

Nulägesanalys och handlingsplan – en väg till något nytt

Martin Lundberg, Linköpings universitet

I dagens arbetsliv finns en ambition om att ständigt utveckla verksamheters kvalitet. Skolan är inget undantag. När skolväsendet kommunaliserades i början av 1990-talet ställdes krav på uppföljningar. Skolhuvudmännen förväntades följa upp målen de beslutat om för utbildningen. Med skollagen (SFS 2010:800) blev det tydligt att skolväsendet på lokalt plan ska arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete. Genom det ska skolhuvudmän och skolenheter inte bara skapa sig en bild av hur de lever upp till statens mål och krav. De ska dessutom åtgärda avvikelser i uppfyllandet av de nationella styrdokumentens mål. Skolans kvalitetsarbete ska fokusera på dessa mål.

Kvalitet i skolväsendet

Kvalitet är ett begrepp som kan ges många betydelser. Oftast är betydelsen beroende av sammanhanget det används i. Det gäller inte minst för skolväsendet. Mufic (2022) visar att kvalitetsbegreppets betydelse kan skifta beroende på vilket sammanhang i skolväsendet som det används i. Det kvalitetsbegrepp som ryms i skollagen definieras av Skolverket i de Allmänna råden för systematiskt kvalitetsarbete (Skolverket, 2015, s 45).

Definitionen framhåller att kvalitet är en ”samlingsbeteckning för hur väl verksamheten:

- uppfyller nationella mål,
- svarar mot nationella krav och riktlinjer,
- uppfyller andra uppsatta mål, krav och riktlinjer, förenliga med de nationella samt
- kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.”

Med denna definition framträder ett kvalitetsbegrepp som framhåller måluppfyllelse. Det blir så att säga utbildningens resultat som berättar om kvaliteten är hög eller låg. När forskare beskriver kvalitet i skolan kan vi se att det har skett en förändring. Där det tidigare talades om kvalitet i termer av kunskap och bildning har det under de senaste decennierna alltmer talats om en mer resultatbaserad kvalitet (Bergh, 2011). Som vi kommer se i denna text hänger utbildningens resultat samman med såväl de förutsättningar och villkor som utbildningen har liksom med hur utbildningens processer genomförs (jmf. Rönnström & Håkansson, 2021). Detta benämns emellanåt även som

struktur-, process- och resultat kvalitet (Österberg, 2014). En annan tanke som ligger nära skolans idé om kvalitet, är den om likvärdig utbildning. Att den svenska skolan ska vara likvärdig är central i svensk utbildningspolitik. Oavsett var i landet en elev tar del av sin skolutbildning så ska den vara likvärdig med den som ges i andra delar av Sverige. När hela skolväsendet arbetar med att införliva styrdokumentens mål ökar även likvärdigheten.

Den fjärde punkten i definitionen är intressant då den understryker att skolhuvudmän och skolenheter ska arbeta med ständiga förbättringar och med förnyelse av verksamheten. Det sker i det systematiska kvalitetsarbetet. I det tar vi ställning till verksamhetens resultat och måluppfyllelse genom analyser av verksamhetens förutsättningar och processer.

Kvalitet i yrkesutbildning

I en strävan att stödja yrkesutbildning med att utveckla kvaliteten har Skolverket (2023) tagit fram ett stödmaterial med titeln Kvalitet i yrkesutbildning. Stödmaterialiet, som är framtaget i samverkan med nationella programråd, syftar till att vara en hjälp för skolhuvudmän och rektorer i kvalitetsarbetet. Materialet är intressant då det identifierar ett antal kvalitetsområden med tillhörande kvalitetskritiska indikatorer. Stödmaterialiet ska enligt Skolverket (2023, s 4) stödja arbetet med att ”identifiera skolans styrkor och förbättringsområden för att ge skolan en bild över vilka områden som bör prioriteras i det kommande kvalitetsarbetet.” Kvalitetsområdena sorterar under dessa rubriker:

- utbildningens relevans,
- skolans arbetssätt, och
- skolans utrustning.

Dessa tre punkter antyder att stödmaterialiet rör såväl skolans processer som förutsättningar. Exempel på kvalitetsområden som rör förutsättningar är om utrustning och maskiner är lämpliga, om lärare har adekvat kompetens eller om utbildningen är relevant. Andra områden är mer länkade till processaspekter som exempelvis hur undervisning bedrivs, om det finns kommunikation mellan skola och arbetsliv samt skolans ansvar för lärande under det arbetsplatsförlagda lärandet (apl).

