

Utvecklingsplan

Jan Hylén

När effektkedjan är skapad och man har beskrivit alla de olika stegen – från resurser, aktiviteter, resultat och effekter – så är det dags att börja planera i vilken ordning de olika aktiviteterna ska genomföras. Vad är mest angeläget? Vad behöver göras först och vad kan vänta några månader eller ett år? Eftersom man vanligen har begränsade resurser så kan man också behöva prioritera. I följande text utgår vi från det exempel som presenterades i Del 5 Effektkedjan.

Aktivitetsplanering

I vårt exempel verkar det lämpligt att börja med inventera befintliga digitala verktyg och de behov som verksamheten har av ytterligare digitala verktyg. I nästa steg köper ansvarig in de verktyg som lärare och elever kommit överens om inom ramen för den budget som finns till buds. Efter inköpet kan sedan kompetensutveckling för de berörda lärarna planeras och genomföras.

För att öka tydligheten kan det vara fördelaktigt att omvandla effektkedjan till en tabell där man beskriver de olika aktiviteter som ska genomföras, som i tabell 1. I tabellen har exempel på aktiviteter och resultat hämtats från effektkedjan i del 5.

Tabell 1

Aktiviteter med budget, tidplan och ansvarig

Aktiviteter	Budget	Tidsplan	Ansvarig	Resultat
1. Inventera behov och befintliga digitala verktyg. Köp in verktyg vid behov	X kronor för kurs	Klart månad 7 efter start	Skolchef Vera Kriita	Skolan har köpt in ändamålsenliga digitala verktyg
2. Inköp av digitala verktyg utifrån behov	Y kronor inköp	Klart månad 9 efter start	Inköpsansvarig Bertil Krona	Skolan har köpt in ändamålsenliga digitala verktyg
3. Planering av kompetensutveckling för berörda lärare	Z timmar för planering av kompetensutveckling	Klart månad 10 efter start	Utvecklingsansvarig Po Bettet	Lärare känner förtrogenhet med de digitala verktyg som eleverna har tillgång till

4. Lärarna får utbildning i de digitala verktygen genom kollegialt lärande	Q timmar ur den samlade kompetensutvecklingsresursen	Klart månad 11 efter start	Utvecklingsansvarig Po Bettet	Lärare känner förtrogenhet med de digitala verktyg som eleverna har tillgång till
--	--	----------------------------	-------------------------------	---

I tabellen anges tydligt vilken budget som finns avsatt för varje aktivitet, när aktiviteten ska vara genomförd samt vem som är ansvarig för att aktiviteten genomförs och att budgeten hålls. Genom att mycket tydligt ange vem som är tänkt att ansvara för aktiviteten samt vilken budget som finns till förfogande så kan man tidigt få en diskussion om uppdraget är genomförbart eller ej. I detta fall skulle den inköpsansvarige eller den utvecklingsansvarige kanske kunna protestera och säga att tidsplanen är orealistisk eller att budgeten inte räcker. Det är en fördel att få upp en sådan diskussion till ytan så tidigt som möjligt, istället för att den kommer efter det att aktivitetens genomförande försenas och därmed kanske sinkar resten av planeringen.

Att utveckla indikatorer

I tabell 1 anges också det tänkta resultatet av respektive aktivitet. Det är i vissa fall tydligt om det tänkta resultatet är uppnått. Det gäller till exempel om skolan köpt in de digitala verktyg som lärare och elever kommit överens om eller ej. Men det kanske inte alltid är lika enkelt och självklart att avgöra om resultatet är uppnått – hur vet man till exempel att lärarna känner förtrogenhet med de nyinköpta digitala verktygen? För att få svar på en sådan fråga kan man behöva utveckla indikatorer. En indikator är ett sätt att mäta för att se hur en verksamhet utvecklas mot ett uppsatt mål eller en effekt.

