att bli allt bättre och därmed få fler och nöjdare brukare.

De sju kriterierna man arbetar med är:

- Brukarsamverkan
- Ledarskap
- Medarbetarnas utveckling och delaktighet
- Verksamhetens processer
- Information och analys
- Strategisk planering
- Verksamhetens resultat

QUB är utvecklad med SIQs (Institutet för kvalitetsutveckling) modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling som bas.

Medborgarskolan har i ett av sina inriktningsmål för 2007 slagit fast att hela organisationen ska arbeta efter samma kvalitetssystem. Utgångspunkt är kundernas krav och förväntningar, och som en följd av detta kommer kvalitetssystemet att fokusera på de kundnära processerna.

Organisatoriskt finns en styrgrupp samt en arbetsgrupp (Q-gruppen), som driver det praktiska genomförandet av kvalitetsarbetet.

Det som nu pågår är en kartläggning av hur de olika processerna (arbetsflödena) ser ut i dag. Beskrivningar tas fram hur processerna ska se ut framöver (bör-läge).

Syftet med ett gemensamt kvalitetssystem är att det ska leda fram till ett gemensamt arbetssätt och ge ökade möjligheter till samverkan. Syftet är att kvalitetsarbete innebär att verka för ständiga förbättringar av verksamheten, något som berör alla i organisationen. Av den anledningen har man också valt ett arbetssätt som involverar ett stort antal medarbetare.

Studieförbundet Vuxenskolan, SV har utarbetat ett kvalitetsmaterial "Kunden i fokus". Där behandlas begreppet kvalitet, SVs kvalitetspolicy, principer och mål för kvalitetssatsning samt kvalitetsarbete inom SV.

Varje region har utsett en kvalitetsansvarig. Grundutbildningar har genomförts för dessa.

Inför en certifiering enligt "Kunden i fokus" har ett antal åtgärder utarbetats som ska genomföras för att avdelningens ska erhålla sitt certifikat. Åtgärderna är samlade under följande rubriker:

- Tillgänglighet
- Inflytande
- Bemötande
- Kompetens

För att klara en certifiering enligt "Kunden i fokus" krävs av en avdelning att en lokal kvalitetspolicy utformas och att minst 80 villkorade åtgärder av totalt 111 föreslagna är genomförda.

I dag pågår också ett kvalitetsutvecklingsarbete på ett antal pilotavdelningar. Det handlar främst om att skapa tydliga ledningsprocesser och ledningssystem.

Nykterhetsrörelsens Bildningsverksamhet, NBV har valt att koncentrera utvärderings- och uppföljningsarbetet till målgruppen invandrare. Verksamheten med denna målgrupp utgör nästan en tredjedel av NBVs totala verksamhet. Genom detta arbete hoppas man kunna utveckla och förbättra kvaliteten i arbetet för denna målgrupp. Flera olika metoder används:

- Kollegial utvärdering. Två pilotstudier har genomförts med kollegial utvärdering i fyra avdelningar.
- Redovisningssystemet Gustav. I en studie på fem avdelningar undersöker man vissa redovisningsrutiner för invandrararkiv.
- Enkäter och intervjuer. En punktstudie har gjorts på en avdelning som ska utgöra ett gott exempel för andra avdelningar.
- Omorganisation. Det centrala kansliet har omorganiserats, så att fler medarbetare kan besöka avdelningar för att följa upp och inspirera på plats.

8.2. Folkhögskolor

8.2.1. Balsam (Behandlingsutbildningarnas samarbetsorganisation)

Balsam är en samverkansorganisation för folkhögskolor med utbildning av behandlare (behandlingsassistenter, behandlingspedagoger med flera). Balsam har som främsta uppgift att kvalitetssäkra de utbildningsutbildningar som medlemsskolorna anordnar.

I ändamålsparagrafen skriver man:

Balsam har till uppgift:

att säkra och utveckla kvaliteten på innehåll i medlemsskolornas utbildning.

att verka för ett kontinuerligt pedagogiskt utvecklingsarbete.

att svara för viss gemensam utåtriktad informationsverksamhet.

att verka för ett fördjupat samarbete med intressenter inom såväl yrkesområde som utbildning.

Samarbetsorganisationen består för närvarande av nio folkhögskolor: Gotland, Önnestad, Braheskolan, Jämshög, Vimmerby, Birka, Tollare, Viebäck och Stensund.

Kvalitetssäkring

För att kvalitetssäkra sitt arbete har Balsam utarbetat ett kvalitetsdokument med ett antal kriterier inom olika områden:

- Kriterier vid antagning
- Utbildningens längd, omfattning och innehåll
- Yrkesteknisk kunskap
- Professionellt förhållningssätt
- Behandlaryrkets etiska aspekter
- Lärande i arbetet/arbetsplatsförlagda studier
- Kurslitteratur
- Examination/redovisning av inhämtat stoff
- Kompetens och fortbildning
- Utvärdering
- Kvalitetssäkring

Under rubriken kvalitetssäkring skriver man:

– *Utbildningarna ska vara öppna för kollegial bedömning.*

– *Utbildningarna ska följa aktuell forskning och samhällsdebatt.*

– *En oberoende kvalitetsgranskingsgrupp följer och granskar utbildningarna.*

– *Balsams gemensamma logotyp på utbildningsbeviset utgör garanti för ovanstående kvalitetskrav.*

Kollegial utvärdering

Varje folkhögskola som ingår i Balsam genomför årligen en kollegial utvärdering av utbildningen på en annan folkhögskola. De nio skolorna delas in i tre grupper. Som grund för hela processen ligger Balsams kvalitetsdokument. Dokumentet ska ses som ett uttryck för en samlad bedömning av de krav, behov och förväntningar som finns på det område i utbildningen som är föremål för utvärderingen.

I förutsättningarna ingår också att väga in synpunkter från olika aktörer till exempel elever, huvudmän, avnämare, lärare, kollegor och framtida klienter. Kvalitetsdokumentet kan även påverkas av utvärderingsresultaten – och på så vis ständigt förändras.

Utvärdering av antagningsprocessen

Den del av utbildningen som här ges som exempel gäller antagningsprocessen vid respektive folkhögskola. Utvärderingen startar med att den egna folkhögskolan gör en självvärdering av hur antagningsprocessen har gått till. Självvärderingen består av:

1. En faktagenomgång av antagningsprocessen
 - a) Resurser i form av ramar och förutsättningar.
 - b) Ekonomi, personella resurser, tidsmässiga resurser.
 - c) Den betydelse antagningen tillmäts.
 - d) Är den lagom omfattande utifrån syftet?
 - e) Vilka metaeffekter kan/borde antagningen ge?

2. De interna förutsättningarna
 - a) Hur ser utfallet av antagningen ut för de sökande? Undersöks det vi tror oss undersöka när det gäller de sökandes lämplighet?
 - b) Hur ser möjligheterna till utbildning och fortbildning för de som deltar i processen ut?
 - c) Ger antagningen möjlighet till integrering till exempel mellan redan verksamma elever och kommande?

3. Antagningsprocessen
 - a) Har de sökande rimliga förutsättningar för att göra sig själva rättvisa i antagningsprocessen?

4. Antagningsresultatet
 - a) Vad menar elever som tidigare genomgått antagningen?
 - b) Arbetsgivare?
 - c) Sökande som inte antagits?

5. Åtgärdsplan
Punkterna 1-4 dokumenteras och utformas till en åtgärdsplan, det vill säga en förteckning över de förändringar som utbildningen vill genomföra av antagningen under de kommande 1-2 åren.
Åtgärdsplanen sänds dels till den utvärderande skolan, dels läggs den ut på Balsams konferens.

6. Besök
När den utvärderande skolan gått igenom det skriftliga materialet, görs ett besök på skolan som ska utvärderas under 1-2 dagar med samtal med elever, lärare och skolledare. Den utvärderande skolan går också igenom övrigt material på den utvärderade skolan.

7. Utvärderingsrapport
En utvärderingsrapport sammanställs och skickas till den utvärderade skolan och läggs ut på konferensen.

8. Uppföljning
Uppföljning görs under de kommande 1-2 åren.

8.2.2. "Konkurrensutsatt vuxenutbildning" – Göteborgs folkhögskola

Hur startade kvalitetsarbetet?

Göteborgs folkhögskola började tänka i kvalitetstermer i samband med att kommunen konkurrensutsatte vuxenutbildningen. Detta gjorde att skolan på ett mer genomtänkt sätt började fundera över vad en god kvalitet innebär för skolan.

Tidigare byggde kvalitetsbedömningarna främst på elevenkäter och intervjuer med eleverna, men det visade sig att detta inte gav en tillräckligt bra helhetsbild av skolans kvalitet.

Numera kvalitetssäkras hela skolans verksamhet, inklusive styrelsens arbete och ekonomin. Drivkrafterna för kvalitetsarbetet är elevernas åsikter samt trycket utifrån – från huvudman och från "marknaden".

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Arbetet sker inom två områden:

– *Internt*, med elevsamtal två gånger per termin, utvärderingar och allmän diskussion på våren i klasserna. Därefter har två representanter från varje klass tillsammans med kursföreståndaren en analyserande och utvärderande diskussion.

– *Externt*, för huvudmannen, dels på tjänstemannanivå där controllers har en sittning med skolledningen, dels med huvudmannens revisionsgrupp tillsammans med skolledning och styrelsens presidium.

Samtliga utvärderingar från ett läsår, tillsammans med en så kallad SWOT-analys (ett verktyg för att uppmärksamma en organisations styrkor, svagheter etc), används även som underlag för större utvärderingar som läggs ut som projekt vid universitet och högskolor.

Vad är bra kvalitet?

Enligt Göteborgs folkhögskola är elevernas åsikter en viktig signal på skolans kvalitet. De lägger ribban för vad de uppfattar som bra kvalitet.

Men det räcker inte med att eleverna är nöjda. Kvalitet har framför allt att göra med skolans övergripande definition av vad som är en bra kvalitet på verksamheten.

Ett exempel på detta är matematikundervisningen. Eleverna tyckte att den var mycket bra och var nöjda med den. Men lärarna och skolledningen ansåg att den generellt sett var alltför ytlig. Man ville därför kvalitetsutveckla matematikundervisningen, vilket innebar krav som eleverna i början inte ville acceptera. Denna process lede fram till projektet "En matematik i folkbildningens tjänst". Erfarenheterna från projektet är bland annat:

- att förändringsarbete tar tid. Projektet pågick i flera år och utvecklades ständigt under projekt-tiden.
- att förändringsarbetet inte får bli en enskild lärares angelägenhet, utan det är skolan som bedriver utvecklingsarbetet.

