

# Kvalitetsarbete i folkhögskolan

Vad är det? Varför behövs det? Vem ska göra det? Hur går det till?



**F**SO

FOLKHÖGSKOLORNAS  
SERVICEORGANISATION

## **Kvalitetsarbete i folkhögskolan**

Utgiven av Folkhögskolornas serviceorganisation, FSO

Post: Box 112 15  
100 61 Stockholm

Besök: Magnus Ladulåsgatan 63A, Stockholm

Tel: 08-17 03 80

[www.sverigesfolkhogskolor.se/fso](http://www.sverigesfolkhogskolor.se/fso)

Projektledare: Johanna Winbladh, FSO  
Medverkande skribent: Thomas Östlund  
Illustrationer: Ninni Oljemark

Tryck: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
Januari 2020

**Folkhögskolorna är uppskattade** av deltagarna och har en viktig roll i det svenska utbildningssystemet. Så vill vi att det ska vara även i framtiden.

**”Att göra rätt saker på rätt sätt.”** Enkelt uttryckt är det vad systematiskt kvalitetsarbete handlar om. Det bygger på att folkhögskolan ser sin roll här och nu – och gör sitt bästa för att möta deltagarnas och samhällets förväntningar.

**Varje folkhögskola är fri och självständig.** Det är utgångspunkten för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Din folkhögskolas erfarenheter och behov ska stå i centrum. Samtidigt finns mycket att inspireras av, utifrån andras kunskap och erfarenheter. Ett kvalitetsarbete som leder till förändring och utveckling, måste vara förankrat i vardagsarbetet på skolan, bland medarbetarna. Alla ska vara med på tåget.

**Vi hoppas att detta material** ska vara en hjälp i det praktiska arbetet för att bibehålla och utveckla kvaliteten på din folkhögskola.

Gerhard Holmgren  
Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation

Thomas Nilsson  
Offentligägda folkhögskolors intresseorganisation

# Innehåll

<b>Till en början</b>	<b>5</b>
Om Kuff och vårt arbete	5
<b>DEL 1 Kvalitetsarbete i folkhögskolan: Vad är det? Varför behövs det? Vem ska göra det?</b>	<b>6</b>
<b>Kvalitetsarbete – vad är det?</b>	<b>6</b>
Kvalitetsarbete	7
Systematiskt kvalitetsarbete	8
<b>Fyra hörnstenar för bildning</b>	<b>9</b>
<b>Kvalitetsarbete – varför?</b>	<b>10</b>
Egennyttan	10
Omvärldskraven	10
<b>Kvalitetsarbete – vem ska göra det?</b>	<b>12</b>
Kvalitetsgrupp – skolans nav för kvalitetsarbetet	12
Huvudmannens ansvar	12
Styrelsens ansvar	13
Rektors och skolledningens ansvar	13
Medarbetarnas ansvar	13
<b>DEL 2 Kvalitetsarbete i folkhögskolan: Hur går det till – steg för steg</b>	<b>14</b>
<b>Kvalitetsarbete – hur går det till?</b>	<b>15</b>
Lägg en grund för ert konkreta kvalitetsarbete	15
Realistiska planer	15
Samla och granska nuvarande styrdokument	15
Dokumentera kvalitetsarbetet	15
Kommunicera kvalitetsarbetet	16
Rutiner för klagomåls- och incidentrapportering	16
Kunskapskällor	16
Fråga – pröva – omvärdera	16
<b>Kvalitetsarbete – steg för steg</b>	<b>17</b>
Inventering	17
Sammanställ och sortera	18
Identifiera områden för kvalitetsarbetet	18
Prioritera – vad börjar vi med?	18
Formulera mål – vad vill ni åstadkomma?	19
Gör handlingsplaner	20
Genomför!	20
Följ upp och utvärdera	20
Gå vidare	20

# Till en början

## **Kuff står för kvalitet i utbildningsformen folkhögskola.**

Denna skrift är basen i ett sammanhållet material till stöd och inspiration för kvalitetsarbetet på er folkhögskola. Det riktar sig till alla som verkar inom folkhögskolan, och i första hand till dig som har till uppgift att arbeta med kvalitetsfrågor på skolan. Skriften beskriver hur ni steg för steg kan komma igång med kvalitetsarbetet på skolan. Kortfattat handlar det om:

- att få syn på vad som fungerar bra på skolan, och hur detta kan bibehållas och utvecklas.
- att få syn på eventuella brister och hur de kan åtgärdas.

Just detta är också vad ett systematiskt kvalitetsarbete ytterst syftar till.

Under sin 150-åriga historia har folkhögskolan alltid förändrats, i en strävan att utveckla och förbättra verksamheten. Arbetet med Kuff ska därför ses som ett led i en lång tradition, utifrån folkhögskolornas ambition att leva upp till deltagarnas och omvärldens förväntningar.

**Att kvalitetsarbete ska bedrivas** på varje folkhögskola är ett krav, kopplat till myndigheters riktlinjer samt till statsbidraget till folkbildningen, som folkhögskolorna tar del av via Folkbildningsrådet.

### **UR FOLKBILDNINGSFÖRORDNINGEN**

”Folkbildningsrådet ska granska kvaliteten i utbildningen inom de allmänna kurserna och folkhögskolornas eget kvalitetsarbete när det gäller denna utbildning inklusive utfärdande av intyg.”

*Ur Förordning (2015:218) om statsbidrag till folkbildningen*

Varje folkhögskola är fri och självständig. Inom Kuff presenterar vi förslag om hur kvalitetsarbetet kan bedrivas. Det står varje folkhögskola fritt att tillämpa dessa – eller söka sin egen väg.

Många folkhögskolor bedriver redan i dag ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Även inom andra samhällssektorer finns kunskap och goda exempel att dra nytta av.

Att lära och inspireras av andra – och utifrån det söka sin egen väg för ett systematiskt kvalitetsarbete tror vi är en framgångsväg. Då blir arbetet väl förankrat, utifrån förutsättningarna och behoven på varje folkhögskola.

## **Om Kuff och vårt arbete**

Inom Kuff samlas folkhögskolornas gemensamma insatser för att utveckla och bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete på Sveriges alla folkhögskolor. Kuff är en del av Folkhögskolornas serviceorganisation, FSO, som på uppdrag av folkhögskolornas intresseorganisationer\* arbetar med stöd, samordning och service för folkhögskolornas verksamhet.

### **MATERIAL FRÅN KUFF**

På [www.sverigesfolkhogskolor.se/kuff](http://www.sverigesfolkhogskolor.se/kuff) har vi samlat kompletterande material i form av fördjupningar, goda exempel och annat. Där hittar du också mer information om Kuff och hur vi kan bidra till att utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete på din skola.