Systematiskt kvalitetsarbete

Vi har redan konstaterat att skollagen understryker att ett systematiskt kvalitetsarbete ska genomföras i skolväsendet. Dock säger den ingenting om hur kvalitetsarbetet ska genomföras, men det framhålls att det ska dokumenteras. Med ordet systematiskt förstår vi att arbetet ska vara både ordnat och metodiskt. Tar vi enbart de centrala områden för yrkesutbildning, som beskrevs ovan, kan vi anta att det krävs ett planerat arbete för yrkesutbildning för att sammanställa ett underlag som berättar om utbildningen. Ett

sådant underlag rymmer bland annat dokumentation från apl-besök, trepartssamtal, uppföljningar av apl, betygssammanställningar och elevenkårsresultat. Genom att sammanställa dessa underlag får vi en bild av verksamheten. För att kunna uttala oss om en förändring över tid, krävs att vi samlar in information regelbundet. Det är först när vi har ett nytt resultat som vi kan ta ställning till om kvaliteten har förändrats. Figuren nedan illustrerar antaganden och förväntningar som ställs på ett kvalitetsarbete.

Figur 1.

Illustration av det systematiska kvalitetsarbetet gällande antaganden om att kvaliteten ökar över tid när vi arbetar med att stärka kvaliteten.



Ett centralt antagande som denna figur visar är att ju mer vi arbetar med kvalitetsarbete (tidsaxeln), desto bättre blir verksamhetens kvalitet (kvalitetsaxeln). Det sker dock inte automatiskt. Det krävs ett återkommande systematiskt kvalitetsarbete. Dessutom behöver vi säkra att den kvalitet vi redan har uppnått kvarstår, vilket kilen i figuren visar. För att kunna fortsätta att rulla kvalitetshjulet mot en bättre kvalitet krävs att vi arbetar återkommande med att bibehålla, förbättra och förnya. De processer av uppföljning, analyser, handlingsplaner och genomförande som rymms i kvalitetshjulet förväntas integreras i verksamhetens vardagliga arbete.

Nulägesanalys

Termen nulägesanalys består av de tre orden: nu, läge och analys. Tre ord som framhåller olika företeelser och ger nulägesanalysen dess särskilda villkor. Ordet nu ger ett tidsvillkor. Det begränsar analysen till att fokusera på en viss tidpunkt: nu. Ordet läge uppmärksammar att någots beskaffenhet ska vara i fokus. Detta något är, i det som denna text skrivs, den verksamhet som bedrivs inom yrkesutbildning. Det tredje ordet analys understryker att något ska undersökas. Kort och gott, en nulägesanalys innebär en analys om ett läge vid tidpunkten som är nu. Men som vi redan har sett, så blickar ett kvalitetsarbete framåt. Det innebär att sikta mot ett nytt nuläge, med andra ord en tidpunkt där vi ska avgöra om måluppfyllelsen har förbättrats.

Med ett kvalitetsbegrepp som framhåller resultat och måluppfyllelse behöver vi ha ett resultat. För att kunna förstå resultatet behöver vi även kännedom om våra processer

och förutsättningar. Nulägesanalysen kräver att det finns ett underlag att analysera. I ett systematiskt kvalitetsarbete är det därför nödvändigt att det finns bra underlag att analysera. Det handlar om att ha fler underlag än betygssammanställningar och resultat från elevenkäter (jmf Håkansson, 2020). Ovan nämndes de kvalitetsområden som lyfts fram i stödmaterialet *Kvalitet i yrkesutbildning* (Skolverket, 2023). Dessa visar vilken ytterligare information som yrkesutbildningar behöver sammanställa. Det är således viktigt att planera det systematiska kvalitetsarbetet så att vi inte missar yrkesutbildningarnas särskilda villkor. Exempelvis noterar Högberg och Lundberg (2023) vid en kartläggning av kombinationsutbildningar att apl inte har en självklar plats i huvudmäns och skolenheters systematiska kvalitetsarbete. Det kan även finnas information från uppföljningar och utvärderingar av genomförda projekt (jmf Briselius & Ullman, 2023) som kan berätta något om yrkesutbildning och den verksamhet som bedrivs där.