Projektledaren handledde lärare och var med i deras undervisning. Samtliga lärare genomgick också en universitetskurs i allmän didaktik. Man uppmuntrade övriga matematiklärare att själva göra undersökningar i klassrummet och experimentera med problemlösningar.

Resultatet av denna kvalitetsförbättring i ämnet matematik är numera mycket nöjda elever som förstår värderingsgrunderna i matematikundervisningen. Projektledaren har gått vidare och arbetar för närvarande på Nationellt Centrum för Matematikutveckling, NCM.

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

En viktig aspekt som Göteborgs folkhögskola lyfter fram är att ett välutvecklat kvalitetsarbete även leder till en hög förändringsbenägenhet hos personalen.

Vidare påpekas att verkligheten inte får springa ifrån skolan. Man vill inte en dag tvingas konstatera att "nu hänger skolan inte med längre". Det sker i dag snabba förändringar i samhället och utbildningsbehoven växlar snabbt. Det innebär att skolan måste vara beredd att snabbt ställa in sig på nya utmaningar. Alla anställda måste vara lyhörda för vad som händer och sker i samhället och men också kunna ha en

förmåga att på ett rätt sätt navigera i samhället. Ett utvecklat kvalitetsarbete, redovisat på ett tydligt sätt, är i det perspektivet nödvändigt för att skapa förståelse för förändring och förbättring i verksamheten.

I Kvalitetsplanen formulerar skolan det på följande sätt:

Skolan måste vara beredd att ständigt förändra verksamheten utifrån kontinuerliga analyser av de förändringar som sker i det omgivande samhället. Vuxenutbildningens konkurrensutsättning är en sådan förändring som ställer stora krav på skolans förmåga att hantera nya villkor och förutsättningar.

En uppgift blir att kombinera folkbildningsideologisk medvetenhet, synen på lärande och folkbildningens pedagogik med de nya spelregler som gäller för en marknadsstyrd vuxenutbildning.

Hur sker kvalitetsredovisningen?

Rektor sammanställer kvalitetsredovisningen till huvudmannen och uppdragsgivarna utifrån deras anvisningar. Göteborgs stad skriver i sina "Anvisningar för kvalitetsredovisning 2003":

Utifrån tidigare granskningar fokuserar 2003 års kvalitetsredovisning på följande förbättringsområden:

- *Systemkunskap hos såväl personal som studerande.*
 - *Det reella studerandeflytandet över lärprocess och lärmiljö.*
 - Vi vill att ni redovisar hur ni under 2003 har arbetat för att utveckla dessa områden inom er verksamhet, vilka resultat ni uppnått och vilka åtgärder ni planerar att vidta under 2004 för att åstadkomma ytterligare förbättringar.*
- Redovisningen ska struktureras så att dessa fokuserade områden innehåller följande underrubriker:*
- 1. Mål (leverantörens egna mål utifrån styrdokumentet)*
 - 2. Resultat och måluppfyllelse (för mål under punkt 1)*
 - 3. Åtgärder för utveckling*

På skolan är all personal inblandad i kvalitetsredovisningen. Alla får ta del av, och blir "drabbade" av elevvärderingarna. Redovisningen följs upp i ledningsgrupp och övriga personal- och linjeråd. Skolans sty-

relse har det yttersta ansvaret för måluppfyllelse och kvalitetsredovisning.

8.2.3 "Kvalitetsarbete ger trygghet i jobbet" – Hållands folkhögskola

Hur startade kvalitetsarbetet?

I början av 1990-talet växte det fram ett behov på Hållands folkhögskola av en ordentlig genomlysning av skolans struktur och organisation kring en rad områden – att dokumentera och fastställa mål, verksamhetsplaner, utvärderingar, delegering, arbetsplaner, policys, arbetsmiljö, internkontroll, fortbildning med mera.

Några grundläggande frågor ställdes:

- Vem bestämmer – egentligen?
- Vem drar upp riktlinjerna för skolan?

Det var uppenbart att detta arbete inte kunde genomföras av några få, utan att samtliga medarbetare måste involveras. 1996 inleddes arbetet med en personaldag på temat "Mål & kvalitetsarbete på Hållands folkhögskola". Syftet med dagen sammanfattades i följande vision:

- *Genom vår handlingsplan vill vi utbilda organisationen i sin bredd.*
- *Gå från regelstyrning till målstyrning i vårt praktiska arbetssätt och inte bara på dokumentnivå.*
- *Kvalitetssäkra och utveckla arbetsplatsen för att säkra och bevara arbetstillfällena på Hållands folkhögskola i Åre kommun.*
- *Utveckla personalen att ta större del i egna initiativ för att skapa nya arbetstillfällena och projekt för att utveckla en utpräglad glesbygdskommun.*

Personaldagen följdes upp året därefter med ett Mål 4-projekt om arbetsprocesser och kompetenshöjning hos personalen.

Vad är kvalitet?

Grundbulten i kvalitetsarbetet vid Hållands folkhögskola är dokumentation av allt som görs på skolan – och vad som kommer ut av den processen. Det är ett löpande arbete som följer varje verksamhetsenhet och där ledningsgruppen har ett övergripande

samordningsansvar. Man uttrycker detta på följande sätt:

Kvalitet är att beskriva det vi gör och framför allt att reflektera över vad vi har skrivit. Det är en ständig process av att dokumentera, utvärdera, värdera, följa upp, dokumentera, utvärdera, värdera, följa upp osv. i en ständig process för förbättring och utveckling.

Dokumentationen och processen att kunna och genomföra förändringar blir för skolan ett mått på god kvalitet. Eller som en medarbetare uttrycker saken: "Vi ser varandra även om vi går olika stigar." För närvarande är kvalitetsprojektet på en dokumentationsnivå för att sedan komma till definitionsnivån. Därför finns ännu ingen formulerad definition på vad man uppfattar som rätt kvalitet i verksamheten. Kvalitetsarbete är ett mycket långsiktigt arbete som kräver långa processer och mycket tid.

Vad är motivet för kvalitetsarbetet?

På de interna webbsidorna skriver Hållands folkhögskola följande:

Kvalitetsarbete skapar en struktur. Arbetet syftar till att personalen kan se en helhet hur allt hänger ihop och vad varje person har för ansvar, gäller främst på linje- och verksamhetsnivå men också för skolans organisation som helhet. Målet är att det blir ökad samverkan mellan alla berörda.

Skolan skriver vidare att kvalitetsarbetet leder till större delaktighet och ansvarskänsla genom att alla har insyn i verksamhetens olika delar.

Systematisk dokumentation gör det lättare att upptäcka oklarheter i organisationen som tidigare kanske inte har uppmärksammats.

Dokumentationen, som innefattar skrivande och formulerande, ger möjlighet att värdera det som dokumenteras, vilket i sin tur fungerar som underlag för verksamhetsutveckling.

Man pekar också på att dokumentationen gör det lättare att arbeta systematiskt med utveckling, genom att olika enheter och enskilda personer inte behöver börja om från början varje gång. Sammantaget ger

det också en upplevelse av att organisationen och medarbetarna blir effektivare.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Dokumentationen är som sagt grunden för kvalitetsarbetet. Genom att dokumentera i stort sett allt som görs, och göra dokumentationen tillgänglig för alla som arbetar på skolan, skapas en trygghet i arbets-situationen. Just tryggheten i arbetsuppgiften är också ett genomgående tema som medarbetarna ger uttryck för när man beskriver skolans kvalitetsarbete.

Kvalitetsarbetet riktar sig alltså i första hand in mot den egna organisationen – mot medarbetarna och deltagarna. Genom den omfattande dokumentationen underlättas arbetsrutinerna på flera områden, till exempel vid:

- Nyanställningar
- Myndighetskontroller
- Introduktioner av olika slag
- Vikarietillsättningar
- Arbetsrotationer

På de interna webbsidorna introduceras kvalitetsarbetet med följande ord:

På dessa webbsidor har du möjlighet att söka information om Hållands folkhögskolas organisation, policys, delegationsordning, kursbeskrivningar, vem som har olika typer av ansvar, fastigheter, telefonnummer mm.

Du kan också hitta andra dokument som du behöver för ditt vanliga arbete eller speciella uppgifter på skolan.

Alla ansvariga enhetsledare dokumenterar sina ansvarsområden. På en övergripande nivå sammanhålls detta ansvar av rektor och bitr. rektor som har ansvar för att processen hålls samman och att dokumentationen blir tillgänglig för den som behöver information för att utföra sitt arbete.

Tyngdpunkten i webbsidorna är en digital handbok, som innehåller en mängd olika dokument. Den består av tre huvudområden:

- Organisation
- Utbildning & projekt
- Service & administration

I *Organisationsdelen* har man samlat dokument som

bland annat rör styrelse/årsmöte, organisation och ledning, styrning av dokument och data, marknadsföring, personal, utveckling av verksamheten, internkontroll av arbetsmiljön och miljöarbete.

I *Utbildning & projektdelen* finns dokument om bland annat planering/utbildning, alla linjernas dokumentationer, korta kurser, övrig folkbildning, uppdragsutbildning och projekthantering.

I *Service & administrationsdelen* beskrivs bland annat inköpsrutiner, administration/reception/service, ekonomi, kök/internat/lokalvård och fastighet.

Förutsättningen för kvalitetsarbetet är ett tydligt ledarskap. Ledningen måste kontinuerligt ta aktiv del i processen och se till att tillräckliga resurser och hjälpmedel står till förfogande. Det måste tas fram planer och ledningen måste se till att planerna följs. Förändringar och förbättringar kommer inte av sig själva, utan som en följd av en medveten process där alla deltar – och där ledningen sätter upp tydliga mål och är tydliga förebilder. Till ledningen räknas styrelse, rektor, biträdande rektor, husfru, administrativ chef, linjeföreståndarna och profilansvariga för de olika utbildningarna.

Det är viktigt med en helhetssyn på organisationen vid ett kvalitetsarbete. Kvalitetsutveckling är inte något isolerat projekt utan en naturlig del i det vardagliga arbetet.