Kuff har de senaste åren med framgång samarbetat med en rad folkhögskolor för att utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete. Våra insatser är inriktade på varje folkhögskolas behov. Ytterst syftar arbetet till att folkhögskolorna ska stärka sin ställning som en framgångsrik utbildningsform, beredd att möta nya deltagare och ta sig an nya samhällsutmaningar.

\* Rörelsefolkhögskolorna organiseras av Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation (RIO), som representerar folkrörelse-, organisations-, stiftelse- och föreningsägda folkhögskolor i Sverige. De offentligägda folkhögskolorna organiseras av Folkhögskoleföreningen inom SKL (Fhf) och Offentligägda folkhögskolors intresseorganisation (OFI). Fhf organiserar förtroendevalda som företrädare folkhögskolor med regioner som huvudmän, OFI organiserar folkhögskolornas rektorer.



## DEL 1

**Kvalitetsarbete i folkhögskolan:  
Vad är det? Varför behövs det? Vem ska göra det?**

# Kvalitetsarbete – vad är det?

**Kvalitet är inget enkelt** ord att förstå. Nationalencyklopedin definierar kvalitet som ”egenskap, särskilt när någon eller någonting beskrivs”. Till vardags används ordet just på det sättet, exempelvis när vi säger att ”skjortan är av bomullskvalitet”, vilket anger att skjortans egenskap är just 100 procent bomull.

Ofta används också ordet kvalitet för att värdera olika företeelser, till exempel ”undervisningen i svenska håller hög kvalitet”.

Detta avspeglar också kvalitetsbegreppets subjektiva karaktär. Det som någon hävdar har god kvalitet, kan för en annan vara tvärtom! Åsikterna skiftar, utifrån det enkla faktum att olika personer har skilda uppfattningar om vad som är bra och dåligt.

En mer objektiv bedömning av kvalitet måste därför ofta utgå från att komma överens om och definiera *vad som avgör* om något har hög eller låg kvalitet. Det här gäller också många företeelser i folkhögskolan, till exempel om en lektion i svenska har hög eller låg kvalitet. Även för mer konkreta företeelser kan innebörden skifta, till exempel vad som kännetecknar en lunch av hög kvalitet.

## Kvalitetsarbete

En definition av kvalitetsarbete lyder så här:

”Kvalitetsarbete är en förmåga hos organisationer att effektivt vidareutveckla och leda verksamheten så att slutprodukten tillfredsställer såväl kundernas som ägarnas och övriga intressenters behov och förväntningar.”

Definitionen kommer från Ingenjörsvetenskapsakademien, och andemeningen kan tillämpas även på folkhögskolans område. Uttryckt med delvis andra ord kan man säga att kvalitetsarbete handlar om folkhögskolans och medarbetarnas förmåga att leda, bedriva och utveckla verksamheten så att deltagare, huvudmän och anslagsgivare blir nöjda med resultatet.

Då förstår man genast att kvalitetsarbetet inte är något som görs ”vid sidan av”, utan omfattar allt som sker på skolan – och att alla medarbetare är involverade. Det kan gälla styrelsearbetet, undervisningen, brandsäkerheten, maten och lärarnas fortbildning, bara för att ge några exempel.

**De fyra hörnstenarna för bildning**, som presenteras på nästa sida, är en central del i Kuffs modell för kvalitetsarbete på folkhögskolan. Det är ett sätt att försöka sortera bland all den verksamhet som sker på skolan. Inom varje hörnsten går det att bryta ner, identifiera och avgränsa mindre delar av verksamheten på skolan, som var och en kan bli föremål för ett konkret kvalitetsarbete. På så sätt blir det hela mer överskådligt, även om alla grupperingar av det här slaget är förenklingar av en komplex och sammansatt verklighet.

Det är viktigt att poängtera att hörnstenarna inte per automatik kan kopplas till yrkesgrupper, så att hörnstenen ”ledning” endast berör chefer och ”pedagogik” enbart lärare.

Många skolor använder de fyra hörnstenarna som hjälp för att, område för område, belysa och värdera sin verksamhet och fundera över vad som fungerar bra, och vad som behöver förbättras.

### KVALITETSARBETE SEDAN LÄNGE

Kvalitetsarbete inom företag och organisationer är inget nytt. Det kan spåras ända till industrialismens barndom med tankar om hur företagets produktionsprocesser kan göras så effektiva som möjligt. På senare tid har en rad olika modeller för kvalitetsarbete och kvalitetscertifiering utvecklats. ISO 9000, Lean, Total Quality management är några exempel. Inom Kuff har vi tittat på dessa och andra modeller, och utifrån det utvecklats en modell för kvalitetsarbete, anpassad till folkhögskolan.

## Systematiskt kvalitetsarbete

Ett systematiskt kvalitetsarbete betyder att det är organiserat på ett strukturerat sätt. Kvalitetsarbetet sker utifrån en rutin som talar om vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska göras och vem som ska göra. Rutinen kan förändras, men gäller tills något annat bestämts. Ett systematiskt kvalitetsarbete blir heller aldrig färdigt. Det är i själva verket en integrerad del av skolans löpande arbete.

För den som vill göra en kvalitetsbedömning av specifika delar i en verksamhet, gäller det först och främst att bestämma vad ni menar med god kvalitet inom var och en av dessa delar. Som tidigare nämnts kan olika personer ha skilda uppfattningar om vad "god kvalitet" är. Att definiera en specifik verksamhetsdels "kvalitet" innebär ofta att tydliggöra vad vi menar med diffusa begrepp, där vi inte alltid är överens om den konkreta innebörden. Det gäller alltså att ta ställning och gemensamt bestämma sig: "Det här menar vi med god kvalitet"!

*Fyra hörnstenar för bildning har utvecklats med särskilt fokus på folkhögskolornas eget kvalitetsarbete. Hörnstenarna har stark koppling till vardagsarbetet på folkhögskolan. De överlappar ibland varandra, men bidrar ändå till överblick och struktur.*

### LEDNING

- Styrning och ledning
- Övergripande planering
- Systematik för utveckling
- Gemensamma mål och riktlinjer

### PEDAGOGIK

- Samspel mellan lärare och deltagare
- Gruppen och individen tillsammans
  - Vuxnas lärande
  - Bildningsfokus

### BILDNINGSMILJÖ

- Delaktighet
- Mångfald
- Bemötande
- Gemensamma grundvärderingar

### FORMALIA

- Studeranderätt
- Dokumentation
- Myndighetsutövning
- Regler och rutiner



# Fyra hörnstenar för bildning

## LEDNING

Ledning handlar om skolans styrning och ledning. Om de processer och rutiner som formar detta arbete. Det kan exempelvis gälla relation och ansvarsfördelning mellan huvudman, styrelse och skollledning. Här återfinns även övergripande frågor om arbetsmiljö och personal. Det kan också handla om rutiner för löpande verksamhetsplanering, budgetarbete, uppföljning – men också för skolans långsiktiga utveckling. Inom denna hörnsten ligger även det övergripande ansvaret för det systematiska kvalitetsarbetet.

