

# Kvalitetsledning på distans

Uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete inom kommunal vuxenutbildning på entreprenad

Katarina Brundin

Examensarbete

Huvudområde: Kvalitetsledning

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2022

Handledare: Åsa Rönnbäck

Examinator: Kristen Snyder

Kurskod/registreringsnummer: KA005A

Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

## Författarens tack

Jag önskar att rikta ett stort tack till alla som har deltagit och stöttat mig genom denna studie. Respondenter som tagit av sin tid för att delta och kollegor som nyfiket frågat hur det går.

Ett stort tack till min handledare, Åsa Rönnbäck, som outtröttligt har gett mig noggrann återkoppling och värdefull feedback under den här resan. Jag är imponerad över hur du har kunnat hjälpa mig att sätta konkreta ord på mitt svammel och mina spretiga tankar.

Jag vill även rikta ett stort tack till min man Lars för all markservice och korrekturläsning och även mina döttrar Linnéa och Matilda som tålmodigt och förstående gett mamma tid att studera. Jag vill även tacka min mamma, Barbro, som har fått daglig uppdatering kring skrivandets upp- och nedgång men som alltid trott på mig även när jag själv vacklat.

Tack!

I dag lyser solen i Bromma, 22 maj 2022

Katarina Brundin

# Sammanfattning

Denna studie har undersökt hur kommuner i Stockholms län följer upp det systematiska kvalitetsarbetet vid de privata skolföretag som kommunen har avtal med för att erbjuda kommunal vuxenutbildning till sina kommuninvånare. Studien önskade att samla in en så heltäckande bild som möjligt gällande vilka arbetsätt som användes i denna uppföljning samt undersöka på vilket sätt uppföljningen kan bidra till ett förbättringsarbete.

Datainsamlingsmetoden som valdes var enkäter, dessa skickades till rektorer på kommunerna och till rektorer på privata skolföretag. Enkäten som var riktad mot kommuner skickades ut till 22 rektorer som tillsammans representerade Stockholms läns 26 kommuner. Enkäten som var riktad mot skolor skickades ut till 39 rektorer som representerar de 39 privata skolföretag som har avtal med en eller flera av Stockholms läns kommuner. Svarsfrekvensen för respondenter från kommun blev 46,1% och respondenter från skola blev 28,2%. Den totala svarsfrekvensen landade på 35,3%.

Resultatet visade att de arbetsätt som användes var bland annat:

- Kontinuerlig kontakt med skolorna under terminen
- Fysiska besök på skolorna
- Samla in elevers synpunkter
- Läsa skolornas årsrapporter
- Begära in olika typer av dokumentation
- Begära in handlingsplaner när brister upptäcks
- Skapande av forum för dialog och erfarenhetsbyte

Resultatet visade att sätt där uppföljningen kunde leda till utveckling var bland annat att:

- Brister upptäcks
- Uppföljningen underlättar dialog och vidare samarbete
- Stöd gällande lag och förordning
- Goda exempel kunde lyftas

Resultat och analys visade dock att det fanns en viss diskrepans mellan svaren hos kommunrepresentanter och skolrepresentanter. Kommunrepresentanterna ansåg i högre utsträckning att uppföljningen var utformad i syfte att utveckla utbildningen tillsammans med skolan, att den dokumentation som begärdes in användes i ett utvecklingsarbete samt att arbetet har ett fokus på både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling medan skolrepresentanterna inte upplevde detsamma i lika stor utsträckning.

**Nyckelord:** Komvux, Kommunal vuxenutbildning, kvalitet, offentlig upphandling, systematiskt kvalitetsarbete, avtalsuppföljning, kvalitetsuppföljning

# Summary

This study has examined how municipalities in Stockholm County follow up the systematic quality work at the private school companies with which the municipality has an agreement to offer municipal adult education for its municipal residents.

The data collection method chosen was questionnaires sent to principals in the municipalities and to principals of private school companies. The questionnaire, which was aimed at municipalities, was sent to 22 principals who together represented all the municipalities in Stockholm County. The questionnaire, which was aimed at schools, was sent out to 39 principals representing private school companies that have agreements with one or more municipalities in Stockholm. The response rate for respondents from the municipalities was 46,1% and respondents from school was 28,2%. The total response rate ended up at 35,3%.

The results showed that the methods used by the municipalities included:

- continuous contact with the schools during the semester
- physical visits to the schools
- collecting student views
- reading annual reports
- requesting different types of documentation
- requesting action plans when deficiencies are discovered
- creation of forums for dialogue and exchange of experience

The results showed ways in which the follow-up could lead to development:

- discovering deficiencies
- the follow-up facilitates dialogue and further cooperation
- support for current law and regulations
- good examples could be highlighted.

The results and the analysis showed, however, that there was a certain discrepancy between the answers of municipal representatives and school representatives. The municipal representatives considered to a greater extent that the follow-up was designed with the aim of improving the education together with the school, that the documentation requested was used in a development work and that the follow-up has a focus on both quality assurance and quality improvement while the school representatives did not fully experienced it in the same way.

**Keyword:** MAE, Municipal adult education, quality, public procurement, systematic quality work, contract follow-up, quality monitoring

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Inledning</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 1         |
| 1.2 Syfte .....   | 2         |
| 1.3 Frågeställning .....  | 2         |
| <b>2 Teoretisk referensram</b> .....                                      | <b>2</b>  |
| 2.1 Offensiv kvalitetsutveckling .....                                    | 2         |
| 2.2 Kommunal Vuxenutbildning – Komvux.....                                | 5         |
| 2.3 Kunderna på Komvux.....   | 5         |
| 2.4 Kvalitet inom Komvux.....   | 6         |
| 2.5 Kvalitetsuppföljning och ständiga förbättringar.....                  | 7         |
| 2.6 Det goda samarbetet.....  | 10        |
| 2.6.1 Kommunikation och besök .....                                       | 10        |
| 2.6.2 Samarbete och allas delaktighet .....                               | 10        |
| 2.6.3 Kontinuitet och systematik.....                                     | 11        |
| 2.6.4 Engagerat ledarskap med fokus på eleven .....                       | 11        |
| <b>3 Metod</b> .....  | <b>12</b> |
| 3.1 Förförståelse.....  | 12        |
| 3.2 Presentation av respondenter, urval och avgränsning .....             | 12        |
| 3.3 Vetenskaplig positionering och datainsamlingsmetod.....               | 13        |
| 3.4 Enkätdesign.....  | 14        |
| 3.5 Studiens genomförande .....   | 15        |
| 3.5.1 Litteratursökning.....  | 16        |
| 3.5.2 Datainsamling.....  | 16        |
| 3.5.3 Sammanställning av resultat och svarsfrekvens .....                 | 17        |
| 3.5.4 Bortfallsanalys .....   | 17        |
| 3.5.5 Tillvägagångssätt för analys.....                                   | 18        |
| 3.6 Validitet och Reliabilitet .....                                      | 19        |
| 3.7 Etiska ställningstaganden.....  | 19        |
| <b>4 Resultat och analys</b> .....  | <b>20</b> |
| 4.1 Studiens frågeställningar och svarsfrekvens.....                      | 20        |
| 4.2 Kommunikation och besök .....   | 22        |
| 4.3 Samarbete och allas delaktighet .....                                 | 24        |
| 4.4 Kontinuitet och systematik.....                                       | 27        |
| 4.5 Det goda samarbetet och engagerat ledarskap med fokus på eleven ..... | 30        |
| <b>5 Slutsats</b> .....   | <b>33</b> |
| 5.1 Arbetsätt för uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete .....       | 34        |
| 5.2 Uppföljningens sätt att leda till utveckling av utbildningen.....     | 34        |
| <b>6 Diskussion</b> .....   | <b>36</b> |
| 6.1 Studiens bidrag och resultatdiskussion .....                          | 36        |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 6.2 Studiens metod.....         | 37        |
| 6.3 Avslutande diskussion ..... | 39        |
| <b>7 Referenslista .....</b>    | <b>40</b> |
| <b>8 Bilagor .....</b>          | <b>43</b> |
| Bilaga A .....                  | 43        |
| Bilaga B .....                  | 44        |
| Bilaga C .....                  | 45        |
| Bilaga D .....                  | 48        |
| Bilaga E .....                  | 51        |
| Bilaga F .....                  | 53        |
| Bilaga G .....                  | 62        |
| Bilaga H .....                  | 65        |

# 1 Inledning

*Denna inledning ger en bakgrund till studiens ämne samt presenterar studiens syfte och frågeställningar.*

## 1.1 Bakgrund

Den kommunala vuxenutbildningen, även kallad Komvux, är en av Sveriges största skolformer (Skolverket, 2022a). Kommunerna är huvudmän och har skyldighet att erbjuda sina kommuninvånare kostnadsfri utbildning på grundläggande- och gymnasial nivå för att de ska kunna införskaffa de förkunskaper som krävs inför högre studier, kunskaper för personlig utveckling samt för att kunna stärka sin ställning på arbetsmarknaden (Skollagen, 2010:800).

Sveriges kommuner väljer olika sätt att erbjuda sina medborgare vuxenutbildning. Vissa kommuner har utbildning i egen regi och vissa kommuner väljer att köpa in all vuxenutbildning via privata skolföretag. Det finns även kommuner som väljer att ha en del av utbildningsutbudet i egen regi och kompletterar utbudet genom att köpa in andra delar. Kommunerna kan välja mellan att sluta avtal genom upphandling med ett antal privata skolföretag eller använda sig av auktorisationsmodellen, vilket innebär att alla skolor som uppfyller de uppställda kraven för auktorisationen kan erbjuda sin utbildning till kommunens medborgare. Oavsett hur kommunerna väljer att organisera sitt utbildningsutbud så behåller kommunen sitt huvudmannaskap och ansvar för utbildningen och dess kvalitet (Andersson & Muhrman, 2021, Skolinspektionen, 2019, Mufic & Fejes, 2020).

Mufic (2022) lyfter i sin studie att det kan råda en viss osäkerhet bland kommuner kring vem det är som har ansvaret för utbildningens kvalitet när utbildningen är inköpt från privata företag samt att det saknas riktlinjer gällande vad kvalitet inom utbildning egentligen innebär vilket gör det svårt att både kräva av skolor och följa upp. Utbildningskvalitet kan då bli en fråga som inte ges prioritet förrän när det blir aktuellt genom t ex klagomål från elever eller andra varningsflaggor som gör att det blir väldigt påtagligt att kvaliteten i utbildningen behöver följas upp (Mufic, 2022).

Mufic och Fejes (2020) menar att fastän den kommunala vuxenutbildningen har fått kritik för att inte vara tillräckligt flexibel i sin utformning, brister i kvalitet och för att inte leverera tillräckligt med arbetskraft till näringslivet så har Skolinspektionen i uppdrag att granska hur huvudmän organiserar den kommunala vuxenutbildningen istället för att granska själva skolverksamheten. Detta skiljer Komvux från grund- och gymnasieskolorna i Sverige då skolformerna för de yngre eleverna granskas direkt av Skolinspektionen. I december 2021 kom dock ett pressmeddelande från Regeringen som gav i uppdrag till Skolinspektionen att under år 2022 även granska den kommunala vuxenutbildningen på skolnivå (Regeringen, 2022).

Yttersta ansvaret ligger ändå kvar hos huvudmannen, som i denna studie kommer att benämnas som kommun. Kommunens ansvar för utbildningen sträcker sig dock längre än att enbart kontrollera kvaliteten hos den upphandlade utbildningen då det i Skollagen står

att ”Varje huvudman inom skolväsendet ska på huvudmannanivå systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen” (Kap 4. 3§, Skollagen, 2010:800). Skolverkets (2015) allmänna råd menar att ”skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete innebär att huvudmän, förskole- och skolenheter systematiskt och kontinuerligt ska följa upp verksamheten, analysera resultaten i förhållande till de nationella målen och utifrån det planera och utveckla utbildningen” (Skolverket, 2015, s. 11).

Uppdraget för huvudmannen är att planera, följa upp och utveckla utbildningen på ett systematiskt och kontinuerligt sätt. Inom kvalitetsledningsområdet kan tankarna inför ett sådant uppdrag leda mot att arbeta med värderingar, arbetssätt och verktyg med inspiration från Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling. Systematiken och kontinuiteten i förbättringsarbetet skulle Demings (1986) förbättringscykel kunna ge inspiration kring i ett arbete för ständiga förbättringar.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur kommuner arbetar med att följa upp och utveckla den kommunala vuxenutbildningen som bedrivs via avtal med privata skolföretag.

## 1.3 Frågeställning

Studien ämnar besvara följande frågeställningar:

1. Hur följer kommuner upp de privata skolornas systematiska kvalitetsarbete inom den kommunala vuxenutbildningen?
2. Hur kan kommunens uppföljning bidra till den privata skolans arbete för ständiga förbättringar?

## 2 Teoretisk referensram

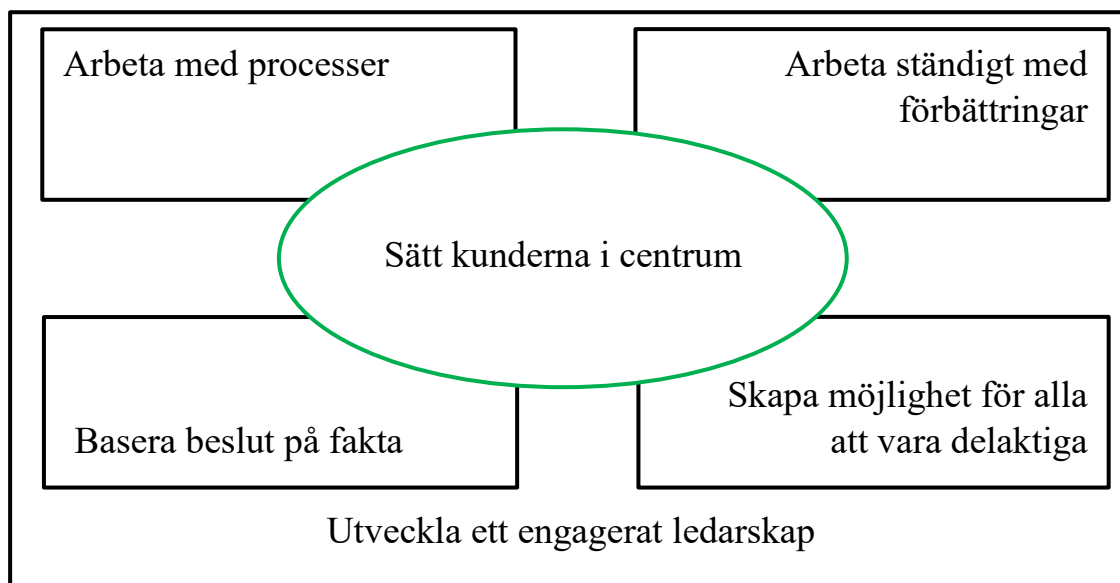
*Denna teoretiska referensram ger en grund inför arbete med ständiga förbättringar genom offensiv kvalitetsutveckling och en presentation av kommunal vuxenutbildning och dess elever. Kapitlet lyfter även kvalitetsansvar och uppföljning gällande utbildning på entreprenad och avslutas med goda exempel för kvalitetsutveckling inom kommunal vuxenutbildning på entreprenad.*

### 2.1 Offensiv kvalitetsutveckling

Offensiv kvalitetsutveckling är en utveckling av det internationella begreppet Total quality management. Total quality management har enligt Chen, Reyes, Dahlgaard och Dahlgaard-Park (2021) varit en av de mest populära strategierna inom kvalitetsutveckling under de senaste decennierna. Bergman och Klefsjö (2020) har justerat modellen för att bättre passa Sverige och svenska arbetsförhållanden. Bergman och Klefsjö (2020) menar att det är viktigt för verksamheter att arbeta aktivt med kvalitetsfrågor och att det ska vara en naturlig del i



arbetet för att verksamheten ska hålla sig aktuell i en ständigt föränderlig värld. Det Bergman och Klefsjö (2020) menar med *offensiv kvalitetsutveckling* är att ”man ständigt strävar efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till bäst möjliga kostnadseffektivitet genom att driva ett ständigt arbete med förbättringar i vilket alla medarbetare är engagerade och som har fokus på hur vi arbetar i organisationen och inte bara på vad vi producerar” (Bergman och Klefsjö, 2020, s. 42). Grunden för den offensiva kvalitetsutvecklingen är de sex hörnstenarna med värderingarna *sätt kunderna i centrum, arbeta ständigt med förbättringar, skapa möjlighet för alla att vara delaktiga, basera beslut på fakta, arbeta med processer* samt *utveckla ett engagerat ledarskap* (Bergman och Klefsjö, 2020).



Figur 2.1 visar Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell med värderingar för en offensiv kvalitetsutveckling.

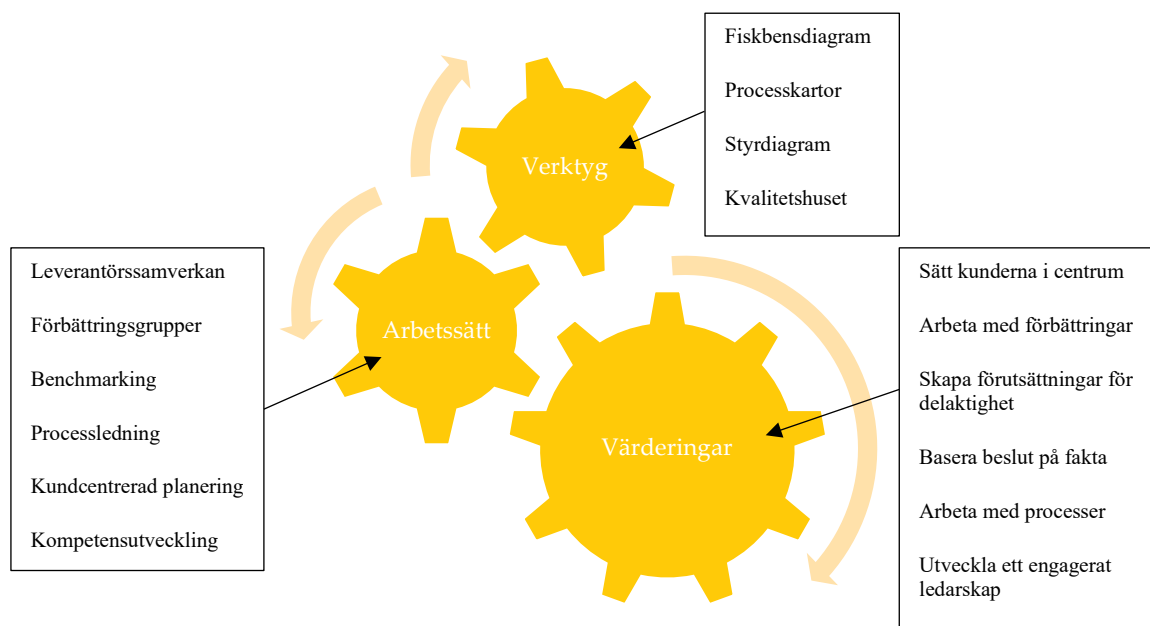
Den hörnsten som återfinns i mitten av bilden ovan (se figur 2.1) är ”*sätt kunderna i centrum*” då Bergman och Klefsjö (2020) menar att det är centralt för en verksamhet att veta vilka kunderna är, vad de har för behov och att verksamheten sedan ska sträva efter att överträffa dessa förväntningar (Bergman & Klefsjö, 2020).