För att återknyta till exemplet ovan så kan vi säga att lärarna och elever kommit överens om att det är fem olika programvaror som de vill köpa in och som de, tillsammans med den inköpsansvarige, kollat så att det ryms inom budget. Vid den överenskomna mätpunkten (månad 9 efter start) så kanske endast tre programvaror finns på plats. Skälet till detta kan vara flera – att företaget som levererar produkten har leveransproblem, att den inköpsansvarige varit sjukskriven, eller liknande. Men genom att man har en i förväg överenskommen tidpunkt för att mäta hur nära målet man är, så får man löpande information om eventuella förseningar som kan innebära att andra tidsplaner kan behöva förskjutas. Detsamma kan gälla tvärtom – kanske går inköpen snabbare än man tänkt så att man kan tidigarelägga den planerade kompetensutvecklingen.

En indikator är ett mått för att följa vad som händer i verksamheten i relation till ett uppsatt mål eller en önskvärd effekt. Har man flera mätpunkter för varje indikator (till exempel antal inköpta programvaror) så blir indikatorn ett sätt att se vad som har hänt i

verksamheten sedan förra mätningen. Indikatorn visar hur långt man nått och vad man har kvar att göra innan man når målet.

Flera indikatorer fångar mer

Det svåra med indikatorer är att hitta mått som är enkla att få fram, samtidigt som de ger en god bild av situationen. Som framhölls i Figur 3 i Del 5 om effektkedjan så är de mest långsiktiga effekterna ofta mest intressanta, men också de effekter som vanligen är svårast att mäta. De långsiktiga effekterna är ofta mer visionära och mångdimensionella och därför svåra att fånga i enkla mått. Men samtidigt är det vanligen viktigare att veta om man uppnått dem, än om man nått enstaka resultat på vägen. Därför kan man behöva ha flera indikatorer som täcker in olika delar av den effekt man vill mäta.

En indikator tar ofta upp en aspekt av en mer komplex effekt eller resultat, men kan ändå vara ett bra mått på hur nära man är att uppnå effekten eller resultatet. Indikatorn är endimensionell, medan effekten ofta är flerdimensionell.

Därför är det bra att ha fler än en indikator som beskriver utvecklingen mot effekten. Det kan dels gälla att försöka fånga både objektiva (enkelt mätbara) och subjektiva (personligt upplevda) aspekter av en effekt och dels att mäta vid flera olika tidpunkter för att bättre fånga utvecklingsförloppet.

Objektiva och subjektiva indikatorer

En indikator tar ofta upp en aspekt av en mer komplex effekt, men kan ändå vara ett bra mått på hur nära man är att uppnå effekten. Indikatorn är endimensionell, medan effekten kan vara flerdimensionell. Därför är det bra att ha fler än en indikator som beskriver utvecklingen mot effekten. I fallet med att lärarna ska känna sig förtrogna med de nyinköpta verktygen så kan detta vara svårt att mäta objektivt (såvida man inte genomför ett prov för lärarna) men en subjektiv bedömning kan vara nog så viktig, det vill säga om lärarna själva i en enkät beskriver att de upplever sig förtrogna med verktygen.

Försök om möjligt att hitta både "objektiva" mått, som antalet inköpta digitala enheter eller programvaror i exemplet ovan, och "subjektiva" mått. Subjektiva mått kan vara självrapporterade data, som andelen pedagoger som anger eller att andelen elever som beskriver, etcetera.

Många mätpunkter fördelaktigt

För att ha god kontroll och översikt över processerna är det bra att mäta ofta – att ha många mätpunkter över tid. Kanske kan man på månatlig basis kolla utvecklingen, istället för bara en gång per termin eller kanske bara en gång per år. Men detta gäller

enbart om insamlingen av uppgifter kan ske automatiskt, till exempel via uppgifter i lärplattformen, närvarostatistiken eller liknande.

För att hålla reda på alla indikatorer och hur de är kopplade till respektive resultat kan man med fördel även här ställa upp en tabell.