**Nyckelbegrepp inom ledning är:**

- Styrning och ledning
- Övergripande planering
- Gemensamma mål och riktlinjer
- Systematik för utveckling

## BILDNINGSMILJÖ

Bildningsmiljö handlar om skolans inre kultur, allt som utvecklar och upprätthåller en god atmosfär för alla som finns på skolan. Vissa delar är mer påtagliga, som lokaler, kost, kultur och gemensamma aktiviteter. Annat kan vara mer svårångat och beröra exempelvis bemötande, relationer, konflikthantering och grundläggande värderingar. På en del skolor kan det handla om internatets roll i lärandet. I ett kvalitetsarbete är det värt att fundera över de ”ingredienser” som bär upp bildningsmiljön på er skola, just för att den är så betydelsefull för deltagarna.

**Nyckelbegrepp inom bildningsmiljö är:**

- Delaktighet
- Mångfald
- Bemötande
- Gemensamma grundvärderingar

## PEDAGOGIK

Pedagogik handlar om folkhögskolans pedagogiska grundsyn, och hur den återspeglas i undervisningen, i vardagen. Samspelet mellan pedagoger och deltagare, deltagarnas inflytande och aktiva medverkan, förmågan att se och möta varje deltagares behov, pedagogikens demokratiska dimensioner, betoningen på bildning – dessa frågor och många fler ryms inom denna hörnsten. Det handlar också om förutsättningarna att kunna genomföra den pedagogiska verksamheten på ett önskvärt sätt. Här är exempelvis gruppammansättning, ämnesintegrering och lärartäthet några faktorer av betydelse. Det kan även handla om lärarnas fortbildning och samarbete i form av lärarråd, lärarlag och kursansvariga.

**Nyckelbegrepp inom pedagogik är:**

- Samspel mellan lärare och deltagare
- Gruppen och individen tillsammans
- Vuxnas lärande
- Bildningsfokus

## FORMALIA

Formalia handlar om system och rutiner för folkhögskolans formella ansvar som utbildningsanordnare och sådant som är viktigt ur ett studeranderättsligt perspektiv. Hit räknas bland annat antagningsprocessen, omdömessättning, behörighetsgivning, utfärdande av intyg och frågor om studiestöd. Hit räknas även ansvarsfrågor kopplade till skolans verksamhet, exempelvis fastighetsägaransvar, försäkringsfrågor, livsmedelshandling med mera. Folkhögskolans egna regler och rutiner inom olika områden hör också till denna hörnsten, exempelvis vad gäller frånvaro, alkohol/droger, trivsel och bemötande.

**Nyckelbegrepp inom formalia är:**

- Studeranderätt
- Dokumentation
- Myndighetsutövning
- Regler och rutiner

# Kvalitetsarbete – varför?

**Varför ska folkhögskolorna** bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete? Det tudelade svaret på frågan kan enkelt uttryckas så här: Därför att ni på skolan själva behöver det – och därför att omvärlden kräver det.

## Egennyttan

Inom Kuff har vi ibland mött skepsis från folkhögskolor, inför att påbörja ett systematiskt kvalitetsarbete. Ofta bottnar det i en oro att det ska innebära ännu en administrativ pålaga som ”stjäla” resurser från kärnverksamheten – undervisningen och mötet med deltagarna.

Tveksamheten är förståelig, men de flesta som kommit en bit på väg inser ofta fördelarna. Det har visat sig att ett systematiskt kvalitetsarbete öppnar flera möjligheter:

- Möjlighet att få bekräftelse på det som fungerar bra – och tydliggöra vad som behövs för att det goda ska bibehållas.
- Möjlighet att få syn på brister som – om de inte uppmärksammas – kan göra att skolan fungerar sämre än önskvärt.
- Möjlighet att skapa eller uppdatera rutiner och processer för olika delar av verksamheten.
- Möjlighet till dialog inom skolans alla områden, där olika synsätt och perspektiv kan brytas mot varandra, i processer som involverar alla på skolan.
- Möjlighet att inför omvärlden kunna beskriva folkhögskolans verksamhet på ett klart och tydligt sätt, med grund i den erfarenhetsbaserade kunskap som bär upp verksamheten.
- Möjlighet att utveckla och förbättra folkhögskolan.

**Ett systematiskt kvalitetsarbete** ger er alltså möjlighet att gå på djupet med olika delar av verksamheten, även sådant som kanske ”tas för givet”, ”sitter i väggarna” eller ”bara flyter på”. Genom att ta sig an olika områden – vissa mer omfattande och komplexa, andra mindre och lättare att avgränsa – går det att successivt utveckla ett arbetssätt som främjar dialog, analys och skärper förmågan till förändring.

## Omvärldskraven

Folkhögskolan är en egen utbildningsform inom det svenska utbildningssystemet. Folkhögskolorna finansieras främst via skattemedel, men har till skillnad från många andra offentligt finansierade utbildningsanordnare stor frihet att själva utforma verksamheten.

Friheten innebär ett stort ansvar för alla som verkar inom folkhögskolan, särskilt för ledningen – huvudman, styrelse och skolledning. Ett systematiskt kvalitetsarbete blir i detta perspektiv ett betydelsefullt redskap för att visa att skolan tar sin uppgift, gentemot deltagare och samhälle, på stort allvar.

Generellt är det så att omvärlden är mer intresserad av att se om det finns fastslagna, förankrade och tillämpade rutiner för det systematiska kvalitetsarbetet, än av själva innehållet, alltså hur man i detalj valt att beskriva olika kvalitetsaspekter och omsätta dem i praktiken.

**Folkbildningsrådet, som fördelar** statsbidrag till folkhögskolorna, har uttryckliga krav på deras kvalitetsarbete. I *Statsbidrag till folkhögskolor 2019 – villkor och fördelning (Dnr 395, 2018, 091)* beskrivs hur Folkbildningsrådet ser på utbildningsformen folkhögskola, bland annat vad gäller skolornas självständiga roll, deras pedagogiska idé och miljö, mångfalden av kurser samt samverkan med civilsamhället.

