

Kvalitetsarbetet och utvecklingen av verksamheten inom folkbildningen

2011



Folkbildningsrådet

Sammanfattning

Folkbildningsrådet ska, med utgångspunkt i folkbildningspropositionens krav på förstärkt kvalitetsarbete inom folkbildningen, utveckla riktlinjer och ramar för ett sådant arbete. Kvalitetsarbetet ska utföras av studieförbunden och folkhögskolorna själva.

Enligt regeringens riktlinjer 2011 ska Folkbildningsrådet redovisa den försöks- och utvecklingsverksamhet som bedrivs inom folkbildningen.

Uppföljning av folkhögskolors och studieförbunds kvalitetsarbete 2011 har skett genom studier av årsredovisningar från samtliga folkhögskolor och studieförbund samt genom uppföljningsbesök på folkhögskolor, de centrala studieförbundskanslierna och lokala studieförbundsavdelningar. Dessutom har fokusgruppssamtal genomförts om utveckling av kvalitetsarbetet.

Denna rapport ger en bild av folkhögskolors och studieförbunds aktuella arbete med att stärka uppföljning och lärande inom ramen för sitt systematiska kvalitetsarbete. Försöks- och utvecklingsarbete utgör en viktig del i ett kvalitetsarbete. Rapporten beskriver kopplingen mellan folkhögskolors och studieförbunds kvalitetsarbete och hur man arbetar med utveckling och nytänkande i verksamheten. Genom konkreta exempel beskrivs en del av det försöks- och utvecklingsarbete som bedrivs inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa* (bilaga 1).

Folkbildningsrådets slutsatser

- Majoriteten av studieförbund och folkhögskolor tillämpar i dag system och modeller för planering och uppföljning som ger goda förutsättningar för verksamhetsuppföljning i förhållande till planer och regelverk. Det systematiska kvalitetsarbetet integreras alltmer som en naturlig del i verksamheten. Det finns variation i hur långt man har kommit i sitt systematiska kvalitetsarbete samt hur aktivt man arbetar med att vidareutveckla detta. Utifrån 2012 års kvalitetsredovisning kommer Folkbildningsrådet fortsätta att följa upp de studieförbund där arbetet är minst utvecklat.
- Folkhögskolor och studieförbund har ett fortsatt behov av att stärka formerna för hur utvärdering genomförs och hur lärdomar från utvärderingar tas tillvara i verksamheten. Det finns en insikt hos folkhögskolor och studieförbund att detta är ett angeläget utvecklingsområde.
- Studieförbundens arbete med internkontroll har bidragit till utveckling av kvalitetsarbetet. Internkontrollen har utvecklats från att vara ett verktyg för kontroll till att i allt större utsträckning också vara ett verktyg för lärande.
- Folkhögskolor utvecklar olika former för internkontroll, men använder sig inte nödvändigtvis av begreppet. Majoriteten av folkhögskolorna har väl utvecklade rutiner för att säkra den administrativa kvaliteten.
- Ett väl utvecklat systematiskt kvalitetsarbete ger en tydligare grund för prioriteringar och beslut om försöks- och utvecklingsarbete. Erfarenheter och lärande från försöksverksamhet kan i större utsträckning tas tillvara på ett sätt som främjar verksamheten i stort.

- Studieförbund och folkhögskolor arbetar med utveckling inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. Den viktigaste utmaningen handlar om folkhögskolors och studieförbunds samspel med omvärlden och att stärka formerna för kommunikation, öppenhet, flexibilitet och samverkan. En annan utmaning är att stärka förutsättningarna för ett konsekvent hållbarhetstänkande i hela verksamheten.

Innehåll

Sammanfattning	2
Folkbildningsrådets slutsatser	2
Inledning	5
Syfte	5
Definition av systematiskt kvalitetsarbete	5
Metod	6
Analys	6
Modell	6
Disposition	6
Folkbildningsrådets insatser för kvalitetsarbete inom folkbildningen 2011	7
Uppföljning av åtgärder föreslagna i kvalitetsredovisningen 2010	7
Återkoppling av 2010 års kvalitetsredovisning	8
Uppföljning och redovisning av kvalitetsarbetet 2011	8
Anvisningar för 2012 års kvalitetsredovisning	9
Risk- och väsentlighetsanalys	9
Folkbildningsrådets medlemsorganisationers arbete med kvalitetsfrågor	9
Systematiskt kvalitetsarbete med fokus på utvärdering och lärande	11
Utveckling av systematiskt kvalitetsarbete – var befinner man sig i dag?	11
Utvärdering – hur arbetar man med detta i dag?	13
Att stärka utvärdering och lärande	13
Ledningens roll	13
Folkbildningsrådets sammanfattande analys	14
Folkbildningsrådets slutsatser:	15
Internkontroll kopplat till lärande inom kvalitetsarbetet	16
Bakgrund	16
Folkbildningsrådets sammanfattande analys	17
Folkbildningsrådets slutsatser	17
Försöks- och utvecklingsarbete	18
Försöks- och utvecklingsarbete generellt	18
Försöks- och utvecklingsarbete inom verksamhetsområdet folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa	21
Folkbildningsrådets sammanfattande analys	23
Folkbildningsrådets slutsatser	23
Bilagor:	
1 - Exempel på försöks- och utvecklingsarbete i studieförbund och folkhögskolor	
2 - Plan för Folkbildningens kvalitetsarbete 2011-2014	
3 - Förteckning av deltagare i fokusgrupper	
4 - Samtalsmanual för fokusgrupperna	
5 - Samtalsmanual; Fokusgrupp med praktiker inom verksamhetsutveckling kring hållbar utveckling och global rättvisa	
6 - Anvisningar för nationella redovisningen av folkbildningens kvalitetsarbete 2012 – studieförbund	
7 - Anvisningar för nationella redovisningen av folkbildningens kvalitetsarbete 2012 – folkhögskolor	



Inledning

I folkbildningspropositionen *Lära, växa, förändra* (2005/06:192) uppmanas folkbildningen att utveckla sitt kvalitetsarbete. Det är folkhögskolor och studieförbund som utför kvalitetsarbetet och som ansvarar för att det utvecklas. De definierar mål för sin verksamhet, väljer och utvecklar modeller, metoder och verktyg för sitt kvalitetsarbete, samt definierar vad kvalitet är i den egna verksamheten. Folkbildningsrådet utformar gemensamma utgångspunkter, stödjer utvecklingen och redovisar hur det utvecklas, dess resultat och effekter på sikt i verksamheten samt ger fördjupade bilder av folkbildningens kvalitetsarbete.

Syfte

Syftet med rapporten är att:

- Beskriva och analysera studieförbunds och folkhögskolors systematiska kvalitetsarbete med fokus på utvärdering och lärande
- Beskriva internkontrollens roll inom studieförbundens kvalitetsarbete
- Beskriva och analysera studieförbunds och folkhögskolors försöks- och utvecklingsarbete utifrån dess koppling till systematiskt kvalitetsarbete, exemplifierat inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*.

Rapporten redogör även för hur Folkbildningsrådet och dess medlemsorganisationer arbetat med kvalitetsfrågor under 2011.

Ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete ger ett underlag för medvetna och väl underbyggda beslut om hur verksamheten kan stärkas och

utvecklas. Därmed finns en logisk koppling mellan utvärdering och lärande samt hur man arbetar med utveckling och nytänkande i verksamheten. Denna koppling utgör den ena utgångspunkten för Folkbildningsrådets uppföljning av försöks- och utvecklingsarbete 2011.

Den andra utgångspunkten utgörs av verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*.¹ Valet av detta verksamhetsområde grundas i att internationella frågor och gränsöverskridande samverkan har utgjort ett centralt tema i Folkbildningsrådets verksamhet under 2011.²

Definition av systematiskt kvalitetsarbete

Systematiskt kvalitetsarbete är enligt Folkbildningsrådets definition att man inom en verksamhet regelbundet och noggrant dokumenterar och analyserar, för att sedan vidta åtgärder som förbättrar verksamheten. Att kvalitetsarbetet är systematiskt innebär att det är en ständigt pågående aktivitet samt att den information som används samlas in, bearbetas

¹ Ett av de sju prioriterade verksamhetsområden som anges i folkbildningspropositionen *Lära, växa, förändra* (prop.2005/06:192)

² Under året har Folkbildningsrådet varit värdorganisation för ICA:s (The International Council for Adult Education) internationella konferens *A World Worth Living In*. Rapporten *Gränsöverskridande folkbildning – om folkbildningens transnationella arbete* som bygger på en kartläggning som Folkbildningsrådet genomfört i samarbete med Mimer (Nationellt program för folkbildningsforskning) vid Linköpings universitet har publicerats, liksom skriften *Folkbildning 2011 En värld att leva i – exempel från folkbildning* som handlar om studieförbunds och folkhögskolors arbete inom ramen för det sjunde prioriterade verksamhetsområdet.

och analyseras på ett tillförlitligt och noggrant sätt.