Hörnstenarna kring värderingen om att hela tiden utgå från kunden är ”*arbeta med förbättringar*” där Bergman och Klefsjö (2020) menar att en verksamhet hela tiden behöver hålla sig aktuell och konkurrenskraftig med omvärlden, vilket kan göras genom att hela tiden arbeta aktivt för förändringar och förbättringar, stora som små. Bergman och Klefsjö (2020) anser att en verksamhet är ingenting utan dess medarbetare så för att verksamheten och kvalitetsarbetet ska fungera och bli bra så behöver medarbetarna vara med i förbättringsarbetet på alla möjliga sätt. Hörnstenen ”*skapa förutsättningar för delaktighet*” inkluderar även delaktighet från fler än enbart medarbetarna då Bergman och Klefsjö (2020) menar att även leverantörer och kunder kan involveras i kvalitetsarbetet.

När förbättringsinitiativ ska utföras så är hörnstenen ”basera beslut på fakta” viktig för att verksamheten ska fatta välgrundade beslut genom att exempelvis avsätta tid för att samla in statistik eller åsikter och analysera dessa innan beslut fattas gällande förändringar i arbetssätt eller liknande (Bergman & Klefsjö, 2020). Bergman och Klefsjö (2020) menar ”att studera processer ger oss möjligheter att förbättra ”hur” vi arbetar istället för att bara fokusera på ”vad” resultatet blir” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53). I ett förbättringsarbete krävs det alltså att verksamheten vet hur arbetet utförs för att kunna göra processerna effektivare både för medarbetarna och för kunden. För att dessa hörnstenar ska kunna införlivas så krävs det enligt Bergman och Klefsjö (2020) ett ”engagerat ledarskap” som ser till helheten och skapar förutsättningarna för att verksamheten ska kunna arbeta utefter dessa värderingar. Utmärkande i detta sorts ledarskap är att det är ett synligt och närvarande ledarskap med god och tydlig kommunikation och dialog (Bergman & Klefsjö, 2020).

Dessa värderingar behöver levandegöras genom olika arbetssätt och konkreta verktyg som kan användas i verksamheten med syfte att stödja de olika hörnstenarna (Bergman & Klefsjö, 2020). Arbetssätten som används behöver utgå från verksamheten och dess förutsättningar, det kan exempelvis vara att verksamheten använder sig av att medarbetarna deltar i förbättringsgrupper (se figur 2.2) vilket är ett arbetssätt som då kan stödja flera av hörnstensmodellens värderingar på samma gång (Bergman & Klefsjö, 2020). Ett annat arbetssätt kan vara att verksamheten har en uttalad samverkan med leverantörer i sitt arbete för ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020).

Verktygen kan exempelvis vara till hjälp när resultat ska synliggöras inför beslutsfattande eller för en arbetsgrupp att sortera ut vilka förbättringsinsatser som ska prioriteras (Bergman & Klefsjö, 2020).



Figur 2.2 visar att värderingar, arbetssätt och verktyg samspelar inom offensiv kvalitetsutveckling av Bergman och Klefsjö (2020). Figuren ger även ett fåtal exempel på arbetssätt och verktyg.

Van Kemenade och Hardjono (2019) menar att en verksamhet behöver se till helheten och att i dagens kvalitetsarbete så behöver verksamheter vara öppna för förändring, se till att alla är delaktiga och att samarbete skapas utifrån gemensamma mål och värderingar för att bygga en kvalitetskultur tillsammans. Bergman och Klefsjö (2020) menar att ”vi ser offensiv kvalitetsutveckling som en helhet, där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för att nå en högre kundtillfredsställelse med mindre resursåtgång” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 37).

## 2.2 Kommunal Vuxenutbildning – Komvux

Sverige har en lång historia och tradition av vuxenutbildning då det redan på 1800-talet fanns möjligheter till studier i vuxen ålder genom folkbildningen. Mycket har hänt gällande både utformning och styrning för att leda till den vuxenutbildning som vi har idag. Ansvaret för vuxenutbildningen var länge statlig men i slutet av 1960-talet fattades riksdagsbeslutet att lägga ansvaret för vuxenutbildningen på kommunerna, därav namnet Kommunal vuxenutbildning med förkortningen Komvux (Salin, 2010). Den kommunala vuxenutbildningen är en skolform som har växt ordentligt sedan dess, bland annat genom satsningar såsom Kunskapslyftet under 1990-talet då arbetssökande individer erbjöds utbildningsbidrag för att stärka sin ställning på arbetsmarknaden (Stenberg, 2008). Skolverkets senaste publicerade statistik visar att det studerade 400 392 elever på Komvux under år 2020, vilket var nästan 40 000 fler elever än vad som studerade i gymnasieskolan det året (Skolverket, 2022a).

Salin (2010) beskriver att det var i samband med 1990-talets satsning på att minska arbetslösheten genom utbildning som de privata skolorna kom till inom den kommunala vuxenutbildningen. Möjliggörandet för kommuner att erbjuda vuxenutbildning genom upphandling med privata skolor skulle ge ökad konkurrens och minskade kostnader för kommunen (Salin, 2010). Idag är det många kommuner som använder sig av möjligheten att erbjuda den kommunala vuxenutbildningen genom avtal med privata skolor. Skolverkets statistik visar att 49 % av eleverna på Komvux studerade hos en annan anordnare än i kommunal regi under år 2020 (Skolverket, 2022b).

## 2.3 Kunderna på Komvux

Vilka individer som väljer, eller prioriteras, att studera inom vuxenutbildningen i Sverige har förändrats över tid. Fejes (2006) menar att den eftertraktade eleven inom vuxenutbildningen från 1920-talet till nutid har gått från att vara de individer som anses behöva studier för att bli demokratiska samhällsmedborgare, till att vara de individer som ansågs ha en högre intelligens som passade för studier till att idag verka för det livslånga lärandet där alla medborgare i samhället ska ha möjlighet att förkovra sig. Det livslånga lärandet innebär även att vuxenutbildningen har en bred målgrupp då den utbildning som ingår inom den kommunala vuxenutbildningen är svenska för invandrare (SFI), kurser på grundläggande- och gymnasial nivå inklusive yrkesutbildningar inom gymnasial nivå samt särskild utbildning för vuxna (Skollagen, 2010:800). En viktig aspekt i det livslånga lärandet är även att den

kommunala vuxenutbildningen ska vara så pass flexibel att de studerande ska kunna kombinera sina studier med andra studier, arbete och familjeliv (Mufic & Fejes, 2020).

Kund är ett begrepp vars innebörd kan diskuteras, speciellt när det är i samband med offentlig verksamhet. När kommunal vuxenutbildning köps in av privata skolföretag, är det då kommunen, eleven eller skolföretagets eventuella aktieägare som räknas som kunden? Klefsjö, Bergquist och Garvare (2008) menar att det behövs en gemensam bild gällande begreppen som används, så att begrepp som *kund* inte skapar missförstånd. Bjursell, Chaib, Falkner och Ludvigsson (2015) menar att det finns en risk i att kundperspektivet kan bidra till föreställningen om att eleven är den betalande kunden, via skattemedel, som ska motta den tjänst som läraren levererar vilket kan ge en skev bild av vad som förväntas utav respektive roll i en lärandesituation. Något som, enligt författarna, spär på denna föreställning är att kommuner ofta använder sig av enkäter likt nöjdhetsindex (NKI) då nöjda elever kan ses som en kvalitativ utbildning.

Fejes, Runesdotter och Wärvik (2016) lyfter att eleverna dessutom är väl medvetna om sina valmöjligheter gällande byte av skola om den valda skolan eller läraren inte uppfyller elevens förväntningar och då många kommuner har avtal med flertalet skolor så får skolornas lärare vänja sig vid att elever kan komma in sent och även avbryta studierna under kursens gång. Rektorns roll och uppdrag är enligt Skollagen (Kap 2, Skollagen, 2010:800) att leda arbetet och fördela resurserna. Kundperspektivet och den ökade konkurrensen ändrar även rollen för skolans rektor enligt Fejes et.al (2016) som menar att rektorernas uppdrag har förändrats till att mer likna en företagsledares, med uppgift att säkra ekonomisk stabilitet ibland på bekostnad av den pedagogiska kvaliteten i verksamheten.

Bergman och Klefsjö (2020) menar att kunden är den som verksamheten önskar att skapa värde för. I Bergman och Klefsjö (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling så är hörnstenen *sätt kunderna i centrum* den värdering som placerats i navet av de 6 hörnstenarna, då det är kunden som en verksamhet alltid behöver utgå ifrån i alla beslut som fattas och med det synsättet så kanske det ändå kan appliceras på den kommunala vuxenutbildningen som arbetar för att skapa värde för de studerande men även skapa värde för de övriga kommunmedborgarna, arbetsgivarna och samhället i stort genom att utbilda ansvarstagande och anställningsbara samhällsmedborgare (Sandberg, Fejes, Dahlstedt & Olson, 2015).

## 2.4 Kvalitet inom Komvux

Kvalitet är liksom kund ytterligare ett begrepp som det kan finnas delade meningar kring, inte minst i förhållande till utbildning. Vad är kvalitet och för vem? Bergman och Klefsjö (2020) redogör för olika sätt att se på kvalitetsbegreppet genom att bland annat nämna Crosbys (1979) tankar om att man kan tala om kvalitet när överenskomna krav uppfylls och Demings (1986) mer visionära tankar om att kvalitet ska utgå från kundens behov och inte bara det uppenbara behovet utan även kundens framtida behov (Bergman & Klefsjö, 2020).

Bergh (2010) menar att det sker en språklig kamp från regeringshåll och myndigheter såsom Skolverket och kommuner gällande vad kvalitet inom utbildning egentligen är och vad som ska eftersträvas. Han lyfter att problemet kan vara att försöka applicera ett kvalitetsbegrepp med arbetsätt och verktyg som inspektioner, kontroller och olika förbättringsstrategier som i början formades för industrin på utbildningsverksamhet. Bergh (2010) menar att synen och förväntningarna på vad utbildning är har förändrats från att tidigare fokusera på bildning och demokrati till att handla mer om effektivitet och leverans och att det i en kvalitetsuppföljning ofta används ”begreppet måluppfyllelse, och även målstyrning, trots att det rent språkligt vore mer adekvat att säga resultat och resultatstyrning” (Bergh, 2010, s. 279). Skolverket (2015) menar dock att det kan vara viktigt i kvalitetssynpunkt att följa upp betygsresultat för att se om det finns något som tyder på olikheter i betygssättningen. En av värderingarna i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling är hörnstenen *basera beslut på fakta* vilket innebär att ett utvecklingsarbete behöver ha en grund utifrån mätbara resultat så att utvecklingsinsatser inte bygger på känsla eller slumpmässigt utfall.

Skollagen (2010:800) berör kvalitetsbegreppet genom att i kapitel fyra lyfta huvudmannens ansvar gällande det systematiska kvalitetsarbetet tillsammans med begreppen inflytande och samråd. Förutom att huvudmannen är ansvarig att systematiskt planera och utveckla utbildningen så lyfter detta kapitel att huvudmannen även är ansvarig för att ha rutiner kring klagomålshantering samt att det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras. Skolenheternas rektorer behöver se till att skolans personal och eleverna på skolan har möjlighet att vara delaktiga i utformningen och utvecklingen av kvalitetsarbetet (Kap 4, Skollagen 2010:800). Detta förhållningssätt kring systematisk utveckling och allas delaktighet återkommer även i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell gällande hörnstenarna, *arbeta med ständiga förbättringar*, som innefattar såväl de stora som de mycket små utvecklingsinsatserna, samt *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* och få möjlighet att påverka utvecklingsarbetet.

## 2.5 Kvalitetsuppföljning och ständiga förbättringar

Skolverket har tagit fram stöd och hjälpmedel till huvudmännen i arbetet med att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet inom utbildning genom allmänna råd. Skolverket skriver:

”I många kommuner och landsting bedrivs vuxenutbildning på entreprenad. Som huvudman har kommunen och landstinget ett viktigt ansvar att kvalitetssäkra upphandling, styrning och ledning av den utbildningen, liksom att kontinuerligt och systematiskt planera för hur uppföljning och utvärdering ska genomföras. Det systematiska kvalitetsarbetet är lika viktigt oavsett om utbildningen genomförs av den egna organisationen eller av en extern utförare. Kvalitetsarbetet är en viktig förutsättning för likvärdighet och rättssäkerhet för eleverna” (Skolverket, 2015, s. 10).

Skolverket (2015, s. 12) slår även fast att ”syftet med kvalitetsarbetet är att de nationella målen för utbildningen ska uppfyllas. Syftet är också att skapa delaktighet och dialog om måluppfyllelsen och om orsakerna till eventuella brister”. Skolverket (2015) lyfter i de allmänna råden att det är huvudmannens ansvar, enligt skollagen, att följa upp och analysera

resultaten samt utifrån det arbetet planera för framtida utveckling av utbildningsverksamheten. Det betonas att all personal och alla elever ska ingå i kvalitetsarbetet samt att arbetet ska dokumenteras för att utvecklingen ska bli synlig i ett längre perspektiv även om det i skollagen inte specifikt står hur detta arbete ska dokumenteras (Skolverket, 2015). Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling lyfter liknande värderingar, däribland *utveckla ett engagerat ledarskap* såsom det kan tolkas att huvudmannen uppmanas att göra genom att skapa samarbete med dialog om utvecklingsmöjligheter. Hörnstenen *arbeta med processer* kan då bli värdefull enligt Bergman och Klefsjö (2020) med att ”genom att fokusera på förbättring av våra processer kan vi arbeta på ett bättre, smartare och kostnadseffektivare sätt som kan skapa produkter som ger kunderna högre värde” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53).

Det är i avtalsdokumenten med skolorna som kommunen har möjlighet att formulera de krav på kvalitet som kommunen tycker är viktiga att säkerställa. Skolinspektionen (2019) slår, i en rapport efter granskning av huvudmäns kvalitetsuppföljning gällande yrkesutbildningar inom Komvux, fast att ”huvudmännen behöver kunna identifiera risker och eventuella brister för att kunna vidta åtgärder på kort och lång sikt – detta för att vuxenutbildningens elever ska få den utbildning de har rätt till. Som en grund för uppföljningen behöver huvudmannen ta fram ändamålsenliga avtal och se till att dessa följs” (Skolinspektionen, 2019, s. 32).

Avtalet som kommunen har med ett skolföretag kan dock bli ett hinder i utvecklingsarbetet eftersom kommunen kan känna sig tvingade att enbart arbeta med avtalsuppföljning och det som inte står med i avtalet blir då heller inte uppföljt (Mufic, 2022). Skolinspektionens rapport lyfter vikten av avtal som ett redskap för huvudmannen att utföra tillsyn gällande kvaliteten på utbildningen genom att ”om då avtalen inte i tillräcklig grad anger vilken kvalitet som krävs, torde det vara svårt för den kommunala rektorn att styra och följa upp verksamheten utöver det som avtalet har reglerat” (Skolinspektionen, 2019, s. 35). Andersson och Muhrman (2022) lyfter i deras studie att detta har vissa kommuner erfårit och att kommunerna därför strävar efter att vara så pass tydliga vad kvalitet innebär i avtalen så att även kvalitetsaspekter följs upp i samband med avtalsuppföljningen på ett smidigare sätt. Holmqvist, Fejes och Nylander (2020) menar dock att detta inte är en lätt uppgift då höga och detaljrika krav i ett avtal kan riskera att göra utrymmet för skolorna att vara flexibla minskar. Dessutom spekuleras det kring de kommunala vuxenutbildningarnas kompetens att skriva tydligt kravspecificerade avtal, ett område som de privata företagen har större erfarenhet och kompetens kring (Holmqvist et. al, 2021).

Det kan finnas fördelar med att se samarbetet mellan kommun och skolföretag som en leverantörsamverkan (Bergman & Klefsjö, 2020) i ett partnerskap istället för att se köp av utbildning som en ren affärsuppgörelse. Chicksand och Rehme (2018) menar att en god relation mellan kund och leverantör kan innebära både uppoffringar och fördelar, men att ha en nära och öppen relation där det tydligt framgår vad båda parter har att vinna på den goda relationen ger även goda möjligheter till utvecklingsarbete som gynnar båda parter. Cali (1993) beskriver i Bergman och Klefsjö (2020) att ha ett fåtal leverantörer som man har en

nära relation till som en framgångsfaktor för ett gemensamt utvecklingsarbete. Detta är något som även Ülgen (2017) lyfter som framgångsrikt i sin studie om hur leverantörer ser på utveckling i samarbete med köparen. I studien framkommer önskemål från leverantörer om långsiktiga samarbeten och att det ska finnas ett stöd från köparens håll när det uppstår utmaningar. Ülgen (2017) poängterar dock att båda parter måste se fördelarna med ett partnerskap då det inte är något som kan tvingas fram (Ülgen, 2017). Bergman och Klefsjö (2020) menar att man måste utgå från att det är leverantörerna som är specialisterna på den vara eller den tjänst som de säljer vilket gör att de är leverantörerna som kan se förbättringsmöjligheterna tydligast.

Pia Wormö (2016) lyfter, i sin undersökning gällande kommuners syn på kvalitet i avtal gällande distansutbildning på entreprenad, att det i avtalen ställs krav på att skolorna ska vara flexibla och ge individualiserad undervisning men att det inte alltid ställs krav på förutsättningarna till detta såsom tillgång till lärarstöd, kursutveckling och utveckling av digitala lärplattformar. Wormö (2016) menar att ”med en allt ökande prispress på marknaden är det viktigt att synliggöra vilka faktorer som skapar god utbildning. Dessa ska inte isoleras till ett fåtal, det handlar istället om en komplex sammansättning. Men vi kan heller inte lura oss att tro att endast för att lagen påtalar att utbildning ska organiseras och ske på ett visst sätt så kan vi förvänta oss den bästa kvaliteten av varje enskild utbildningsanordnare till vilket pris som helst” (Wormö, 2016, s. 59). Holmqvist et. al (2020) menar dock att det inte alltid är så att det är kommunen som besitter kunskapen om hur mycket en utbildningsplats bör kosta. Vissa kommuner låter därför skolan avgöra och argumentera för det pris de väljer att sälja sin utbildningstjänst för. Att högre ekonomisk ersättning automatiskt skulle ge högre kvalitet är något som Bergman och Klefsjö (2020) motsätter sig och menar att de ser på offensiv kvalitetsutveckling ”som en helhet, där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar för att nå högre kundtillfredsställelse med mindre resursåtgång” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 47). Kvalitet och förbättringsarbete förutsätter alltså inte att resurserna behöver öka utan det handlar mer om hur man planerar arbetet i verksamheten så att de resurser som finns används på bästa sätt.

Demings (1986) förbättringscykel, eller PDSA/PDCA som den också kan kallas, kan vara ett värdefullt redskap för att genomföra förbättringar kontinuerligt i en verksamhet (Bergman & Klefsjö, 2020, Sörqvist, 2004). Sörqvist (2004, s. 313) förklarar att ”modellen beskriver problemlösningsarbetet som ett cykliskt förfarande baserat på de fyra faserna Plan, Do, Check, Act”. Denna sorts modell med olika faser i ett förbättringsarbete finns även hos andra och har utvecklats i omgångar, Sörqvist (2004) har liknande tankar kring stegen som ingår i processen mot ett förbättringsarbete. ”En verksamhets förbättringsarbete kan övergripande beskrivas som en generell förbättringsprocess baserad på de fyra processtegen identifiera, lösa, genomföra och underhålla” (Sörqvist, 2004, s. 121). Dessa modeller kan förstås även anpassas efter större eller mindre förbättringar som verksamheten önskar genomföra. Bergman och Klefsjö (2020) lyfter vikten av att lyssna till medarbetarna gällande även när de minsta förbättringsförslagen yttras då det kan ge stor förändring för verksamheten utan att det behöver vara kopplat till förändringar gällande resursåtgång.