Villkoren innefattar en lång rad kriterier som ska vara uppfyllda för att en folkhögskola ska vara berättigad till statsbidrag, bland annat de grundläggande värderingar som verksamheten ska omfatta.

Även kraven på ett systematiskt kvalitetsarbete är uttalade. Under rubriken ”Kvalitetsarbete” anges följande:

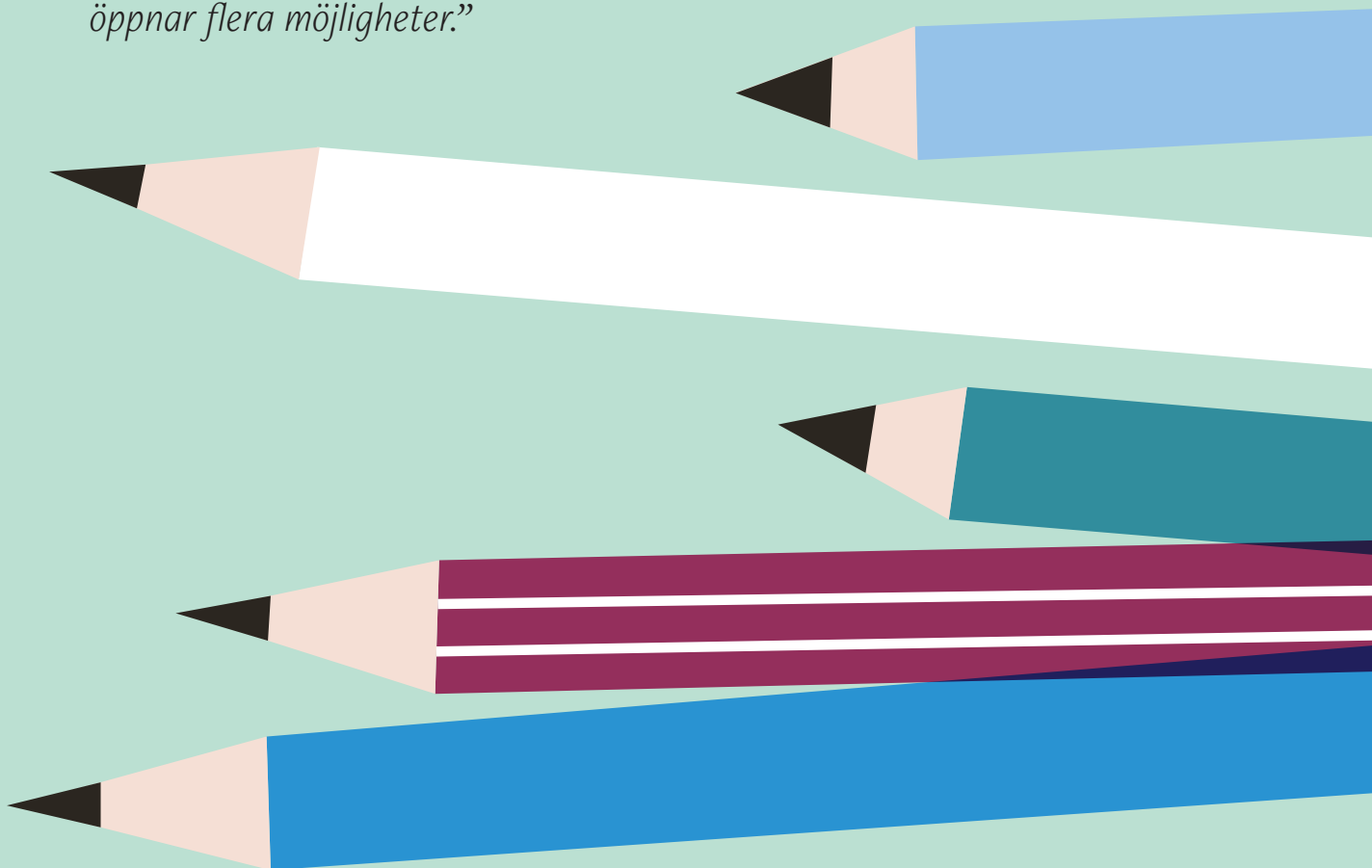
- Folkhögskolans systematiska kvalitetsarbete ska:
  - relatera till skolans egna mål- och styrdokument,
  - bedrivas enligt fastställt plan, och
  - dokumenteras och redovisas årligen.
- Folkhögskolan ska inom kvalitetsarbetet ha dokumenterade system för:
  - kvalitetssäkring av samtliga kurser och kursplaner samt antagning och urval,
  - kvalitetssäkring på allmän kurs av omdömes-sättning samt av underlag till och utfärdande av behörigheter och SeQF-intyg,

- internkontroll och risk- och väsentlighets-analys,
- ett studeranderättsligt arbete som tar till vara deltagarnas intressen och etik- och gränsdrag-ningsarbete.

*Ur Statsbidrag till folkhögskolor 2019 – villkor och fördelning (Dnr 395, 2018, 091)*

**Folkbildningsrådets statsbidragsvillkor** för folkhögskolorna uppdateras varje år. Även andra lagar och regler har stor betydelse för folkhögskolornas kvalitetsarbete, och förändras kontinuerligt. Detta är något varje folkhögskola måste uppmärksamma.

”*Tveksamheten är förståelig, men de flesta som kommit en bit på väg inser ofta fördelarna. Det har visat sig att ett systematiskt kvalitetsarbete öppnar flera möjligheter.*”



# Kvalitetsarbete – vem ska göra det?

**Det är först och främst** viktigt att slå fast att alla medarbetare är involverade i och berörs av skolans systematiska kvalitetsarbete. Det grundas i det faktum att kvalitetsarbetet omfattar alla delar av folkhögskolans verksamhet. Huvudmän, styrelse, ledning, medarbetare – alla berörs. Det betyder naturligtvis inte att alla måste involveras i allt. Det är ändå bra att ha med sig tanken från början: Ett systematiskt kvalitetsarbete gäller inte några få, alla är involverade – alla berörs!

## Kvalitetsgrupp – skolans nav för kvalitetsarbetet

Att redan från start organisera det systematiska kvalitetsarbetet på skolan, ökar förutsättningarna för att lyckas. Det vanligaste är att bilda en grupp som leder arbetet. För enkelhetens skull kallar vi det för kvalitetsgrupp, även om andra namn förekommer och fungerar.

Vanligtvis ingår rektor och några medarbetare i kvalitetsgruppen. Det är inte meningen att gruppen ska genomföra kvalitetsarbetet på egen hand. En av gruppens första uppgifter är att planera kvalitetsarbetet på skolan, gärna i en skriftlig plan. Det här materialet kan vara ett stöd i detta planarbete.