Ett sätt att bedöma systematiken är att undersöka om det finns en röd tråd i processerna för planering, genomförande, uppföljning och utvärdering.

Metod

Rapporten bygger på en sammanställd analys av flera olika underlag:

- 2010 års verksamhetsberättelser från tio studieförbund och 150 folkhögskolor
- Uppföljningsbesök som Folkbildningsrådet har genomfört på tio folkhögskolor, tio lokala studieförbundsavdelningar och de tio centrala studieförbundskanslierna
- Fyra dokumenterade fokusgruppsamtal med representanter från studieförbund och folkhögskolor³

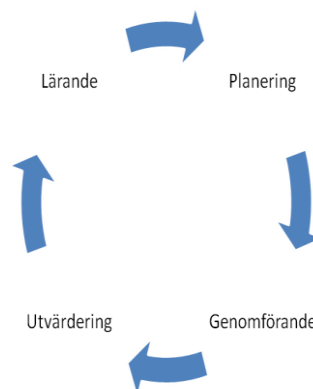
Analys

Rapporten bygger på en kvalitativ analys utifrån ett omfattande material. Materialets karaktär möjliggör inte kvantitativa jämförelser. Detta skiljer årets redovisning av folkbildningens kvalitetsarbete från tidigare rapporter som byggd på kvalitetsredovisningar i enhetligt format från samtliga folkhögskolor och studieförbund. Det tidigare enhetliga formatet återkommer och används i 2012 års kvalitetsrapport.

Modell

Ett sätt att synliggöra systematiken i kvalitetsarbetet är att utgå från en verksamhetscykel som omfattar processerna för planering, genomförande, utvärdering (uppföljning, reflektion, analys) och lärande (slutsatser, åtgärder). Modellen används som utgångspunkt för resonemang och analys i denna rapport. I rapporten refereras ofta till *utvärdering* och *lärande*, vilket avser former för att följa upp,

reflektera, analysera och utvärdera i syfte att dra lärdomar och vidta åtgärder för planering och genomförande av fortsatt verksamhet.



Disposition

Efter rapportens inledning följer ett avsnitt som redogör för Folkbildningsrådets insatser för kvalitetsarbete inom folkbildningen under 2011. Följande avsnitt behandlar studieförbunds och folkhögskolors systematiska kvalitetsarbete med fokus på utvärdering och lärande. Därefter följer en redovisning av ett antal nyckelfaktorer som genom Folkbildningsrådets uppföljning 2011 framkommit som centrala i arbetet med att stärka utvärdering och lärande. Avsnittet avslutas med Folkbildningsrådets sammanfattande analys och slutsatser.

Internkontroll kopplat till lärande inom kvalitetsarbetet behandlas i ett särskilt avsnitt. Efter det följer ett avsnitt om studieförbunds och folkhögskolors försöks- och utvecklingsarbete och dess koppling till systematiskt kvalitetsarbete. Avsnittet avslutas med Folkbildningsrådets sammanfattande analys och slutsatser. Rapporten avslutas med ett antal bilagor.

³ Representanter: Se bilaga *Deltagarförteckning fokusgruppsamtal*

Folkbildningsrådets insatser för kvalitetsarbete inom folkbildningen 2011

Folkbildningsrådet har under 2011 fortsatt arbetet med kvalitetsfrågor i enlighet med den *Plan för folkbildningens kvalitetsarbete 2011-2014* som antogs av Folkbildningsrådets styrelse i oktober 2010.⁴ Arbetet har bestått av uppföljning av åtgärder föreslagna i kvalitetsredovisningen 2010, återkoppling av 2010 års kvalitetsredovisning, uppföljning och redovisning av folkhögskolors och studieförbunds kvalitetsarbete 2011, samt att ta fram riktlinjer och anvisningar inför 2012 års kvalitetsredovisning.

I Riksrevisionens granskning *Statens stöd till studieförbunden* (RiR 2011:12) uppmärksammades risk- och väsentlighetsanalys. Under 2011 har Folkbildningsrådet inlett arbetet med att utveckla former för hur risk- och väsentlighetsanalys ska genomföras.

Uppföljning av åtgärder föreslagna i kvalitetsredovisningen 2010

Utifrån Folkbildningsrådets sammanfattande slutsatser i 2010 års kvalitetsredovisning, formulerades ett antal förslag till åtgärder som har följts upp under 2011.

Föreslagen åtgärd: Folkbildningsrådet gör särskilda uppföljningar av de skolor och studieförbund som bedöms ha brister i sitt systematiska kvalitetsarbete.

Åtgärden formulerades utifrån att Folkbildningsrådet bedömde att cirka fem procent av de 148 folkhögskolor som ingick i 2010 års

kvalitetsredovisning hade brister i sitt systematiska kvalitetsarbete, och för ett av de nio studieförbund som ingick i redovisningen bedömdes det systematiska kvalitetsarbetet fortfarande vara under uppbyggnad. Under 2010 har ytterligare ett nytt studieförbund godkänts som statsbidragsmottagare.

Folkbildningsrådet har under 2011 gjort särskild uppföljning av de folkhögskolor och studieförbund som bedömdes ha brister i sitt systematiska kvalitetsarbete. För folkhögskolorna genomfördes en workshop som omfattade återkoppling till skolorna gällande Folkbildningsrådets bedömning, självanalys av styrkor och svagheter i skolornas egen systematik samt identifiering av utvecklingsområden. Workshopen möjliggjorde också ett erfarenhetsutbyte skolorna emellan.

Utvecklingen inom de två studieförbund vars verksamhet och systematiska kvalitetsarbete är under uppbyggnad, har under året följts av Folkbildningsrådet genom uppföljningsmöten och dialog med särskilt fokus på kvalitetsfrågor. Folkbildningsrådet fortsätter att följa utvecklingen.

Föreslagen åtgärd: Folkbildningsrådet kommer år 2011 att presentera resultat från den pågående kartläggningen av folkhögskolors och studieförbunds egna utvärderingar avseende den statsbidragsberättigade verksamheten. Kartläggningen görs inom ramen för Folkbildningsrådets nationella utvärderingar. Syftet är att få en övergripande bild av den utvärderingsverksamhet som sker i dag och att identifiera eventuella områden som det behövs mer kunskap om.

⁴ Se bilaga *Plan för folkbildningens kvalitetsarbete 2011-2014*

Åtgärden formulerades utifrån slutsatsen att folkhögskolor och studieförbund har ett fortsatt behov av att stärka formerna för utvärdering och hur dess resultat och lärdomar kan tas tillvara i verksamheten.

Folkbildningsrådet har under 2011 genomfört en inventering av folkhögskolors och studieförbunds egna utvärderingar. En systematisk analys av detta är ännu inte gjord. Det underlag som inkommit är inte komplett, och visar dessutom att det råder oklarhet om vad som är uppföljning och vad som är utvärdering. Slutsatsen att det finns ett fortsatt behov av att stärka formerna för utvärdering och lärande inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet ligger till grund för Folkbildningsrådets beslut att fokusera på detta i årets uppföljning.

Föreslagen åtgärd: Folkbildningsrådet följer upp utvecklingen av folkhögskolornas arbete med deltagarinflytande i kommande redovisningar.

Åtgärden formulerades utifrån slutsatsen att folkhögskolorna bör fortsätta att förstärka deltagarinflytandet i kvalitetsarbetet.

Folkbildningsrådet följer upp denna fråga i nästa insamling av kvalitetsredovisningar från folkhögskolor som sker under 2012.⁵

Föreslagen åtgärd: Folkbildningsrådet följer särskilt upp utvecklingen inom följande områden.

1. Folkhögskolor och studieförbund har ett fortsatt behov av att stärka redovisningen av de effekter som kvalitetsarbetet ger.
2. Folkhögskolorna bör fortsätta att utveckla kvaliteten i allmän kurs med betoning på systematik.
3. Studieförbunden bör fortsätta att utveckla kvaliteten i verksamhet med medlemsorganisationer och samverkansorganisationer med betoning på systematik och anordnarskap.