På skolan har ett kvalitetsråd bildats, där rektor, biträdande rektor, ekonomichef och husfru ingår. Rådet ansvarar för kvalitetsprocesserna, att dokumentationer genomförs samt fördelar arbetsuppgifter inom ramen för ett detaljerat, kontinuerligt kvalitets-system. Det är kvalitetsrådet som står för helheten i kvalitetsarbetet. Kvalitetsrådet kan även i vissa sammanhang, och för vissa personalgrupper, lyfta fram olika aspekter av kvalitetsarbetet. Skolan har vidare genomfört breddutbildningar för alla anställda med hjälp av extern kompetens. Vid dessa utbildningar lärde sig medarbetarna nya metoder, arbetssätt, verktyg för förändringsarbete med mera.

För det så kallade Lilla kollegiet (alla linjeansvariga/enhetsansvariga) har också utbildning genomförts i kvalitet och arbetsmiljö samt i metoder och person-

liga verktyg. Ansvariga inom varje enhet leder arbetet med processkartläggning i arbetsgrupper. Man har med medarbetarna kommit överens om arbetssättet i dessa arbetsgrupper och hur analys och dokumentation av processerna ska gå till för att leda vidare till konkreta förbättringar. De olika arbetsgrupperna har sedan utarbetat rutiner för sina egna arbetsuppgifter. Kvalitetsansvariga gör regelbundna avstämningar i arbetsgrupperna så att förändringsarbetet bedrivs på rätt sätt samt att all dokumentation görs av denna grupp.

Kvalitetsarbetet är, som tidigare nämnts, en lång process och skolan har för närvarande fokus på arbetsmetoden, det vill säga att dokumentera på rätt sätt. Målet är att arbetet ska leda fram till en gemensam kvalitetspolicy för skolan. Värderingar och analyser av det vardagliga arbetet sker dock kontinuerligt under hela processen som en följd av eller del i kvalitetsarbetet.

År 2006 kommer styrelsen att göra en utvärdering av helheten på kvalitetsarbetet.

Hur mäts kvaliteten?

Främst sker detta genom att tydliggöra vilken process som de studerande blir delaktiga i. Lärarna går noggrant igenom med de studerande vad Hållands folkhögskola står för – ideologisk grund, mål med mera. Vidare hur man arbetar, organisation, arbetssätt med mera. Lärarna har också enskilda samtal med de studerande om deras förutsättningar, studiebehov med mera. De studerande dokumenterar sina mål och skriver loggbok.

Utifrån detta värderas både helhet och detaljer, vilket leder vidare till nya handlingsplaner. Pedagogiskt forum är en viktig utvecklings- och mötesplats för detta arbete.

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

Marlene Gustavsson, linjeföreståndare för fritidsledarlinjen, berättar att det var svårt i början som ny lärare att få ett bra grepp om vad som skulle tas upp i undervisningen. Att dokumentera allt man gör ger en bra trygghet i arbetet som lärare, menar hon. När man genomför nya dokumentationer av arbetsprocesser och länkar detta till kvalitetsarbetet, bygger

man samtidigt ut underlaget för att åstadkomma förbättringar.

Med andra ord gör dokumentationen det lätt att förändra olika moment i arbetet, genom att det blir möjligt att ständigt kunna gå tillbaka och jämföra med vad som har gjorts tidigare.

Dokumentationen ger också de studerande en större trygghet och minskar eventuell kritik genom att lärarna kan ge tydligare signaler kring olika delar av utbildningen.

Marlene Gustavsson ser inga nackdelar med den omfattande dokumentationen i kvalitetsarbetet. Det tar givetvis tid men man tjänar in den tiden många gånger om genom att lätt kunna gå tillbaka och titta på tidigare dokument. Särskilt som allt är samlat på ett ställe på de interna webbsidorna.

Cici Wennberg, biträdande rektor på Hållands folkhögskola, berättar att kvalitetsarbetet gör det enklare att se strukturerna på skolan och den samverkan som finns mellan de olika enheterna. Dokumentationen ger en större insyn i skolans hela organisation och verksamhet.

Den systematiska dokumentationen gör det lättare att gå tillbaka och fylla på än att ständigt behöva börja om från noll.

Analys och värderingar av det som dokumenteras – och inte minst den skrivprocess som detta arbete innefattar – gör att oklarheter uppmärksammas. Det är också en fördel att andra kan gå in och se dokumentationerna från varje enhet och linje, det ökar förståelsen och delaktigheten. Cici Wennberg påpekar att detta sätt att arbeta ökar effektiviteten i arbetet.

Vid så kallade arbetsrotationer är det också lättare för medarbetarna att komma in i nya arbetsuppgifter, genom att läsa dokumentationer av den som tidigare hade den arbetsuppgiften.

När ett dokumentationsarbete påbörjas är det en god idé att avsätta tillräckligt med tid för att finna en bra och genomtänkt struktur för dokumentationen.

En svårighet i dokumentationsarbetet kan vara att olika personalgrupper inte ser samma värde i att dokumentera. Därför är det viktigt att det finns en kvalitetsansvarig på respektive enhet och att det finns några på varje enhet som ansvarar för att allt sammanställs. En fördel med dokumentationen är att det snabbt och enkelt går att få fram uppgifter om till exempel statistik, arbetsrutiner och kursplaner.

Hur sker kvalitetsredovisningen?

Ansvariga enhetsledare dokumenterar och förvarar materialet i pärmar samt lägger ut enhetens dokumentation på de interna webbsidorna. Kvalitetsrådets sammanställningar av enheternas dokumentationer publiceras också på webbsidorna.

Alla medarbetare och studerande har tillgång till samtliga dokument.

Resultaten av dokumentationen bearbetas primärt i ansvarsenheterna/arbetslagen som gör handlingsplaner. Bearbetning sker också i ledningsgruppen, styrelsen och ingår sedan i verksamhetsberättelsen samt diskuteras på årsmötet.

Genom redovisningen får man ett bra analysverktyg som synliggör problem och möjligheter, vilket ger en grund för utveckling av skolans verksamhet och organisation.

Styrelsen har en tydlig roll i att ge uppdrag till skolledning och medarbetare, men följer av naturliga skäl inte kontinuerligt kvalitetsarbetet i skolans vardag. När dokumentationen är gjord på alla aktuella områden, tar styrelsen beslut om övergripande inriktningar/pm etc.

8.2.4. "Kvalitetsbygget" – MKFC – Stockholms folkhögskola

Hur startade kvalitetsarbetet?

MKFC blev medlem i Svenska föreningen för kvalitetsutveckling (SIQ) 1994 och i samband med det inleddes kvalitetsarbetet. Grunden för arbetet baserades på den profil skolan har, nämligen mångfald och folkbildning. Målen för kvalitetsarbetet skulle även de utgå från skolans profil. Målen formulerades enligt följande:

- Tydliga, konkreta, mätbara och utvärderingsbara
- Mäta om kunden får det vi lovar
- Mäta om personalen får det som en god arbetsgivare lovar
- Mäta om man fyller samhällets krav på skolan
- Styra bildningsarbete utifrån kvalitet

Det som krävdes för att genomföra kvalitetsarbetet var bland annat följande:

- Gott om kvalitetstid som är i förväg planerad och känd av all personal
- Kvalitetsarbetet ska ske under ordinarie arbetstid och all personal ska kunna vara närvarande
- Långsiktighet och jämförbarhet (öka förståelsen för olika arbetsuppgifters koppling till varandra)
- "Gör rätt första gången varje gång"
- Rektor ska leda arbetet och vara med i ledningsgruppen för kvalitetsarbete
- Rutiner ska dokumenteras och tysta kunskaper göras synliga
- Stärka samarbetsklimat
- Lärande i en ny tid
- Utvärdering av kunskaperna

Utbildning av 13 kvalitetscirkelledare, en kvalitetsledningsgrupp och samtliga anställda påbörjades med hjälp av MÅL-3 resurser. Utbildningen av personalen pågick en gång i veckan under ett år i form av kurser, föreläsningar, studiebesök och studiecirkel. Utbildningen kan liknas vid en form av aktionsforskning, eftersom den var handlingsinriktad där personalen skulle ta fram hållbara system som kan kännas igen i skilda verksamheter och motsvara kraven i internationell standard.

Resultatet som växte fram och praktiserades parallellt med utbildningen, är ett kvalitetssystem som är förankrat och generellt vedertaget inom skilda branscher.

Systemet är både föränderligt och stabilt, där stabiliteten utgörs av en ram/mall för att kunna följa upp förändringar i kvalitetsmätningarna – och genomföra de åtgärder som kunderna eller personalen efterfrågar.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

I skolans orienteringskurs ingår en kvalitetskurs som heter "Din medverkan". Kursen ska stimulera delta-

garna att tänka och agera efter kvalitetsprinciper och föra fram brister till kursrepresentanter, kursledaren, kvalitetsledaren och till skolledningen.

MKFC anser att den interna kvaliteten gynnar all verksamhet, och därför ska prioriteras. Skälet till detta är att om personalen inte känner motivation, arbetsglädje och kompetens – då kommer även kunderna att påverkas negativt. Från skolans sida påpekas att den ständigt förändrade verksamheten och det paradigmskifte som pågår inom alla tjänsteföretag/kunskapsföretag, kräver ett välförankrat kvalitetsarbete.

Mätningar av olika slag enbart utgör en liten del av kvalitetsprocessen. Kvalitetsarbetet måste inkludera alla inblandades medverkan i processen.

MKFC anser det angeläget att olika grupper (arbetsgivare, företagare, olika intresseorganisationer) utanför skolan kan medverka i skolans utvecklingsarbete. Detta ses som en förutsättning för en verksamhet med god kvalitet. Det i sin tur kräver att representanter för skolan kontinuerligt medverkar på olika mässor (inte enbart folkbildningsmässor), konferenser, kulturarrangemang och även arbetar med studiebesök, ständig fortbildning, utbildning av nyanställda etc.

MKFC får varje vecka studiebesök av olika grupper. Dessa studiebesök ger skolan värdefull kunskap genom diskussion kring olika kvalitetsaspekter och utvecklingsfrågor.

MKFC har även startat en reguljär 20 veckors kvalitetsutbildning som ett led i att lära andra och lära sig av andra. Deltagarna har sällan folkbildningsbakgrund, vilket betyder att människor från många olika branscher bidrar till att utveckla skolans kvalitetsarbete.