Kvalitetsgruppen fungerar även som ett slags ambassadör för skolans kvalitetsarbete. Det har visat sig att kvalitetsgruppens och skolledningens sätt att kommunicera betyder mycket för att få med alla på tåget och förstå att ett systematiskt kvalitetsarbete behövs och är värdefullt för skolans utveckling.

**Inget säger att den** organisation ni formar från start måste bestå. När ni kommit igång kan det visa sig att kvalitetsgruppen och planerna måste förändras. Inledningsvis finns ändå några centrala frågor att ta ställning till:

- Hur formar vi en kvalitetsgrupp på skolan – vilka ska ingå?

- Hur organiserar vi arbetet i kvalitetsgruppen?
- Vilka är de inledande stegen i vårt arbete?
- Vilka resurser finns avdelade för det systematiska kvalitetsarbetet?
- Hur kommuniceras det vi kommit överens om i gruppen till övriga på skolan?

## Huvudmannens ansvar

Huvudmannen har ett övergripande ansvar för skolans inriktning – och för att följa upp att inriktningen efterlevs. Huvudmannen tillsätter styrelse och bevakar att skolans förvaltning och ekonomi sköts på ett tillfredsställande sätt. Huvudmannen försäkrar sig om att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs – och klargör inom ramen för detta sin egen roll i relation till folkhögskolans styrelse och till skolans långsiktiga utveckling.



## Styrelsens ansvar

Styrelsen ansvarar för att skolans verksamhet har en god kvalitet samt att de lagar och regler som är fastställda av stat, regioner, kommuner och myndigheter följs.

Styrelsen ansvarar även för att de offentliga medel som skolan tar del av hanteras på ett korrekt sätt. Den anger övergripande mål för skolans systematiska kvalitetsarbete, anslår resurser och försäkrar sig slutligen till att arbetet blir utfört, genom årliga uppföljningar.

## Rektors och skolledningens ansvar

Rektor och skolledning har ansvar för att ta ett samlat grepp om kvalitetsarbetet på skolan. De ska säkerställa att det sker systematiskt och genomförs, i enlighet med de övergripande mål som styrelsen fastställt.

Rektor och skolledning ska också se till att de resurser som finns för kvalitetsarbetet används på ett ändamålsenligt sätt.

Rektor och skolledning formar skolans organisation för det systematiska kvalitetsarbetet, i en kvalitetsgrupp eller liknande.

Även om ansvar kan delegeras och kvalitetsgruppen driver arbetet framåt, är det viktigt att det övergripande ansvaret för att leda och fördela arbetet ligger kvar hos rektor.

## Medarbetarnas ansvar

Ytterst är det i skolans vardagliga arbete som det avgörs om skolans kvalitetsmål ska uppnås. Det är här som de ord som formuleras i riktlinjer och kvalitetsmål, ska omvandlas i konkret handling. Det är här som eventuella förändringar i arbetssätt och bemötande ska komma till stånd. Lärare, administrativa medarbetare, kökspersonal, vaktmästare och andra som verkar på skolan – alla medverkar till att uppnå kvalitetsmålen inom sitt område.

”Ytterst är det i skolans vardagliga arbete som det avgörs om skolans kvalitetsmål ska uppnås.”



## DEL 2

### Kvalitetsarbete i folkhögskolan: Hur går det till – steg för steg?

# Kvalitetsarbete – hur går det till?

**En bra organisation** – att veta vem som gör vad – är en början för att komma i gång med själva kvalitetsarbetet. Men hur ska det då gå till? Här är det viktigt att påminna sig om det som sades inledningsvis, att varje folkhögskola är fri att självständigt forma kvalitetsarbetet. Det vi kan förmedla här är några råd, utifrån flera folkhögskolors erfarenheter och arbete med kvalitet utifrån de fyra hörnstenarna för bildning.

Chanserna att lyckas ökar, om ni verkligen tar er tid att fundera över hur ni vill lägga upp kvalitetsarbetet, utifrån era behov och förutsättningar.

## Lägg en grund för ert konkreta kvalitetsarbete

Vi ger i nästa avsnitt förslag på hur ni kan gå till väga, steg för steg. Först några faktorer som kan vara bra att inledningsvis tänka på när ett systematiskt kvalitetsarbete utvecklas på skolan.

## Realistiska planer

Det är naturligt att känna engagemang i början av ett kvalitetsarbete. Ambitionsnivån är ofta hög och planerna stora. Sedan kommer verkligheten emellan, med vardagens alla uppgifter som måste lösas – nu! Kvalitetsarbetet får vänta. Engagemanget riskerar att falna. Försök därför att göra en realistisk bedömning från start, utifrån nuläget på skolan:

- Hur mycket tid kan vi avsätta för detta?
- Behöver vi hjälp utifrån?
- Kan vi prioritera annorlunda?

## Samla och granska nuvarande styrdokument

Inget kvalitetsarbete startar med ett blankt papper. Alla folkhögskolor har styrdokument som gäller. De kan vara mer eller mindre omfattande och täcka in delar av verksamheten eller helheten.

En av de första uppgifterna för en kvalitetsgrupp är att samla dessa styrdokument och skaffa sig en överblick av vad som finns. Det gäller både dokument ni själva har antagit och som andra har lagt fast, som berör skolan. Det kan vara förordningar, policyer, riktlinjer, verksamhetsplaner, stadgar, värdegrund, kursplaner... Egentligen alla dokument som styr och reglerar skolans verksamhet ska tas fram. Granska dokumenten utifrån relevans och hur de relaterar till varandra. Några frågor ni kan ställa er är:

- Finns det dokument som är ofullständiga eller motstridiga?
- Är dokumenten kända och använda av dem som berörs?
- Finns det några områden där nya styrdokument behöver tas fram?

Det är vår erfarenhet att det skiljer sig mycket mellan olika skolor, när det gäller rutiner för dokumenthantering. Att bygga en tydlig struktur för lagring och uppdatering av skolans styrdokument är i själva verket en del av ett systematiskt kvalitetsarbete. Hur detta ska göras är upp till er, men ordning och reda på era dokument underlättar!

## Dokumentera kvalitetsarbetet

Det systematiska kvalitetsarbetet i sig behöver dokumenteras. Skälet är att ni på skolan ska kunna följa upp hur arbetet utvecklas. Redan inledningsvis

är det därför bra att diskutera och beskriva era rutiner för dokumentation. Här kan det framgå vad som ska dokumenteras och vem som har ansvar för vad.