## 2.6 Det goda samarbetet

Hur kommunerna praktiskt går till väga för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet påverkar inte bara själva uppföljningen utan även det framtida samarbetet. Bjursell et.al (2015) ser skillnad i utfallet när kvalitetsgranskningar ska göras och att det är syftet och tillvägagångssättet av kvalitetsgranskningen som avgör hur det blir. De menar att ”den goda granskningen sker utifrån ett ärligt uppsåt att förbättra verksamheten och att ombesörja att offentliga medel används effektivt. Den onda granskningen sker när granskning blir ett verktyg för kontroll i syfte att övervaka och bestraffa eller när det sker snedvridningseffekter” (Bjursell et. al, 2015, s. 92). Denna skillnad i utförande har även Gillingsjö och Fagerhem (2019, s.12) upptäckt och menar gällande den senare modellen att ”denna typ av uppföljning är på många sätt rimlig, logisk och transparent, men kan samtidigt bli något instrumentell”.

Nygren och Sjöberg (2022) lyfter, i deras studie gällande kvalitet inom högre utbildning, fyra faktorer som de anser behöver ligga till grund i ett utvecklingsarbete inom pedagogisk verksamhet. Dessa faktorer är *kultur, tillit, delaktighet och systematik*. Nygren och Sjöberg (2022) menar att *kultur* ofta handlar om en inställning som medarbetare har och kan bara förändras genom en *tillit* och en *delaktighet* som kan uppstå när kollegor får möjlighet att utvecklas tillsammans. Detta innefattar att man kan behöva visa sina svaga sidor men även få möjlighet att påverka det fortsatta gemensamma utvecklingsarbetet. *Systematiken* blir viktig för att det ska bli en mer stabil kontinuitet och författarna lyfter även vikten av att kvalitetssäkringen ska kopplas närmare verksamheten eftersom på så vis ”har fokus i det systematiska kvalitetsarbetet förskjuts från enbart kvalitetssäkring till kvalitetsutveckling” (Nygren & Sjöberg, 2022, s. 67).

### 2.6.1 Kommunikation och besök

Ett framgångsrikt arbetssätt som lyfts är god kommunikation mellan huvudman och utbildningsanordnarens rektor där utgångspunkten för kommunikationen är utvärdering av verksamheten samt för att se över förbättringsmöjligheter (Bjursell et.al, 2015, Skolverket, 2015). Kommunikation är något som även Skolinspektionen (2019) lyfter genom att ”en stöttande och kontinuerlig dialog mellan de enskilda utbildningsanordnarna och den kommunala rektorn är en framgångsfaktor” (Skolinspektionen, 2019, s. 20). God kommunikation även vid klagomål samt rutiner kring hur klagomålsärenden kan bidra till kvalitetsutveckling är något som lyfts som framgångsfaktorer (Bjursell et. al, 2015, Skolverket, 2015). Kommunikation kan givetvis ske på flertal sätt men något som lyfts som extra viktigt är de fysiska besöken på skolan där besöken gärna kan vara både anmälda och oanmälda samt att lektionsobservationer kan vara givande för kommunen att se och förstå utbildningsverksamheten (Bjursell, 2015, Skolinspektionen, 2019).

### 2.6.2 Samarbete och allas delaktighet

Bjursell et. al (2015) menar som tidigare nämnts att det ska finnas ett ärligt uppsåt för samarbete gällande uppföljningen för att det ska kunna leda till något mer än bara en kontroll. Nygren och Sjöberg (2022) är inne på samma spår och menar att det behöver finnas en tillit



gentemot varandra och varandras professionalism och kompetens. Ett gott samarbete kräver en viss förståelse för varandras verksamheter och uppdrag. Nygren och Sjöberg (2022) menar även att i ett kvalitetsarbete är det viktigt med delaktighet för att öka inflytandet för alla inblandade i det gemensamma arbetet. För att kunna se helheten och kunna utveckla utbildningen tillsammans behöver man se samarbetet och delaktigheten i ett större perspektiv och i ett utvecklingsarbete kan många bidra på olika sätt, exempelvis genom enkäter eller studeranderåd (Bjursell et. al 2015). Skolverket (2015, s. 11) menar att ”genom ett systematiskt kvalitetsarbete blir det tydligt för all personal vad som ska prioriteras och utvecklas, när och hur olika insatser ska genomföras och vem som ansvarar för vad. Allas delaktighet är grundläggande i kvalitetsarbetet. Ledningen, personalen, barn och elever samt vårdnadshavare behöver alla bidra med synpunkter och underlag som synliggör kvaliteten”.

### 2.6.3 Kontinuitet och systematik

Nygren och Sjöberg (2022) menar att två viktiga ingredienser i ett pedagogiskt utvecklingsarbete är dels det delade ansvaret men också att det sker i en systematik som i ett varaktigt kretslopp. Det varaktiga och förutsägbara är något som lyfts på olika sätt i litteraturen genom årshjul, övergripande system för kontinuerlig uppföljning, checklistor och att det ska vara tydligt med vad som ska följas upp, under vilken tid och vad syftet är med uppföljningen (Bjursell et. al, 2015, Skolinspektionen, 2019, Skolverket, 2015). Genom att begära in dokumentation såsom årsrapporter från skolan är ett sätt att kunna få förståelse för skolans verksamhet. Uppföljning av studieresultat, studieavbrott eller andra särskilt identifierade utvecklingsområden (Skolverket, 2015) är ytterligare dokumentation som kommunen och skolan har ett gemensamt ansvar och uppdrag att samarbeta kring i ett utvecklingsarbete. Skolverket (2015, s. 11) slår fast att ”systematiskt och kontinuerligt innebär att arbetet ska bedrivas strukturerat och uthålligt med fokus på en långsiktig utveckling. Varje huvudman och varje förskole- och skolenhet måste därför hitta sina former och rutiner för kvalitetsarbetet”.

### 2.6.4 Engagerat ledarskap med fokus på eleven

Kommunens och skolans driv och engagemang att hitta vägar till gott samarbete med elevens bästa i fokus är kärnan i hela upplägget. Det är även här som utmaningen ligger i att arbeta för att undvika toppstyrning och istället hitta balansen mellan kommunen, som ansvarig huvudman för utbildningen, och skolan som leverantör av undervisning som då även står närmast eleven (Skolverket, 2015). Carlzon (2018) menar att det är viktigt att ha förståelse och gärna närhet till den operativa verksamheten för att veta vilka beslut som behöver fattas. Han menar att det är ett delegerande ledarskap som krävs för att en verksamhet med dess medarbetare och kunder ska vara välmående. Det är liknande åsikter som Bergman och Klefsjö (2020) menar med att ”det kan inte nog understrykas hur viktigt ett stödjande och engagerande ledarskap är för att åstadkomma en kultur för offensiv kvalitetsutveckling” (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59).

Det är givetvis även viktigt att utgå från elevens upplevelse av utbildningen i ett utvecklingsarbete. Andersson och Muhrman (2021) lyfter att enkäter ofta används för att

fånga in elevernas synpunkter på utbildningen som erbjuds och även om det kan finnas en risk att det uppstår en skev uppfattning om vilken roll man har som elev i en NKI-undersökning (Bjursell et. al, 2015) så är det förstås ändå viktigt att lyfta elevernas synpunkter och eventuella klagomål. Detta är viktigt både för att följa lagtexterna (Kap 4, Skollagen, 2010:800, Skolverket, 2015) och för att ha en grund att bygga ett utvecklingsarbete utifrån, med mätbara resultat som samtidigt utgår från kundperspektivet (Bergman och Klefsjö, 2020) som i detta fall kan ses som eleven. Då eleven är den som både kommunen och skolan vill skapa värde för.

### 3 Metod

*Detta kapitel ger en beskrivning av författarens förförståelse, en presentation av respondenterna och den avgränsning som har gjorts i urvalet. Sedan följer en redogörelse för studiens vetenskapliga utgångspunkt och valet av datainsamlingsmetod. Därefter följer en beskrivning av hur studien har genomförts inklusive bortfallsanalys och redogörelse för validitet, reliabilitet och etiska ställningstaganden.*

#### 3.1 Förförståelse

Holme och Solvang (1996) beskriver att en forskningsprocess startar från ”de fördomar och den för-förståelse som man som forskare har. För-förståelse är den uppfattning som man har om en företeelse och som man fått genom exempelvis egna erfarenheter, utbildningar eller annat vetenskapligt arbete” (Holme & Solvang, 1996, s.95).

Under det senaste decenniet har författaren till denna studie arbetat inom den kommunala vuxenutbildningen inom Stockholms län, såväl som hos privat skolaktör som inom kommunal verksamhet. Författarens förförståelse är att den kommunala vuxenutbildningen är en mycket komplex skolform att vara verksam inom, dels på grund av den heterogena elevsammansättningen och dels på grund av kontinuerligt nya direktiv från såväl myndighetshåll som från lokala politiker, vilket kräver ett lösningsfokuserat och flexibelt arbetssätt av samtliga professioner och ibland krävs detta även av eleverna. Författaren har även en förförståelse om att det inom denna bransch finns otroligt många eldsjäljar, både hos de privata skolföretagen och hos kommunerna, som arbetar hårt för elevens bästa. Författarens förförståelse gällande kommunal vuxenutbildning på entreprenad är även att det ibland kan upplevas ett ”vi” och ett ”dem” mellan kommun och skolaktör, vilket kan stå i vägen för ett utvecklande och gemensamt samarbete med eleven i centrum. Förförståelsen hos författaren har format syfte och forskningsfrågor för denna studie.

#### 3.2 Presentation av respondenter, urval och avgränsning

Stockholms län består av 26 kommuner som använder sig, i olika hög grad, av möjligheten att erbjuda kommunal vuxenutbildning till sina medborgare genom avtal med privata skolföretag. Har kommunen inte egna avtal med skolföretag så kan de köpa enstaka kurser eller kurspaket av varandra, via *interkommunal ersättning*, vilket innebär att en kommuninnevärdare kan studera via en annan kommuns avtal för att få den önskade utbildningen. Kommunerna i

Stockholms län samarbetar i olika omfattning gällande den kommunala vuxenutbildningen. Vissa kommuner har gått ihop i så kallade *kommunkluster* (Gillingsjö & Fagerhem, 2019) för att underlätta bland annat samarbete kring kursutbud och kvalitetsuppföljning. En sammanräkning av kommunernas totala skolutbud, enligt kommunernas hemsidor, visar att det i Stockholms län finns ett totalt utbud av 58 olika skolor. Detta blir dock en ögonblicksbild eftersom antalet skolor kan variera inför varje termin, då nya skolföretag startas alternativt lägger ned sin utbildningsverksamhet. Skolverkets senaste publicerade statistik visar att 75,6% av alla elever inom Komvux inom Stockholms län studerar via en annan anordnare än en skola i kommunal regi (Skolverket, 2022c).

De privata skolaktörerna har blandad historik gällande vuxenutbildning. Vissa skolor har lång erfarenhet av vuxenutbildningen och en stabil etablering hos många kommuner i Sverige. Andra skolor har sin bakgrund inom arbetsmarknadsområdet och erbjuder tjänster inom jobbcoachning vid sidan av utbildningsdelen. Det finns även skolor som har startats av stolta yrkesprofessionella som vill sprida sin kunskap till nya yrkesutövare inom branschen.

Denna studie önskar lyfta både kommuners och skolföretags perspektiv gällande vilka arbetssätt som används i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet samt hur det kan leda till ett utvecklingsarbete. Rektor har rollen som ytterst ansvarig för sina respektive verksamheter. Urvalet som gjordes var därför rektorer på kommunerna inom Stockholms län samt rektorer på de skolföretag som inte på något sätt bedrevs i kommunal regi. Då vissa kommuner har valt att samarbeta inom kommunkluster kunde det vara en rektor som representerade flera kommuner. Vid de skolföretag som hade ett flertal verksamma rektorer valdes en av rektorerna ut slumpmässigt då endast en representant per skola ingick i urvalet. Sammanlagt blev urvalet 22 kommunrektorer och 39 skolrektorer.

### 3.3 Vetenskaplig positionering och datainsamlingsmetod

Holme och Solvang (1996) beskriver den positivistiska positionen som att ”denna tradition har klara föreskrifter beträffande vetenskapsmannens roll och ansvarsområde. Som forskare ska man ständigt söka finna det som faktiskt ’är’. Den enda värdepremiss som har auktoritativ kraft är att man ska söka *sanningen*” (Holme & Solvang, 1996, s. 332). Creswell och Creswell (2018) beskriver postpositivistiska traditionen som en utveckling av den traditionella positivismen genom att erkänna att det inte finns en total sanning när forskning sker på människor och mänskligt beteende. Creswell och Creswell (2018) beskriver även det konstruktivistiska perspektivet, där utgångspunkten är att försöka förstå andra människors situation och kontext. Det transformativa perspektivet, som utgår från allas lika värde och med ett syfte att stödja marginaliserade grupper i samhället, samt det pragmatiska perspektivet inom vetenskaplig forskning, som tar avstamp i handling, konsekvenser och problemlösning (Creswell & Creswell, 2018).

De olika synsätten grundar sig i studiens syfte och forskarens förförståelse i ämnet. Bryman (2018) beskriver deduktiv och induktiv ansats beroende på om man i en studie utgår från en hypotes som ska testas eller om man utgår från studiens empiri för att dra slutsatser för ny

kunskap inom ämnet. Creswell och Creswell (2018) beskriver tre övergripande datainsamlingsmetoder; *kvalitativ, kvantitativ och flervalss metod*. Kvalitativ metod är fördelaktig när det är respondenternas perspektiv och verbala åsikter som ska fångas in och då gärna med öppna frågor. Yin (2018) lyfter att ett sätt att samla in kvalitativ data är fokusgrupper, då man samlar flera personer och har en gruppdiskussion om ämnet där man önskar lyssna in både gruppens och den enskildes perspektiv. Kvantitativ ansats är att föredra när det är numerisk information som ska jämföras, när åsikter eller trender ska fångas in alternativt när en hypotes ska testas. Creswell och Creswell (2018) menar att metoden behöver väljas utifrån forskningens syfte och frågeställning vilket ibland gör att det krävs både en kvalitativ metod och en kvantitativ metod för att besvara studiens frågeställning och det är då som flervalssmetoden med en mix av både kvalitativ och kvantitativ metod blir mest fördelaktig att använda.

Ämnet för denna studie tog form utifrån denna författares förförståelse och har en induktiv ansats då den inte utgår från en hypotes utan utgår från tidigare forskning och bygger vidare på respondenternas kunskap för att ge utökade perspektiv inom ämnet. Kvantitativ datainsamlingsmetod i form av enkäter valdes med motiveringen att studien önskar kartlägga kommunernas arbetssätt gällande uppföljningsarbetet med en så heltäckande bild som möjligt, genom att tillfråga både kommuner och skolor vilka arbetssätt som användes samt på vilket sätt dessa arbetssätt kan leda till utveckling. Den kvantitativa datainsamlingsmetoden underlättar även en jämförelse mellan respondenternas svar för att synliggöra kommunens och skolans upplevelse av uppföljningen samt om de anser att det uppföljningsarbete som görs leder till utveckling av utbildningen.

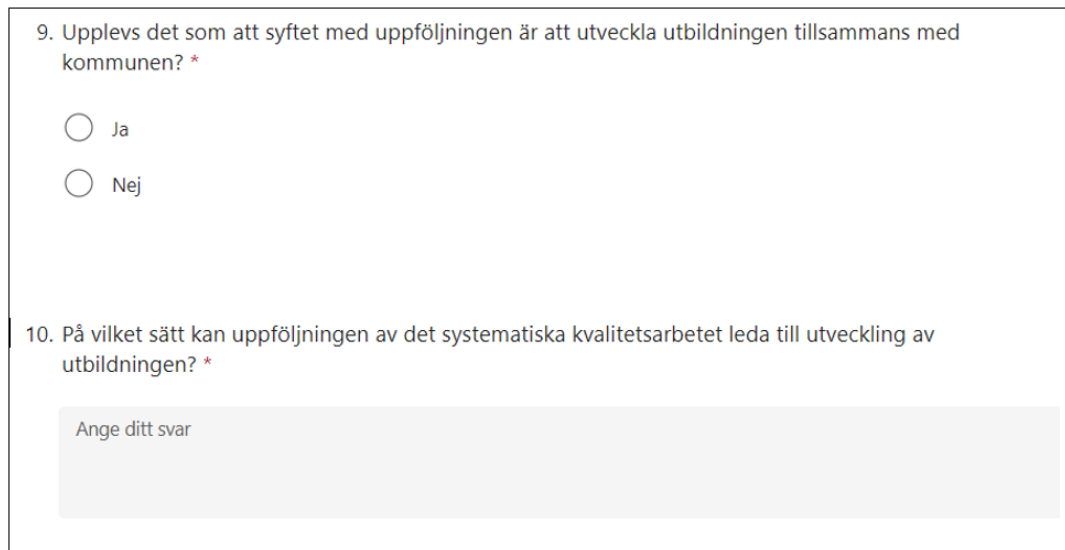
### 3.4 Enkätdesign

Johannessen och Tufte (2003) lyfter att en utmaning i valet av kvantitativ datainsamlingsmetod är att frågeformuläret kan missuppfattas av respondenterna och att det därför är viktigt att testa frågorna på en testgrupp. Frågorna i enkäten kan vara prestrukturerade, vilket innebär att de har valbara svar, eller vara öppna frågor, vilket innebär att respondenterna kan svara fritt på frågan. Forskaren kan blanda dessa två sätt och utforma semistrukturerade enkätfrågor (Johannessen & Tufte, 2003).

När det kommer till enkäter som datainsamlingsmetod är även bortfall en utmaning, då det är svårt att få alla respondenter att besvara den utskickade enkäten även om man använder sig av påminnelsebrev (Johannessen & Tufte, 2003). En anledning till lågt deltagande i en enkätundersökning kan bero på att enkäter är ett populärt verktyg vid undersökningar vilket gör att det kan uppstå en *enkättrötthet* (Hallin, Olsson & Widström, 2019) hos personer som ofta blir utvalda som respondenter i undersökningar och därför väljer personen att inte svara.

Studien önskade att få en så heltäckande bild som möjligt kring hur kommunerna följer upp det systematiska kvalitetsarbetet och respondenternas åsikter kring uppföljningen, utifrån deras perspektiv, därför utformades enkätfrågorna med en blandning mellan prestrukturerade och öppna frågor (se figur 3.1). Frågorna gjordes obligatoriska för respondenterna att besvara

för att samla in en heltäckande bild och undvika internt bortfall (Berntson, Bernhard-Oettel, Hellgran, Näswall & Sverke, 2016).



9. Upplevs det som att syftet med uppföljningen är att utveckla utbildningen tillsammans med kommunen? \*

Ja

Nej

10. På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen? \*

Ange ditt svar

Figur 3.1 visar två exempelfrågor från enkäten som skickades till respondenter inom skola, innehållande både prestrukturerade frågor och frågor med fritextsvar.