Resultaten av kvalitetsarbetet redovisas på skolans webbsida samt på nätfolkhögskolans kurssidor. Det tas också upp på nätfolkhögskolans diskussionsforum samt på personal- och elevmöten. Förbättringsåtgärderna tas fram kontinuerligt och verkställs under pågående termin.

Kvalitetsledningsgruppen beslutar om större föränd-

ringar och diskuterar dem på personalmöten, vid behov med elevrepresentanter. De mätningar av kvaliteten som görs presenteras för styrelsen och ingår även i verksamhetsberättelsen.

Hur mäts kvaliteten?

Kvalitetsmätningstiden per kurs bestäms vid planeringen av terminen då all personal är med. Kvalitetsledaren och skolledningen går igenom frågeformulären och ser över behovet av nya frågor.

Kvalitetsarbetet innefattar åtgärdsåtgärder som formuleras varje halvår. Målen utgår från tidigare kvalitetsmätningar samt från möten med kunder, medarbetare och styrelse. Strukturen på kvalitetsarbetet är tillgänglig för alla på skolan. Mätningarna ingår som en del av kurserna, därmed kan ingen bortse från resultatet.

Antalet deltagare på mätningarna är också en viktig faktor. Deltagarantalet redovisas kontinuerligt och åtgärder vidtas om deltagandet i mätningarna minskar. Kvalitetsstrukturen med kontinuerliga mätningar ska snabbt kunna uppmärksamma missnöjda kunder och missnöjd personal. Mätningarna görs alltid minst två gånger per halvår för att kunna fånga upp förändringar utanför skolan och dess konsekvenser för skolans inre arbete.

Mätningarna tillåter även jämförelse mellan olika bakgrundsvariabler som ålder, kön, kurs, skola etc. Mätningarna ska vara anonyma i form av en digital enkät.

I MKFCs kurskatalog 2004 redovisas resultatet av en deltagarmätning. Skalan är 1-4, värdet 4 är ”mycket nöjd”:

1. Kursens innehåll	3,4
2. Möjlighet att påverka innehållet	3,2
3. Lärarens rättvisa behandling	3,7
4. Lärarens förmåga att lära ut	3,4
5. Möjligheten att få handledning	3,3
6. Din egen motivation	3,3
7. Din egen samarbetsförmåga	3,3
8. Personalens serviceanda	3,5
9. Dina egna studieresultat	3,2

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

Erfarenheterna av kvalitetsarbetet är enligt MKFC

mycket goda. Det ger tydliga och synbara resultat och skapar motivation att arbeta vidare. Andra positiva konsekvenser som nämns är:

- Tidsvinsterna är kännbara.
- Samarbetsklimatet stärks.
- Diskussionsklimatet blir mer tillåtande därför att meningsskiljaktigheter synliggörs.
- Den platta organisationen där ansvaret ligger på utförarnivån får hjälp från kvalitetsstyrningen.
- Professionella och glada lärare med ett gemensamt språk.
- Styrelsen ger och får feedback.
- LiA (Lärande i Arbetslivet) får kvalitetsrutiner.
- Förförståelsen för ständiga förbättringar och livslångt lärande ökar.
- Verksamhetsåret 2003 redovisades endast 46 sjukdagar för 20 heltidsanställda.

Hur sker kvalitetsredovisningen?

Varje kvalitetsmätning redovisas digitalt till styrelsen och är en del i kvalitetsredovisningen. Styrelsen sätter varje år upp mätbara kvalitetsmål i dialog med personalen grundad på redovisningen.

Kvalitetsutbildningen hos personalen ger också upphov till nya kvalitetsmål. Dessa diskuteras i kvalitetsledningsgruppen och i styrelsen och förs därefter tillbaka till personalen, med syfte att ett konkret förbättringsarbete ska påbörjas.

I skolans årsredovisning 2003 skriver styrelsen följande om kvalitetsredovisningen:

Under de senaste sex åren har MKFC utvecklat ett kvalitetssystem för att säkra kvaliteten inför kunder och personal. Kvalitetssystemet är den effektivaste arbetsmiljöförbättringen som MKFC gjort och systemet är under ständig förbättring tack vare att en kvalitetsledare på heltid arbetar med dess utveckling. Idag utgör undervisning i kvalitetssystem en del av MKFCs utbildningar och flera studenter får efter utbildningens slut arbete som kvalitetsledare.

Utvärderingarna genomförs anonymt via skolans datorer och läggs in i en databas för att öppet redovisas på skolans hemsida.

Utvärderingarna omfattar såväl personalens syn på arbetssituationen som studentens syn på verksamheten.

8.2.5. "Verksamhetsutvärdering och kvalitetsredovisning" – Runö folkhögskola

Hur startade kvalitetsarbetet?

Runö folkhögskola ansökte hos Folkbildningsrådet hösten 2001 om att genomföra projektet "Utvärdering och kvalitetsredovisning". Projektet genomfördes på nio Stockholmsfolkhögskolor och syftade till att utveckla de medverkande skolornas metoder för verksamhetsutvärdering och kvalitetsredovisning. Särskilt ville man se utvärderingen ur ett styrelseperspektiv, där styrelsens ansvar för kvaliteten i verksamheten betonades.

En grundläggande fråga blev: Hur kan man göra en för folkhögskolans styrelse intressant och lämplig kvalitetsredovisning av genomförd verksamhet? Projektet finns redovisat i en projektrapport 2003 "Utvärdering och kvalitetsredovisning", som kan rekvireras från Runö folkhögskola.

Erfarenheterna låg sedan till grund för en inbjudan till samtliga RIO-skolor höstterminen 2003 om att delta i en landsomfattande enkät kring skolornas kvalitet. Vårterminen 2004 genomförde cirka 25 RIO-skolor enkäten bland cirka 1 700 studerande. Här nedan följer en sammanfattning av hur projektet bedrevs och hur man nu arbetar med kvalitetsenkäten.

Hur bedrevs och bedrivs kvalitetsarbetet?

Under projektets gång genomfördes ett flertal möten där de deltagande skolorna på olika sätt försökte ringa in vilka kvalitetsbegrepp som finns på de olika skolorna. Att mäta kvalitet inom så stora och sammansatta områden är naturligtvis svårt. Därför översattes dessa kärnområden till vardagliga och konkreta frågeställningar i enkäten.

Fokus blev deltagarnas egna upplevelser och uppfattningar, vilket förmodades ge en god bild av kvaliteten i folkbildningsarbetet. Man avstod i projektet helt från att mäta objektiva faktorer som lärartäthet, gruppstorlek, uppnådda behörigheter och genomförda studieresultat – faktorer som naturligtvis kan vara intressanta ur andra kvalitetsperspektiv.

Enkäten består av 27 frågor och lades upp på en webbsida. Där kan varje individ direkt besvara enkäten.

Den deltagande skolan erhåller dataprogrammet ”Attityd” där sammanställning och bearbetning av enkäten sker. Runö gör också en sammanställning på samtliga deltagande skolors resultat.

Det är viktigt att betona att den övergripande enkäten, som ingår i projektet, endast är ett komplement till respektive skolas egna utvärderingar.

Varje skola gör sin egen sammanställning till sin styrelse över det samlade resultatet. Runös filial i Stockholm arbetar enligt följande modell:

- Den övergripande kvalitetsenkäten genomförs varje vårtermin.
- Varje termin sker en utvärdering i respektive grupp och ämne.
- Deltagarna skriver loggböcker över läsåret som tas upp i samtal.
- Skolrådet utvärderar allt som inte har med undervisningen att göra.

En sammanställning av alla utvärderingar görs och överlämnas till styrelsen för bearbetning utifrån kvalitetsmålen.

Vad är bra kvalitet?

För att definiera vad en bra folkbildningskvalitet är började man i projektet med att ringa in honnörsbegreppen inom folkbildningen. Det blev ett brett register av begrepp som sedan grupperades. Diskussionen ledde fram till en fokusering av folkbildningens kärnvärden och kvalitet inom följande områden:

- En demokratisk bildningsmiljö, där deltagarna själva väljer att delta samt har stort inflytande över uppläggning och innehåll.
- En deltagande medborgare, genom att utbildningen skapar förutsättningar för individen att påverka samhället och sin livssituation.
- I demokratins tjänst, genom att skolan är ideologiskt profilerad och tjänar olika folkrörelser.
- Ett lärande för livet, genom att utveckla individens självförtroende och förverkliga individens behov och intressen samt genom att utveckla ny kunskap utifrån individens egna förutsättningar.

En fråga som aktualiserades i projektet var om de ideologiska profilfrågorna är viktiga för att beskriva vad god kvalitet är. Detta område skiljer sig från

övriga tre genom att det fokuserar mer på folkhögskolans samhällsroll utifrån den ideologiska profilen än på individens egna erfarenheter. Ordet ”profil” kan också vara svårt att förstå för den som besvarar enkäten. Men för en styrelse kan profilfrågorna vara viktiga i ett kvalitetsperspektiv även om det inte är det i samma utsträckning för deltagaren.

Hur mäts kvaliteten?

Resultatet för den enskilda skolan sammanställs i ett så kallat kvalitetsindex. Detta består av summan av respektive folkhögskolas medelvärden på frågorna. Ett sådant samlat index över folkhögskolans kvalitet kan naturligtvis diskuteras ur både principiellt och ideologiskt perspektiv. Det kan också finnas mera praktiska invändningar. Vilka faktorer bör ingå och mätas? Hur stor vikt ska de olika faktorerna ges? Hur många frågor krävs för att trovärdigt och säkert mäta folkbildningens kvalitet?

Ett kvalitetsindex kan i första hand användas för en relativ jämförelse mellan olika skolor, kurser eller grupper av deltagare eller i relation till ett medelindex för hela enkätundersökningen. Därför är det viktigt att betona att sådana jämförelser bara ger indikationer på bättre eller sämre kvalitet än en jämförbar annan grupp.

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

Genom att kvalitetsenkäten täcker ganska breda folkbildningsområden ger resultatet möjligheter för både styrelse och personal att gå in i specifika områden och analysera och göra jämförelser mellan åren och grupperna. Man kan också följa kvalitetsindexets utveckling på den egna skolan, i jämförelse med skolor inom samma folkrörelse respektive mellan olika folkrörelser.