⁵ Se bilaga *Anvisningarnas områden och frågeställningar - Folkhögskolor*

4. Studieförbunden bör fortsätta att stärka förankring och delaktighet i kvalitetsarbetet inom avdelningar, regioner och/eller distrikt
5. I kvalitetsredovisningarna bör tydligt framgå hur resultat av internkontroll och särskilda granskningar beaktas i studieförbundens och folkhögskolornas kvalitetsarbete.

Folkbildningsrådet följer upp dessa frågor i nästa insamling av kvalitetsredovisningar från studieförbund och folkhögskolor som sker under 2012.⁶

Återkoppling av 2010 års kvalitetsredovisning

Återkoppling av 2010 års kvalitetsredovisningar har skett genom spridning av Folkbildningsrådets rapport *Nationell redovisning av folkbildningens kvalitetsarbete 2010*, i den särskilda uppföljning som gjorts gentemot folkhögskolor och studieförbund som bedömdes ha brister i sitt systematiska kvalitetsarbete, samt genom diskussion utifrån rapporten i samband med de uppföljningsbesök som Folkbildningsrådet har gjort under året hos folkhögskolor, lokala studieförbundsavdelningar och de centrala studieförbundskanslierna. Återkoppling har även gjorts genom diskussion utifrån rapporten i samband med möten med Folkbildningsförbundets kvalitetsgrupp och med Nätverket för folkhögskolornas kvalitets-samordnare.

Uppföljning och redovisning av kvalitetsarbetet 2011

Folkbildningsrådet har gått igenom årsredovisningar/verksamhetsberättelser för 2010 från samtliga folkhögskolor och studieförbund. Uppföljningsbesök har genomförts på tio folkhögskolor, tio lokala studieförbundsavdelningar och de tio centrala studieförbundskanslierna. Fyra fokusgruppsamtal har genomförts. Detta

⁶ Se bilagor *Anvisningarnas områden och frågeställningar - Folkhögskolor* samt *Anvisningarnas områden och frågeställningar - Studieförbund*

sammantaget ligger till grund för den beskrivning och analys som redovisas i denna rapport.

Anvisningar för 2012 års kvalitetsredovisning

Anvisningar har tagits fram inför 2012 års nationella kvalitetsredovisning. Under processen har avstämningar gjorts med Folkbildningsförbundets kvalitetsgrupp samt med Nätverket för folkhögskolornas kvalitetssamordnare. Områden för 2012 års kvalitetsredovisning har också diskuterats i samband med uppföljningsbesök hos tio folkhögskolor, tio lokala studieförbundsavdelningar och hos de centrala studieförbundskanslierna.

Risk- och väsentlighetsanalys

Utifrån Riksrevisionens rekommendation har Folkbildningsrådet inlett ett arbete kring risk- och väsentlighetsanalys. Under hösten 2011 har frågan om riskbedömning lyfts i dialogen med studieförbunden. Risk- och väsentlighetsanalys görs i olika former men inte alltid på ett systematiskt sätt och inte nödvändigtvis utifrån de begrepp och metoder som Riksrevisionen använder sig av. Samtliga studieförbund uppger att man redan nu arbetar för att upptäcka och förebygga risker i sin verksamhet och att detta normalt ingår i ledningens och styrelsens arbete.

Några beskriver att man i och med Riksrevisionens rapport tagit kontakt med specialister på området för att utveckla arbetet. Studieförbunden uppger att ansvaret för att analysera risker ligger på styrelserna. Vanliga former för riskanalys som beskrivs är revision, SWOT, rimlighetskontroller, ekonomiuppföljning och samlad avvikelserapportering. De flesta uttrycker att risk och väsentlighetsanalys är en naturlig del av kvalitetsarbetet.

Frågan om hur studieförbund och folkhögskolor arbetar med risk- och väsentlighetsbedömning i verksamheten kommer att följas upp och redovisas i kvalitetsredovisningen 2012.

Folkbildningsrådets medlemsorganisationers arbete med kvalitetsfrågor

Folkbildningsrådets medlemsorganisationer har under året arbetat med kvalitetsfrågor bl.a. på följande sätt.

Folkbildningsförbundet arbetar kontinuerligt med tolkningar och förtydliganden av statsbidragskriterierna samt vid behov revidering av den etiska plattformen som studieförbunden gemensamt beslutar om. Kvalitetsgruppen och Etikgruppen medverkar också i regionala konferenser med studieförbunden där utvecklings-, kvalitets- och tolkningsfrågor behandlas.

Folkbildningsförbundets kvalitetsgrupp stimulerar till utbyte mellan studieförbunden när det gäller utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet. Studieförbunden har valt olika system för sina kvalitetsarbeten och det har funnits behov av att jämföra metoder och utbyta erfarenheter kring detta.

Folkbildningsförbundet har i samråd med Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, genomfört en studie av studieförbundens relation och samspel med kommunerna, *Läge för dialog*. Under våren 2011 arrangerade SKL och Folkbildningsförbundet en konferens med anledning av studien som ett viktigt inspel i frågor kring en gemensam syn på kvalitets- och etikfrågorna.

Rörelsefolkhögskolornas intresseorganisation, RIO, har huvudmannskapet för kvalitetsenkäterna *FB Kvalitet*, ett webbaserat enkätverktyg som används för att mäta centrala värden inom folkhögskolans långa kurser. Antalet skolor som är anslutna till *FB Kvalitet* ökar. Vid slutet av 2011 var det 89 folkhögskolor. Under 2011 har det gjorts en utvärdering av enkätverktyget. Enkäten utvecklas fortlöpande. Utbildningar hålls för de som ska använda verktyget.


RIO och Sveriges Kommuner och landsting/SKL bedriver ett mentorsprojekt för att stärka ledningsarbetet som innebär att alla rektorer erbjuds bidrag för att anlita en personlig mentor. Under 2011 har sammanlagt 41 rektorer erhållit mentorsstöd genom projektet. Projektet pågår till och med juni 2012.

RIO och Arbetsgivaralliansen har utvecklat en styrelseutbildning för rörelsefolkhögskolornas styrelser. Sedan satsningen startade hösten 2010 har 31 folkhögskolestyrelser erhållit utbildning.

SKL har genomfört en ordförandesamling som utgör en del i arbetet med att stärka folkhögskolornas styrelser.

I syfte att stärka det studeranderättsliga området inom folkhögskolan har RIO och SKL gett Folkbildningsrådet i uppdrag att inrätta Folkhögskolornas studeranderättsliga råd, FSR. Hittills har 80 skolor skickat in handlingar för att ansluta sig och under 2011 har sju anmälningar från studerande tagits emot. De utmaningar som tydliggjorts genom FSR:s arbete handlar om otydliga eller obefintliga styrdokument och rutiner för disciplinära åtgärder, antagning och uppföljning av studieresultat. Upprättandet av en studeranderättslig standard beskrivs av folkhögskolor som en viktig del av kvalitetsarbetet under det senaste året, då det har bidragit till ökad struktur och aktualisering av dokumentation etc.

Folkbildningsrådet bör särskilt följa hur respektive folkhögskola arbetar med studeranderättsliga frågor när de inte ansluter sig till Folkhögskolornas studeranderättsliga råd.



Systematiskt kvalitetsarbete med fokus på utvärdering och lärande

Utveckling av systematiskt kvalitetsarbete – var befinner man sig i dag?

Under den första utvecklingsfasen av det systematiska kvalitetsarbetet har fokus främst legat på de första delarna i verksamhetscykeln (planering och genomförande). Mycket kraft och energi har lagts på att formulera målsättningar, utveckla system för planering och administrativa rutiner samt utveckling av verktyg för löpande uppföljning. Folkhögskolor och studieförbund har kommit olika långt. Några studieförbund och folkhögskolor har fått backa och börja om på nytt i sökandet efter fungerande system, verktyg och rutiner. Därmed finns ett antal folkhögskolor, studieförbund och studieförbundsavdelningar som fortfarande befinner sig i denna första fas.

När system och verktyg finns på plats och dessa börjar förankras och användas inom hela organisationen, skapas förutsättningar för att kunna gå vidare och börja fördjupa de delar som har med utvärdering och lärande att göra. Det handlar om att stärka förutsättningarna för att reflektion och analys sker på olika nivåer i verksamheten, så att löpande uppföljning kan omsättas till ett lärande som tas tillvara i den fortsatta planeringen. Ett stort antal studieförbund och folkhögskolor befinner sig nu i denna fas. Det finns en insikt om att detta är ett utvecklingsområde och studieförbund och folkhögskolor bedriver ett ambitiöst arbete för att stärka dessa delar. De erfarenheter, utmaningar

och framgångsfaktorer som beskrivs i denna fas är liknande för folkhögskolor och studieförbund.