Tabell 2

Indikatorer till resultat

Aktivitet	Indikatorer	Resultat
Lärarna får utbildning i de digitala verktygen genom kollegialt lärande	Indikator 1 90% av programvarorna har använts minst 3 ggr Mät punkt i tid Exempelvis 13 månader efter start	Lärare känner förtrogenhet med de digitala verktygen eleverna ska använda
	Indikator 2 90% av berörda lärare svarar i medarbetarenkät att de känner sig förtrogna med elevernas verktyg Mät punkt i tid Exempelvis 15 månader efter start	

En risk i arbetet med att utveckla indikatorer är att man samlar in mycket mer data än som sedan används i analysen. Att samla in för mycket data gör att arbetet blir tungrovt och risken är att man inte orkar upprepa proceduren kontinuerligt. Därför är det viktigt att ha en ganska detaljerad kunskap om vilka data som går att få fram ur olika existerande system och, inte minst, vilka data som redan samlas in. Vad kan man till exempel få ut för information om användningsfrekvens och användningsmönster ur skolans lärportal? Finns det andra liknande existerande system med data som kan analyseras utan att det stör personal och elever?

Vad gäller olika former av självrapporterade data så bör man som vanligt vara försiktig med att öka mängden enkäter som personalen ska besvara. Se därför till att du har god överblick över vilken typ av information som redan samlas in på skolnivå och huvudmannanivå och vad i denna informationsmängd som kan användas. Kanske finns det redan en hel del användbara data och kanske kan en befintlig medarbetarenkät eller liknande, kompletteras med en eller ett par frågor. Dessutom bör man inte förlita sig enbart till självrapporterade data. Forskning om självvärdering visar att sambandet mellan individens värdering av sina kunskaper eller kompetenser vanligen visar en

medioker överensstämmelse med externa bedömningar (till exempel lärarbedömningar eller prov). Vidare ökar överensstämmelsen mellan egen bedömning och extern bedömning ju mer man kan om ett ämne – ju mer kunskap man har desto bättre känner man sina brister.

Jobba i grupp

Liksom i arbetet med effektkedjan kan man tänka på att detta är en typ av arbetsuppgift som är lämplig att lösa i grupp. Liksom när man utformar effektkedjan kan vara bra att ha med olika personalkategorier som ekonomiansvarig, kvalitetsansvarig, intendent, ansvarig för lärplattform och/eller liknande funktioner i arbetet med indikatorer. Skälen är dels att man behöver detaljerad kunskap om verksamhetssystem, återkommande medarbetarundersökningar, elevenkäter och så vidare, för att kunna använda dessa resultat i utformandet av indikatorerna. Dessa specialkunskaper behöver finnas med i arbetet. Dessutom så behövs ofta dynamiken och diskussionerna i en grupp för att hitta de mest användbara indikatorerna, precis som i arbetet med effektkedjan.

Är man en liten huvudman eller en liten skola så kanske det i flera fall är samma personer som varit med och utformat effektkedjan, som sedan också är med i arbetet att utforma indikatorer.

Färdigställa utvecklingsplanen

I tabellen som successivt växer fram beskrivs de väsentliga delarna i en utvecklingsplan för de kommande 2-3 åren. Fördelen med att ha den i tabellform är att den blir just ”delningsbar”. Fler kan ta del av den och därmed kan den bidra till reflektion och utveckling. Notera att effektkedjan kommer att behöva finnas med i utvecklingsplanen, kanske som en bilaga, för att visa logiken i resonemangen och vilka resultat och vilka indikatorer som är kopplade till vilka effekter.

I tabell 3 är även förslag till indikatorer kopplade till en av effekterna inlagda. Det är viktigt att dessa indikatorer är riktade gentemot effekten och inte mot resultaten. Detta eftersom det kan vara så att trots att man når de resultat man planerat, så kanske man inte når ända fram till den effekt man eftersträvar. En sådan utveckling kan ha flera orsaker, antingen att de resultat man planerat för inte var tillräckliga vid planeringstillfället för att nå den eftersträlvade effekten, eller att förhållandena förändrats så att resultaten två eller tre år senare inte räcker till. I vårt exempel kan det komma nya elever med andra behov än de man planerat för, eller liknande.