Styrelsen på Runö folkhögskola har för sin del satt upp tre områden där skolan ska ha en hög och mätbar kvalitet, nämligen:

- Profilen
- Tydligheten
- Samhällsstudierna

Genom kvalitetsenkäten har Runö fått fram ett index på skolans kvalitet inom dessa områden. Runös styrelse har initierat ett förbättringsarbete inom dessa

områden för att nå ett högre kvalitetsindex.

I utvärderingen av det gemensamma projektet mellan de olika skolorna framfördes några synpunkter om nyttan av ett kvalitetsarbete:

- Viktigt att diskutera vad folkhögskolan har som inte andra utbildningsanordnare har i fråga om kvalitet. Hur ska vi kunna belägga detta så att vi kan använda kvalitetsutvärderingar externt?
- Utvärdering av folkhögskolans långkursverksamhet kräver eftertänksamhet då folkhögskolans särartsmarkörer är både abstrakta och numera delvis ockuperade av andra skolformer.
- Genom ett systematiskt erfarenhetsutbyte mellan skolorna har vi utvecklat ett kvalitetsredovisningsverktyg som fungerar mycket bra. En metod som har kunnat överbrygga det ibland förekommande motståndet bland folkhögskolor att samarbeta och jämföra sig med varandra.
- Enkäten är ett relativt väl utvecklat verktyg för kvalitetsmätning och därmed kvalitetsredovisning av vissa centrala folkhögskolevärden.
- Ett önskemål om en uppsättning ”kvalitetssäkrade” och sanktionerade verktyg som folkhögskolor frivilligt kunde använda för verksamhetsutvärdering i kvalitetshänseende på samma sätt som SCB tillhandahåller redskap och metoder för kvantitativ verksamhetsutvärdering. En sådan uppsättning redskap skulle kunna göras utifrån olika intressentperspektiv: folkhögskoledeltagaren, statsmaktsintentioner, huvudman och styrelse, lärare och medarbetare.

8.2.6. ”Kvalitetsutveckling” – Ädelfors folkhögskola

Hur startade kvalitetsarbetet?

När den nuvarande rektorn tillträdde inleddes ett brett upplagt kvalitetsarbete utifrån en analys som bland annat utgick från ingående samtal med skolans medarbetare. Grundmetoden för kvalitetsarbetet är TQM (Total Quality Management), en metod som rektorn tidigare hade erfarenhet av från näringslivet.

Processen i utvecklingen av kvalitetsarbetet

I korthet kan arbetsprocessen beskrivas utifrån följande rubriker:

– Analysverktyg

- 1-2 timmars enskilda samtal med all personal.
- Samtal med olika företrädare och arbetsgrupper.

– Sammanställning av analysresultatet.

- Andra problemområden identifieras och sammanställs.

– Sammanställning av personalens och skolans styrkor att bygga vidare på.

– Angreppssätt

- I det fortsatta processarbetet markerades behovet av kvalitetsutbildning, en bred analys av verksamheten, omorganisation, arbetsledarutbildning, utvecklingsagenda, kompetensutvecklingsplan, delegering av det ekonomiska ansvaret och ökad utåtriktad verksamhet.

– Syftet med förändringsarbetet

- Ställa om organisationen för att klara framtidens hot och möjligheter.
- Trygga anställningarna långsiktigt.
- Skapa en stimulerande arbetsmiljö.
- Alla ska känna vi-känsla och att man är medskapande i skolans utvecklingsprocess.
- Skapa en lönsam och långsiktig verksamhet.

– Övergripande mål

- Att utveckla Ädelfors folkhögskola till en arbetsplats som är:

- Trivsamt
- Anställningstryggt
- Medskapande
- Kvalitativt
- Långsiktigt lönsamt

Kvalitetsprojektet

Som en del i förändringsarbetet sattes ett kvalitetsprojekt i vilket alla anställda blev involverade.

Projektet omfattade:

- 2 + 1 + 0,5 dagars utbildning för alla
- Kvalitetsprinciper
- Strukturerad problemlösningsmetod (definiera problemet, lista lösningar, bestäm lösning, inför)
- Ansvaret för framgången ligger hos alla. Det handlar om kvalitativt personligt beteende, ett medskapande och gruppens betydelse. Det är i gruppen man tar sitt eget ansvar.
- Identifiering av problem. Ett antal problem identifierades och arbetsgrupper tillsattes som under ordinarie arbetstid fick lösa problemen. Ett viktigt tänkande i en probleminventering är att

inte identifiera ”syndabocker” utan i stället identifiera orsakerna till att det har uppstått ett problem.

En platt organisationsmodell skapades med högst åtta personer i varje arbetslag, där arbetslagen fick både ansvar och befogenheter. På ledningsnivå tillsattes en utvecklingsgrupp utifrån kompetens, en ledningsgrupp utifrån funktioner och ett arbetsledarforum för information och erfarenhetsutbyte.

Andra åtgärder i projektet var bland annat hälsodiplomerings av skolans personal, certifiering för att ta emot funktionshindrade turister, pedagogiskt forum, kvalitetsmätning omfattande elever, personal och kortkurser, en ny grafisk profil samt en satsning på försäljning och marknadsföring.

Ledarskapet

Ledarskapet definieras mycket brett, som något som mer eller mindre omfattar alla – och där alla i ledarskapet omfattas av samma värdegrund. Det handlar om allas ansvar och allas befogenheter. Var och en måste våga ta beslut och inte luta sig tillbaka med att det kan vara ”ledningens fel”. Det handlar om ”det allmänna ledarskapets filosofi”.

Ett viktigt redskap för kvalitetsarbetet är den arbetsledarutbildning som erbjuds alla anställda. Den riktar sig till dem som redan har ledaruppgifter och till blivande arbetsledare. Utbildningen är frivillig och alla som vill får delta i utbildningen.

Utbildningens längd är åtta dagar och omfattar områdena ledarskap, personlig utveckling, ekonomi, arbetsmiljö, arbetsrätt samt skolans värdegrund. I området personligt ledarskap ingår cirka tio strukturerade enskilda mentorsamtal. För närvarande har cirka 30 av 90 anställda genomgått arbetsledarutbildningen.

Hur mäts kvaliteten?

Två områden är i fokus för att erhålla mätbara resultat av kvalitetsarbetet:

1. Ansvarsfördelning och beslutsordning

I detta område går man igenom följande:

- Ägarstyrning

- Skolans operativa ledning
- Administrativ ledning och förvaltning
- Pedagogisk ledning
- Lednings- och arbetsgrupper

2. Kvalitetsmätningar

De grupper som omfattas av kvalitetsmätningar är elever, personal och kortkursdeltagare. Mätningarna görs utifrån en graderad skala 1-4. Eleverna på de långa linjerna får ta ställning till frågor inom följande områden:

- Antagning och introduktion
- Lärarlaget
- Assistenterna (i förekommande fall)
- Du som elev
- Utbildningen
- Arbetsformer
- Läromedel
- Lokaler
- Skolan i stort
- Träning i gym, bassäng och ADL (i förekommande fall)
- Boende på skolan
- Mat på skolan
- Reception/kiosk
- Inflytande på skolan i stort
- Skolledning (rektor och biträdande rektor)
- Skoladministration

För anställda omfattar utvärderingen följande områden:

- Arbetet/utförande
- Relationer
- Kompetens
- Din arbetsledare/chef
- Mellanchefer
- Rektor
- Kvalitets- och utvecklingsarbetet

Vad har ni för nytta av kvalitetsarbetet?

Kvalitetsarbetet ger ett bra underlag för styrelsens utvecklingsagenda: ”Vad ska vi göra om fem år, om tio år?” Detta är strategiskt viktiga frågor för styrelsen som kvalitetsarbetet initierar. Långtidssjukskrivningarna på skolan har också upphört, vilket också kan ses som en effekt av kvalitetsarbetet.

9. Nätbildarna

Nätbildarna är ett konsortium som för närvarande består av 19 olika folkhögskolor och studieförbund. Nätbildarna samverkar också med ett antal kommunbibliotek som fungerar som lokala stödjepunkter och tillhandahåller handledning och studieverkstad för distansundervisning. Nätbildarna erbjuder ett stort antal kurser genom distansstudier.

I Nätbildarnas Kvalitetsmanual står följande om verksamhetsidén:

1. Nätbildarnas kurser och cirklar ska genomsyras av idén om ett flexibelt lärande med hög folkbildningskvalitet.
2. Nätbildarnas kurser och cirklar ska bygga på ett fritt och frivilligt lärande baserat på en levande samtalsform.
3. Nätbildarnas kurser och cirklar ska bygga på mångfald och frihet i innehåll.
4. Nätbildarnas kurser och cirklar ska vara öppna till sin natur och präglas av hög grad av medinflytande.
5. Nätbildarnas kurs- och cirkeldeltagare ska så långt det är möjligt ges möjlighet att styra tid och plats för studierna, under förutsättning att det möjliggör ett aktivt samarbete med lärare och andra medstudierande.

6. Nätbildarnas kurs- och cirkelverksamhet ska så långt det är möjligt ha som målsättning att stärka motivation och självkänsla hos deltagarna, i syfte att höja aktivitet och delaktighet i studiearbetet.

Nätbildarnas kvalitetsaspekter beskrivs i manualen utifrån kriterierna för den som är kurs- eller cirkeldare:

1. Vägleda kurs- och cirkeldeltagare i kunskapsökning med kritisk granskning, så att denne utifrån individuellt ställningstagande och med god självkänsla medvetet kan delta i kursen eller cirkeln och i samhället i övrigt.
2. Genomföra kurs eller cirkel utifrån det mötesbaserade lärandet i sammanhållen grupp.
3. Vara väl förtrogen med Nätbildarnas verksamhet och dess mål, syfte, innehåll och arbetssätt.
4. Arbeta för ett gott samarbetsklimat och därigenom underlätta genomförandet av kurs och cirkel.
5. Fortlöpande och aktivt delta i ett pedagogiskt och metodiskt utvecklingsarbete i Nätbildarnas gemensamma intresse.
6. Arbeta för att skapa goda relationer till och samverka med handledare och andra kursledare i Nätbildarna, med kursdeltagares bästa i sikte, utifrån ett helhetsperspektiv.

10. Cancerfonden

Cancerfonden

Cancerfonden är en ideell organisation med uppgift att samla in och fördela pengar till cancerforskning, informera om cancer och ge stöd till verksamheter som på olika sätt bidrar till förbättringar inom vård och behandling.