Dokumentation

Ett resultat av uppbyggnadsfasen av det systematiska kvalitetsarbetet är att studieförbund och folkhögskolor har blivit bättre på att dokumentera sin verksamhet. Dokumentation beskrivs av flera som en förutsättning för att kunna börja bygga upp det systematiska kvalitetsarbetet. Och det systematiska kvalitetsarbetet i sig kräver löpande dokumentation.

Trots att dokumentationen har stärkts betydligt de senaste åren, är detta ett område som studieförbund och folkhögskolor ser behov av att stärka ytterligare. Synliggörandet av kunskap om folkbildningsverksamhet, vad den leder till och hur den utvecklas, framhålls som mycket viktigt för transparens, legitimitet och lärande, både för egen del och gentemot omvärlden.

Resultat, effekter och mätbarhet

De flesta studieförbund och folkhögskolor är inne i processer som handlar om att utveckla och stärka metoder för att följa upp resultat och effekter i verksamheten. Detta är en naturlig konsekvens av utvecklingen av ett systematiskt kvalitetsarbete. Man ser värdet av att kunna synliggöra, lära av och påvisa vad verksamheten leder till. Samtidigt som det finns en skepticism mot en alltför snäv syn på resultatstyrning och mätbarhet utifrån termer som produktivitet och effektivitet. En viktig princip i diskussionen om resultat och effekter i folkbildningen är att staten fastställer syften med bidragsgivningen men att

det är folkbildningsorganisationerna själva som formulerar målsättningar och kvalitetskriterier för sin verksamhet.

Uppföljning av resultat och effekter görs därmed utifrån studieförbunds och folkhögskolors egna formulerade målsättningar. En förutsättning för den statsbidragsfinansierade verksamheten är dock att dess målsättningar är relevanta i förhållande till statens syften. Folkbildningsrådets tidigare kvalitetsredovisningar visar, utifrån folkhögskolors och studieförbunds egen självvärdering, att statens syften speglas i organisationernas målformuleringar, och att såväl syften som prioriterade verksamhetsområden i allt större utsträckning inkluderas på ett systematiskt sätt i kvalitetsarbetet. Det sker bl.a. genom att det allt tydligare genomsyrar strategi- och styrdokument, att det lyfts i utvärderingsenkäter, i samtal med medarbetare och deltagare, och i uppföljning av verksamhetsstatistik. Metoder för att stärka kopplingen till övergripande syften ser olika ut. Som exempel kan nämnas folkhögskolors temadagar kring ”samhällsnyttan med folkbildning” för att diskutera vad det betyder och hur man hittar sätt att mäta ”samhällsnytta” i den egna verksamheten.

Flera studieförbund och folkhögskolor uppger att man arbetar med att formulera kvalitativa och mätbara mål för sin verksamhet. Frågan om mätbarhet upplevs dock som en utmaning.

Generellt kan man konstatera att det inom folkhögskolor och studieförbund förs en kontinuerlig mål- och innehållsdiskussion i relation till verksamhet. Som en konsekvens av det systematiska kvalitetsarbetet utvecklas formerna för när och hur detta görs. Hittills har den utgjort en naturlig del i förhållande till verksamhetsplanering. En utmaning som de flesta folkhögskolor och studieförbund nu står inför är att stärka förutsättningarna för att denna mål- och innehållsdiskussion förs på ett ändamålsenligt sätt grundat i utvärdering och lärande.

Samverkan

Studieförbund och folkhögskolor lyfter fram samverkan som en positiv kraft för att utveckla och stärka det systematiska kvalitetsarbetet. Att det finns ett positivt samband mellan samverkan/utbyte och utveckling av kvalitetsarbete tycks också bekräftas i möten med organisationer som inte kommit så långt i sitt systematiska kvalitetsarbete, som tenderar att arbeta relativt isolerat utan intresse eller upplevd möjlighet till utbyte med andra eller öppenhet att lära av modeller och erfarenheter som kommer från andra håll.

Det tas en mängd initiativ till erfarenhetsutbyten och gemensamma satsningar för att lära av varandra och gemensamt. Folkhögskolor har sedan 2006 haft flera gemensamma metodutvecklingsprojekt igång, också i samverkan med andra organisationer, med kvalitetsarbete som huvudsyfte. Utbyte och samverkan fortsätter också efter det att projekten avslutas, vilket tyder på att folkhögskolor ser en mening i att arbeta tillsammans om kvalitetsarbetet. Det finns också flera nya initiativ till samverkan, exempelvis kring större gemensamma kompetensutvecklingsprojekt där flera folkhögskolor ingår.

Inom ramen för Nätverket för folkhögskolornas kvalitetssamordnare diskuteras och utbytes erfarenheter. Dessutom finns det en rad nätverk för samverkan utifrån geografisk, tematisk eller annan utgångspunkt.

Inom Folkbildningsförbundet sker utbyte och samverkan mellan studieförbunden, bl.a. inom ramen för kvalitetsgrupp, etikdelegation och rektorsnätverk. Studieförbunden samverkar också inom flera tematiska nätverk.

Såväl folkhögskolor som studieförbund uttrycker i fokusgruppsamtalen intresse och idéer kring att utveckla samverkan ytterligare. Exempel som nämnts är möjligheten att ”benchmarka” gentemot varandra och att utveckla former för

kollegial utvärdering mellan skolor och studieförbund.⁷

Utvärdering – hur arbetar man med detta i dag?

Folkbildningsrådet konstaterar att studieförbund och folkhögskolor går i riktning mot att stärka, inte bara metoder för uppföljning utan också metoder och rutiner för hur man systematiskt arbetar med utvärdering. Interna utvärderingar görs löpande. Man beskriver hur man arbetar med det material som genereras genom uppföljningen, och strävar efter att i allt större utsträckning använda dessa material som underlag för reflektion och analys på ett systematiskt sätt. Det kan exempelvis handla om hur man jobbar med deltagarenkäter.

Internkontrollen som studieförbund gör årligen är ett annat exempel på hur ett uppföljningsverktyg utvecklas över tid till att också bli ett verktyg för lärande. Detta beskrivs närmre i särskilt avsnitt i denna rapport.

Externa utvärderingar görs inom studieförbund och folkhögskolor men än så länge i relativt liten omfattning. Det finns generellt en öppenhet och ett intresse för att utveckla detta vidare. En begränsande faktor som nämns är resurser. Men folkhögskolor och studieförbund menar också att det handlar om att man inte har arbetat upp någon vana av att göra externa utvärderingar. Bland externa utvärderingar som varit aktuella under 2011 kan nämnas Folkuniversitetet som 2010 påbörjade arbetet med en så kallad Peer Review av sin språkverksamhet. Erfarenheterna är mycket goda, utvärderingen har resulterat i en rad påbörjade utvecklingsprocesser, och Folkuniversitetet har för avsikt att fortsätta med återkommande utvärderingar av denna typ för andra verksamhetsområden. ABF har tagit initiativ till att prova på följeforskning i delar av

sin verksamhet, vilket kommer att påbörjas under 2012.

Flera folkhögskolor har under året tagit initiativ till effektstudier som syftar till att utvärdera effekter av den verksamhet man bedriver.

Att stärka utvärdering och lärande

I uppföljningen av hur studieförbund och folkhögskolor arbetar med utvärdering och lärande inom ramen för sitt kvalitetsarbete framkommer ett antal nyckelfaktorer. Det handlar om sådant som studieförbund och folkhögskolor identifierar som utmaningar eller framgångsfaktorer och som man därmed på olika sätt arbetar för att stärka.

Ledningens roll

Ledningens roll och ansvar beskrivs som avgörande för att skapa de förutsättningar som krävs för att stärka utvärdering och lärande. Ledningen behöver ta ansvar för att detta sker och på olika sätt visa att de delar som ingår – uppföljning, analys och reflektion - är prioriterade.

Ledningen behöver se till att det planeras in tid och resurser för lärande, att det finns tydliga former för när, var och hur detta sker samt tydlighet i delegation och ansvar. Ledningen har också ett ansvar att verka för att det ska finnas en förståelse för syfte, roll och ansvar hos de som är inblandade.