Digitala dokumenthanteringsrutiner skiftar mellan olika skolor. Många har skapat en egen avdelning på skolans intranät för kvalitetsarbetet. Hur ni gör är upp till er själva, men erfarenheten visar att det underlättar om kvalitetsgruppen ägnar lite tid åt att systematisera och forma rutiner för dokumentationen av kvalitetsarbetet.

Måste då allt dokumenteras? Naturligtvis inte, dokumentationen ska ha ett syfte – vara användbar i kvalitetsarbetet. Just därför är det bra att lyfta upp denna fråga i början. Detaljerade planer går kanske inte att göra i det här skedet, eftersom dokumentationsbehoven varierar, beroende på vad kvalitetsarbetet gäller. Frågan om dokumentation är dock mycket viktig och bör därför tas upp i planeringsfasen.

## Kommunicera kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet berör alla på skolan – och alla behöver bli involverade och känna sig delaktiga från start. Tidig kommunikation, utförd på rätt sätt, kan väcka positiva förväntningar inför kvalitetsarbetet. Därför är det bra att fundera över hur kvalitetsarbetet ska presenteras och kommuniceras till medarbetare och kanske även till deltagare och utomstående intressenter. Alla bör få ta del av det som berör dem.

## Rutiner för klagomåls- och incidentrapportering

Ingen folkhögskola kommer undan klagomål, missnöjda deltagare och att incidenter inträffar. Nedskrivna rutiner för hur konflikter/incidenter ska hanteras är en klar fördel, både för kvalitetsarbetet och ur ett studeranderättsligt perspektiv.

Det krävs ibland mod för att lyfta fram missförhållanden i ljuset. Att hamna i försvarsposition och slå ifrån sig problemen är lätt hänt. Klagomål och incidenter är dock viktiga källor till information om hur kvaliteten kan förbättras. De bör därför dokumenteras, analyseras och åtgärdas.

Det bör finnas en dokumentmall, tillgänglig för alla på skolan, för rapportering av konflikter och incidenter. Mallen kan förslagsvis inledas med att definiera vad som är en konflikt och incident.

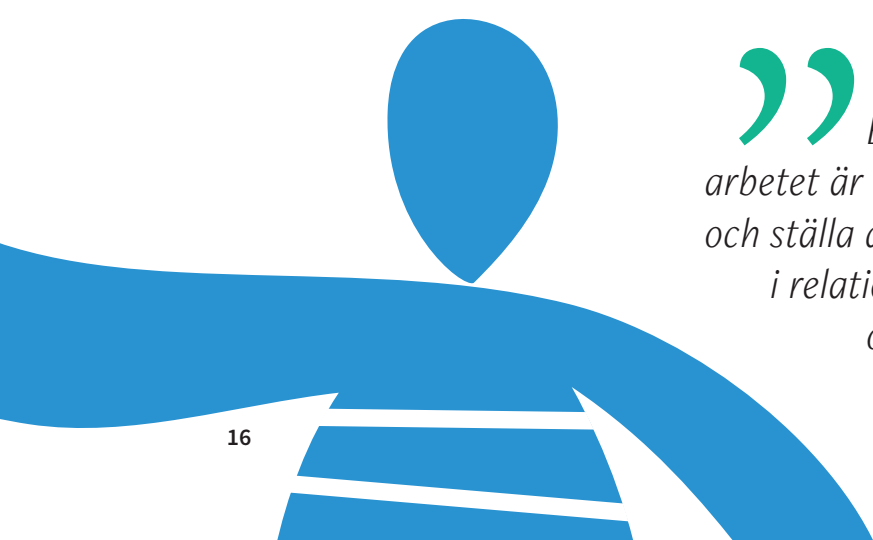
## Kunskapskällor

Inledningsvis i kvalitetsarbetet är det en god idé att fundera över vilka kunskapskällor om skolans verksamhet som redan finns till hands. Det kan vara deltagarutvärderingar, medarbetarundersökningar och andra utvärderingar, externa och interna. Även dokumentation från klassråd och arbetsplatsmöten, liksom hur skolan omnämns i sociala medier, i text och bild, kan vara källor till viktig kunskap.

Säkert behöver dessa källor till kunskap kompletteras under kvalitetsarbetets gång, men redan från start är det viktigt att kvalitetsgruppen får överblick av vad som görs på detta område, och även vilka metoder och digitala verktyg som används i arbetet.

## Fråga – pröva – omvärdera

En nyckel till framgång i kvalitetsarbetet är att titta på hur andra har gjort, och ställa den egna skolans kvalitetsarbete i relation till andras kunskap och erfarenheter. Det kan vara andra folkhögskolor eller organisationer utanför folkhögskolevärlden. Att våga pröva, och även ha förmåga att omvärdera sina vägval, är ett bra förhållningsätt i kvalitetsarbetet.



” En nyckel till framgång i kvalitetsarbetet är att titta på hur andra har gjort, och ställa den egna skolans kvalitetsarbete i relation till andras kunskap och erfarenheter.”



# Kvalitetsarbete – steg för steg

Här följer ett förslag på hur skolans kvalitetsarbete kan utformas, steg för steg. Processen beskrivs ganska översiktligt och mycket mer går att säga om varje steg. Vi har valt att här vara ganska konkreta. Inget säger att ni måste följa förslaget slaviskt, men ungefär så här går arbetet till på många folkhögskolor.

## Inventering

Många folkhögskolor inleder sitt kvalitetsarbete med att samla alla medarbetare till en processdag. Det blir ett gemensamt avstamp för kvalitetsarbetet, där alla på ett tidigt skede blir delaktiga. Många skolor har anlitat Kuff för att genomföra en processdag (se ruta nedan).

Processdagen ger kvalitetsgruppen/ledningen möjlighet att vid ett och samma tillfälle berätta om de planer som finns för skolans kvalitetsarbete. Det är bra att inledningsvis berätta om de fyra hörnstenarna för bildning. Det ger en insikt om att kvalitetsarbetet berör alla och gäller hela skolans verksamhet, inte enbart det som sker i undervisningen.

**Formen på er processdag** kan variera. Ett generellt råd är att inte börja med att fokusera på bristerna, utan att i stället inleda med det som faktiskt fungerar. En väsentlig del av kvalitetsarbetet är att synliggöra och beskriva just det som fungerar bra – och fundera över vad som krävs för att det ska fortsätta så framöver. Naturligtvis är det även viktigt att lyfta fram det som kan bli bättre. Ledord för diskussionen kan vara frågorna:

- Vad gör vi bra?
- Vad kan bli bättre?