Hur startade kvalitetsarbetet?

Den tillträdande generalsekreteraren fick i uppdrag av styrelsen att skapa en mera målinriktad verksamhet och göra en strategisk planering för denna. Bakgrunden var att man i organisationen hade haft en besvärlig period och nu behövde en nystart av verksamheten.

Tidsmarginalen var mycket knapp, på endast några månader skulle planen presenteras för styrelsen.

Kvalitetsverktyg

Ledningen valde att arbeta med fler olika kvalitetsverktyg, bland annat Lotsmodellen och SIQs modell för Kundorienterad verksamhetsutveckling. Lotsmodellen (som tidigare har presenterats i denna rapport) beskrivs som en kontinuerlig process för medvetandeutveckling med följande rubriker:

- Vision och värderingar
- Syfte och framgångsfaktorer
- Mål
- Nuvarande situation
- Aktiviteter, kompetens, relationer och organisation
- Ekonomiska konsekvenser
- Uppföljning

SIQ – Institutet för kvalitetsutveckling, (som tidigare

har presenterats i denna rapport) beskriver på sin webbsida (www.siq.se) sin verksamhetsidé enligt följande:

SIQ ska stimulera och bidra till en positiv utveckling i alla delar av det svenska samhället. Vi ska göra detta genom att generera, samla och sprida aktuell kunskap om kundorienterad verksamhetsutveckling, liksom metoder för praktisk tillämpning. Vi ska också ge nya impulser genom internationell samverkan.

Kvalitetspolicyn beskriver SIQ på följande sätt:

SIQ ska vara ett föredöme för kundorienterad verksamhetsutveckling.

Vi ska leva som vi lär. Därför vinnlägger vi oss om att vara professionella och att vår verksamhet kännetecknas av respekt, trygghet, glädje och kreativitet. Med professionella menar vi att uppfylla våra Grundläggande Värderingar.

Hur bedrivs kvalitetsarbetet?

Projektet med att utveckla kvalitetsarbetet enligt ovanstående modell bedrevs under cirka 7-8 år med start 1996. Man hade under den tiden två kvalitetsledare/processledare som ansvarade för arbetet.

Under 1996-1999 arbetades med strategiska processer utifrån Lotsmodellen men även med andra kvalitetsverktyg. Från Cancerfondens sida betonas vikten av att arbeta med flera kvalitetsverktyg. Ledningsgruppen har genomgått utbildning i Lotsmodellen. Genom hela processen har man noga sett till att samtliga anställda har varit delaktiga i arbetssättet. Det är viktigt att betona att ett kvalitetsarbete i en organisation inte är något som endast någon eller

några ska arbeta med, utan att alla medarbetare måste vara delaktiga i processen. Kvalitetsledarna ses som ett stöd för hela arbetet och för alla medarbetare. Genom detta skapas ett gemensamt språk i hela organisationen, så att alla förstår varandra i processen. Därför erbjuds också alla nyanställda utbildning i Lots-modellen.

När processen startade var ledningens utgångspunkt att alla medarbetarna skulle vara delaktiga i processen i stället för att till exempel starta med vissa medarbetare i speciella funktioner. Viktiga utgångspunkter i processen var dels frågan: "Vem är vi till för?" dels att de mål som fastställs innefattar mer än att bara ange kvantitativa ökning på olika områden.

Från Cancerfondens sida anges att attitydförändringar tar lång tid och det tar flera år innan den gemensamma grundsynen "sitter". Ofta kan processen beskrivas i termer av "två steg framåt och ett tillbaka". Ett kvalitetsarbete kräver alltså uthållighet. Det går inte att få ett tillfredsställande resultat på enbart ett år.

En styrgrupp har arbetat under hela projektet med starkt stöd från organisationens ledning och styrelse. Dessutom har, som tidigare nämnts, två process- och kvalitetsledare arbetat med projektet. Ledarna kanaliserade medarbetarnas önskemål och pekade också på viktiga fokusområden i processen.

Vilken nytta har man av kvalitetsarbetet?

Cancerfonden ville skapa en kultur där medarbetarna är vakna för nya idéer, vilket i sig ses som ett centralt inslag i kvalitetsarbetet. Det måste också finnas tid för att kunna utveckla nya idéer. Det handlar inte i första hand om att avsätta speciell tid för kvalitetsarbete, utan att tanken på att utveckla organisationen till det bättre alltid ska finnas i medarbetarnas medvetande.

Målet var att skapa rutiner för ett mer effektivt arbetssätt, där medarbetarna skulle känna stolthet över att tillhöra en organisation som arbetar målmedvetet.

Hur mäts kvaliteten?

Cancerfonden arbetar med så kallade styrkort för:

- Insamling
- Givarviljan
- Den finansiella balansen

Man arbetar också med nyckeltal för:

- Forskning
- Kommunikation/PR
- Insamling
- Ekonomi och administration
- Ledning
- Personal
- IT

Särskilt markeras nyckeltalen för "Kommunikation/PR" och för "Personal". När det gäller kommunikation har Cancerfonden genomfört ett antal annonskampanjer med mycket hög respons från allmänheten. I fråga om personal sker årligen en uppföljning av medarbetarnas uppfattning om:

- Mål
- Ledning
- Befogenhet
- Utbildning
- Samarbete
- Stolthet
- Delaktighet
- Kundorientering
- Konkurrenskraft
- Effektivitet
- Information

De områden som fick de högsta värdena bland personalen var mål, stolthet och konkurrenskraft. Varje år sker också en uppföljning genom en så kallad USK-snabbanalys (Utmärkelsen Svensk Kvalitet) inom områdena:

- Ledarskap
- Information
- Strategi
- Medarbetare
- Processer
- Resultat
- Kundtillfredsställelse

Kvalitetscertifiering

Avslutningsvis kan nämnas att Cancerfonden 2003 erhöll kvalitetscertifiering enligt ISO 9001.



11. Kvalitetsredovisningar på kommunal nivå

Varje kommun ska årligen till Skolverket inlämna en kvalitetsredovisning som omfattar alla skolformer med kommunen som huvudman och som bygger på skolornas/leverantörernas egna kvalitetsredovisningar.

Som exempel på hur anvisningarna från kommunalt håll kan utformas följer här ett utdrag ur ”Anvisningar för kvalitetsredovisning, verksamhetsåret 2003”, som Göteborgs stad har utarbetat (Se även 8.2.2. Göteborgs folkhögskola):

Utifrån granskningen av utbildningsanordnare 2002, fokuserar 2003 års kvalitetsredovisning på följande förbättringsområden:

– Systemkunskap hos såväl personal som studerande

– Det reella studerandeflytandet över lärprocess och lärmiljö.

Vi vill att ni redovisar hur ni under 2003 har arbetat för att utveckla dessa områden inom er verksamhet, vilka resultat ni uppnått och vilka åtgärder ni planerar att vidta under 2004 för att åstadkomma ytterligare förbättringar.

Redovisningen ska struktureras så att dessa fokuserade områden innehåller följande underrubriker:

1. Mål (Leverantörernas egna mål utifrån styrdokumentet)
2. Resultat och måluppfyllelse (för mål under punkt 1)
3. Åtgärder för utveckling.

12. Skolverket

Skolverket har bland annat till uppgift att stödja kommunernas arbete med att utveckla kvalitet och likvärdighet med utgångspunkt i läroplanens mål. Ett viktigt inslag i detta är, som tidigare nämnts, att varje kommun har skyldighet att upprätta en årlig kvalitetsredovisning som ska utgöra ett stöd i det lokala utvecklingsarbetet på såväl huvudmänna- som verksamhetsnivå.

Som en hjälp i detta arbete har en tidigare version uppdaterats av ett analysverktyg som består av en första del kring fakta om kommunen, en andra del där man analyserar hur kommunen hanterat mål, resultat, bedömning av måluppfyllelse och åtgärder för utveckling. I den tredje delen görs en bedömning om kvalitetsredovisningen når upp till förordningens krav och i den fjärde delen redovisas vilka målområden som finns representerade i kvalitetsredovisningen.

Det som eftersträvas är en samlad och värderad bild av kvalitetsarbetet i kommunen. I utgångspunkten för hur denna bild av kommunens arbete med kvalitetsredovisningen har vuxit fram, har nedanstående frågor varit vägledande:¹⁶

- Får man som utomstående läsare av kvalitetsredovisningen bilden av att det speglar kommunens verksamhet?
- Kan man se att tidigare kvalitetsredovisningar fått konsekvenser för kommunens verksamhet?
- Kan man göra bedömningen att kvalitetsredo-

visningen tydliggör kopplingen mellan resultat och åtgärder?

- På vilket sätt genomförs arbetet att ta fram en kvalitetsredovisning med avseende på t ex delaktighet, förankring, struktur, årscykel och rutiner?

I Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning inom skolväsendet¹⁷ finns en struktur för hur en kvalitetsredovisning ska upprättas. Enligt förordningen¹⁸ ska kvalitetsredovisningen innehålla en bedömning av i vilken mån målen för utbildningen har nåtts och vilka åtgärder som behöver sättas in om målen inte har uppnåtts. Den strukturmodell som föreslås innefattar tre områden:

- Mål
- Resultat och måluppfyllelse
- Åtgärder för utveckling

Inom varje område ställs ett antal frågor att tänka på för den som upprättar en kvalitetsredovisning. Frågorna nedan är lätt bearbetade för att också kunna passa in i ett folkbildningssammanhang.

Mål

- Innehåller verksamhetsplanen mål, prioriteringar och åtgärder som är tydliga och kopplade till organisationens måldokument?
- Är planerna förankrade bland dem som ska arbeta med dem?
- Finns rutiner för hur planerna ska göras tillgängliga för olika intressenter?

16. "Kvalitetsredovisning i landets kommuner", rapport 77-2002:2192, Skolverket.

17. "Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning inom skolväsendet", beslutade 1999-01-25.

18. "Förordning om kvalitetsredovisning inom skolväsendet", 1997:702.

- Hur länge gäller planerna?
- Finns en planering för uppföljning och utvärdering?