Tid och resurser

Reflektion och analys är en förutsättning för lärande. För att detta ska ske krävs tid och resurser. I fokusgruppsamtal beskrivs att det saknas vana inom folkhögskolor och studieförbund att planera in tid och resurser för detta. Organisationerna beskrivs som slimmade och vardagen inrutad och fylld av aktiviteter och möten. Uppföljning av verksamhet sker löpande, men att ta sig tid till reflektion och analys är mer sällsynt. Ett exempel på hur man försöker

⁷ Benchmarking: att jämföra med andra organisationer i branschen, studera hur man löst olika problem, och lära av detta på ett sätt som kan bidra till utveckling av den egna organisationen.

förändra denna situation är att konkret lägga in det i arbetsbeskrivning och arbetstidsplanering.

Förståelse för syfte och process

Erfarenheter från uppbyggnadsfasen av det systematiska kvalitetsarbetet visar att förståelse för syfte och process är en grundförutsättning för genomslag. De som berörs av och ska arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet behöver ha en tydlig förståelse för vad det syftar till och på vilket sätt det är relevant för det egna arbetet. Som tidigare beskrivits har fokus under uppbyggnadsfasen framförallt legat på planering och genomförande. När studieförbund och folkhögskolor nu går vidare in i nästa fas, behöver motsvarande förankringsprocess av arbetssätt och metoder kring de delar som har med utvärdering och lärande att göra. Att tydliggöra och förankra vad som är vad, och vad som sker när och hur, i utvärderings- och lärandedelen av verksamhetscykeln, beskrivs som viktigt.

Delaktighet

Under uppbyggnadsfasen av det systematiska kvalitetsarbetet har delaktighet identifierats som en nyckelfaktor för framgång. Folkhögskolor och studieförbund fortsätter att lyfta detta som en grundförutsättning i det fortsatta arbetet med att stärka uppföljning och lärande. Man talar om aktivt deltagande från personal, deltagare och styrelse som en grund för kvalitetsarbetet. För att detta ska kunna ske krävs, som redan nämnts, förankring av syfte och process. Förståelse för såväl helhet som den egna rollen och ansvaret i detta är avgörande för att skapa motivation och kapacitet att delta.

Deltagarenkäter är ett flitigt använt verktyg inom såväl folkhögskolor som studieförbund där svarsfrekvens utgör ett uttryck för delaktighet. I många fall har man en låg svarsfrekvens, och det finns flera exempel på åtgärder i syfte att öka denna. Det kan handla om att bearbeta enkäten språkligt så att den blir mer förståelig för alla, att utveckla former för att motivera deltagare att fylla i enkäten, öka tillgängligheten av datorer där enkäten kan fyllas i etc. Erfarenheten visar att

återkoppling är en viktig förutsättning för att stärka motivationen att delta samt för att reflektera, analysera och dra lärdomar på ett meningsfullt sätt.

Studieförbund och folkhögskolor arbetar aktivt med att stärka uppföljning och lärande. Deltagande metoder blir i sig ett verktyg i detta arbete. En viktig form för deltagande är reflekterande samtal med koppling till mål och syften som förs på olika nivåer och i olika sammanhang. För folkhögskolor är återkoppling och samtal utifrån deltagarenkäter, kollegial utvärdering, lärande samtal, och utvärderings-/planeringsdagar exempel på forum för reflekterande samtal. Inom studieförbund sker det i cirkelledarutbildning, cirkel/arrangemangsutvärderingar, studiekonsulenters samtal med medarbetare etc.

Styrelse/förtroendevaldas roll

Att stärka styrelsens/förtroendevaldas roll och funktion framträder som ett område för utveckling. Styrelsen följer upp genom att ta del av verksamhetsrapporter, statistik och budgetuppföljning. Däremot saknas ofta rutiner och former för analys och reflektion utifrån de underlag som presenteras. Här finns möjligheter att i större utsträckning använda sig av systematisk utvärdering och lärande som grund för beslut om verksamhet och prioriteringar framåt.

Flera folkhögskolor och studieförbund arbetar aktivt med att stärka styrelsens roll och funktion, bl.a. genom satsningar på styrelseutbildning. Det finns också ett stort antal styrelser som hittills inte prioriterar kompetensutveckling i denna riktning, och det kan finnas anledning att tydligare synliggöra förtroendevaldas roll och ansvar i relation till ett systematiskt kvalitetsarbete.

Folkbildningsrådets sammanfattande analys

Samtliga folkhögskolor och studieförbund arbetar aktivt med att utveckla och vidareutveckla sitt systematiska kvalitetsarbete.

Kvalitetsarbetet integreras allt mer som en naturlig del av verksamheten och ett allt tydligare fokus ligger på att stärka de delar som har med utvärdering och lärande att göra. Rapporten ger goda exempel på utveckling i denna riktning samt identifierar nyckelfaktorer som främjar att detta sker.

Några folkhögskolor och studieförbundsavdelningar har en bit kvar i arbetet att identifiera och förstå vad som krävs för att komma vidare i utvecklingen av ett systematiskt kvalitetsarbete. Det handlar till stor del om ledningens engagemang och prioriteringar vilka är viktiga för kvalitetsarbetet. Byte i ledningen kan också orsaka ett avbrott i en pågående kvalitetsutvecklingsprocess. Styrelsens roll och ansvar i förhållande till ett systematiskt kvalitetsarbete är ett område som behöver tydliggöras och stärkas.

För vissa organisationer har det tagit längre tid än för andra att hitta fram till ”rätt” system vilket innebär att man fortfarande befinner sig i utvecklingsfasen. Det tar tid innan ett systematiskt kvalitetsarbete får genomslag i hela organisationen, inte minst inom studieförbund med en organisationsstruktur i flera led över landet.

I vissa fall har kvalitetsarbetet inte prioriterats p.g.a. att andra frågor, som rör exempelvis ekonomi, organisation och verksamhet, varit mer akuta och krävt all tid och energi.

Kännetecknande för de folkhögskolor och studieförbundsavdelningar som inte kommit så långt i sitt kvalitetsarbete är att man arbetar relativt isolerat. Möjlighet till utbyte med andras modeller och erfarenheter är viktigt för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

Det finns flera goda exempel på hur kvalitetsarbetet resulterat i åtgärder, förändring och utveckling av verksamhet. Steget från att ha ett utvecklat systematiskt kvalitetsarbete på plats, till att detta leder till konstaterad bättre kvalitet i verksamheten, kan vara långt. En uppföljning av i vilken utsträckning kvalitetsarbetet leder till

påtagliga resultat och effekter i verksamheten kommer att redovisas i 2012 års kvalitetsrapport.

Folkbildningsrådets slutsatser

- Majoriteten av studieförbund och folkhögskolor har utvecklat sitt arbete och tillämpar i dag system och modeller för planering och uppföljning som ger goda förutsättningar för verksamhetsuppföljning i förhållande till planer och regelverk.
- Det systematiska kvalitetsarbetet integreras allt mer som en naturlig del i verksamheten. Kvalitetsarbetet uppfattas allt mer som något man har nytta av och gör till sitt eget.
- Det finns en stor variation mellan olika folkhögskolor respektive studieförbund i hur långt man kommit i sitt systematiska kvalitetsarbete samt hur aktivt man arbetar med att vidareutveckla detta. Utifrån 2012 års kvalitetsredovisning kommer Folkbildningsrådet fortsätta att följa upp arbetet i de studieförbund och folkhögskolor vars systematiska kvalitetsarbete är minst utvecklat.
- Folkhögskolor och studieförbund har ett fortsatt behov av att stärka formerna för hur utvärdering görs och hur lärdomar från utvärderingar tas tillvara i verksamheten. Det finns generellt insikt hos folkhögskolor och studieförbund om att detta är ett utvecklingsområde. Hur aktivt man arbetar med att stärka utvärdering och lärande skiljer sig åt.
- Majoriteten av studieförbund och folkhögskolor befinner sig i processer att utveckla metoder för uppföljning och redovisning av resultat och effekter i verksamheten.



Internkontroll kopplat till lärande inom kvalitetsarbetet

Bakgrund

För studieförbund infördes internkontroll som ett krav i Folkbildningsrådets statsbidragsvillkor från 2005. Studieförbunden har genomfört internkontroller av sin verksamhet även innan detta blev ett villkor för statsbidrag.

Internkontrollen innebär att studieförbund ska, utöver kontinuerlig uppföljning av verksamheten:

- varje år granska minst 5 procent av verksamheten i studietimmar räknat. Granskningen ska avse samtliga verksamhetsformer.
- årligen, senast den 15 november, till Folkbildningsrådet redovisa resultat av genomförd internkontroll, inklusive justerat statistikunderlag.