Analysen ska bidra med förståelse av verksamhetens resultat

En analys ska inte stanna vid att ta ställning till huruvida resultat är bra eller dåliga. Analysen ska gå bortom resultatet och måluppfyllelse för att förstå vad som har lett fram till resultaten. Det gör analys till en intressant företeelse i kvalitetsarbeten. Själva idén om kvalitetsarbete rymmer en rationell tilltro om att vi genom analys av verksamheten kan upptäcka såväl vad det är som är framgångsfaktorer, som orsaker till att resultat avviker från målet. Denna idé återfinns även i skollagen (SFS, 2010:800). Den framhåller att både huvudmän och skolenheter ”systematiskt och kontinuerligt” ska ”planera och följa upp utbildningen, analysera orsakerna till uppföljningens resultat och utifrån analysen genomföra insatser i syfte att utveckla utbildningen”. Denna skrivning visar den förhoppning som lagen ställer till de analyser som görs inom ramen för skolans systematiska kvalitetsarbete. Analyserna ska inte bara ge svar på varför resultaten är som de är. De ska även ge underlag till beslut om utvecklingsinsatser.

Håkansson (2019) pekar på en skillnad mellan analyser i skolans kvalitetsarbete och exempelvis analyser i forskningssammanhang. Enligt honom är de sistnämnda i högre grad tillbakablickande. Det är enbart ett insamlat material som ska analyseras. I skolans kvalitetsarbete blickar analyserna både bakåt och framåt. Med bakåtblicken analyseras de underlag som finns, och med framåtblicken görs en analys av vilka åtgärder som ska vidtas för att behålla det bra och utveckla det som fungerar mindre bra.

Med kvalitetsarbetets analys vill vi förstå varför resultaten är som de är. Med andra ord, syftet med en bakåtblickande analys är att finna orsakerna till de resultat som verksamheten uppvisar. Tanken bakom detta är enkel. När vi vet vad som är orsaken, då vet vi var vi ska göra justeringar. Om vi exempelvis har resultat i form av betyg kan det berätta vissa saker. Utöver att berätta om fördelningen av betyg för de olika betygsstegen, kan det säga något om skillnaden könen. Dessutom kan vi jämföra olika

ämnen. Men, resultatet säger ingenting om varför vi har just detta resultat. Detsamma gäller för resultat som vi får av trivsel- och trygghetsenkäter. De kan berätta mycket om vad elever upplever kring vissa företeelser som trygghet, studiero eller om de känner sig delaktiga. Även här kan vi skapa oss vissa resultatbilder som berättar om mönster i enkätsvaren. Men dessa säger kanske ingenting om bakgrunden till dessa svarmönster. Därför behöver vi analysera informationen som finns i dessa underlag.

Analys av processer och förutsättningar

Att vid en första anblick av resultaten ha en idé om en lösning som åtgärdar något vi uppfattar som avvikande är inte ovanligt. Det kan rent av vara frestande att finna en lösning utan att lägga tid på ett analysarbete. En sådan lösningen är, så att säga, gripen ur luften. Den är inte förankrad i någon förståelse av det som betygsresultat, elevenkäter eller apl-dokumentation kan berätta. En väg till förståelse är att titta tillbaka på den verksamhet som har gett det aktuella resultatet. Det är här vår sammanställning av olika underlag kommer väl till pass. Vi kan behöva fundera på hur vi har genomfört undervisningen. Hur arbetar lärare och arbetslag med undervisningen? Hur ser våra processer kring stöd till elever ut? Har eleven ett bra lärande i skolan såväl som under apl? Ger lärmiljön eleven trygghet och studiero i såväl skola som på apl-platsen? Genom att ställa frågor av detta slag till våra samlade underlag kan vi få en bild av det som vi gör bra och det vi behöver utveckla.

Med en bild av det vi gör bra, och det vi kan behöva utveckla, är det dags att analysera förutsättningar som finns för att bedriva utbildning och undervisning. Exempel på förutsättningar som nämns i broschyren *Kvalitet i yrkesutbildning* (Skolverket, 2023) är lokaler och utrustning. En annan förutsättning är lärarnas kompetens. Denna kompetens kan vi se på olika sätt. Kanske har vi en idé om att undervisa på ett visst sätt, men vår analys visar att lärare saknar didaktisk kunskap om det undervisningssättet. Yrkeslärare som har arbetat många år i skolans värld kan sakna den senaste branschkunskapen. Här har kanske branschernas arbetssätt digitaliserats alltmer. Det kan göra att lärare saknar kompetens i vad som är relevanta digitala verktyg och hur de används. Andra kompetenser som kan analyseras är exempelvis i vilken utsträckning specialpedagogisk kompetens används.