Frågorna i enkäten (bilaga C och bilaga D) utformades utifrån den teoretiska referensram som denna studie bygger på, med värderingarna från Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling samt de exempel som lyfts på ”gott samarbete” i litteraturen. Litteraturens goda exempel samlades kring nyckelord som kännetecknar ett gott samarbete, dessa nyckelord återfinns som rubriker i både teoridelen och resultatdelen när dessa kännetecken behandlas. En sammanställning för hur enkätfrågorna togs fram utifrån värderingarna i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell och litteraturen finns beskrivet mer utförligt i bilaga E.

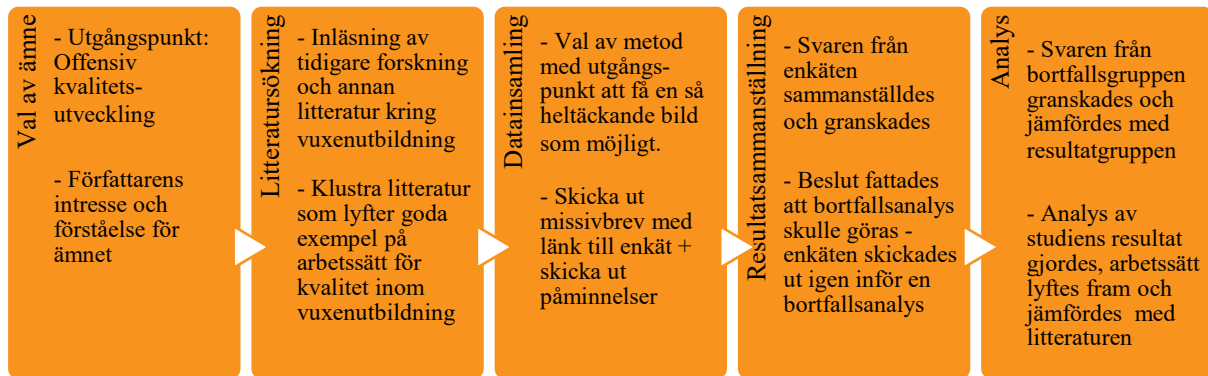
Enkäten utformades med vissa delningar utifrån hur respondenten svarade, exempelvis om en respondent från kommun svarade att de inte hade avtal med någon privat skolaktör så kortades enkäten ned. Svarade respondenten att de upplevde att uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet är utformat för att utveckla utbildningen så fick den respondenten en följdfråga angående på vilket sätt uppföljningen kan leda till utveckling av utbildningen. Detta innebär att alla frågor i enkäten inte är ställda till samtliga respondenter.

Det digitala verktyget Forms som Mittuniversitetet tillhandahåller sina studenter användes för denna studies enkätformulär.

### 3.5 Studiens genomförande

Creswell och Creswell (2018) menar att de första stegen i en undersökning är att utse det ämne som intresserar både forskaren själv och omvärlden för att sedan granska tidigare litteratur och forskning inom området för att se vad som tidigare är skrivet, för att hitta den infallsvinkel inom området som tidigare har undersökts väldigt lite eller kanske inte alls. Då

denna studie utförs inom ramen för ett magisterprogram med huvudämne kvalitetsledning samt att studien önskade att undersöka vilka arbetssätt som används av kommunerna och hur dessa arbetssätt kan leda till förbättring så valdes Bergman och Klefsjös (2020) teori gällande offensiv kvalitetsutveckling innehållande värderingar, arbetssätt och verktyg som en utgångspunkt när både litteratur och resultat granskades (se figur 3.2).



Figur 3.2 visar de steg som gjordes i utförandet av denna studie, där det första steget är val av ämne.

### 3.5.1 Litteratursökning

Denna studies syfte och frågeställning valdes utifrån författarens förståelse och efter att litteratursökning gjorts inom främst det digitala vetenskapliga arkivet (DiVA) där sökorden ”kommunal vuxenutbildning”, ”kvalitet”, ”Komvux”, ”municipal adult education”, ”MAE”, ”quality management”, ”TQM”, ”quality adult education”, ”adult education history sweden”, ”uppföljning”, ”utveckling kvalitet” och ”supplier relationships” användes. Sökresultaten resulterade i ett antal artiklar som utgör en teoretisk grund för denna studie, även referenslistorna för dessa artiklar granskades för att bygga på den teoretiska referensramen ytterligare.

### 3.5.2 Datainsamling

Missivbrev med länk till enkätfrågorna skickades ut till respondenterna inom skola och inom kommun via e-mail och påminnelse skickades ut två gånger. Första påminnelsen skickades ut efter sex dagar och den andra påminnelsen skickades ut efter ytterligare sex dagar. Ejlertsson (2019) menar att det effektivaste sättet att få respondenterna att besvara enkäten är att motivera respondenterna. Missivbrevet var därför riktat till respektive respondentgrupp i ett försök att förmedla att deras perspektiv är viktig i denna studie och att resultatet från denna studie även kan gagna deras egen verksamhet och det framtida samarbetet mellan kommun och skolföretag.

När den andra påminnelsen skickades ut kontaktades författaren av en respondent som föredrog att ge svaren på enkätfrågorna muntligt. Tid för intervju bokades in där enkätfrågorna ställdes av författaren och respondenten svarade. Intervjun spelades in och transkriberades i efterhand. Då frågorna inte skiljde sig från enkäten så används svaren från denna intervju på samma sätt i resultat och analys som de övriga respondenternas svar.

### 3.5.3 Sammanställning av resultat och svarsfrekvens

Resultaten från studien sammanställdes genom att ta fram diagram över de förvalda svarsalternativen för att svaren från respondenter från kommun respektive respondenter från skola skulle vara lätt att jämföra och för att få fram de arbetssätt som användes i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet. Frågorna med fritextsvar samlades och jämfördes utifrån respektive fråga i ett excel-dokument för att urskilja arbetssätten och upplevelsen kring hur dessa kan leda till utveckling av utbildningen. Se bilaga G och bilaga H för respondenternas fullständiga svar på enkätfrågorna.

Studiens totala svarsfrekvens landade på 35,3%. Svarsfrekvensen för respondenter som representerade kommuner var 46,1% då det var 12 av 26 kommunrepresentanter som valde att delta i studien. Svarsfrekvensen för respondenter som representerade skolor var 28,2% då det var 11 av 39 skolrepresentanter som valde att delta i studien.

### 3.5.4 Bortfallsanalys

Johannessen och Tuft (2003) menar att fastän det finns en strävan efter ett högt deltagande som ger en hög validitet så har alla undersökningar ett visst bortfall. Holme och Solvang (1996) menar att innan bearbetning och analys inleds av insamlad data ska bortfall analyseras. Det finns olika sorters bortfall, med *externt bortfall* brukar man syfta på de personer som valt att inte delta i studien medan *internt bortfall* så är det deltagande personer som valt att inte svara på alla frågor (Berntson et. al, 2016). Berntson et.al (2016) menar att man behöver skilja på olika sorters bortfall. *Sluppmässigt bortfall* är när personer inte svarar på grund av tidsbrist eller annat som egentligen inte har med studien att göra. *Systematiskt bortfall* är när personer valt att inte svara av en anledning t ex att ämnet är känsligt och att det då är lättare att inte svara alls. Berntson et.al (2016) menar också att ”en bortfallsanalys kan göras för såväl externt som internt bortfall. För externt bortfall kan det handla om att jämföra de svarande med de icke svarande utifrån demografiska data (Berntson et.al, 2016, s. 259).

Holme och Solvang (1996) och Ejlertsson (2019) beskriver hur bortfallsanalys kan göras utifrån stickprovskontroller. Detta innebär att ett fåtal, slumpmässigt utvalda, respondenter som tidigare valt att inte delta i studien tillfrågas att svara på enkätfrågor för att se om deras svar överensstämmer med de respondenter som från början valt att delta i studien. För att analysera bortfallet och jämföra deras svar med de respondenter som valde att delta i studien skickades enkäten ut en fjärde gång. Då svarsfrekvensen varit låg valde författaren att skicka förfrågan om deltagande i bortfallsanalysen till samtliga respondenter som valt att inte delta i studien.

Enkäten skickades ut, med en förfrågan att delta i en bortfallsanalys, till 14 kommunrektor och 28 skolrektor som tidigare valt att inte delta i studien. Av dessa så var det 3 kommunrektor och 2 skolrektor som valde att besvara enkäten inför en bortfallsanalys. Bortfallsgruppens svar har sammanställts och jämförts med respektive respondentgrupp som valde att delta i studien för att se hur pass väl bortfallsgruppens svar överensstämmer med de svar som studien har fått in från resultatgruppen. Denna bortfallsanalys visar att

bortfallsgruppens svar i stor utsträckning överensstämmer med de svar som ligger till grund för den här studiens resultat. Respondenterna i bortfallsgruppen som representerade kommuner svarade att i deras kommuner lades mer tid ned på kvalitetsarbetet än vad respondenterna i motsvarande resultatgrupp uppgett. Respondenterna i bortfallsgruppen som representerade skolor svarade att kommunerna även använder oanmälda besök som arbets sätt samt att en respondent från bortfallsgruppen lyfter att hen själv tar initiativ till kontakt med kommun för att lyfta kvalitetsdialog. Se bilaga F för att se fullständiga svar från bortfallsgruppen samt jämförelsen med studiens resultat.

Johannessen och Tuft (2003) menar att osäkerheten i ett bortfall kan minska om man genom en bortfallsanalys kan se hur pass bra de deltagande respondenterna representerar den större populationen utifrån olika kriterier. Respondenterna har i denna undersökning fått ange vilken kommun eller skola de representerar, denna information användes till att säkerställa att det inte registrerats dubbla svar från samma respondent men även för att se hur väl respondenterna förhåller sig till varandra samt till de respondenter som valt att inte delta i undersökningen. Respondenterna från skola och kommun har utlovats anonymitet utifrån studiens etiska ställningstaganden men författaren kan se att respondenterna som har valt att delta i denna undersökning representerar verksamheter med en stor geografisk spridning inom Stockholms län. Författaren kan se att de kommuner som finns representerade har varierad storlek både utifrån invånarantal i kommunen men även hur många skolföretag som kommunen har valt att ha avtal med. De skolor som är representerade har även dem en stor geografisk spridning runt om inom Stockholms län och varierad storlek på skola där en del skolor har avtal med få kommuner medan andra har avtal med nästan alla kommuner i Stockholms län.

### 3.5.5 Tillvägagångssätt för analys

När resultatet var sammanställt och bortfallsanalysen gjord påbörjades analysarbetet. Syftet med denna studie var att undersöka hur kommunerna arbetade med att följa upp skolornas systematiska kvalitetsarbete samt hur uppföljningen kan ligga till grund för ett förbättringsarbete.

Arbets sätten sammanställdes och analyserades utifrån värderingarna i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling samt den litteratur som lyft kännetecknen för gott samarbete.

Enkätformuläret utformades i verktyget Forms som även automatiskt sammanställde svaren från de enkätfrågor som hade valbara svarsalternativ. Detta underlättade analysarbetet då respondenternas svar blev tydligt jämförbara direkt. I analysen jämfördes även kommunrepresentanternas och skolrepresentanternas fritextsvar gällande de arbets sätt som användes av kommunerna i uppföljningsarbetet samt deras upplevelse kring på vilket sätt uppföljningsarbetet kan leda till utveckling av utbildning. Detta för att analysen även skulle kunna fånga upp hur kommunernas arbets sätt tas emot hos skolorna och om upplevelsen är att uppföljningen kan leda till ett förbättringsarbete.



### 3.6 Validitet och Reliabilitet

Validitet kan jämföras med ordet "giltighet" och är ett kvalitetskrav enligt Johannessen och Tufte (2003) som ska eftersträvas inom undersökningar. Det finns olika aspekter av validitet som behöver tas ställning till såsom hur studien är utformad innehållande valet av datainsamlingsmetod och hur frågor till respondenten utformas. Intern validitet innebär exempelvis att forskaren behöver ta hänsyn till olika faktorer som kan påverka resultatet och extern validitet som exempelvis innebär att ta ställning till om studiens urval av respondenter kan representera en större population och därigenom kan ge resultatet en generaliserbarhet (Johannessen & Tufte, 2003, Yin, 2018, Creswell & Creswell, 2018). Reliabilitet handlar om studiens tillförlitlighet gällande att studien har utförts på korrekt och beskrivet sätt så att liknande resultat ska visas om studien upprepas vid ett senare tillfälle (Johannessen & Tufte, 2003).

Denna studie strävar efter en hög validitet genom att göra ett urval av rätt respondenter för studiens syfte vilket är viktigt enligt Creswell och Creswell (2018). Respondenterna som valdes ut är rektorer vars roll inom utbildningsverksamhet är att leda och fördela arbetet. Rektorn, som ytterst ansvarig, bör alltså vara den som har kunskap om kvalitetsarbetet eller kan skicka denna studies enkätfrågor vidare till den medarbetare som har fått kvalitetsfrågor delegerat till sig inom verksamheten.

Ejlertsson (2019) menar att enkätfrågornas utformning och hur de ställs till respondenten kan stärka både validiteten och reliabiliteten i en undersökning, då det kan bli stor variation i svaren beroende på hur frågorna är ställda. Denna studie har strävat efter hög validitet och reliabilitet när enkätfrågorna bearbetats för att frågorna ska vara tydliga och specifika. Missivbrevet inklusive länk till enkätfrågorna skickades först ut till två testpiloter som båda har kunskap och erfarenhet inom den kommunala vuxenutbildningen genom att ha arbetat både inom privat skolföretag och inom kommun i ledande positioner. Efterfråga synpunkter från testpersoner är ett tillvägagångssätt som är framgångsrikt enligt Creswell och Creswell (2018) för att säkerställa i längsta möjligaste mån att enkätfrågorna ska uppfattas på önskat sätt vilket även ökar möjligheten till en god repeterbarhet om studien skulle göras om vid ett senare tillfälle.

### 3.7 Etiska ställningstaganden

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer bygger på att forskningen är tillförlitlig, ärlig, respektfull och ansvarstagande (Vetenskapsrådet, 2018). Ansvar kan formuleras som att "var och en som utför en samhällsvetenskaplig undersökning måste vara klar över det ansvar han eller hon påtar sig för de människor som på olika sätt blir indragna i undersökningen" (Holme & Solvang, 1996, s. 336). Berntson et. al (2016) menar att man måste ställa nyttan med den undersökning som ska göras och hur det kan påverka individerna som förväntas delta i undersökningen. Ejlertsson (2019) menar att frågorna behöver konstrueras så att de inte kränker eller känns obekväma för respondenten att svara på. Creswell och Creswell (2018) menar att en forskare behöver göra etiska ställningstaganden i

varje del av en undersökning, alltifrån när studiens syfte skapas till urval, analys och publicering, där forskaren behöver ta ställning och ansvar för sin studie.

Det missivbrev (bilaga A och bilaga B) som skickades ut till respondenterna innehöll förutom en länk till enkätformuläret även information om frivillighet att delta i studien, deltagares anonymitet, syftet med studien och vad enkätsvaren skulle användas till samt var denna studie planeras att publiceras. Detta är punkter som även Creswell och Creswell (2018) lyfter som viktiga för tillförlitligheten i en undersökning.

Utifrån författarens förförståelse gällande att det ibland kan upplevas som ett ”vi” och ett ”dem” mellan kommun och skola så har författaren redan från start tagit ställning till att samtliga respondenter skulle utlovas anonymitet. Författaren är själv verksam inom den kommunala vuxenutbildningen och det är något som nämns i det missivbrev som skickades till respondenterna för att det ska vara ärligt och transparent gällande vem som står bakom denna studie, även om studien inte har bedrivits på författarens arbetstid. Studiens enkätfrågor formulerades så att de inte skulle upplevas som kritiska eller ställningstagande, vilket även diskuterades med de två testpiloter som fick ge synpunkter på enkätfrågorna innan de skickades ut till respondenterna. Frågor kan dock ändå upplevas som obekväma, kanske främst om frågorna gäller områden som kräver mer uppmärksamhet än vad som ges i den verksamhet som respondenten representerar. Genom att erbjuda anonymitet ökar sannolikheten att respondenterna vågar ge ärliga svar på frågorna kring det kvalitetsarbete som görs utan att riskera att bli uthängda eller kritiserade.

## 4 Resultat och analys

*Kapitlet börjar med en påminnelse om studiens frågeställningar samt redogör för studiens svarsfrekvens. Därefter redovisas resultatet och analyseras utifrån studiens referensram. Resultatet kommer att visas genom både visuella diagram och genom citat från respondenterna.*

### 4.1 Studiens frågeställningar och svarsfrekvens

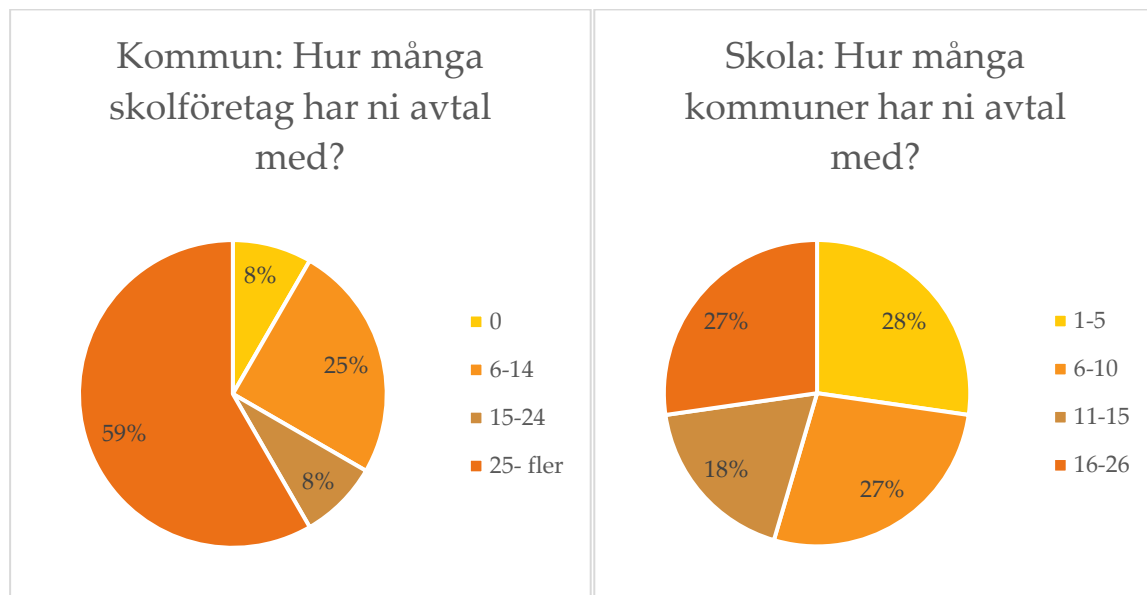
Denna studie önskade lyfta de arbetssätt som kommunerna i Stockholms län använder för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet vid de skolföretag som de har avtal med för att erbjuda kommunal vuxenutbildning till sina kommuninvånare samt hur denna uppföljning kan bidra till utveckling av utbildningen. Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling och de exempel som kännetecknar ett gott samarbete från referenslitteraturen har använts som en ram för både upplägget av resultatredovisningen och studiens analys.

Frågorna i enkätformuläret anpassades efter mottagargrupp och skickades till 39 skolrektorer och till 22 kommunrektorer. Inom Stockholms län finns det 26 kommuner men anledningen till att enkäten skickades till 22 kommunrektorer var att vissa kommuner har valt att samarbeta i så kallade kommunkluster vilket gör att en rektor kan representera flera kommuner. Det var 12 av 26 respondenter som representerade kommun som valde att delta i

studien vilket ger en svarsfrekvens på 46,1%. Det var 11 av 39 skolrektorerna som valde att delta i studien vilket ger en svarsfrekvens på 28,2%. Den totala svarsfrekvensen för studien är 35,3%.