Folkbildningsrådet granskar studieförbundens redovisningar av genomförda internkontroller, utifrån de krav som fastställs i statsbidragsvillkoren. I samband med uppföljningsbesök på de centrala studieförbundskanslierna görs en återkoppling utifrån Folkbildningsrådets granskning. I dessa samtal ligger även de rimlighetskontroller som Folkbildningsrådet gör utifrån statistiskt underlag till grund.

Folkbildningsrådets observationer kring eventuella volymförändringar i verksamhetsinriktning, innehåll och målgrupper diskuteras. Ibland får det konsekvenser för kommande internkontroller.

Även i samband med Folkbildningsrådets uppföljningsbesök på lokala studieförbundsavdelningar följs formerna för och erfarenheterna av internkontroll upp.

I folkhögskolor tillämpas inte internkontroll på samma sätt. Eftersom deras organisationsstruktur skiljer sig från studieförbundens, med oftast en enhet i stället för flera enheter i olika led och nivåer, ser också förutsättningarna för hur man kan arbeta med internkontroll olika ut liksom behovet av detta. Det har hittills inte funnits något motsvarande krav på internkontroll inskrivet i statsbidragsvillkoren för folkhögskolor. Däremot har den administrativa kvaliteten fokuserats i det systematiska kvalitetsarbetet, och Folkbildningsrådet har i tidigare kvalitetsuppföljningar konstaterat att den administrativa kvaliteten utvecklats över tid. Majoriteten av folkhögskolorna har i dag väl utvecklade rutiner för att säkra den administrativa kvaliteten. 2010 användes för första gången begreppet internkontroll även i några av folkhögskolornas kvalitetsredovisningar, där detta beskrevs i form av planer för hur kontroll och granskning av verksamheten ska ske. Det finns även vissa erfarenheter i form av kollegial granskning folkhögskolor emellan. Från och med 2012 finns det i statsbidragsvillkoren tydligare krav på folkhögskolor att ha rutiner för regelbunden intern granskning samt beredskap för extern kontroll av verksamheten.

Folkbildningsrådets sammanfattande analys

Internkontrollen är en viktig del av kvalitetsarbetet och ett bra exempel på hur ett uppföljningsverktyg utvecklats till att också bli ett verktyg för lärande. Sedan det infördes som ett statsbidragsvillkor syns en tydlig utveckling av hur studieförbunden arbetar med internkontrollen, där analys, reflektion och spridning för ett bredare lärande inom organisationen blir allt viktigare.

Studieförbunden utvecklar metoder för att sprida lärdomar som internkontrollen genererar inom organisationen. Utgångspunkten är att resultat från genomförd internkontroll är av intresse för alla. Resultat sprids genom rapporter, arbetsmaterial, diskussionsforum och personalutbildningar. Allt fler aktörer involveras också aktivt i internkontrollen.

Folkhögskolor utvecklar olika former för internkontroll, även om begreppet inte används på samma konsekventa sätt. Folkbildningsrådet har i tidigare kvalitetsuppföljningar konstaterat att folkhögskolornas administrativa kvalitet har utvecklats. Från och med 2012 finns det också i statsbidragsvillkoren tydligare krav på folkhögskolor att ha rutiner för regelbunden intern granskning samt beredskap för extern kontroll av verksamheten.

Folkbildningsrådet fortsätter att följa upp internkontrollens utveckling och effekter inom studieförbund som folkhögskolor.

Folkbildningsrådets slutsatser

- Studieförbundens arbete med internkontroll har bidragit till utvecklingen av kvalitetsarbetet. Internkontrollen har utvecklats från att vara ett verktyg för kontroll till att i allt större utsträckning också vara ett verktyg för lärande.
- Folkhögskolor utvecklar olika former för internkontroll, men använder sig inte nödvändigtvis av begreppet. Majoriteten av folkhögskolorna har väl utvecklade rutiner för att säkra den administrativa kvaliteten.

Försöks- och utvecklingsarbete

Försöks- och utvecklingsarbete utgör en viktig del i kvalitetsarbetet och bedrivs kontinuerligt inom studieförbunds och folkhögskolors verksamhet. Försöks- och utvecklingsarbete omfattar såväl kontinuerliga insatser för att bibehålla och stärka relevans och kvalitet i existerande verksamhet, som initiativ till nya satsningar i syfte att bemöta nya behov och utveckla verksamheten vidare. Alla folkhögskolor får årligen, inom ramen för statsbidraget, ett bidrag avsatt specifikt för planerat utvecklingsarbete, ideologisk profilering och rörelseanknytning. I övrigt bedrivs försöks- och utvecklingsarbete inom såväl ordinarie verksamhet/finansiering som genom specifika projekt där finansiering kan komma från olika håll.

Folkbildningsrådet följer årligen upp hur studieförbund och folkhögskolor bedriver försöks- och utvecklingsarbete. För 2011 har Folkbildningsrådet valt att följa upp försöks- och utvecklingsarbetet utifrån två perspektiv:

1. Kopplingen mellan systematiskt kvalitetsarbete och hur man arbetar med utveckling och nytänkande i verksamheten. Ett antal observationer görs kring faktorer som på olika sätt påverkar förutsättningarna för folkhögskolors och studieförbunds försöks- och utvecklingsarbete.
2. Verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. En del av det försöks- och utvecklingsarbete som bedrivs inom detta verksamhetsområde beskrivs genom exempel.

Dessa perspektiv motiveras utifrån insikten att ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete ger ett underlag för medvetna och väl underbyggda beslut om hur verksamheten kan stärkas och utvecklas. Därmed finns en logisk koppling mellan utvärdering och lärande samt hur man arbetar med utveckling och nytänkande i verksamheten. En kontinuerlig lärandeprocess är nödvändig för att kunna anpassa sig till förändringar i omvärlden.

Det är i Folkbildningsrådets årliga uppföljning omöjligt att ge en fullständig bild av allt det försöks- och utvecklingsarbete som görs inom studieförbund och folkhögskolor. Ett sätt att avgränsa är att välja ut ett tematiskt område som gjorts i årets uppföljning. Valet att fokusera på *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa* i årets uppföljning grundas i att internationella frågor och gränsöverskridande samverkan har utgjort ett centralt tema i Folkbildningsrådets verksamhet under 2011.

Försöks- och utvecklingsarbete generellt

I samtal med studieförbund och folkhögskolor om hur man arbetar med nytänkande och utveckling i verksamheten generellt, framkommer ett antal faktorer som på olika sätt påverkar förutsättningarna för försöks- och utvecklingsarbete. Dessa sammanfattas här under sju rubriker - Initiativ och styrning, Ekonomiska villkor, Ledningens roll, Förankring och delaktighet,

Fortbildning, Samverkan, samt Långsiktighet och uthållighet.

Initiativ och styrning

Initiativ till försöks- och utvecklingsarbete föds ibland direkt utifrån kvalitetsarbetet. Det är folkhögskolor och studieförbund som kommit långt i utvecklingen av sitt systematiska kvalitetsarbete som beskriver hur löpande uppföljning och utvärdering leder till identifiering av kvalitetsförbättrande åtgärder. När det fungerar väl upprättas det en plan med tydlig ansvarsfördelning, resurser avsätts, och uppföljning sker löpande. Det handlar om förbättringsåtgärder inom existerande verksamhet men också om nya idéer som föds utifrån det systematiska kvalitetsarbetet.

Mycket vanligt förekommande är att initiativ föds utifrån personliga engagemang. Det personliga intresset och engagemanget ses dessutom som en förutsättning för framgångsrik verksamhetsutveckling. Representanter från folkhögskolor beskriver exempelvis hur utveckling av nya kurser oftast föds utifrån enskilda lärares intresse och engagemang.

Detsamma gäller för studieförbund, men där lyfts också efterfrågan från medlems- och samverkande organisationer som en starkt styrande faktor för beslut om nya satsningar. Studieförbunden ska fungera som medlemsorganisationernas arena för folkbildningsarbetet och har därmed ett ansvar att svara upp mot deras efterfrågan. Lyhördhet och dialog med medlems- och samverkande organisationer utgör därmed en av de allra viktigaste utgångspunkterna. Samtidigt lyfter studieförbund och folkhögskolor också fram risker med att, på ett oreflekerat sätt, bli alltför efterfrågestyrd.