Resultat och måluppfyllelse

- Finns det en uppföljning som ger en tillräcklig bild av verksamheten som helhet?
- Finns utvärderingar av de prioriterade målen?
- Finns ett system för egenkontroll?
- Vid bedömning av resultat och måluppfyllelse omfattas då denna verksamhet i dess helhet?
- Speglar bedömningarna verksamhetens kvalitet och likvärdighet?
- Bedöms såväl resultat som förutsättningar för verksamheten?
- Har bedömningarna förankrats bland olika personal- och intressegrupper?

Åtgärder för utveckling

- Anges åtgärder och nya eller förändrade mål?
- Hur ska åtgärderna genomföras och av vem?
- Hur sker arbetet med att utveckla styrningen och egenkontrollen?

BRUK

Skolverket fick 1998 i uppdrag av regeringen att utveckla indikatorer och kvalitetsmått för att bedöma kvalitetsutvecklingen inom grund- och gymnasieskolorna. Resultatet blev verktyget BRUK¹⁹ som är ett nationellt kvalitetsindikatorsystem. BRUK står för:

- Bedömning
- Reflektion
- Utveckling
- Kvalitet

Verktyget är utformat så att det kan fungera som underlag när man gör kvalitetsbedömningar och när man vill stimulera den pedagogiska debatten. Det är uppbyggt i tre huvudområden:

- Process
- Måluppfyllelse
- Bakgrundsfaktorer

Varje huvudområde är i sin tur uppdelat i ett antal indikatorområden, delområden och indikatorer. För varje indikator har man angett ett antal önskvärda egenskaper.

En indikator kan vara allt från en enskild statistiskuppgift till ganska komplexa mått. En indikator ”anger, pekar ut något, mer eller mindre exakt”.

För att mäta en indikator används intervjuer, enkäter, observationer eller olika former av skriftliga redovisningar av verksamheten. När sedan resultaten ska diskuteras, i till exempel ett arbetslag, krävs att målen är tydliga och klara och att det finns en gemensam och tydlig struktur för hur man ska bedöma måluppfyllelse.

Det är i detta sammanhang som indikatorerna kommer in, för att ge en gemensam struktur och vägledning när måluppfyllelsen ska mätas. I BRUK-materialet finns exempel på hur en blankett med indikatorn ”Gruppens arbetsformer” är utformad:

- En beskrivning av vad som är tänkt att belysas med indikatorn ”Gruppens arbetsformer”
- Exempel på viktiga egenskaper att beakta vid bedömningen
- Ett par tomma rader för egenskaper som arbetsgruppen anser vara ytterligare tecken på god kvalitet
- Några vägledande frågor och kommentarer
- Arbetslagets sammanfattande bedömning där man beskriver både starka och svaga sidor samt egenskaper som arbetslaget anser vara allra viktigast i den aktuella indikatorn
- Förslag till åtgärder

På en skala, till exempel 1-6, görs sedan bedömningen av hur långt man i arbetslaget har nått i arbetet att uppnå de egenskaper man anger för indikatorn. Det är dock viktigt att poängtera att BRUK inte är något rankingsystem. Man kan inte bara väga samman de olika indikatorvärdena eftersom indikatorerna har olika betydelse och genomslag i verksamheten.

Det är inget samlat kvalitetsvärde för den egna organisationen som erhålles utan endast en uppfattning om hur väl den aktuella indikatorn bidrar till måluppfyllelsen.

19. BRUK finns tillgänglig på Skolverkets webbplats: www.skolverket.se

De indikatorområden som BRUK tar upp under respektive huvudområde är:

Process

- Pedagogisk verksamhet
- Styrning och ledning
- Kvalitetskontroll/kvalitetsutveckling

Måluppfyllelse

- Verksamhetsmål
- Utbildningsmål

Bakgrundsfaktorer

- Utbildningsmöjligheter
- Personal
- Studerande
- Kostnader
- Materiella resurser

BRUK-materialet är stort, därför bör nog vissa områden väljas ut som är relevanta för den egna organisationen. Det är ingen idé att arbeta med fler indikatorer än vad man tror sig kunna åtgärda.

Det poängteras också att det är viktigt att arbeta med flera olika verktyg och metoder i kvalitetsarbetet. Ju fler som används, desto fler belägg får man förmodligen för att resultaten speglar verkligheten på ett korrekt sätt.

13. Högskoleverket

Sedan 2001 har Högskoleverket regeringens uppdrag att utvärdera samtliga utbildningar på lärosätena som leder till generella examina eller yrkesexamina. Utvärderingarna äger rum under en sexårsperiod och avslutas 2007.

Utvärderingarna har i huvudsak tre syften:

- Att bidra till institutionens egen kvalitetsutveckling.
- Att granska om utbildningen svarar mot högskolelagen och högskoleförordningen.
- Att ge information till bland annat studerande inför valet av utbildning.

Som en bakgrund till utvärderingarna skriver Högskoleverket i rapporten ”Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor” följande:²⁰

Behovet av entreprenörer och nytänkande är stort och för en utbildningsorganisation är det naturligt att tala om behovet av ett pedagogiskt ledarskap.

Den lärande organisationen, dvs. en organisation som underlättar alla medarbetares lärande och som ständigt förändras, fordrar slutligen också metoder och former för att på alla nivåer följa upp och utvärdera verksamheten samt systematiskt utveckla den på grundval av den information uppföljningar och utvärderingar ger.

Lärosätet måste således finna en balans mellan de krav som ställs på offentligfinansierad verksamhet i myndighetsform och de krav som ligger i att vara en professionell kunskapsorganisation. Likaså

måste det finnas en balans mellan självständighet och lyhördhet, mellan kritik mot det etablerade och förmågan att ge bidrag till samhällsutvecklingen. Långsiktigt kan uppfyllandet av dessa krav förenas genom den kritiska men konstruktiva hållning som kännetecknar universitet och högskolor. Här spelar kvalitetsarbetet en roll för högskolornas drivkraft att utveckla en kultur med inriktning mot ständig förbättring.

”Det goda lärosätet”

I arbetet med att finna en samsyn mellan de olika lärosätena har Högskoleverket fört fram idén om ”Det goda lärosätet”²¹. Utgångspunkten är att formulera ett förhållningssätt för organisationer som arbetar med att utveckla och förmedla kunskap. Det bygger på att man samlar in och bearbetar ny kunskap, tar tillvara de studerandes erfarenheter samt erfarenheter från andra utbildningsinstitutioner i samhället för att kunna utveckla den egna verksamheten.

Ett av de övergripande målen i högskolelagen är att utbildningen ska ge studenten förmåga till självständig och kritisk bedömning. Det finns därför en poäng i att den organisation som förespråkar detta själv intar ett reflekterande hållningssätt till den egna verksamheten. Det goda lärosätet kan sägas handla om den inre kulturen och arbetssättet vid utbildningsinstitutionen. När den egna verksamheten ska bedömas utifrån idén om det goda lärosätet finns ett antal bedömningsfrågor som grund.

20. Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R, ISSN 1400-948X.

21. ”Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor”, Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R.

De grundläggande frågorna är bland annat:

- Vad har man för metoder och organisation för att planera, genomföra, säkra, kontinuerligt utveckla, följa upp och utvärdera sin verksamhet?
- I vilken omfattning tillämpar man sina egna metoder?
- När man resultat och avsedda effekter med sitt kvalitetsarbete i förhållande till uppsatta mål?
- Hur genomför man fortsatt förbättring?

Utifrån de grundläggande frågorna följer sedan mera specifika frågor. Här ges några exempel:

Strategi för kvalitetsarbetet:

- Vilken strategi för kvalitetsarbetet tillämpas?
- Hur förhåller den sig till mål och strategi för verksamheten?
- Hur har prioriteringar gjorts?
- Hur har resurser satts in?

Långsiktighet:

- Hur planerar och genomför man sin verksamhet i ett långsiktigt perspektiv och vidtar åtgärder som leder till varaktig förbättring?
- Hur balanserar man sina egna visioner mot omvärldens ibland kortsiktiga behov?

Allas delaktighet:

- Hur och i vilken utsträckning är styrelse, rektor, övrig ledning, lärare, teknisk-administrativ personal och studerande engagerade, delaktiga och ansvarstagande i kvalitetsarbetet?

Integration:

- Hur genomsyrar kvalitetsarbetet verksamheten och dess olika delar?

Utvärdering och uppföljningssystem:

- Hur vet man att kvalitetsarbetet ger påtagliga och målrelaterade förbättringar inom organisationens alla verksamheter?
- Hur skaffar man information om sin verksamhet, reagerar på den och genomför förändringar i syfte att nå förnyelse och förbättring?
- Hur kopplas resultatuppföljningar och utvärderingar till planering och budget?

Avslutningsvis redovisas ytterligare några kännetecknen på det goda lärosätet med exempel på relevanta frågor:

Helhetsperspektiv:

- Hur främjar man samverkan och samband mel-

lan de olika huvudverksamheterna inom institutionen?

Den studerande i centrum:

- Hur ser man till att den studerande är medaktör i verksamheten och aktiv deltagare i kunskapsprocessen?
- Hur säkerställer man att utbildningen fokuseras på de studerandes lärande och utveckling på kort och lång sikt?
- Hur bidrar man till att de studerande utvecklar ett reflekterande förhållningssätt?
- Hur främjas den studiesociala miljön och hur tillgodoses de studerandes behov av service?

Personalen som resurs:

- Hur ser man till att man får kontinuerlig tillgång till kunniga, engagerade och ansvarstagande medarbetare genom till exempel rekrytering?
- Hur bygger man upp och genomför kompetensutveckling?
- Hur tillgodogörs medarbetarnas professionella kunnande allmänt och i utvecklingsarbetet?

Jämställdhet och mångfald:

- Hur utnyttjar man jämställdhet som drivkraft i kvalitetsarbetet?
- Hur tillvaratas olikheter i fråga om till exempel kön, nationalitet, etnisk och social bakgrund, ålder och åsikter i bland annat utbildning och vid rekrytering av personal och studerande?

Engagerat ledarskap:

- Hur utövas ledarskapet på olika nivåer för att bland annat förmedla visioner, skapa motivation, delaktighet och ansvarstagande, ta tillvara kreativitet och initiativförmåga, utveckla kompetens samt strategiskt driva och följa upp verksamhetsutvecklingen?

Samverkan med intressenter:

- På vilket sätt har man identifierat verksamhetens externa intressenter och kartlagt deras behov och krav samt hur samverkar man med dem?
- Hur beaktas och tillgodoses intressenternas behov och krav på ett relevant sätt i verksamheten?