Utifrån dessa frågor kan deltagarna arbeta gruppvis, i syfte att göra en inventering av olika påståenden och reflektioner kring alla delar av skolans verksamhet. Låt processdagens deltagare, enskilt eller tillsammans, tänka och tycka fritt. Allt får komma fram i det här skedet – stort som smått. Dokumentera, samla in och spara allt som kommer fram.

## PROCESSDAG MED KUFF

Kuff inom Folkhögskolans Serviceorganisation, FSO erbjuder en processdag som en start på kvalitetsarbetet. Processdagen planeras alltid i samråd med skolans ledning eller kvalitetsgrupp.

Processdagen har genomförts på ett många folkhögskolor och handlar om att introducera ett systematiskt kvalitetsarbete samt att ge skolans medarbetare möjlighet att aktivt ta del i arbetet från start.

Processdagen leds av en utbildad processledare som är väl förankrad i folkhögskolans värld. Dagen tar sin utgångspunkt i det som medarbetarna känner sig stolta över och tycker

fungerar bra på skolan. Därefter övergår man till att identifiera förbättringsområden, utifrån de fyra hörnstenarna för bildning.

Genom processdagen får kvalitetsarbetet en tydlig startpunkt, och ger dessutom ett bra underlag för det fortsatta kvalitetsarbetet. Processledaren och Kuffs övriga medarbetare finns till hands efter processdagen för att rådgöra om fortsättningen. En mer aktiv medverkan med uppföljningsaktiviteter på skolan är också möjlig.

- Läs mer om Kuffs processdag på [xxxxxxxxxx](#) (länk/webbadress)

Redan nu kan ni låta medarbetarnas inspel utifrån de två grundfrågorna grupperas utifrån de fyra hörnstenarna för bildning. Det ger struktur och överblick.

När processdagen är genomförd finns ett underlag som kvalitetsgruppen att gå vidare från, i form av medarbetarnas inspel och tankar om vad som fungerar bra på skolan – och vad som kan förbättras.

## Sammanställ och sortera

I detta steg sammanställs och sorteras de förslag som framkommit bland medarbetarna, så att det blir överskådligt. På en del skolor görs detta moment under själva processdagen, i andra fall senare. Ni avgör själva vad som är lämpligast i ert fall och vilka som ska involveras.

De fyra hörnstenarna kan återigen vara användbara, som ett sätt att sortera och gruppera de olika förslagen. Inom varje hörnsten kan ni skapa undergrupper. Det kan vara lättare sagt än gjort, eftersom olika delar av verksamheten sällan är isolerade från varandra. För att arbetet ska bli hanterbart, är det ändå värt att forma avgränsade områden inom var och en av de fyra hörnstenarna.

## Identifiera områden för kvalitetsarbetet

Utifrån sammanställningen och grupperingen av medarbetarnas inspel, har ni nu ett underlag för att identifiera olika tänkbara områden, där insatser behövs för att upprätthålla eller förbättra kvaliteten.

Ställ det som kommit fram i relation till redan befintliga styrdokument, som ju kvalitetsgruppen nu har överblick över. Det händer inte sällan att en inventering av det här slaget uppenbarar att det redan finns mål, idéer eller riktlinjer inom olika områden, men att de inte är kända eller levande i det vardagliga arbetet. Den här processen blir samtidigt ett sätt att granska, värdera och eventuellt revidera redan befintliga styrdokument.

**När detta steg är slutfört** finns förhoppningsvis ett antal avgränsade kvalitetsutvecklingsområden, och kanske även vägledning från medarbetarna om vad som behöver utvecklas och förbättras.

I det här skedet kan det vara läge för kvalitetsgruppen att återkoppla till alla medarbetare hur arbetet fortskrider. Processdagen har kanske väckt förväntningar, möjligen även funderingar om vad det kommer att leda till. Kvalitetsgruppen har nu möjlighet att snabbt återkoppla och visa att medarbetarnas inspel har tagits till vara och på allvar.

## Prioritera – vad börjar vi med?

Om kvalitetsarbetet ska vara hållbart kan inte allt genomföras samtidigt. Skolledningen eller kvalitetsgruppen kan därför i detta steg välja ut några av de kvalitetsutvecklingsområden som identifierats. Vad som är mest angeläget måste ni avgöra själva – och här kan åsikterna säkert vara delade. Det är dock viktigt att betona att de områden som för tillfället prioriteras ned, inte behöver vara oviktiga, men att det helt enkelt blir för arbetsamt om allt ska göras samtidigt.

När en skola börjar arbeta systematiskt med kvalitet kan det vara en idé att börja med några områden som är relativt väl avgränsade, för att testa hur er organisation och ert arbetssätt fungerar.

## Formulera mål – vad vill ni åstadkomma?

Tidigare poängterades att en mer objektiv bedömning av kvalitet i många fall måste utgå från att komma överens om och definiera vad som ska avgöra om något har hög eller låg kvalitet.

Det är just denna process som nu måste komma till stånd – och den börjar med att ni klargör och bestämmer vad ni vill åstadkomma. Det här kräver tankearbete och diskussion.

## ETT ENKELT EXEMPEL: SOPSORTERING

Om en medarbetare har skrivit ”för dålig sopsortering – inte hållbart!” under processdagen kan det ses som ett tecken på bristande kvalitet i skolans avfallshantering. Om kvalitetsgruppen/ledningen bedömer att detta är ett prioriterat område bör frågan analyseras och olika kvalitetsförbättrande åtgärder diskuteras. Kanske finns det andra förslag eller idéer som berör samma ämne. Här bör de som är berörda och har kunskap om frågan involveras. Detta analysarbete kan leda till mätbara mål om sorterade sopor och förslag på aktiviteter – vad som ska göras, vem som ska göra det, när ska det göras och slutligen hur insatserna ska utvärderas. Kanske blir resultatet bättre sophantering, och eventuellt en gemensam överenskommelse på skolan om hur frågan om sopor ska hanteras.

Processen leder fram till att ni anger mål för kvalitetsutveckling inom olika områden. Lite förenklat kan man beskriva det som i rutan här nedan.

Exemplet om sopsortering berör en konkret del av verksamheten och det är ganska lätt att föreställa sig mätbara mål och gemensamma överenskommelser om bättre sopsortering.

Men det är inte alltid så enkelt. I Folkbildningsrådets skrift *Statsbidrag till folkhögskolor (Dnr 395, 2018, 091)* står följande under rubriken ”Utbildningsformen folkhögskola”:

”Studierna är samtalsbaserade och bygger på aktivt deltagande i ett nära samarbete mellan deltagarna och lärarna, samt deltagarna emellan.” (sid 11)

” Om kvalitetsarbetet ska vara hållbart kan inte allt genomföras samtidigt.”