I diskussioner om efterfrågestyrd verksamhetsutveckling lyfts nödvändigheten av politisk styrning fram. Styrdokument och styrelsebeslut framhålls som en naturlig och nödvändig grund för beslut om utvecklingssatsningar i verksamheten. Alla folkhögskolor och

studieförbund har styrdokument på olika nivåer, så som vision, värdegrund, idéprogram, och verksamhetsplaner. I bästa fall genomsyrar detta verksamheten hela vägen. Styrelse och ledning beslutar om försöks- och utvecklingssatsningar med grund i dessa styrdokument, exempelvis genom att avsätta medel för att stödja och inspirera till utveckling i en viss riktning. Samtidigt betonar folkhögskolor och studieförbund att politisk styrning och en starkt styrdokumentskultur är områden som kan utvecklas vidare.

Ekonomiska villkor

Ekonomiska förutsättningar är också en faktor som påverkar beslut om satsningar på försöks- och utvecklingsarbete. Behov och intressen vägs och prioriteras mot varandra. Att det i regel finns väldigt lite ekonomiskt utrymme att utöka verksamheten beskriver såväl studieförbund och folkhögskolor som en begränsande faktor i försöks- och utvecklingsarbete.

Nya initiativ genomförs inte sällan i projektform och med tillfällig finansiering. Att det finns särskilda medel avsatta för att stimulera utveckling av nya idéer underlättar att detta sker, då man upplever att det sällan finns marginaler inom ordinarie verksamhet. Extern projektfinansiering kan komma från många olika håll, även utanför den s.k. folkbildningsvärlden. Man framhåller att detta får betydelse inte enbart för den grundläggande folkbildningsverksamheten utan även kan verka berikande för organisationens externa relationer.

En stor del av nysatsningar, att utveckla nya idéer och koncept, sker med finansiering från andra håll, dvs. utanför det statliga folkbildningsanslaget. Detta beskrivs å ena sidan som berikande, å andra sidan delvis som ett uttryck för att en stor del av nytänkande initiativ inte låter sig göras inom ramen för folkbildningens bidragssystem. Begränsningar i statsbidragsmodellens flexibilitet kan ibland upplevas som hämmande.

Ledningens roll

Stöd och engagemang från ledningen beskrivs som en avgörande förutsättning för lyckade försöks- och utvecklingsåtgärder. Ledningen har en nyckelroll i beslut om prioriteringar och att avsätta tid och resurser, liksom i att kommunicera och förankra vision och målsättning inom hela organisationen för de åtgärder som görs. Förankring i ledningen är viktigt, inte enbart utifrån frågor som har med prioriteringar och organisatoriskt ägarskap att göra. Det handlar också om uttryck för systematik i verksamheten. Det ökar förutsättningarna för att försöks- och utvecklingsarbete genomförs utifrån ett helhetsperspektiv på organisation och verksamhet med hänsyn till komplexa samband och ömsesidig påverkan.

Lärande och utveckling hänger nära samman. På samma sätt som det tidigare konstaterats att ledningen måste visa att lärande är prioriterat, gäller detta också för försöks- och utvecklingsarbete. I samtal om ledningens roll talar man om vikten av att skapa en miljö som främjar och belönar utvecklingsarbete och nytänkande.

Förankring och delaktighet

Även om initiativ till försöks- och utvecklingsåtgärder ofta kommer utifrån ett engagemang som bärs av en eller några eldsjälar, så framträder bred förankring och delaktighet inom hela organisationen som en förutsättning för framgångsrika och hållbara åtgärder. Förankring hos ledningen är en del, men förankringen måste vara bredare än så.

En utmaning som uttrycks av både studieförbund och folkhögskolor är att få med sig alla medarbetare i åtgärder, utifrån respektive roll och funktion.

Fortbildning

En nyckelfaktor som nämns är fortbildning. Detta hänger ihop med att skapa förutsättningar för bred förankring, men också utifrån aspekter som samstämmighet och trovärdighet vilket lyfts

särskilt i samband med försöks- och utvecklingsarbete inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. Att ha en kurs kring miljömässig hållbarhet är inte trovärdigt om hållbarhetsperspektiv inte finns med i övriga delar av verksamheten. Därmed blir fortbildning av hela personalen en nyckelfaktor för verksamhetsutveckling i denna riktning.

Man talar om kompetensutveckling för individer och i grupp. Utbyten och studiebesök hos andra organisationer, mentorskap, handledning, nätverkande och föreläsningar är exempel på kompetensutvecklande aktiviteter som lyfts fram. Vikten av att skapa förutsättningar för tillämpning av nyförvärvade kunskaper betonas. Man talar om beredskap för att kanalisera kunskap vidare exempelvis genom att inspirerande föreläsningar kombineras med handlingsprogram, och om ledningens beredvillighet att ställa upp på de initiativ som kommer ur fortbildning.

Det finns flera exempel på kompetensutvecklingsprojekt, inte sällan i form av gemensamma initiativ mellan flera aktörer. Ett sådant exempel är *Folkhögskola 2.0*, ett samverkans- och kompetensutvecklingsprojekt där 15 av Skånes 17 folkhögskolor ingår och som är finansierat av Europeiska Sociala Fonden/ESF. Projektet pågår från februari 2011 till sommaren 2013 och ska utveckla och rusta folkhögskolorna kring entreprenörskap i samverkan med det omgivande samhället, hållbar utveckling och kommunikation. I arbetet ingår även att ta fram metoder kring delaktighet och öka möjligheterna till lärande och erfarenhetsutbyte genom fysiska och digitala möten.

Samverkan

Samverkan lyfts fram som framgångsfaktor och ofta som förutsättning i försöks- och utvecklingsarbete. Några studieförbund har utvecklingsamtal med sina medlems- och samverkansorganisationer där man diskuterar vad det är man ska samarbeta kring framåt, varför och hur. På liknande sätt finns det folkhögskolor som

har samrådsdagar med sina huvudorganisationer. Detta beskrivs som ett bra sätt att skapa samsyn kring målsättningar, förväntningar och engagemang vilket i sin tur skapar goda förutsättningar för lyckade satsningar.

Bland såväl folkhögskolor som studieförbund sker en ständig samverkan utifrån en mängd olika utgångspunkter och sammanhang. I de fokusgruppsamtal som genomförts har det, både från folkhögskolor och studieförbund, uttryckts intresse för mer samarbete kring verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. Ett mervärde från samtalen var att de genererade flera tankar och idéer för möjliga framtida samarbeten.

Långsiktighet och uthållighet

Realistisk planering lyfts fram som en viktig förutsättning för försöks- och utvecklingsarbete. Särskilt när det gäller utveckling av ny verksamhet behövs det ofta gott om tid för att denna ska sätta sig, bli känd och nå synbara resultat. I detta sammanhang talas det om vikten av uthållighet, men också om vikten av att våga, att ha tillåtelse att ”misslyckas” och beredskap att dra lärdom även av det som inte blev som det var tänkt.

Samtidigt som tillfälliga extra resurser, exempelvis ekonomiska, stimulerar och underlättar försöks- och utvecklingsåtgärder, så finns en utmaning att skapa förutsättningar för att sådana satsningar på sikt integreras i ordinarie verksamhet. Det tycks finnas en samsyn om att förutsättningarna är bäst när en projektsatsning handlar om att förstärka en redan påbörjad process inom ordinarie verksamhet exempelvis i form av extra resurser. FlexLär lyfts upp som ett exempel där detta har fungerat mycket bra på flera håll.⁸ När nya utvecklingsprojekt formuleras och genomförs med tillfälliga resurser skapas ofta mycket bra verksamhet, goda resultat och värdefulla erfarenheter. Men det betyder inte

nödvärdigtvis att det skapats förutsättningar för att verksamheten kommer att fortsätta inom ramen för den ordinarie verksamheten när projektet avslutas.

Försöks- och utvecklingsarbete inom verksamhetsområdet folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa

Området omfattar ett brett verksamhetsfält som innehåller frågor om människors livsvillkor där såväl miljömässiga som sociala, ekonomiska och kulturella aspekter ingår. Samtliga studieförbund och folkhögskolor arbetar med globala utvecklingsfrågor och är på ett eller annat sätt engagerade i internationellt arbete. Hållbarhets- och rättvisefrågor behandlas i särskilda kurser, studiecirklar och kulturarrangemang, och vävs dessutom in på andra sätt i studieförbunds och folkhögskolors verksamhet.

För att bidra till folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa, behöver folkhögskolor och studieförbund utveckla verksamhet som bidrar till att öka människors insikt om vikten av förändrade värderingar och levnadsvanor.