Svarsfrekvensen blev lägre än önskat, främst gällande respondenterna som representerar skolföretag. Liksom Johannessen och Tuft (2003) och Hallin et.al (2019) lyfte som en risk gällande enkäter som datainsamlingsmetod och den enkättrötthet som kan finnas så blev det ett bortfall även i denna studie. Svarsfrekvensen för kommunrepresentanter, inklusive de respondenter som deltog i bortfallsanalysen, blev totalt 57,6%. Respondenterna som representerade skolföretag, inklusive deltagandet i bortfallsanalysen, landade på totalt 33,3%. Den sammanlagda svarsfrekvensen för studien inklusive bortfallsgruppen blev 43%.

Respondenterna fick besvara frågan gällande hur många skolor respektive kommuner som de har avtal med, vilket visar den spridning av verksamheter som respondenterna som valde att delta i studien representerade.



Figur 4.1 visar spridningen av respondenterna genom svaren hur många skolor/kommuner de har avtal med. Kommunrepresentanternas svar är till vänster och skolrepresentanternas svar är till höger.

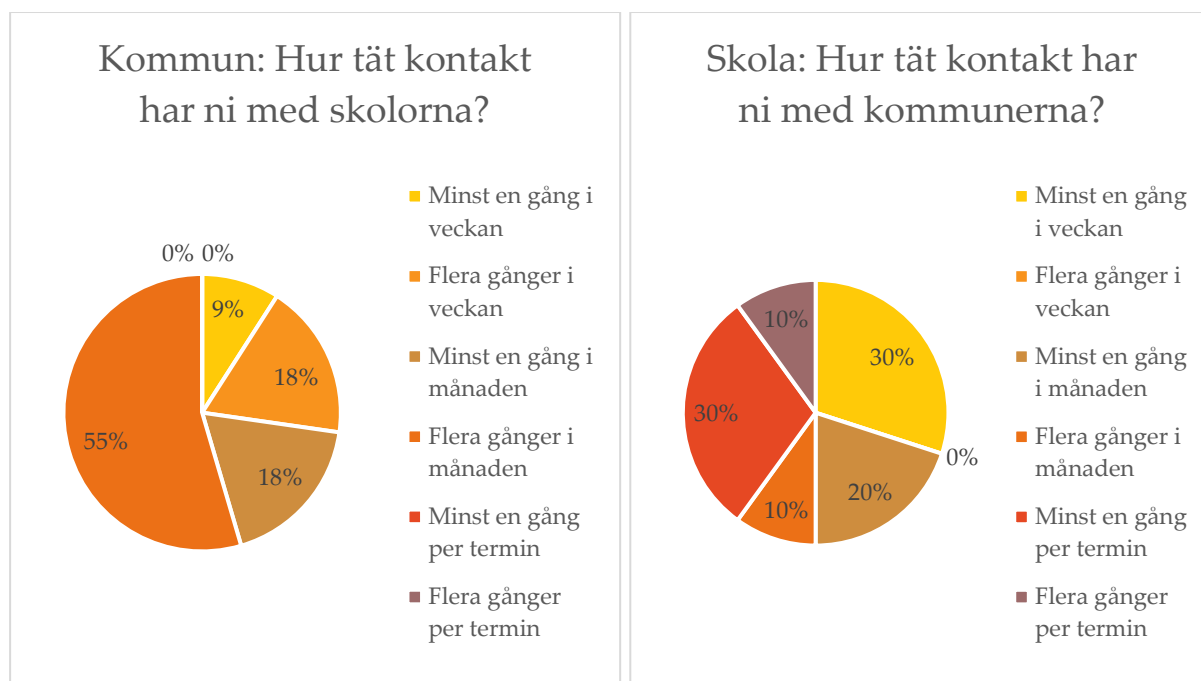
Figur 4.1 visar på den vänstra bilden att de kommunrepresentanter som valt att delta i den här studien representerar kommuner som har olika antal skolor i det utbud av kommunal vuxenutbildning som de erbjuder sina kommuninnevånare. Det är endast en respondent som uppgett att inga avtal finns med privata skolaktörer och när en kommuninnevånare behöver studier som kommunen inte kan erbjuda i den kommunala skolan så köps utbildningen in av en annan kommun som har avtal med en privat skolaktör som erbjuder aktuell kurs. Bilden till höger i figuren visar skolornas spridning gällande hur många kommuner som skolorna har avtal med.

Majoriteten av kommunrepresentanterna som deltog i studien har avtal med 25 eller fler skolor (se figur 4.1). Bland skolrepresentanterna finns det både skolor som har avtal med

några enstaka kommuner och skolor som har avtal med nästan alla kommuner inom Stockholms län, vilket ökar möjligheten att den här studiens resultat lyfter arbetssätt som används av kommuner även om kommunens egna representant valt att inte delta i studien.

## 4.2 Kommunikation och besök

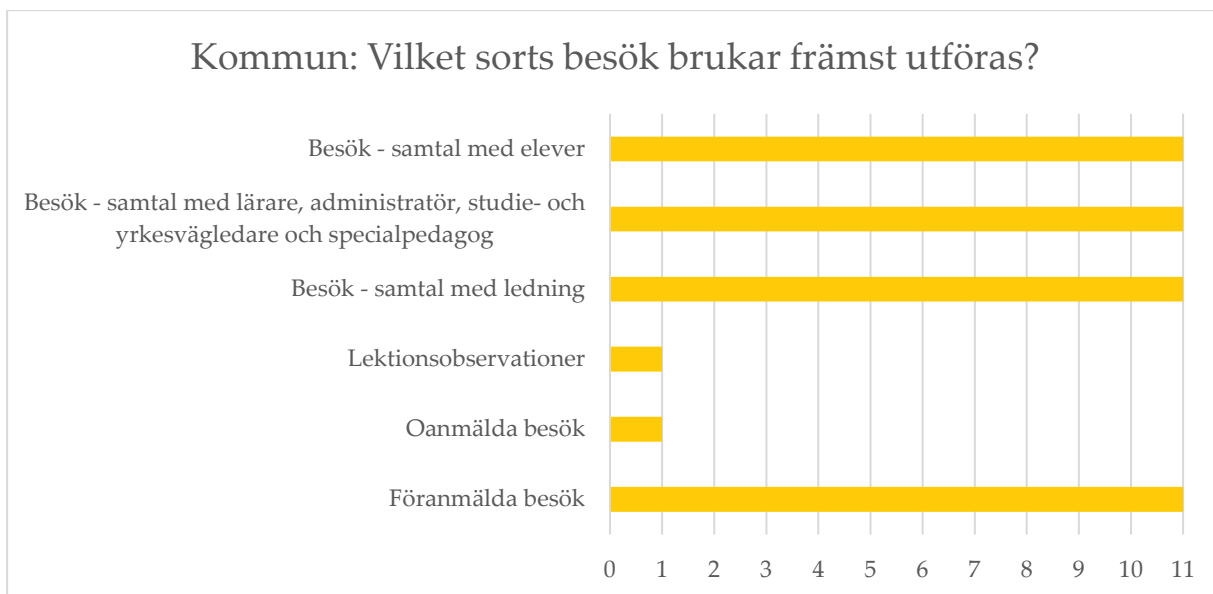
Det litteraturen lyfte som framgångsfaktorer och som sedan samlades under rubriken *kommunikation och besök* utmynnade i frågorna om hur tät kontakt skolorna och kommunerna har med varandra samt hur ofta besök sker och vilken sorts besök som brukar utföras.



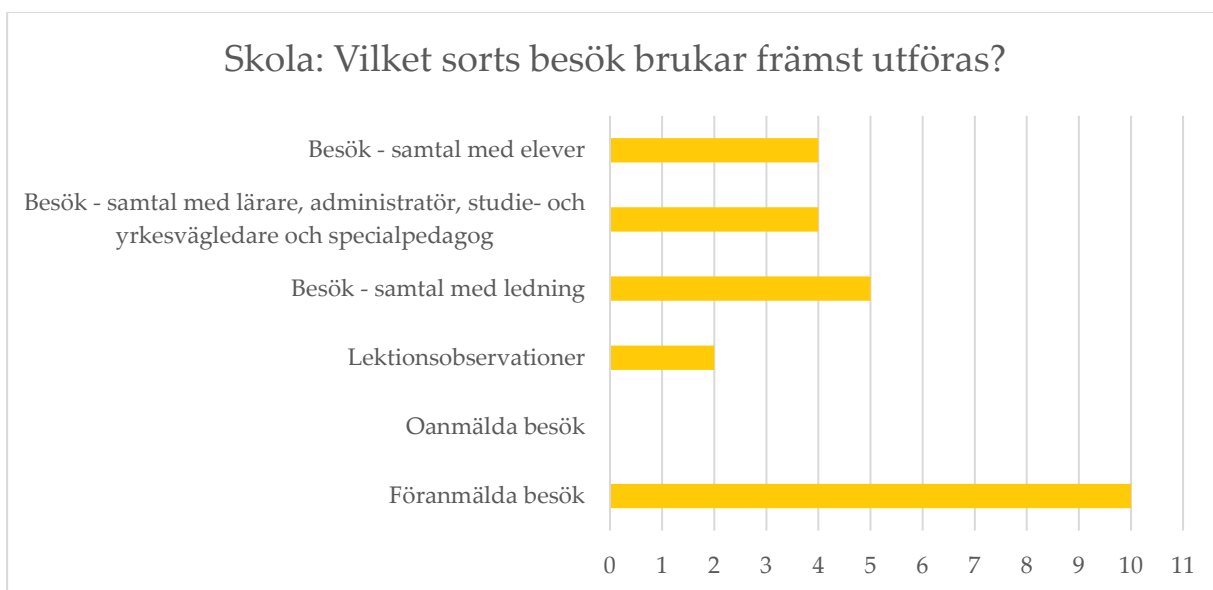
Figur 4.2 visar upplevelsen av hur tät kontakt kommunerna och skolorna har med varandra via exempelvis mail, telefon, möten osv. Kommunrepresentanternas svar är till vänster och skolrepresentanternas svar är till höger.

Figur 4.2 visar upplevelsen representanterna från kommunen och representanterna från skolan har av hur tät kontakt de har med varandra via varierande kontaktsätt. Gällande fysiska besök på skolan så ansåg samtliga elva respondenter som representerade kommuner att besök på skolan vanligtvis skedde 1-2 gånger per år. Tio av de elva respondenter som representerade skolor delade den upplevelsen, den skola som avvek med sitt svar upplevde att besöken från kommunen skedde 3-4 gånger per år.

Bergman och Klefsjö (2020) lyfter i hörnstenen *Utveckla ett engagerat ledarskap* att ledarskapet på olika nivåer behöver vara närvarande och föregå med gott exempel i skapandet av en kultur som möjliggör att levandegöra värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling. God kommunikation lyfts av både Bjursell et.al (2015), Skolverket (2015) och Skolinspektionen (2019) som framgångsfaktorer för ett gott samarbete. Tillgänglighet och närvaro blir då viktigt, för att forum för kommunikation möjliggörs för samarbetsparterna och att en känsla av engagemang från köparens sida infinner sig (Bergman & Klefsjö, 2020, Ülgen, 2017).



Figur 4.3 visar svar från de elva respondenter från kommun, som hade avtal med privata skolaktörer, gällande vilket sorts besök som främst brukar utföras.



Figur 4.4 visar svar från de elva respondenter från skolor gällande vilket sorts besök som främst brukar utföras av kommunerna de har avtal med.

Bilderna ovan (se figur 4.3 och figur 4.4) visar kommunernas respektive skolornas upplevelse kring vilket sorts besök som främst brukar utföras när kommunerna besöker de skolor som de har avtal med. Staplarna visar att det främst är föranmälda besök som görs och det är en bild som både de deltagande kommunrepresentanterna och skolrepresentanterna är eniga kring. Besök där samtal med ledning, skolpersonal och elever är något som representanterna från kommun uppger som vanligt förekommande medan skolrepresentanterna som deltagit i denna studie har svarat något lägre på. Lektionsobservationer och oanmälda besök på skolan är det färre respondenter som har svarat att det utförs, speciellt gällande oanmälda besök som endast en respondent har uppgett att det utförs.

Bergman och Klefsjö (2020) menar att ett engagerat ledarskap syftar till att lyfta gott arbete och att ledarskapet bör ha förståelse för verksamheten. Skolinspektionen (2019) lyfter att besök på skolenheter är extra viktiga och då framför allt lektionsobservationer för att skapa en förståelse kring hur undervisningen och verksamheten går till. Det är deltagande i verksamheten som gör att förståelse skapas kring var utmaningar kan finnas Carlzon (2018). Både Chicksand och Rehme (2018) och Bergman och Klefsjö (2020) lyfter att leverantörssamverkan är en framgångsfaktor för ett gemensamt utvecklingsarbete speciellt då det är leverantören som är specialist på den tjänst som de säljer. Van Kemenade och Hardjono (2019) menar att ett modernt kvalitetsarbete bygger på kontinuerlig dialog och att förbättringsarbetet bygger på gemensamma värderingar och ett byggande av en kultur som värdesätter kvalitet. Kommunernas och skolornas uppfattning gällande att besöken är föränmälda stämmer överens men vad som sedan sker på det förbestämde mötet verkar det råda olika uppfattningar kring. Det faktum att mötet är förutbestämt kan visserligen tyda på ett uppsåt till samarbete och partnerskap i motsats till ett oanmält besök som mer signalerar en kontroll (Bjursell et. al., 2015).

Kommunernas arbetssätt gällande *Kommunikation och besök* är att ha en tät kontakt med de skolor de har avtal med. Kommunrepresentanterna upplevde att i genomsnitt per skola så sker kontakten med skolorna flera gånger per månad. Representanterna från skola hade en mer spridd upplevelse kring tätheten av kommunkontakt där det svarsalternativ som ansågs passa bäst var både att kontakten skedde minst en gång i veckan och att kontakten skedde minst en gång per termin. Besöken på skolorna sker främst 1-2 gånger per år enligt de allra flesta respondenter och sker då främst via föränmälda besök.

### 4.3 Samarbete och allas delaktighet

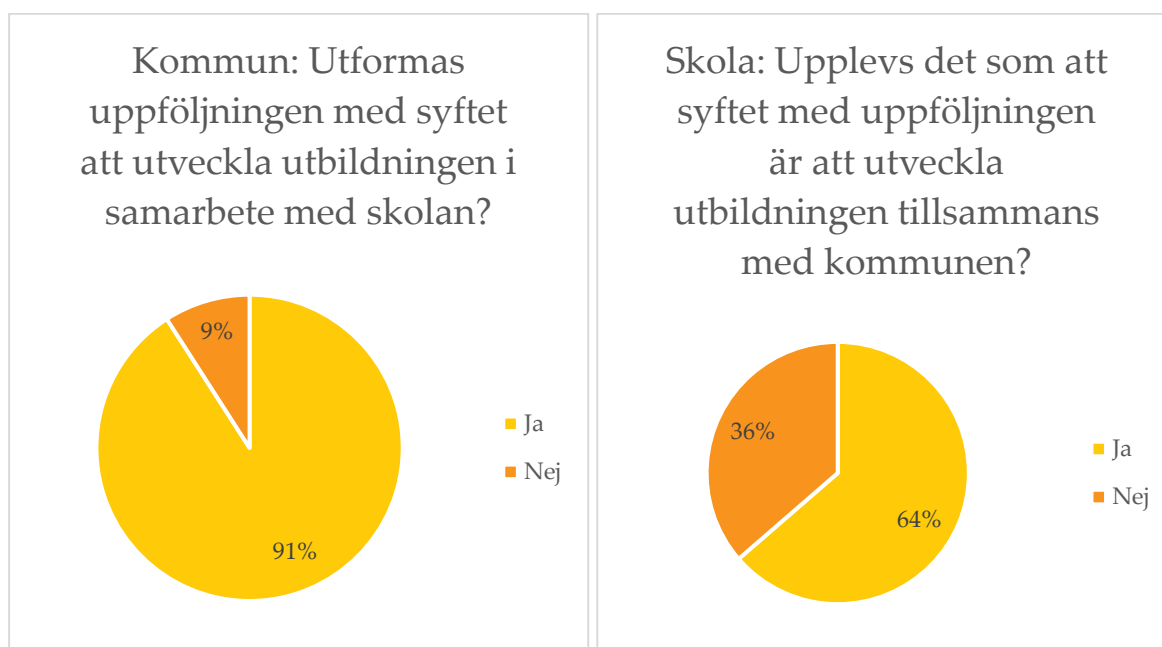
De enkätfrågor som önskade lyfta de kännetecken som sorterades in under rubriken *samarbete och delaktighet* var på vilket sätt elevernas synpunkter lyftes i det systematiska kvalitetsarbetet, om uppföljningen som gjordes var utformad med syftet att utveckla utbildningen tillsammans med skolan och på vilket sätt uppföljningen kan bidra till utveckling. Den sistnämnda frågan ställdes enbart till de respondenter som svarade ”ja” på att uppföljningen var utformad med syfte att utveckla utbildningen.

Det som de allra flesta respondenterna från kommuner uppgav som sätt att lyfta elevers synpunkter var genom enkäter. De enkäter som lyftes var både den regionövergripande Sweco-enkäten och eget utformade enkäter riktade mot de egna kommuninvånarna. Andra sätt som nämndes var att intervjuer med elever kunde genomföras och att när besök på skolan utförs så efterfrågas positiva och negativa synpunkter från eleverna samt att elevers synpunkter togs tillvara när eleven själv tog initiativ till kontakt med kommunen. Respondenterna som representerar skolor lyfter olika sätt som elevernas synpunkter lyfts i det systematiska kvalitetsarbetet däribland kursenkäter, intervjuer och elevråd.

”Varje vecka på plus och minus möten i skolan, de återkopplas direkt. Via företagets egna enkät varje månad och SECO undersökningen. På elevråd och vid samtal med rektor, SYV, spec ped

eller lärare. Resultaten från dem tas till vara på APT och rektorsmöten”  
(Respondent skola F)

Hörnstenen *Sätt kunderna i centrum* inom Bergman och Klefsjös (2020) modell för offensiv kvalitetsutveckling innebär att man som verksamhet behöver lära känna sina kunder för att förstå vilka behov som finns och för att sedan kunna tillmötesgå dessa behov på ett så bra sätt som möjligt. Resultatet visade att både kommunerna och skolföretagen flitigt använder enkäter för att förstå och fånga upp elevernas synpunkter. Mufic och Fejes (2020) och Sandberg et. al (2015) anser att det är viktigt att veta för vem verksamheten finns till och menar att den kommunala vuxenutbildningen behöver vara en flexibel skolform, då vuxenstuderande måste få det övriga livspusslet att gå ihop för att kunna studera vilket är till förmån för hela samhället när vuxna har möjlighet att skolas om för att fortsätta ett aktivt yrkesliv. Bjursell et. al (2015) och Fejes et. al (2016) lyfter problematiken att eleven anses vara kund i ett utbildningssammanhang speciellt då enkäter för att mäta nöjdhet skickas ut. Klefsjö et. al (2008) lyfter vikten av att använda samma sorts vokabulär så att det inte råder missförstånd när begrepp och uttryck används. Det är dock viktigt att eleverna är delaktiga i förbättringsarbetet och Bjursell et. al (2015) menar att då kan enkäter vara av nytta såväl som studeranderåd på skolan. Bergman och Klefsjös (2020) hörnsten *skapa möjlighet för alla att vara delaktiga* innebär att verksamheter ska sträva efter att låta alla vara aktivt engagerade i verksamhetens utveckling och ha en grundvärdering om att alla har något att bidra med oavsett vilken roll man har i verksamheten. Detta är en syn som Nygren och Sjöberg (2022) delar då de menar att alla bör få inflytande i ett gemensamt kvalitetsarbete.