Analysarbetet utgår från olika perspektiv

Fundamentet för verksamheten i skolväsendet är att den vilar på vetenskaplig grund och beprövad verksamhet. Med andra ord finns inte plats för tyckande eller gissningar om hur det förhåller sig. I de olika stegen i en analys används med fördel olika typer av dokument. Det kan vara forskningstexter, eller dokument från skolmyndigheter. Genom att ta del av det forskning säger kan vi förstå vad i vår undervisning som vi gör bra och vad vi kan behöva utveckla. I samtal med representanter för andra yrkesutbildningar kan vi lära om hur de arbetar med exempelvis apl-uppföljning. Genom att ta del av såväl

teoretiska rön som praktiska erfarenheter kan vi ställa nya frågor till vårt resultatunderlag. Det kan bidra till att vi upptäcker företeelser som vi kanske har missat.

Ytterligare sätt varpå vi ökar antalet perspektiv i analysarbetet är att involvera skolans medarbetare i kvalitetsarbetet. I yrkesutbildning arbetar lärare som undervisar i såväl yrkesämnen som gymnasiegemensamma ämnen. Att båda dessa lärargrupper är involverade i yrkesutbildningens kvalitetsarbete torde vara en självklarhet. Det vidgar förståelsen av det resultat som ska analyseras. Att lärare känner delaktighet i analysarbetet kan även bidra till att kvalitets- och utvecklingsarbetet blir mer förankrat i verksamheten (Adolfsson & Håkansson, 2021). Likaså är det väsentligt att elevhälsans medarbetare involveras i analysarbetet (Bohlin m fl, 2021). Detta stärker såväl förankringen som att det bidrar med fler perspektiv i analysen av resultaten.

Blicka framåt för att finna utvecklingsinsatser

I figuren som presenterades ovan framkommer tydligt att ett kvalitetsarbete har en framåtsyftande riktning. Det är verksamhetens framtid som ska utvecklas. Den framåtsyftande analys som nämndes ovan utgår från den kunskap vi har om vad i processerna som fungerat eller inte har fungerat, och vad vi har haft för förutsättningar för att genomföra verksamheten. Den framåtblickande analysen syftar till att utröna vilka utvecklingsinsatser som ska till för att åstadkomma en önskvärd förändring.

Kanske leder våra analyser till att vi behöver fortbildningsinsatser för lärare, eller så har vi funnit att vi behöver utveckla kommunikationen med apl-arbetsplatser. Andra slag av utvecklingsinsatser kan vara att se över hur våra resurser används på ett effektivt sätt. Resurser kan vara hur specialpedagogisk kompetens används på ett effektivt sätt för att stödja elevers lärande, eller de möjligheter som våra lokaler ger.

Analysen ska vila på beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund. Därför kan det vara en poäng att ta reda på hur andra yrkesutbildningar har valt att arbeta med liknande utmaningar. Genom att pröva andras prövade erfarenheter kan vi på sikt bidra till att skapa en beprövad erfarenhet.

Handlingsplan

När nulägesanalysen lett fram till beslut om vilka utvecklingsinitiativ som verksamheten ska arbeta med kan en handlingsplan upprättas. I litteratur om skolutveckling kan vi emellanåt stöta på idén om att en skola behöver ha en kartbild över sin verksamhet. En sådan kartbild rymmer enligt Håkansson & Sundberg, 2012) information om exempelvis hur skolterrängen ser ut och vilket klimat som råder. Med denna information kan vi sedan navigera för att finna den väg som passar oss bäst när vi ska utveckla verksamheten. En sådan kartbild bidrar med information kring terräng, klimat och utvecklingsbehov. Med hjälp av den kan vi liksom en kartläsare i en rallybil göra noter om

eventuella utmaningar eller möjliga hinder. Precis som kartläsaren kommunicerar sina noter till föraren, behöver även utvecklingsinsatser och mål kommuniceras.

Handlingsplanen kan vara ett stöd i iscensättandet av arbetet med utvecklingsåtgärder.

Planen syftar till att lyfta fram de handlingar som krävs för att genomföra de beslutade utvecklingsinsatserna. I planen ska dessa insatser avgränsas och konkretiseras. Detta för att vi vet vad som ska göras (jmf Lundgren m. fl. 2021). En handlingsplan kan därmed ses som ett verktyg som hjälper oss att organisera ett utvecklingsarbete. Den berättar om vad som ska göras och vad vi förväntar oss att åstadkomma. Genom att skriva en tidsplan framkommer det när olika delar i utvecklingsinsatsen förväntas genomföras. Vidare kan planen innehålla information om vem som förväntas ansvara för de olika delarna. Även delmål kan skrivas in i planen för att möjliggöra att följa utvecklingsinsatserna under arbetes gång. Det ger möjlighet att korrigera insatser och mål under arbetets gång. På detta sätt stakar en handlingsplan ut vägen framåt. Den ska leda oss till ett nytt nuläge där en ny analys kommer visa hur pass väl vi lyckats med utvecklingsåtgärderna.