Här inställer sig en rad frågor för den som vill ta denna mening som utgångspunkt för ett kvalitetsarbete:

- Vad menar vi med samtalsbaserat?
- Vad innebär aktivt deltagande?
- Hur ser nuläget ut på vår skola, utifrån våra definitioner om ”samtalsbaserat” och ”aktivt deltagande”?
- Hur ska vi ange mål om detta?

**Att formulera mål** på ett bra sätt är alltså en svår konst, vilket den rika floran av begrepp inom detta område vittnar om: inriktningsmål, effektmål, strävmål, målkedja...

Ett mål om att ”undervisningen på vår skola ska bli mer samtalsbaserad” måste konkretiseras. En tumregel är att redan när mål anges, ställa sig frågan: Är målet formulerat så att vi kan avgöra om det är uppnått eller inte?

Med den frågan i åtanke, kan målen ofta formuleras på ett bättre sätt. Vissa bryter ner övergripande mål i mindre, mer avgränsade och konkreta delmål. Andra använder den så kallade SMARTA-mål-modellen, för att se till att målen är Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidssatta.

För mål som inte är så enkla att direkt mäta, brukar man ibland prata om indikatorer för målfyllelse. Det innebär att man anger definierade och identifierbara tecken på om målet kan betraktas som uppnått eller inte.

Hur ni än väljer att formulera era mål, kom ihåg att de ska vara vägledande när ni sedan börjar ert förändringsarbete med aktiviteter inom olika områden.

## Gör handlingsplaner

Nu är det dags att gå från ord till handling. För detta steg – som kanske är det viktigaste i hela kvalitetsarbetet – är det inte längre ledningen eller kvalitetsgruppen som är de centrala aktörerna. Nu måste medarbetarna involveras, och vilka de är avgörs av de områden ni valt att arbeta med och angett mål för.

Skapa en handlingsplan för vart och ett av era kvalitetsutvecklingsområden. En handlingsplan kan se ut på olika sätt, men innehåller ofta en kort

bakgrundsbeskrivning, som anger syftet med de ”handlingar” som planen omfattar, alltså varför de görs. Därefter anges målet eller målen för insatserna. Sedan följer handlingsplanens viktigaste delar:

- Vad ska vi göra för att uppnå målen (konkreta aktiviteter)?
- Hur ska vi gå tillväga (metoder)?
- Vem ansvarar för vad (arbets- och ansvarsfördelning)?
- När ska det ske (tidplan)?
- Hur ska utvärderingen ske och vem ansvarar för den (se nedan)?

**Svaren på dessa frågor** kan i handlingsplanen vara mer eller mindre omfattande. Det viktiga är att innebörden är uppenbar för alla inblandade och att planen blir en tydlig vägvisare till handling.

I det här skedet kan det uppstå diskussioner, bland dem som berörs av förändringarna. Helt plötsligt är det på allvar, invanda arbetssätt kan komma att ifrågasättas. Nya arbetsuppgifter kan tillkomma.

Även motsatta reaktioner kan uppstå: Äntligen får vi möjlighet att åtgärda något som inte funkat så bra. Det är svårt att ge några generella råd för hur dessa situationer och reaktioner ska hanteras, annat än att ha beredskap för att de kan uppstå, och inte blunda för dem.

## Genomför!

Nu handlar det om att genomföra handlingsplanen. För ledningen – också i de fall där handlingsplanen berör ledningens sätt att arbeta – gäller det att nu ta det ansvar vi beskrev inledningsvis, nämligen att säkerställa att kvalitetsarbetet sker systematiskt och verkligen genomförs.

## Följ upp och utvärdera

Ordet ”utvärdering” kopplas ofta till frågan ”hur gick det?” och till insatser efter det att något genomförts. Det stämmer i viss mån, ändå är det en klar fördel att tankarna om utvärdering finns med redan från start i ett systematiskt kvalitetsarbete. En plan för utvärdering bör därför vara en del av

handlingsplanen, anpassad till just det område som handlingsplanen omfattar.

**Det kan vara en idé** att skilja på uppföljning och utvärdering. Något förenklat kan man säga att en uppföljning beskriver och följer en utveckling medan den pågår. Utvärdering handlar om att värdera, bedöma och inte minst analysera varför det gick som det gjorde.

Uppföljning sker kontinuerligt under arbetets gång, när handlingsplanerna genomförs. Även underlag för utvärderingen, i form av dokumentationer och insamling av annat material, kan göras allt eftersom.

Folkhögskolorna har i allmänhet stor vana vid detta arbetssätt, genom att de kontinuerligt följer upp och utvärderar deltagarnas utveckling. Detta sker säkert mer eller mindre systematiskt, men medarbetarnas kunskap på detta område är så klart en tillgång även i kvalitetsarbetet.

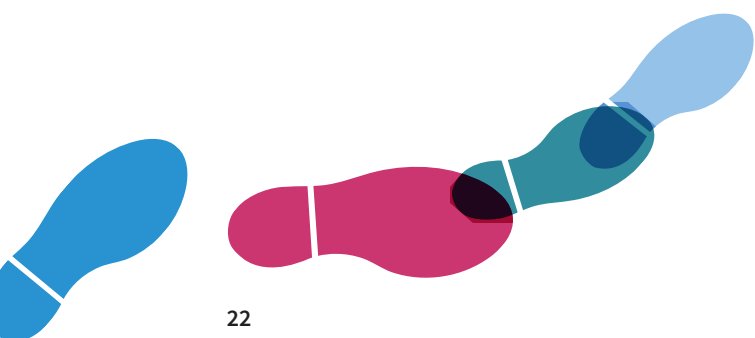
Utvärdering har egentligen inget egenvärde, utan blir till nytta först när resultaten blir användbara. Därför är det viktigt att betona utvärderingens analyserande dimensioner. Att fråga sig varför saker och ting har skett eller inte, är en väg till kunskap om hur skolans verksamhet kan utvecklas.

## Gå vidare

Den här steg-för-stegmodellen är som ett hjul som rullar vidare. När ett område är avklarat tar nästa vid. På så sätt kan ni i skolans reguljära verksamhet bygga in ett sätt att systematiskt och kontinuerligt rikta blicken på olika delar av verksamheten. Allt sker inte på en gång, det är inte heller meningen. Men det är ett sätt att – utifrån era förutsättningar och behov – sträva efter att ständigt utveckla och förbättra er skola.

”Om kvalitetsarbetet ska vara hållbart kan inte allt genomföras samtidigt.”

# Kvalitetsarbete hos oss – våra första steg







FOLKHÖGSKOLORNAS  
SERVICEORGANISATION