Figur 4.5 visar kommunernas respektive skolornas uppfattning om uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet är utformat med ett syfte att utveckla utbildningen tillsammans. Kommunrepresentanternas svar är till vänster och skolrepresentanterna är till höger.

Bilden ovan (se figur 4.5) visar att nästan alla respondenter från kommun ansåg att uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet är utformat med ett syfte att utveckla utbildningen i samarbete med skolan medan det var ungefär två tredjedelar av skolrepresentanterna som upplevde detsamma.

De respondenter som svarade ”ja” på frågan från figur 4.5 fick även en följlfråga gällande på vilket sätt uppföljningen kan leda till utveckling av utbildningen. Enligt kommunrepresentanterna kan uppföljningen leda till att brister kan upptäckas och åtgärdas, genomströmningen kan öka, avbrotten minska och några av kommunrepresentanterna lyfte att detta arbete sker bäst genom dialog med skolan.

”Målet med den systematiska kvalitetsarbetet ska ske i dialog med utförarna. I denna dialog tas brister upp. Har skolan stora brister får utföraren en handlingsplan sker inte förbättring efter det sägs avtalen upp. En skola i kommunen är ett exempel på en skola där avtalen sagts upp. När verksamheten har störtats om har kvalitén blivit bättre” (Respondent från kommun B)

”Genom att uppföljningen ligger till grund för dialog med skolledningen på den granskade skolan. Underlättar också kontaktar med skolan då man har ett namn och ansikte på personen.” (Respondent från kommun H)

”Dialog mellan beställare och utförare är det bästa sättet att säkerställa utveckling av utbildning. Både kommun och extern anordnare kan då erhålla information och ges möjlighet att prata igenom utmaningar och goda exempel.” (Respondent från kommun L)

”Att kvaliteten både förvaltas och utvecklas till det bättre där vi ser att detta är möjligt och eftersträvansvärt.” (Respondent från kommun I)

Skolrepresentanterna lyfter också att det positiva med uppföljningen är att eventuella brister i verksamheten kan upptäckas och att uppföljningen kan ligga till grund för ett förbättringsarbete.

”Vår verksamhet blir granskad av tredje part, vilket gör oss mer noggranna när vi bestämmer/utför rutiner för vår dokumentation av elevernas lärande. Ledning tvingas formulera och rapportera avsikter, genomförande och resultat av vår verksamhet minst en gång per år för varje kommun. Ledning och lärare får stöd från huvudmän vad gäller tillämpningar av lagar och förordningar. Viktigt i dialoger med elever och andra samarbetspartners. Vår verksamhet deltar i olika typer av erfarenhetsutbyten i samband med kvalitetsarbetet. Ledningen utvecklar nyckeltal för att styra resurserna i enlighet med verksamhetsmål. Alla de omständigheterna driver utveckling av våra utbildningar” (Respondent från Skola D)

”Genom att man får syn på det som behöver förändras till det bättre och det som vi faktiskt gör bra” (Respondent från skola G)

”Nöjdare elever och medarbetare” (Respondent från skola A)

”I det fall kommunen ta tillvara på styrkor som lyfts samt hjälper till med utmaningarna. Här skiljer sig förhållningssättet från kommun till kommun” (Respondent från Skola F)



Bergman och Klefsjö (2020) lyfter inom hörnstenen *arbets ständigt med förbättringar* att det är viktigt som verksamhet att värna om sitt förbättringsarbete för att fortsätta erbjuda en attraktiv tjänst för sina kunder. De skolrepresentanter som ansåg att uppföljningen kunde leda till utveckling av utbildningen uttryckte flera fördelar med uppföljningsarbetet och såg det som ett stöd i ett arbete för ständiga förbättringar. Det är både stora och små förbättringsinitiativ som innefattas i denna hörnsten och Bergman och Klefsjö (2020) lyfter att det även är viktigt att som verksamhet förstå att misstag kan ske och att man då istället för att skylla på varandra lär utav misstaget som en del i ett förbättringsarbete. Skolrepresentanter lyfter att uppföljningsarbetet gärna får lyfta både styrkor och svagheter samt identifiering av utmaningar där det ibland även önskas stöd. Det var dock fler kommunrepresentanter än skolrepresentanter som ansåg att uppföljningen hade ett syfte att utveckla utbildningen i ett gemensamt arbete vilket kan tyda på att det här är ett utvecklingsområde i samarbetet mellan kommun och skolföretag, så att det finns en samlad bild kring syftet med uppföljningen och vad den är tänkt att leda till.

Bjursell et. al (2015) och Nygren och Sjöberg (2022) menar att det är viktigt att det ska finnas ett ärligt uppsåt gällande ett samarbete och att båda parter inom samarbetet ska ha tilltro till varandras profession och kompetens. Samtidigt är det ett samarbete som ska ske kontinuerligt och inte bara frammanas utav klagomål eller synpunkter vilket tvingar kommunerna att agera (Mufic, 2022). Ansvar för att systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen ligger på huvudmannen (Kap 4, Skollagen, 2010:800) vilket är ett ansvar som behöver bygga på en vilja att samarbeta och vara delaktig i den utbildning som man vill erbjuda till sina kommunmedborgare.

Kommunernas arbetssätt inom rubriken *samarbete och allas delaktighet* var att göra eleverna delaktiga i kvalitetsarbetet genom att fånga in elevernas synpunkter muntligt eller skriftligt via enkäter. Som figur 4.5 visade var det 91% av kommunrepresentanterna ansåg att uppföljningsarbetet är utformat i syfte att utveckla utbildningen tillsammans med skolan medan 64% av skolrepresentanterna delade den uppfattningen.

## 4.4 Kontinuitet och systematik

För att fånga in de kännetecken som lades under rubriken *kontinuitet och systematik* ställdes frågor om uppföljningen har ett tydligt syfte, vilka dokument som kommunen begärde in från skolan i det systematiska kvalitetsarbetet samt om denna dokumentation användes i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan.

Samtliga kommuner ansåg att uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet hade ett tydligt syfte vilket även de flesta skolor ansåg, det var två skolor som inte upplevde att syftet med uppföljningsarbetet var tydligt.

Respondenterna som representerade kommuner uppgav att den dokumentation som begärs in från skolan är skolornas årsrapport innehållande statistik kring måluppfyllelse, avbrott mm. Annan dokumentation som begärdes in enligt respondenterna från kommun var skolans

analys utifrån brukarenkät och statistik på hur stor andel elever som gått vidare från yrkesutbildning till arbete. Respondenterna som representerade skolor nämnde också årsrapporten men lyfte även mer dokumentation som begärs in.

”...begär in liknande dokumentation:

- antal elever
- kurser, kurspaket
- studieresultat
- orsak till eventuella avbrott
- elevenkät Storstockholm Sweco.
- plan, rutiner, uppföljning och utveckling, samt ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet/verksamhetsutveckling”

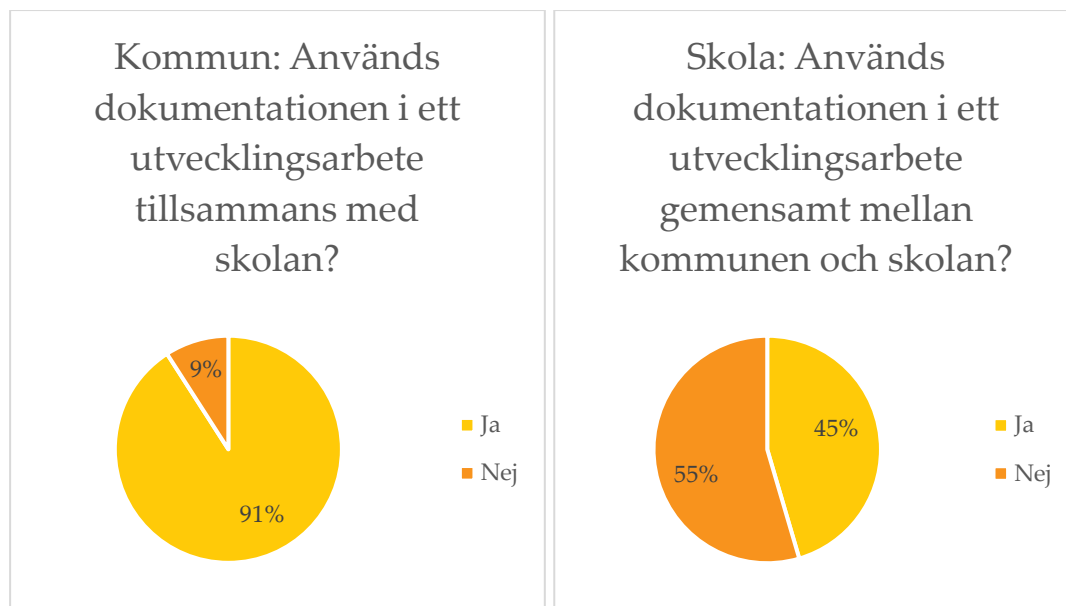
(Respondent från skola D)

”Resultat av enkäter (trivsel), måluppfyllelse, arbete med anpassningar och stöd, hur vi arbetar med värdefrågor (likabehandling, diskriminering, kränkningar), Elevers tillgång till EHT”

(Respondent från skola E)

”Organisation och verksamhet, Ledningsstruktur, Likabehandlingsplan, Arbete med elevinflytande, Plan mot diskriminering och kränkande behandling. Man har också begärt in helt ovidkommande information som t ex avtal med lärare som varit med sedan skolan startades för tolv år sedan” (Respondent från skola K)

Upplevelsen gällande om dokumentationen används i ett gemensamt utvecklingsarbete skiljer sig mellan respondenterna från kommuner och respondenterna från skolor.



Figur 4.6 visar kommunrepresentanternas respektive skolrepresentanternas upplevelse kring om den dokumentation som begärs in från skolan används i ett utvecklingsarbete. Svaren från respondenterna som representerar kommuner är till vänster och respondenterna som representerar skolor är till höger.

I figuren ovan (figur 4.6) visas resultaten kring om dokumentationen som kommunerna begär in från skolan används i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan. Alla respondenter

utom en, som representerade kommuner ansåg att dokumentationen användes i ett utvecklingsarbete medan något färre än hälften av respondenterna som representerade skola ansåg detsamma.

De allra flesta skolrepresentanter ansåg att uppföljningen hade ett tydligt syfte och beskrivningen av vilken dokumentation som begärdes in var på sina håll rätt detaljerad. Bergman och Klefsjö (2020) menar att i ett förbättringsarbete behöver verksamheter *basera beslut på fakta*. Det innebär att olika resultat och även ibland åsikter behöver samlas in och analyseras för att kunna utröna vilka förbättringsåtgärder som ska prioriteras. Skolverket (2015) lyfter att det är kommunens ansvar att följa upp dokumentation såsom studieresultat och studieavbrott.

De allra flesta kommunrepresentanter ansåg att dokumentationen som begärdes in från skolan användes i ett utvecklingsarbete medan skolföretagen inte såg det i lika hög utsträckning. Det kan bero på hur respondenten tolkar begreppet ”gemensamt utvecklingsarbete” men eftersom de flesta kommunrepresentanter ansåg att dokumentationen användes i utvecklingsarbetet så kanske detta inte kommuniceras i tillräckligt hög grad till skolföretagen. Det här resultatet kan visa på ett utvecklingsområde mellan kommun och skolföretag, att tillsammans arbeta fram hur denna dokumentation kan användas i ett gemensamt kvalitetsarbete.

Det kan dock vara så att det arbetet behöver föregås med en samlad syn kring vad kvalitet i utbildning är och vilken dokumentation som behöver begäras in för att kvalitet ska kunna mätas och följas upp. Bergh (2010) menar att det finns olika sätt att se på kvalitet och att det har förändrats över tid samt att olika begrepp används av myndigheter vilket kan öka osäkerheten kring vad för sorts utbildningskvalitet som eftersträvas. Skolinspektionen (2019) menar att det bland kommuner kan råda ovisshet kring vad kvalitet i utbildning egentligen är och vad en uppföljning av utbildningskvalitet då egentligen ska innehålla och menar att kommunerna måste ta fram tydliga avtal som kräver utbildningskvalitet och sedan se till att avtalen följs. Samtidigt som detta kan vara en svår uppgift då de kommunala vuxenutbildningarna ofta tar fram dessa avtal själva med varierad kunskap och erfarenhet av att skriva avtal (Holmqvist et. al, 2020).

Hörnstenen *arbeta med processer* syftar till att fokusera på hur arbetet går till istället för att bara se på slutprodukten (Bergman & Klefsjö, 2020). Nygren och Sjöberg (2022) menar att en av de viktiga delarna i ett utvecklingsarbete är att det sker systematiskt. Genom att arbeta med årshjul, systematisk uppföljning och checklistor (Bjursell et. al, 2015, Skolinspektionen, 2019, Skolverket, 2015) i ett gemensamt förbättringsarbete ger möjlighet till att lära känna och förbättra processerna i det gemensamma arbetet. Ett sätt att få in en systematik i förbättringsarbetet är att använda Demings (1986) förbättringscykel, PDSA, som kan användas på både stora och små förbättringar inom en verksamhet (Bergman och Klefsjö, 2020, Sörqvist, 2004).

Kommunernas arbetssätt för *kontinuitet och systematik* var att begära in dokumentation från skolorna. Dokumentation i form av en årsrapport förekom flitigt bland

kommunrepresentanternas svar medan skolrepresentanterna mer utförligt beskrev vilken dokumentation som begärdes in. Denna dokumentation användes sedan i ett gemensamt utvecklingsarbete anser 91% av kommunrepresentanterna medan 45% av skolrepresentanterna delade den uppfattningen (se figur 4.6).

## 4.5 Det goda samarbetet och engagerat ledarskap med fokus på eleven

Samtliga frågor i denna studie lyfter egentligen kännetecknen för det goda samarbetet och ett engagerat ledarskap med fokus på kunden. Dessa enkäter skickades enbart till rektorer men i enkäten ställdes ändå frågan vilken befattningstitel respondenten som svarade hade samt hur mycket tid som läggs ned på uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet. En fråga kring vilka fler arbetssätt som används av kommunerna ställdes samt om respondenten upplever att uppföljningen har ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling.

Respondenterna som representerade kommuner hade främst befattningstiteln rektor men det var tre respondenter som uppgav verksamhetschef eller studie- och yrkesvägledare.

Respondenterna som representerade skolor hade alla befattningstitel rektor förutom en respondent som uppgav biträdande rektor som titel. Tiden som lades ned på det systematiska kvalitetsarbetet varierade och vissa respondenter hade svårt att beräkna tidsåtgången.

Respondenterna som representerade kommuner uppgav 3 – 20 timmar per månad men att det kunde variera.

”Svårt att säga, mycket beroende på skola utifrån inkomna ärenden”  
(Respondent från kommun C)

”Utslaget på ett helt år, ca 3-4 timmar per månad. Dock intensivt i vissa perioder”  
(Respondent från kommun H)

Respondenterna som representerade skolor uppskattade tidsåtgången till 3-53 timmar per månad men att det kan se olika ut.

”ca 40 tim/år genom att skriva en kvalitetsrapport som de ändå inte läser”  
(Respondent från skola C)

”Kvalitetsarbetet är hela tiden levande. När jag svarar på frågor från elever om betyg eller hjälper personer att söka våra utbildningar arbetar jag också med en slags uppföljning av kommunens kvalitetsarbete. Kommunens kvalitetsarbete är vårt kvalitetsarbete. Så vill jag se det. När jag lägger ned tid på att följa upp vårt kvalitetsarbete lägger jag samtidigt tid på kommunens uppföljning av det systematiska kvalitetsarbete. Även om inte kommunen kräver att jag ska rapportera. Jag vet av erfarenhet hur viktigt det är att dokumentera vårt/kommunens systematiska kvalitetsarbete. Den dagen vi blir granskade av tredje part (kommun eller andra) är dokumentationen a och o. Vi lägger ner ca. 15 timmar/månad på uppföljning. Kommunens uppföljning har de senaste åren framför allt handlat om kvalitetssäkring, men de börjar alltmer tala om utveckling. Vårt eget fokus har varit säkring och utveckling.”  
(Respondent från skola D)

Gällande andra arbetsätt som kommunerna använder sig av i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet så lyfte respondenterna från kommunerna upp verksamhetsbesök på skolan, elevkontakt, revideringar av rutiner och kontakt med rektor på skolan för att följa upp elevklagomål.

”Verksamhetsbesök vid klagomål, brister som kan leda till handlingsplaner.”  
(Respondent från kommun E)

”Internt genomförs löpande revidering av rutiner och arbetsätt vilka meddelas extern anordnare som ofta får i uppdrag att implementera dessa.” (Respondent från kommun L)

Respondenter som representerar skolor upplever att kommunerna använder forum för dialog och erfarenhetsutbyte som ett arbetsätt.

”Kommunen genomför rektorsträffar en gång per kvartal ungefär. Varje erfarenhetsutbyte har ett tema. Under pandemin har träffarna varit på distans. Ett tema kan vara uppgradering av auktorisations-villkoren för kommunal vuxenutbildning, ett annat kan vara genomgång av årlig kvalitetsrapport. Huvudman uppmanar oss rektorer att komma med förslag på teman. Nu när pandemin är över kommer rektorsträffarna i högre grad genomföras på plats. Det finns en önskan från huvudman att skapa en möjlighet för rektorer att också träffa varandra, inte bara ha en relation med huvudman utan också med andra rektorer. För att gemensamt kunna dela erfarenheter och eventuellt inleda samarbeten. För att driva kvalitetsarbetet. Kommunen har också en support som svarar på frågor relativt snabbt. Ett bra stöd för kvalitetsarbetet i den dagliga verksamheten.” (Respondent från skola D)

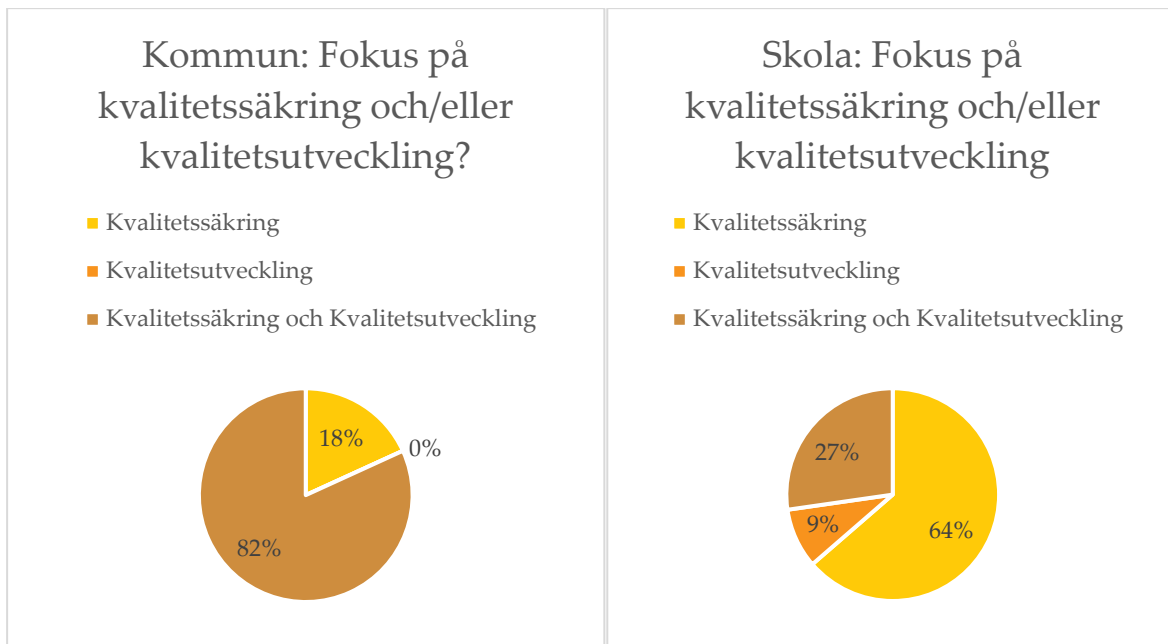
Upplevelsen kring hur dialog och kommunikation som arbetsätt utförs kan dock skilja sig åt.