Avslutning

Om skolans systematiska kvalitetsarbete, nulägesanalyser och handlingsplaner finns det säkert många tankar hos lärare, rektorer och representanter för skolhuvudmän. En del tycker att det är ett såväl intressant som väsentligt inslag i skolans arbete. Andra kanske upplever att kvalitetsarbetet svårt, onödigt och som slöseri med tid. Oavsett vad vi har för tankar så säger skollagen att ett systematiskt kvalitetsarbete med analyser av verksamheten ska genomföras. En utmaning för kvalitetsarbete, nulägesanalyser och handlingsplaner är som Lundahl (2022) skriver att de befinner sig på en abstrakt nivå. Han menar att det handlar om att samtala, planera, analysera, dokumentera, läsa in sig på forskning, men var är själva det praktiska görandet?" (a.a, avslutande diskussion). Det kan finnas en risk att kvalitetsarbetet fastnar i abstrakta tankar om analysers eller resultatunderlags karaktär. Likaså kan vi mejsla fram ambitiösa utvecklingsplaner som inte implementeras fullt ut. För att undvika att kvalitetsarbetet blir en verksamhet för sig måste vi vara noga när vi översätter handlingsplaners utvecklingsinitiativ till praktisk verksamhet. Om vi inte lyckas göra verkstad av planernas ord ökar risken för att utvecklingsarbeten strandar. Till syvende och sist är det arbete i undervisning, vid apl-uppföljning eller i kollegiala samtal om utbildningen som bidrar till utveckling.

Utveckling av undervisning och utbildning är ett arbete som kräver tid. I dagens skola görs många insatser för att utveckla utbildningen. Många är intresserade av att hjälpa skolor och huvudmän att skapa bättre förutsättningar för elevers lärande. De som har ansvar att leda det systematiska kvalitetsarbetet, rektorer och huvudmän, kan behöva

freda organisationens tid och arbete. Det är viktigt att de utvecklingsinsatser som beslutats inom ramen för ett systematiskt kvalitetsarbete får genomföras i fred.

Referenser

Adolfsson, C.-H., & Håkansson, J. (2021). Mötet mellan den statliga och kommunala kvalitetsstyrningen inom ramen för Samverkan för bästa skola. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 26(1), 15-41. <https://doi.org/10.15626/pfs26.01.02>

Bergh, A. (2011). Why quality in education – and what quality?: A linguistic analysis of the concept of quality in Swedish government texts. *Education Inquiry*, 2(4), 709-723.

Bohlin, Ewa, Lidström, Caroline och Norberg, Monica (2021) Elevhälsans delaktighet i skolutveckling för likvärdig utbildning. I Rönnström, N. och Johansson, O. (red) (2021) *Att förbättra skolor med stöd i forskning*. Natur och kultur. s. 401-426

Håkansson, J. (2020). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem. Strategier och metoder*. Studentlitteratur AB, Lund
Håkansson, J. (2020). *Systematiskt kvalitetsarbete i förskola, skola och fritidshem. Strategier och metoder*. Studentlitteratur AB.

Håkansson, J. och Sundberg, D. (2012). Utmärkt undervisning. *Framgångsfaktorer i svensk och internationell belysning*. Natur och Kultur.

Lundahl, C. (2022). Kvalitetssäkring av svenskt skolväsende. Webb: <https://www.regjeringen.no/contentassets/85cc09d37f604868b31cd0da68aaa200/no/sveid/03.pdf>

Lundberg, M. och Högberg, R. (2023) Branschsamverkan och arbetsplatsförlagt lärande i kombinationsutbildningar. Skolverket.

Lundgren, M., Embretsen, E-L., Nyttell, U. och Weinholz, U. (2021). Transformering av en masterplan till åtgärdsplaner i svenska skolor - En kvalitativ explorativ fallstudie av Samverkan för Bästa skola (SBS). *Pedagogisk forskning i Sverige*, vol 26, nr 1, 94-117.

Mufic, J. (2022). *“Quality Problems” in Swedish Municipal Adult Education: The Micropolitics of Quality Construed in the Audit Society* (doctoral thesis). Linköping University.

Rönnström, N. och Håkansson, J. (2021). Att leda utveckling av förbättringskapacitet och utbildningskvalitet. I Rönnström, N. och Johansson, O. (red) (2021) *Att förbättra skolor med stöd i forskning*. Natur och kultur. s 185-220

Skollagen (SFS 2010:800). Utbildningsdepartementet.

Skolverket (2023). *Kvalitet i yrkesutbildning*. Skolverket

Skolverket (2015). *Allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete*. Skolverket.