Internationellt perspektiv:

- Hur tillgodoses ett internationellt perspektiv i utbildningen?
- På vilket sätt utvecklas och vidmakthålls internationella kontakter och kontaktnät för verksamhetens professionella karaktär och utveckling?

14. Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning (KY)

Kvalificerad yrkesutbildning är en del av det offentliga utbildningsväsendet. Det innebär att det är staten som står som ”beställare” av utbildningen och har format ett antal mål och värderingar som ska vara vägledande för arbetet.

I lagen om Kvalificerad yrkesutbildning²² formuleras de grundläggande kraven för KY. I propositionen till riksdagen skriver regeringen bland annat:²³

Statens ansvarstagande för eftergymnasial yrkesutbildning bör grunda sig på en urvalsprocess där efterfrågestyrning i kombination med nationellt fastställda kriterier skall garantera utbildningens relevans. Kriterierna bör spegla högt ställda kvalitetskrav och efterfrågestyrningen bör påvisa en klar förankring inom aktuellt arbetsliv.

Ur ett statligt perspektiv kan kvalitet inom kvalificerad yrkesutbildning därför definieras hur väl utbildningen:

- Uppfyller nationella mål och normer
- Följer uppställda regler och riktlinjer
- Uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella
- Kännetecknas av en strävan till förnyelse och förbättringar

Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning har i rapporten ”Behov, Engagemang, Förmåga” formulerat det nationella uppdraget och målen för utbildningsformen:

KY skall vara en efterfrågad och välkänd utbildningsform som bidrar till tillväxt och rättvisa.

När myndigheten bedömer en ansökan från en anordnare som vill genomföra en KY-utbildning är kvaliteten i myndighetens urvalsprocess av största betydelse. Ger man tillstånd till fel utbildningar, som i ett senare skede arbetslivet inte har behov av, har man brutit i den interna kvalitetssäkringsprocessen. Därför läggs stor vikt vid en god omvärldskunskap vad gäller arbetslivets framtida behov.

En annan aspekt vid urvalsprocessen är att bedöma anordnarens förmåga att bedriva en bra utbildning. I ansöknings- och urvalsprocessen lyfter man fram ett antal kriterier och kvalitetsindikatorer som man har med sig vid bedömningen av ansökningarna:

Arbetslivets behov:

- Hur tydligt beskriven ansökan ett behov?
- Hur stort är det?
- Hur tillväxtorienterat är det?
- Hur stabilt är det?

Arbetslivets medverkan och engagemang:

- Hur aktiva har arbetslivet varit i framtagandet av utbildningskonceptet?

Anordnarens kvalitetssäkringsförmåga:

- Hur beskriver anordnaren sitt eget kvalitetssäkringssystem?
- Vilken ambition har det?
- Hur kopplas kvalitetsmätningar och kvalitetsuppföljningar till de studerande?
- Hur är studerandeflytandet?

22. SFS 2001:239.

23. Prop. 200/01:63, sid 15.

Anordnarens organisationsförmåga:

- Hur beskriver anordnaren utbildningens genomförande avseende lärarkompetens, projektledarfunktion, handledarfunktion?

Anordnarens förmåga att motverka könsbundna val och social snedrekrytering:

- Hur ser behörighets- och urvalskriterier ut?
- Uttryckta målsättningar?

Myndighetens interna kvalitetsarbete kan delas upp i två huvudområden:

- Väljer myndigheten ut rätt KY-utbildningar?
- Är de utbildningar som pågår bra?

Det gäller alltså för myndigheten att välja rätt utbildning bland de ansökningar som kommer in. De kvalitetskriterier som man arbetar efter och som tidigare har redogjorts för, kan sammanfattas i fyra huvudområden:

- Arbetslivets behov
- Arbetslivets medverkan och engagemang
- Utbildningsanordnarens förmåga
- Individuella rättviseaspekter

Avslutningsvis följer här några rader ur rapporten ”Behov, Engagemang, Förmåga” som ovanstående sammanfattning av KY-utbildningar bygger på:²⁴

Allt kvalitetsarbete är dynamiskt och sker under förändringstryck. Alla kvalitetssystem bygger på att

hitta former och strukturer som kan härbärgera ett förändringstryck och, lik judobrottaren, vända en motkraft till en medkraft. Men dessa former och strukturer blir aldrig färdiga och får därför aldrig stelna. För myndighetens del betyder det att kvalitetsbegreppet aldrig kommer att bli helt färdigutrett. Hur vi definierar kvalitet och de kvalitetskriterier vi använder, måste ständigt ifrågasättas, omprövas och kanske ersättas.

En kvalitetsstrategi för myndigheten måste därför till stor del bygga på att skapa interna processer som stödjer ett ifrågasättande, omprövande och ersättande. Om detta kan vi skriva strategidokument, verksamhetsplaner och årsredovisningar, men det slutgiltiga beviset – den ultimata kvalitetsindikatorn – är att vi tar det vi säger på allvar och att vi visar det i vårt dagliga arbete.

En engelsman sammanfattade på en konferens om kvalitetssäkring inom äldreården, att kvalitetssäkring egentligen är ganska enkelt. Hela konceptet bygger på tre enkla steg:

- 1. Say what you want!*
- 2. Do what you say!*
- 3. Prove that you did it!*

Upp till bevis alltså!

24. ”Behov, engagemang, förmåga. Kvalitetsstrategier för Kvalificerad yrkesutbildning.” Dnr 2003/0066.



15. Litteratur- och källförteckning

- Dysthe, O (Red.) (2003) *Dialog, samspel och lärande*, Studentlitteratur.
- Edvardsson B, Thomasson B, (1992) *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-34102-4.
- Eriksson Margareta, (1998) *Kvalitetstänkande skola*, GME-förlag ISBN 91-630-6589-4.
- Eriksson Margareta, (2003) *Skolans självvärdering*, GME-förlag, ISBN 91-971759-1-9.
- Franke-Wikberg, S (1992) *Utvärderingens mångfald – några ledtrådar för viltsna utbildare*, UHÄ, FoU-projektrapport 1992:4, UHÄs FoU-enhet.
- Giertz, B (2000) *Uppfattningar om kvalitet: En genomgång av litteratur om kvalitet och kvalitetsarbete*, Uppsala universitet, Rapportserie från Enheten för utveckling och utvärdering, Rapport nr 21.
- Glasser, W (1990/92) *Skola med kvalitet*, Brain Books AB.
- Hansson, J-I, Martinsson, S (1996) *Så arbetar du med kvalitet – ABC om kvalitet*, Kommunlitteratur AB.
- Holmlund Kerstin (Red.), (2004) *Vad har kvalitet med skolan att göra?*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-03438-5.
- Högskoleverket, (1998) *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor*, Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R.
- Lernia, Kvalitetspolicy för Lernia.
- Lundberg, G (2002) *Kvalitetsbilder – en avstämning av kvalitet 2000*, Skolan i Umeå, Umeå kommun (rapport).
- Myndigheten för Kvalificerad yrkesutbildning, *Behov, engagemang, förmåga, Kvalitetsstrategier för Kvalificerad yrkesutbildning*, (2003) Dnr 2003/0066.
- Myndigheten för skolutveckling, *Att granska och förbättra kvalitet*, ISBN 91-85128-06-6.
- Nilsson, K-A (1991) *Utvärdering för kvalitet*, Lunds universitet.
- Pirinen, I (1999) *Man tager vad man haver: kvalitetssäkring genom utveckling, uppföljning och utvärdering i skolan*, HLS Stockholm.
- Skolverket (1999) *Skolverkets allmänna råd om kvalitetsredovisning inom skolväsendet*, Allmänna råd 1999:1, Liber distribution.
- Skolverket, (2000) SIRIS, www.siris.skolverket.se
- Skolverket, (2001) *Kvalitetsredovisning i landets kommuner samt Skolverkets åtgärder för att stödja detta arbete*, (V4-uppdraget), dnr 2001:3372.
- Skolverket, (2002) *Kvalitetsredovisning i landets kommuner*, Rapport 77-2002:2192.
- Skolverket, *BRUK, för kvalitetsarbete i förskola och skola*, (2001) Liber distribution, Best nr 01:676.
- Utbildningsdep. (2001) *Förordning om kvalitetsredovisning*, SFS 1997:702 med ändring SFS 2001:649.
- Åkerholm Hans, (2003) *Reflektera – om mening, glädje och ekonomisk framgång*, Bookhouse Publishing, ISBN 91-89388-13-5.

Av Folkbildningsrådet publicerade rapporter

(se även förteckning över övrigt publicerat material på: www.folkbildning.se > Dokument)

- * Folkbildningsrådets sammanfattande utvärderingsrapport (1997)
- * Folkbildningsforskning – en kunskapsöversikt (1998)
- * Lärande i studiecirkel – en studie av en pedagogisk miljö (1998)
- * Folkhögskolan som en kulturell mötesplats (1998)
- * Folkbildning i ett mångfaldigt samhälle (1999)
- * Funktionshindrade och folkhögskolan (2000)
- * Kunskapslyftet på folkhögskola (2000)
- * Cirkelledarskapet (2001)
- * Röster om folkbildning och demokarti (2001)
- * Medborgarbildning i lokalsamhället (2002)
- * IT-stött lärande i folkbildningen (2002)
- * Nya folkhögskolor (2003)
- * De studerandes rättsliga ställning på folkhögskola (2003)
- * FBRs slutrapport om folkhögskolornas särskilda utbildningsinsatser för arbetslösa (2003)
- * Folkbildningens insatser för hållbar utveckling (2003)
- * Folkbildningens insatser för unga arbetslösa (2003)
- * IT-handbok för folkbildningen (2003)
- * Rapport - verksamhet med långtidssjukskrivna (2003)
- * Slutredovisning – Folkbildning om EMU (2003)
- * Folkbildningens IT-mönster (2004)
- * Folkbildningens Framsyn (2004)
- * SAGA-verksamheten 2003 (2004)
- * Kommunernas och landstingens bidrag till studieförbund och folkhögskola (2005)
- * Folkhögskolans anpassningskurser (2005)
- * Att uveckla kvalitet (2005)

Folkbildningsrådet

Box 730, 101 34 Stockholm

Tel: 08-412 48 00, fax: 08-21 88 26

fbr@folkbildning.se

www.folkbildning.se