”I samband med elevfrågor (ISP, förändring av studietakt - form, Handlingsplaner och Studiestödssamtal) förekommer en dialog där vi samarbetar med förslag till insatser, blir kvalitetsfrågor synliga och där - ibland - blir dialogen föra vårt kvalitetsarbete vidare. Dessvärre är dialogen oftast av den karaktären att "lös problemet" från kommunen, dvs det finns ofta inget intresse att tillsammans hitta en lösning. Enligt min - och vår - erfarenhet är att kommunernas vilja till dialog i kvalitets och policyfrågor är i avtagande. I stället blir rollen som "kravställare" allt tydligare. Kanske kan detta vara en förklaring till att allt fler utbildningsanordnare säger upp sina auktorisationsavtal.?” (Respondent från skola E)

”Vi upplever en envägskommunikation, där våra kontaktpersoner på kommunen talar om för oss vad som gäller, vilka uppgifter som ska redovisas och när. Enstaka företrädare tvekar inte att använda maktspråk.” (Respondent från skola K)

”Upplever att rapporter lämnas in men saknar återkoppling på dessa.”  
(Respondent från skola I)

Studiens sista enkätfråga var om uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet hade ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling.



Figur 4.7 visar svaren från kommunrepresentanter till vänster och skolrepresentanter till höger gällande om uppföljningens fokus är på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling.

Resultatet i figuren ovan (figur 4.7) visar att de allra flesta respondenter som representerade kommuner ansåg att den uppföljning som görs av skolors systematiska kvalitetsarbete har ett fokus på både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Det var två kommunrepresentanter som avvek från resterande svar och ansåg att uppföljningen som utförs har ett fokus på kvalitetssäkring. Svaren från respondenterna som representerade skolor hade en mer spridd åsikt men där majoriteten, sju respondenter, ansåg att fokus enbart var på kvalitetssäkring, en skolrepresentant ansåg att fokus var på kvalitetsutveckling och tre skolrepresentanter ansåg att uppföljningens fokus var på både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Det lyfts även upplevelser kring ett ointresse för dialog från kommunalt håll då återkoppling på rapporter uteblir eller samarbete kring utmaningar inte erbjuds.

Bergman och Klefsjö (2020) menar att en förutsättning för verksamheter att levandegöra värderingarna inom offensiv kvalitetsutveckling så ställs krav på att *utveckla ett engagerat ledarskap*. Ledarskapet är en förebild och det behöver finnas en medvetenhet om att beteende och agerande sätter en prägel på verksamhetens eller samarbetets kultur (Bergman & Klefsjö, 2020). Rektor är den som är ytterst ansvarig för sin verksamhet och respondenterna som besvarat enkätformuläret har i de allra flesta fall uppgett *rektor* som befattningstitel. Rektors ansvar är även att leda och fördela arbetet så i vissa fall blev enkätformuläret delegerad till någon inom verksamheten som kanske även har delegerats ansvar för kvalitetsfrågor och genom detta fyller rektorns funktion gällande kvalitetsarbetet.

Resultaten gällande tidsåtgång för kvalitetsarbete varierade kraftigt och vissa respondenter hade svårt att svara på frågan. Det kan bero på hur frågan tolkades men det kan också bero på att kvalitetsarbetet inte har en tydlig och prioriterad avsatt tid i det dagliga arbetet, kanske främst hos kommunerna då skolorna generellt verkade ha lättare att uppge hur mycket tid som

lades ned på kvalitetsarbetet. Mufic (2022) menade att det kan råda osäkerhet kring vad kvalitetsarbetet egentligen innebär vilket gör att kvalitet i utbildningen bara prioriteras när det kommer in klagomål som tvingar kommunerna att agera. Rektorns roll, förutom att leda och fördela arbetet, är att fördela resurserna inom verksamheten. Beroende på hur kvalitetsarbetet prioriteras inom verksamheten så läggs mer eller mindre resurser ned på dessa arbetsuppgifter. Vad som även kan påverka tidsåtgång för uppföljningen av systematiska kvalitetsarbetet är vad som specificerats som kvalitetskrav i avtalen mellan kommunen och skolan, och därigenom vad som enligt avtal ska följas upp (Skolinspektionen, 2019, Andersson & Muhrman, 2022). Wormö (2016) menar att avtalen behöver vara ekonomiskt realistiska medan detta synsätt inte delas av Bergman och Klefsjö (2020) syn på offensiv kvalitetsutveckling då de menar att högre ersättning inte per automatik ger högre kvalitet.

Upplevelsen kring om uppföljningen hade ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling skilde sig mellan kommunrepresentanterna och skolrepresentanterna. Skolrepresentanterna upplevde i högre utsträckning att de blev granskade i ett arbete för kvalitetssäkring medan kommunrepresentanterna upplevde att uppföljningsarbetet har fokus på både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Bjursell et. al (2015) menar att upplevelsen kring en kvalitetsuppföljning kan se olika ut beroende på hur arbetet läggs upp och menar att det finns en ”god” och en ”ond” granskning, där den ”goda” granskningen fokuserar på utveckling och ett partnerskap och den ”onda” granskningen fokuserar på kontroll och övervakning. Nygren och Sjöberg (2022) menar att i ett gemensamt utvecklingsarbete så behöver det finnas en tillit och ett tätt samarbete där respektive parter kan visa sina svaga sidor utan att riskera bestraffningar. Gillingsjö och Fagerhem (2019) menar att den mer instrumentella granskningen har fördelarna med att vara väldigt tydlig och transparent men att den samtidigt kan bli stel och statisk.

Kommunernas övriga arbetssätt gällande *det goda samarbetet och ett engagerat ledarskap med fokus på eleven* är att extra verksamhetsbesök utförs som ett agerande på elevklagomål och att dessa besök även kan leda till handlingsplaner för att komma till rätta med eventuella brister. Anordnande av forum för dialog och erfarenhetsbyte var ett arbetssätt som lyftes av skolrepresentanter.

## 5 Slutsats

*I detta kapitel kommer först en påminnelse kring studiens syfte och sedan dras slutsatser av resultaten och analysen utifrån studiens frågeställningar.*

Syftet med denna studie var att undersöka hur kommuner följer upp det systematiska kvalitetsarbetet hos de skolor som de har avtal med samt undersöka på vilket sätt denna uppföljning kan bidra till ett förbättringsarbete.

## 5.1 Arbetssätt för uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete

Kommunernas arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet på de skolor som de har avtal med har lyfts av både kommunrepresentanter och av skolrepresentanter som är verksamma inom den kommunala vuxenutbildningen i Stockholms län.

Kommunernas arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet utgjordes främst av följande arbetssätt enligt kommunrepresentanterna själva.

- Kontinuerlig kontakt med skolorna under terminen
- Fysiska besök på skolorna, minst en gång per termin
- Samla in elevers synpunkter främst via elevenkäter
- Läsning av skolornas årsrapporter
- Begära in olika typer av dokumentation
- Begära in handlingsplaner när brister upptäckts via exempelvis elevklagomål

Skolrepresentanterna bekräftar de arbetssätt som kommunerna uppgav men lyfte även fler arbetssätt som kommunerna använder för det systematiska kvalitetsarbetet, vilket kan bero på att skolrespondenterna även utgår från arbetssätt hos kommuner som inte själva deltog i studien.

- Skapande av forum för dialog och erfarenhetsutbyte, skolorna emellan
- Tillgänglig kommun som snabbt kan vara ett stöd i det dagliga kvalitetsarbetet

Samtliga kommunrepresentanter och majoriteten av skolrepresentanterna ansåg att det fanns ett tydligt syfte med uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet och att det fanns en kontinuitet i uppföljningsarbetet då kommunerna använde sig av ett årshjul. Denna studie hade inte som syfte att hitta utvecklingsområden i arbetssätten men det som kommit fram från resultat och analys var att ett utvecklingsområde i det gemensamma arbetet är att än tydligare signalera syftet och kontinuiteten i uppföljningsarbetet. Majoriteten av skolrepresentanterna hade en samsyn med kommunrepresentanterna men det var ändå två av elva skolrepresentanter som inte ansåg att uppföljningsarbetet hade ett tydligt syfte och det var tre av elva skolrepresentanter som inte ansåg att det var tydligt vad som skulle följas upp och vid vilken tidpunkt.

## 5.2 Uppföljningens sätt att leda till utveckling av utbildningen

Även om det var fler kommunrepresentanter än skolrepresentanter som upplevde att uppföljningens syfte var att utveckla utbildningen så visade resultatet ändå att det var en majoritet av respondenterna, 17 av de 22 respondenter som fick frågan, som upplevde att uppföljningsarbetet kan leda till utveckling.

Det sätt som lyftes av kommunrepresentanter gällande hur kommunens uppföljningsarbete kan bidra till skolans arbete för ständiga förbättringar var främst att:



- Brister upptäcks
- Uppföljningen ger anledning till dialog och kontakt vilket underlättar vidare samarbete

Då detta i sin tur kan leda till följande:

- Ökad genomströmning
- Fler godkända betyg
- Färre avbrott

Skolrepresentanterna som ansåg att uppföljningen var utformad med syftet att utveckla utbildningen delade kommunrepresentanternas åsikter kring hur uppföljningen kan leda till utveckling av utbildningen. Skolrepresentanterna kom även med fler tankar kring uppföljningens positiva sidor, vilka var att:

- Kravställandet underlättar arbetet att följa rutiner gällande dokumentation
- Goda exempel kan lyftas
- Tydliggöra förbättringsbehov
- Få hjälp med att synliggöra elevernas åsikter om skolan, kursupplägg och skolans personal
- Få stöd gällande lag och förordning

Som i sin tur kan leda till följande:

- Nöjdare elever
- Nöjdare medarbetare

Respondenterna från kommuner upplevde i högre utsträckning att uppföljningsarbetet var utformat att leda till utveckling än vad respondenterna från skolor upplevde, ändå var det skolrepresentanterna som på ett mer beskrivande sätt gav sitt perspektiv på vilket sätt som kommunens uppföljningsarbete bidrog till ett förbättringsarbete.

Respondenterna var enade kring att kommunens besök på skolorna främst var föranmälda men vad som sedan skedde under dessa besök kunde inte lika tydligt utläsas av resultatet. Kommunrepresentanterna upplever att de samtalar med samtliga av skolans professioner och skolans elever under dessa skolbesök medan ungefär hälften av skolrepresentanterna upplevde detsamma. Gällande den dokumentation som kommunerna begär in från skolan så upplevde tio av elva kommunrepresentanter att dokumentationen användes i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan medan sex av elva skolrepresentanter inte ansåg att så var fallet. Angående studiens sista enkätfråga ansåg nio av elva kommunrepresentanter att uppföljningen hade ett fokus på både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling medan sju av elva skolrepresentanter ansåg att uppföljningen enbart hade ett fokus på kvalitetssäkring. Det verkar alltså finnas en viss diskrepans mellan kommunernas och skolornas upplevelse kring uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet.

## 6 Diskussion

*I detta avslutande kapitel diskuteras vad denna studie har kommit fram till utifrån tidigare kunskap samt på vilket sätt denna studie tillför kunskap i ämnet. Reflektioner kring studiens metod redovisas och slutligen tankar om framtida studier inom ämnet.*

### 6.1 Studiens bidrag och resultatdiskussion

Vuxenutbildningen har som tidigare beskrivits förändrats mycket sedan vuxenstudier blev möjligt i Sverige (Salin, 2010, Stenberg, 2008) och vilka som studerat inom den kommunala vuxenutbildningen har också förändrats genom tiderna (Fejes, 2006). Den kommunala vuxenutbildningen möjliggör för individer att genom utbildning öka sina valmöjligheter och sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden i ett perspektiv för livslångt lärande (Mufic & Fejes, 2020). Det är inte bara i elevens intresse att utbildningen är av god kvalitet och fyller sitt syfte utan även de blivande arbetsgivarna och förstås alla skattebetalares intresse att de som studerar inom den kommunala vuxenutbildningen får den yrkeskunskap som arbetet kräver alternativt den behörighet som individen behöver inför högre studier. När den kommunala vuxenutbildningen alltmer sker via privata skolföretag istället för i kommunernas egna regi samtidigt som kommunen står kvar som ansvarig huvudman (Andersson & Muhrman, 2021, Skolinspektionen, 2019, Mufic & Fejes, 2020) krävs arbetssätt för att planera, följa upp och vara med och utveckla utbildningen (Kap 4, Skollagen, 2010:800).

Inom kvalitetsledningsområdet så ger denna studie en inblick i hur kvalitetsledning på distans kan organiseras och även vilka utmaningar som kan finnas, då de arbetssätt som lyfts i denna studie är de arbetssätt som kommuner inom Stockholms län använder sig av i sitt syfte att följa upp och även, enligt flertalet respondenter, utveckla utbildningen i samråd med privata skolföretag på entreprenad. Denna kartläggning kan även användas som inspiration till kommuner som önskar att se över sitt uppföljningsarbete med de skolföretag de har avtal med alternativt en utgångspunkt för kommuner i början av ett samarbete med skolföretag för att erbjuda utbildning på entreprenad.

Arbetssätten som har framkommit i denna studie har samlats in genom enkätfrågor som utgått från värderingarna i Bergman och Klefsjös (2020) hörnstensmodell för offensiv kvalitetsutveckling och från litteratur gällande exempel på gott samarbete (Bjursell et.al, 2019, Nygren & Sjöberg, 2022) och även från framgångsfaktorer för granskning av skolenheter (Skolinspektionen, 2019, Skolverket, 2015).

Mufic (2022) menade i sin studie att kommuner kunde vara osäkra på vad utbildningskvalitet var och därför kunde det vara svårt att formulera vad som kan begäras och följas upp av skolorna. Denna studie efterfrågade aldrig respondenternas tolkning av begreppet ”utbildningskvalitet” men både kommunrepresentanterna och skolrepresentanterna kunde utan någon märkbar osäkerhet uppge vilka arbetssätt som kommunerna använde i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet. Något som dock var svårare att svara på var hur mycket tid som lades ned på kvalitetsarbetet. Resultatet visade på att

skolrepresentanterna uppgav att de lade ned mer tid på kvalitetsarbetet än vad kommunrepresentanterna uppgav att de gjorde. Det skulle kunna vara så att eftersom skolrepresentanterna förväntas inkomma med dokumentation och analyser så behöver de på annat sätt än kommunerna schemalägga kvalitetsarbetet kontinuerligt under året, i det dagliga arbetet för att hela tiden vara beredd att visa upp den dokumentation som kommunerna kan efterfråga.

Resultatet visade att majoriteten av kommunrepresentanterna upplevde att syftet med uppföljningen var att utveckla utbildningen tillsammans med skolan, att dokumentationen som begärdes in användes i ett utvecklingsarbete och att uppföljningens syfte var att både kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla utbildningen. Dessa svar tyder på att kommunrepresentanterna är införstådda med Skollagens (2010:800) krav gällande huvudmannens uppdrag att "...systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen" (Kap 4, Skollagen, 2010:800). Kommunerna skulle dock kunna signalera detta önskemål om ett mer aktivt samarbete på ett tydligare sätt till skolorna då skolrepresentanterna, i denna studie, inte fullt ut upplevde uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet på samma sätt som kommunrepresentanterna. De arbetsätt som är återkommande är att kommunerna begär in dokumentation från skolorna, vilket givetvis är bra för att kunna basera beslut på fakta men det signalerar även att uppföljningen har en tyngdpunkt på kvalitetssäkring. Arbetsätt som skulle kunna ha lyfts i ett utvecklingsarbete är exempelvis gränsöverskridande förbättringsgrupper eller mer uttalad och målinriktad leverantörsamverkan (Bergman & Klefsjö, 2020, Chicksand & Rehme, 2018, Van Kemenade & Hardjono, 2019) under förutsättning att det är även vad skolorna önskar då ett gott samarbete inte bör påtvingas (Ülgen, 2017).

## 6.2 Studiens metod

Denna studie utmynnade från denna författares förförståelse gällande systematiskt kvalitetsarbete inom den kommunala vuxenutbildningen via privata skolföretag. Datainsamlingsmetoden som valdes var enkäter med både prestrukturerade och öppna frågor (Johannessen & Tufte, 2003) med motiveringen att samla in en så heltäckande representation av respondenter som möjligt för att kunna lyfta kommunernas arbetsätt och även fånga in respondenternas åsikter kring på vilket sätt uppföljningsarbetet kan leda till utveckling av utbildningen. Svarefrekvensen för studien blev dock lägre än vad som förväntades. Det finns flera risker med att använda kvantitativ datainsamlingsmetod. Enkättrötthet, misstolkning av frågor och bortfall är bara några (Hallin et. al, 2019, Johannessen & Tufte, 2003). Denna studie har erfarenhet av en del av dessa risker och därför gjordes en bortfallsanalys, i vilken ytterligare fem respondenter valde att delta. Bortfallsgruppens svar jämfördes med resultatgruppens svar för att se likheter och skillnader i svaren (Ejlertsson, 2019). Misstolkning eller svårighet att svara fick studien också erfarenhet av då en respondent önskade att besvara frågorna via telefon istället för att lättare kunna beskriva sina svar på frågorna. Samtalet transkriberades och då frågorna inte ställdes på annat sätt än i enkäten

kunde dessa svar ändå sammanfogas med resultatgruppens svar och ligga till grund för studiens resultat och analys tillsammans med de andra respondenterna.

En kvalitativ datainsamlingsmetod hade varit givande för denna studie för att genom intervjuer få mer uttömmande svar gällande hur kommunerna följde upp det systematiska kvalitetsarbetet och på vilket sätt uppföljningen kan leda till ett förbättringsarbete, men då en önskan fanns om att få en så heltäckande bild som möjligt så hade det varit svårt att inom detta examensarbete boka in och genomföra intervjuer som skulle ge motsvarande eller mer data än vad som i denna studie har samlats in med enkäter som datainsamlingsmetod. Det hade också varit intressant att använda sig utav flervalmetod (Creswell & Creswell, 2018) genom att använda både enkät och intervju för att få en djupare förståelse för hur dessa arbetssätt leder till utveckling av utbildning. Alternativt använda sig av fokusgrupper (Yin, 2018) för att både få fram arbetssätt men även genom en diskussion rektorer emellan lyfta fram goda exempel på gemensamt förbättringsarbete. Rektorer är dock en väldigt upptagen arbetsgrupp så att lyckas samla ett flertal rektorer i en fokusgrupp som datainsamlingsmetod för en studie kan nog vara svårt även om det troligtvis hade varit givande för samtliga parter.