Tabell 3

Indikatorer till effekten

Aktivitet	Indikatorer	Resultat	Indikatorer	Effekter
Lärarna får utbildning i de digitala verktygen genom kollegialt lärande	Indikator 1 90% av programvarorna har använts minst 3 ggr Mät punkt i tid Exempelvis 13 månader efter start Indikator 2 90% av berörda lärare svarar i medarbetarenkät att de känner sig förtrogna med elevernas verktyg Mät punkt i tid Exempelvis 12 månader efter start	Lärare känner förtrogenhet med de digitala verktygen eleverna ska använda	Indikator 1 70% av eleverna svarar att deras lärare kan hjälpa dem med de programvaror de använder Mät punkt i tid Exempelvis 15 månader efter start	Ökad måluppfyllelse för elever i behov av extra anpassningar

Riskbedömning och bieffekter

Ibland uppstår oönskade bieffekter. En oönskad bieffekt kan definieras som att verksamheten bidrar till en annan effekt än den avsedda och som medför problem av något slag.¹ Den kan vara en direkt följd av aktiviteter eller yttra sig som följdverkningar av de önskade effekterna. Det är förstås omöjligt att identifiera alla bieffekter som kan uppstå. Vissa bieffekter kan vara uppenbara och självklara, till exempel att statistikproduktion kan vara till nytta för användaren men en börda för uppgiftslämnaren. Samtidigt kan det finnas bieffekter som är dolda, som att digitaliseringen av skolarbetet samtidigt kan medföra att mobbningen också tar sig

¹ Definitionen och resonemanget om bieffekter är hämtade ur Ekonomistyrningsverkets skrift ”Vägledning Verksamhetslogik”, ESV 2016:31.

uttryck i sociala medier. Alla bieffekter är heller inte av samma värde. Några kan vara svårt prövande (som mobbning) medan andra kan vara lätta att tolerera och leva med (som en ökad elförbrukning på skolan till följd av alla datorer). Bieffekter kan också vara bra, det vill säga något som kommer på köpet och som värderas positivt. Även om det kan vara svårt är det ändå viktigt att försöka kartlägga oönskade bieffekter.

Det kan vara klokt att genomföra en riskbedömning och att försöka förutse vilka bieffekter som kan uppstå för att försöka hindra dessa. I vårt exempel kan det kanske handla om att det kan uppstå klagomål hos vårdnadshavare om lärarna förändrar arbetssätt och för in fler digitala verktyg. Då kanske ett informationsmöte innan de planerade förändringarna införs vara ett sätt att förebygga negativa reaktioner. Kanske kan en demonstration av de olika verktygen och hur de kan hjälpa eleverna, vara ett sätt att få med sig vårdnadshavarna.

Avslutning

Som redan framhållits bör effektkedjan och utvecklingsplanen betraktas som levande dokument. De samspelar också med varandra så att förändringar som görs i effektkedjan gör att utvecklingsplanen också behöver förändras. En kontinuerlig uppföljning eller mätning med hjälp av de indikatorer man tagit fram ger underlag för att revidera effektkedjan och därmed utvecklingsplanen. En revidering kan vara att man av indikatorerna ser att utvecklingen går långsammare än man beräknat. Då kan antingen mer resurser tillskjutas och fler aktiviteter genomföras för att hålla tidsplanen och nå de eftersträlvade effekterna inom utsatt tid. Alternativt revideras de resultat och effekter man tidigare satt upp. Indikatorer kan också visa att man i vissa avseenden når sina mål snabbare än beräknat. Då kan man revidera resultat och effekter och höja ambitionsnivån ytterligare. Med hjälp av effektkedjan och en utvecklingsplan har man möjlighet att arbeta systematiskt med sitt kvalitetsarbete och basera sina åtgärder eller aktiviteter på en fast grund av data.