I samtal med studieförbund och folkhögskolor om hur man arbetar med frågor som rör *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*, identifieras ett antal utmaningar, möjligheter och utvecklingsområden. Dessa sammanfattas här under tre huvudrubriker – Omvärldsrelation, Dialog och mötesplatser, samt Att leva som man lär.

Omvärldsrelation

Ett dynamiskt förhållningssätt gentemot omvärlden lyfts fram av både studieförbund och folkhögskolor som en grundläggande förutsättning för att kunna arbeta på ett relevant sätt inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. Eftersom många av de frågor som ryms inom verksamhetsområdet är komplexa och saknar självklara svar och lösningar, ser man

⁸ FlexLär: Projekt som avser att stödja utveckling av flexibelt lärande i studieförbund och folkhögskolor i syfte att öka den digitala delaktigheten. Projektmedlen administreras av Folkbildningsrådet och avser utvecklingsarbete som normalt inte finansieras inom det ordinarie statsbidraget.

att det krävs kontakt, utbyte och samverkan på mycket bred front.

Både studieförbund och folkhögskolor är självkritiska i reflektionen över sin egen roll, funktion och förmåga att nå ut, påverka och göra skillnad i hållbarhets- och globala rättvisefrågor. Man menar att en utmaning är att stärka sin egen förmåga att hänga med, hitta sin roll, nå ut och utveckla arbetsmetoder som är relevanta för frågorna, de individer och grupper man vill nå samt de målsättningar man har. Det handlar om kommunikation, öppenhet, flexibilitet och samverkan. Områden för utveckling som lyfts fram är former för kontakt och samverkan med olika aktörer i samhället, samt beredskap och metoder att förhålla sig till nya former av engagemang och organisering som uppstår.

Ett annat område som behöver stärkas är hur man förhåller sig till och använder sig av olika former av sociala medier. Det pågår en mängd utvecklingsåtgärder på folkhögskolor och studieförbund i syfte att stärka egen kompetens och kapacitet att använda sig av digital och social media i den egna verksamheten. Att hänga med i den tekniska utvecklingen ses som en förutsättning, både för att nätverka, nå ut och hämta in information.

Studieförbund och folkhögskolor reflekterar i detta sammanhang kring sin roll, vad man bör satsa på att utveckla utifrån egen styrka och kompetens, och vad man bör satsa på att samverka kring och exempelvis utnyttja möjligheten att i ännu högre utsträckning dra nytta av vad andra aktörer gör.

Dialog och mötesplatser

Dialog ses som en av folkbildningens styrkor, och därmed ett område där man ser att studieförbund och folkhögskolor kan fylla en viktig funktion. Man talar om behov av att utveckla former för hur dialog förs kring hållbarhets- och globala rättvisefrågor, liksom om utveckling av former för integrerade mötesplatser där denna dialog kan föras. Det är relativt enkelt

att nå redan initierade och att samla människor med lika bakgrund, utgångspunkt och världsbild. Men i dessa frågor krävs gränsöverskridande dialog och samverkan. Utveckling av former och metoder för hur detta kan göras beskrivs som en utmaning.

Att leva som man lär

Folkhögskolors och studieförbunds ambition är att bidra till att allt fler människor får insikt som i sin tur leder till åsikt och handling.

En utmaning handlar om att få vilja och engagemang kring frågorna att genomsyra hela organisationen. Initiativ föds utifrån engagemang. Folkhögskolor och studieförbund beskriver att nya utvecklingsinitiativ ofta drivs av en eller flera engagerade medarbetare. Att förankra engagemang och synsätt inom organisationen som helhet är viktigt för att få bärkraft i denna typ av verksamhet och beskrivs även som en trovärdighetsfråga. Kunskap är en nyckel, och kompetensutveckling kring hållbarhetsfrågor utifrån olika perspektiv är därmed ett prioriterat utvecklingsområde som många studieförbund och folkhögskolor arbetar med.

Att leva som man lär är en förutsättning för trovärdighet och pekar på kopplingen mellan kunskap och handling. Här pågår reflektion och utveckling. Som exempel kan nämnas flera folkhögskolor som arbetar med praktik- och resandekurser till andra länder, där det pågår en problematiserande diskussion kring kursupplägg i relation till hållbarhetsperspektiv.

Att stärka metoder som stimulerar att kunskap leder till handling lyfts fram som ett utvecklingsområde. Studieförbund beskriver att det finns stort intresse för föreläsningar/kulturarrangemang men vill hitta former för att detta intresse i högre utsträckning kopplas till ett vidare engagemang. Folkhögskolor beskriver hur man utvecklar metoder för att främja och följa upp fortsatt engagemang hos kursdeltagare, för att på så sätt få en bild av i vilken utsträckning och på vilket sätt kursverksamhet bidrar till detta samt hur det kan stärkas ytterligare.

Folkbildningsrådets sammanfattande analys

Folkbildningsrådet konstaterar att det är en kombination av olika faktorer som styr försöks- och utvecklingsåtgärder. Initiativ föds utifrån olika processer och det finns flera faktorer som fungerar som incitament eller hinder, såväl interna som externa, och som därmed påverkar vad man satsar på och varför. Några av de faktorer som tydligast framkommer handlar om intresse, engagemang och ekonomiska förutsättningar. Behovsformulering utifrån systematisk verksamhetsuppföljning, utvärdering och lärande utgör också en betydande grund.

Ett väl utvecklat systematiskt kvalitetsarbete bidrar till att stärka förutsättningarna för ett relevant försöks- och utvecklingsarbete. Det finns goda exempel på hur systematisk uppföljning, utvärdering och lärande ligger till grund för beslut om försöks- och utvecklingsåtgärder framåt, liksom hur själva utformningen och genomförandet av försöks- och utvecklingsåtgärder sker på ett systematiskt sätt.

Samtidigt kan man se att försöks- och utvecklingsåtgärder inte sällan sker utifrån andra tillfälligheter. Det är inte nödvändigtvis en systematiserad analys och lärdomar som ligger till grund för vilka behov som styr åtgärder, utan snarare vilka resurser som råkar finnas tillgängliga i form av ekonomiska medel, personalens engagemang etc. Dessa faktorer utgör naturligtvis också viktiga förutsättningar för att kunna genomföra ett väl fungerande och hållbart försöks- och utvecklingsarbete, men behöver kombineras med den systematiska grunden för att säkra relevansen.

I samtal med representanter från studieförbund och folkhögskolor framstår kopplingen mellan lärande och utveckling som tydlig för de flesta. Så gott som alla säger att detta är viktigt att bejaka för kvalitet och relevans i verksamheten. Samtidigt konstaterar man att det inte alltid prioriteras. Begränsade resurser i form av tid och

pengar ses ofta som orsak för att inte satsa på lärande och utvecklingsarbete i den utsträckning som man kanske egentligen skulle vilja.

Det finns ett behov av att stärka formerna för utvärdering generellt inom studieförbunds och folkhögskolors verksamhet, och detta gäller även för den del som avser försöks- och utvecklingsarbete. Erfarenheter och lärande från försöksverksamhet kan i större utsträckning tas tillvara på ett sätt som främjar verksamheten i stort.

Inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa* görs åtgärder för verksamhetsutveckling på olika sätt inom många studieförbund och folkhögskolor. Samtidigt uttrycks, från de som själva arbetar med dessa frågor, att det som görs inte är tillräckligt, att det krävs större åtgärder, fler aktivt arbetande med frågorna samt mer samverkan. Det som framstår som den viktigaste utmaningen handlar om folkhögskolors och studieförbunds interaktion med omvärlden och att stärka formerna för kommunikation, öppenhet, flexibilitet och samverkan. En annan utmaning är att stärka förutsättningarna för ett konsekvent hållbarhetstänkande genom hela verksamheten.

Folkbildningsrådets slutsatser

- Ett väl utvecklat systematiskt kvalitetsarbete ger en tydligare grund för prioriteringar och beslut om försöks- och utvecklingsarbete. Erfarenheter och lärande från försöksverksamhet kan i större utsträckning tas tillvara på ett sätt som främjar verksamheten i stort.
- Studieförbund och folkhögskolor arbetar med utveckling inom verksamhetsområdet *folkhälsa, hållbar utveckling och global rättvisa*. Den viktigaste utmaningen handlar om folkhögskolors och studieförbunds samspel med omvärlden och att stärka formerna för kommunikation, öppenhet, flexibilitet och samverkan. En annan utmaning är att stärka förutsättningarna för ett konsekvent hållbarhetstänkande i hela verksamheten

Folkbildningsrådet

Box 380 74, 100 64 Stockholm

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

fbr@folkbildning.se

www.folkbildning.se