Även om svarsfrekvensen var lägre än förväntat så var spridningen på de deltagande respondenterna stor. Både större och mindre befolkade kommuner som låg spridda över länet har valt att delta. Likaså var det både större och mer väletablerade skolor såväl som mindre skolor som deltog i studien. Trots stor spridning så är det svårt att hävda att dessa 28 respondenters svar, då både resultat- och bortfallsgruppen är inräknad, kan ge en generell och uttömmande bild av alla arbetssätt som används i Stockholms län.

Det var en större andel kommunrepresentanter som besvarade enkäten än de som representerade skolor. Författaren blev lite förvånad över detta på grund av att den tidigare forskningen inom kommunal vuxenutbildning som författaren läst inför denna studie så uteblev ofta skolornas perspektiv till förmån för det kommunala perspektivet och därför trodde författaren att skolrepresentanterna skulle ta tillfället i akt att få yttra sin åsikt. Anledningen till att det var en större andel kommunrepresentanter som deltog i studien kan vara att de ansåg i högre utsträckning att det här var en viktig fråga då de önskar att få till ett bra och utvecklande samarbete tillsammans med skolorna. Resultatet skulle kunna ligga till grund för ett sådant antagande då kommunrepresentanterna i högre utsträckning ansåg att uppföljningens syfte var tydligt, att uppföljningen utformades för att utveckla utbildningen och att uppföljningen även låg till grund för ett utvecklingsarbete. I stor utsträckning visar alltså kommunrepresentanterna på en önskan och en vilja att skapa ett gott samarbete tillsammans med skolföretagen.

Fördelningen gällande deltagandet i studien skulle också kunna bero på att författaren till den här studien är verksam inom en av Stockholms läns kommuner, detta skulle kunna vara en anledning till att en del skolor inte kände sig bekväma med att svara på frågor om kommunernas kvalitetsarbete trots att anonymitet utlovades. Om detta antagande skulle stämma så spär det på författarens förförståelse kring att det ibland kan uppstå situationer som

ger en känsla av ett ”vi” och ett ”dem” men det är inget i studiens resultat som styrker detta, även om vissa respondenter vittnar om ett intresse för dialog och samarbete från kommunalt håll.

### 6.3 Avslutande diskussion

Kommunerna har, som tidigare nämnts i denna studie, ansvaret för den utbildning som de erbjuder sina kommunmedborgare och de väljer själva tillvägagångssätt för att följa skollagen. Studiens respondenter har bidragit till en bild om hur det kan se ut när kommuner, som valt att erbjuda utbildning via avtal med privata skolföretag, ska följa upp det systematiska kvalitetsarbetet på de skolor som de har avtal med. Samtliga kommuner och skolor inom Stockholms län har dock inte deltagit i denna studie vilket innebär att studien inte kan ge en generaliserbar bild som fastslår samtliga arbetssätt som kommunerna i Stockholms län använder sig av i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet. De respondenter som har deltagit vittnar dock om att arbetssätten ser relativt lika ut samtidigt som skolrepresentanterna vittnar om att skillnader finns mellan kommuner. Skillnader som yppar sig i skolrepresentanternas svar verkar handla mindre om själva arbetssättet men desto mer om själva utförandet. Vissa skolrepresentanter ser kommunerna som ett stöd både gällande utmaningar i verksamheten och med tolkning av lag och direktiv från högre ort medan andra upplever att kommunerna inte är öppna för dialog utan enbart vill att skolorna ska uppfylla den affärsuppgörelse som de har avtal kring.

Det skulle vara intressant med en fortsättningsstudie som går djupare in på upplevelsen kring uppföljningen och det gemensamma utvecklingsarbetet, då denna studie endast skrapar lite på ytan gällande det som skulle kunna klassas som ett slags partnerskap som vissa respondenter vittnar om medan andra vittnar om motsatsen. Det skulle även vara intressant med en fortsättningsstudie som riktar sig till fler eller rent av samtliga av Sveriges kommuner för en kartläggning kring hur kommunerna kvalitetssäkrar den vuxenutbildning som de erbjuder sina kommuninvånare. Det skulle också vara intressant att undersöka hur kommuner kvalitetssäkrar den utbildning som de har valt att bedriva i egen regi, även en jämförelse om kvalitetsledning i egen regi skiljer sig från kvalitetsledning på distans.

I slutändan är det ändå eleven som både kommunen och skolan önskar att skapa värde för och att skapa förutsättningar för ett gott samarbete med fokus på ett gemensamt förbättringsarbete skulle gagna samtliga inblandade, inte minst eleven.

## 7 Referenslista

Andersson, P & Muhrman, K. (2021) *Marketisation of adult education in Sweden*. Journal of Adult and Continuing Education 2021, Vol. 0(0) 1–18. DOI: [10.1177/14779714211055491](https://doi.org/10.1177/14779714211055491)

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Berntson, E, Bernhard-Oettel, C, Hellgren, J, Näswall, K & Sverke, M. (2016) *Enkätmetodik*. Stockholm: Natur och Kultur

Bjursell, C, Chaib, C, Falkner, C & Ludvigsson, A. (2015) *Kvalitetsarbete i vuxenutbildning* Nationellt kompetenscentrum för livslångt lärande. Rapport 1:2015.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (tredje upplagan). Stockholm: Liber

Carlzon, J. & Lagerström, T. (2018) *Riv pyramiderna: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Volante

Chen, C., Reyes, L., Dahlgaard, J. J. & Dahlgaard-Park, Su Mi, (2021), From quality control to TQM, service quality and service sciences: a 30-year review of TQM literature, International Journal of Quality and Service Sciences. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128>

Chicksand, D. & Rehme, J., (2018), Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation, The journal of business & industrial marketing, 33(2), 174-182. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0100>

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Deming, W.E. (1986) *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study

Ejlertsson, G. (2019) *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Fejes, A. (2006) *The Planetspeak Discourse of Lifelong Learning in Sweden: What is an Educable Adult?*, Journal of Education Policy, (21), 6, 697-716. <http://dx.doi.org/10.1080/02680930600969266>.

Fejes, A, Runesdotter, C & Wärvik, G. (2016) *Marketisation of adult education: Principals as business leaders, standardised teachers and responsabilised students*. International Journal of Lifelong Education, 35(6), pp.664-681. DOI: [10.1080/02601370.2016.1204366](https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1204366)

Gillingsjö, R. & Fagerhem, D (2019) *Yrkesvux. Hur sker kommunernas uppföljning av kvalitet?* Utredning på uppdrag av Storsthlm. Gillingsjö och partner AB.

Hallin, A, Olsson, A & Widström, M. (2019) *Förändringsledning* Lund: Studentlitteratur

Holme, I. & Solvang, B (1996) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Holmqvist, D, Fejes, A & Nylander, E. (2020) *Auctioning out education: On exogenous privatisation through public procurement* European Educational Research Journal (online), ISSN 1474-9041, E-ISSN 1474-9041, Vol. 20, nr 1, s. 102-117  
DOI: [10.1177/1474904120953281](https://doi.org/10.1177/1474904120953281)

Johannessen, A. & Tuft, P (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* Förlag: Liber, Malmö

Klefsjö, B, Bergquist, B & Garvare, R. (2008) *Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders – Do we Agree on What We are Talking About, and Does it Matter?* The TQM Journal, 20(2), 120-129.  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17542730810857354>

Mufic, J. (2022): Discursive Effects of “Quality” Talk During a Quality Audit in Swedish Municipal Adult Education, *Scandinavian Journal of Educational Research*, DOI: 10.1080/00313831.2022.2042844

Mufic, J & Fejes, A. (2022) ‘Lack of quality’ in Swedish adult education: a policy study, *Journal of Education Policy*, 37:2, 269-284, DOI: 10.1080/02680939.2020.1817567

Nygren, Å & Sjöberg, J (2022) *Om pedagogiskt kvalitetsarbete i högre utbildning – vägen framåt*. Kristianstad University Press , 2022. nr 1, s. 55-74 Ingår i: *Högskolepedagogisk debatt*, ISSN 2000-9216, nr 1, s. 55-74

Regeringen (2022) *Pressmeddelande Vuxenutbildningen ska granskas på skolnivå*. Sökning gjord 2022-02-07, <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2021/12/vuxenutbildningen-ska-granskas-pa-skolniva/>

Salin, S (2010) *Den formella vuxenutbildningen*, [www.lararnashistoria.se](http://www.lararnashistoria.se), Sökning gjord 2022-02-06

Sandberg, F, Fejes, A, Dahlstedt, M & Olson, M. (2015) *Adult education as a heterotopia of deviation: A dwelling for the abnormal citizen*, *Adult Education Quarterly*, 1-17.  
DOI: [10.1177/0741713615618447](https://doi.org/10.1177/0741713615618447)

Skolinspektionen (2019) sökning gjord 2022-02-02, [Yrkesinriktad kommunal vuxenutbildning på entreprenad \(skolinspektionen.se\)](https://www.skolinspektionen.se)

SFS, 2010:800, Skollag, Stockholm Utbildningsdepartementet sökning gjord 2022-02-02, [Skollag \(2010:800\) Svensk författningssamling 2010:2010:800 t.o.m. SFS 2022:115 - Riksdagen](https://www.sfs.se/SFS/2010/800)

Skolverket (2015) *Systematiskt kvalitetsarbete – för skolväsendet* Skolverkets allmänna råd med kommentarer. Sökning gjord 2022-02-13 <https://www.skolverket.se/getFile?file=2901>

Skolverket (2022a) *Elevstatistik 2020*, sökning gjord 2022-02-02, [Skolverket - Jämförelsetal - Databasen \(artisan.se\)](#)

Skolverket (2022b) *Utförrarstatistik 2020*, sökning gjord 2022-02-02, [Skolverket - Jämförelsetal - Databasen \(artisan.se\)](#)

Skolverket (2022c) *Utförrarstatistik Stockholms län 2020*, sökning gjord 2022-02-06, [Skolverket - Jämförelsetal - Databasen \(artisan.se\)](#)

Stenberg, A. (2008) *Hur påverkar gymnasialt komvux inkomster och vidare studier?* Arbetsmarknad och Arbetsliv, Vol. 14, nr 1. DiVA, id: [diva2:180383](#)

Sörqvist, L. (2004) *Ständiga förbättringar* Lund: studentlitteratur

Ülgen, V. (2017) *Experiencing supplier development: Supplier perceptions of supplier development and related barriers and enablers* Växjö Linnaeus University Press, 2017 DiVA, id: [diva2:1162315](#)

Van Kemenade, E., & Hardjono, T. (2019). Twenty-first century Total Quality Management: The Emergence Paradigm. *The TQM Journal*, 31(2), 150-166. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2018-0045>

Vetenskapsrådet (2018) *Den europeiska kodexen för forskningens integritet*, sökning gjord 2022-03-19 [Etik i forskningen - Vetenskapsrådet \(vr.se\)](#)

Wormö, P. (2016) *Synen på kvalitet vid upphandling av distansbaserad vuxenutbildning* Karlstads universitet DiVA, id: [diva2:940563](#)

Yin, R. (2018) *Applications of Case Study Research* Förlag: SAGE Publications Inc



## 8 Bilagor

*Nedan följer bilagor med material som har använts i denna studie.*

### Bilaga A

*Denna bilaga visar det missivbrev som skickades till respondenterna som representerade privata skolföretag som har avtal med kommuner inom Stockholms län.*

Hej!

Har du möjlighet att lägga några minuter på att dela med dig av ditt perspektiv och dina åsikter gällande kommuners uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete på skolorna de har avtal med?

Jag heter Katarina Brundin och arbetar som studie- och yrkesvägledare inom vuxenutbildningen här i Stockholms län. Vid sidan av mitt arbete studerar jag magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund och denna termin är det dags för det avslutande examensarbetet.

Jag har valt att undersöka hur kommunerna i Stockholms län arbetar med uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet vid de skolor som de har avtal med. I studien vill jag lyfta skolornas perspektiv gällande uppföljningen som görs och jag har även för avsikt att på liknande sätt lyfta Stockholms läns 26 kommuners perspektiv för att se på vilka sätt vi samarbetar i vårt gemensamma ansvar att erbjuda våra elever en kvalitativ utbildning.

I denna studie utgår jag från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilket bland annat innebär att det givetvis är helt frivilligt att delta. Väljer du att delta så kommer dina svar att vara helt anonyma, de kommer att behandlas enbart av mig och svaren kommer enbart att användas till detta examensarbete som kommer att publiceras i Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA).

Vid frågor är du välkommen att kontakta mig via mail till: [kabr0805@student.miun.se](mailto:kabr0805@student.miun.se)

Denna länk leder till en enkät som innehåller 16 frågor gällande uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet av skolor på entreprenad.

Väljer du att delta är du välkommen att klicka på länken, svara på frågorna och skicka in.

Tack på förhand!

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=euU0gtfwfU66xY8aLFZec6yVGNeHYZCuQQwtD6NFmxUM0pYV05GQ0pCSUYyMk1ZMU9OSUs5M1JPQy4u>

Med vänliga hälsningar

Katarina Brundin

## Bilaga B

*Denna bilaga visar det missivbrev som skickades till respondenterna som representerade kommuner inom Stockholms län.*

Hej!

Har du möjlighet att lägga några minuter på att dela med dig av ditt perspektiv och dina åsikter gällande uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete av skolor på entreprenad?

Jag heter Katarina Brundin och arbetar som studie- och yrkesvägledare inom vuxenutbildningen här i Stockholm. Vid sidan av mitt arbete studerar jag magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet i Östersund och denna termin är det dags för det avslutande examensarbetet.

Jag har valt att undersöka hur vi kommuner i Stockholms län arbetar med uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet vid de skolor som vi har avtal med. I studien vill jag lyfta Stockholms läns 26 kommuners arbetssätt och jag har även för avsikt att på liknande sätt lyfta skolornas perspektiv för att se på vilket sätt vi samarbetar i vårt gemensamma ansvar att erbjuda våra elever en kvalitativ utbildning.

I denna studie utgår jag från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilket bland annat innebär att det givetvis är helt frivilligt att delta. Väljer du att delta så kommer dina svar att vara helt anonyma, de kommer att behandlas enbart av mig och de kommer enbart att användas till detta examensarbete som kommer att publiceras i Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA).

Vid frågor är du välkommen att kontakta mig via mail till: [kabr0805@student.miun.se](mailto:kabr0805@student.miun.se)

Denna länk leder till en enkät som innehåller 16 frågor gällande uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet av skolor på entreprenad.

Väljer du att delta är du välkommen att klicka på länken, svara på frågorna och skicka in.

Tack på förhand!

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=euU0gtfwfU66xY8aLFZec6yVGnehYKZCuQQwtD6NFmxUODhXS1A4NkFPQzc4REICWVgyQkFTWVJZTy4u>

Med vänliga hälsningar

Katarina Brundin

## Bilaga C

*Denna bilaga visar enkätformuläret i sin helhet som den skickades till respondenterna som representerade privata skolföretag som har avtal med kommuner inom Stockholms län.*

# Uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete - enkät till skola



\* Obligatoriskt

1. Vad är din befattningstitel? \*

Ange ditt svar

2. Vilken skola representerar du? (detta svar kommer att anonymiseras i uppsatsen) \*

Ange ditt svar

3. Hur många kommuner, inom Stockholms län, har ni avtal med? \*

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-26

4. Hur tät kontakt har ni med kommunerna? (via mail, tfn, möten osv, utgå från ett genomsnitt per kommun) \*

- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

5. Hur ofta får ni besök av kommunen? (utgå från ett genomsnitt per kommun) \*

- 0 gånger per år
- 1-2 gånger per år
- 3-4 gånger per år
- 5-6 gånger per år
- 6 - eller fler per år

6. Vilken sorts besök brukar främst utföras? \*

- Föranmälda besök
- Oanmälda besök
- Lektionsobservationer
- Besök - samtal med ledning
- Besök - samtal med lärare, administratör, studie- och yrkesvägledare och specialpedagog
- Besök - samtal med elever

7. På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet? \*


Ange ditt svar

8. Har uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet ett tydligt syfte? \*

- Ja
- Nej

9. Upplevs det som att syftet med uppföljningen är att utveckla utbildningen tillsammans med kommunen? \*

- Ja
- Nej

10. På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen? \* 

Ange ditt svar

11. Är det tydligt vad som ska följas upp och under vilken tidpunkt? (använder kommunerna t ex ett årshjul) \*

Ja

Nej

12. Vilken dokumentation begär kommunen in gällande uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet? \*

Ange ditt svar

13. Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete gemensamt mellan kommunen och skolan? \*

Ja

Nej

14. Använder kommunerna fler eller andra arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet? (beskriv gärna utförligt) \*

Ange ditt svar

15. Hur mycket tid lägger ni ned på kommunernas uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet? (uppgi uppskattningsvis timmar per månad) \*

Ange ditt svar

16. Har uppföljningen ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling? \*

Kvalitetssäkring (säkerställa utbildningens kvalitet)

Kvalitetsutveckling (utveckla utbildningens kvalitet)

## Bilaga D

*Denna bilaga visar enkätformuläret i sin helhet som den skickades till respondenterna som representerade kommuner inom Stockholms län.*

# Uppföljning av systematiskt kvalitetsarbete - enkät till kommun

\* Obligatoriskt

1. Vad är din befattningstitel? \*

Ange ditt svar

2. Vilken kommun representerar du? (detta svar kommer att anonymiseras i uppsatsen) \*

Ange ditt svar

3. Hur många skolföretag har ni avtal med? \*

- 0
- 1-5
- 6-14
- 15-24
- 25- fler

4. Hur tät kontakt har ni med skolorna? (via mail, tfn, möten osv, utgå från ett genomsnitt per skola) \*

- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

5. Hur ofta sker besök på skolorna? (utgå från ett genomsnitt per skola) \*

- 0 gånger per år
- 1-2 gånger per år
- 3-4 gånger per år
- 5-6 gånger per år
- 6 gånger eller fler per år

6. Vilken sorts besök brukar främst utföras? \*

- Föranmälda besök
- Oanmälda besök
- Lektionsobservationer
- Besök - samtal med ledning
- Besök - samtal med lärare, administratör, studie- och yrkesvägledare och specialpedagog
- Besök - samtal med elever

7. På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet? \*

Ange ditt svar

8. Har uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet ett tydligt syfte? \*

- Ja
- Nej

9. Utformas uppföljningen med syftet att utveckla utbildningen i samarbete med skolan? \*

- Ja
- Nej

10. På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen? \*

Ange ditt svar

11. Är det tydligt vad som ska följas upp och under vilken tidpunkt? (används t ex ett årshjul) \*

Ja

Nej

12. Vilken dokumentation begärs in från skolan i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet? \*

Ange ditt svar

13. Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan? \*

Ja

Nej

14. Används fler arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet? (beskriv gärna utförligt) \*

Ange ditt svar

15. Hur mycket tid lägger ni ned på uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet? (uppges uppskattningsvis timmar per månad) \*

Ange ditt svar

16. Har uppföljningen ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling? \*

Kvalitetssäkring (säkerställa utbildningens kvalitet)

Kvalitetsutveckling (utveckla utbildningens kvalitet)



## Bilaga E

*Denna bilaga visar kopplingen mellan de enkätfrågor som ställdes till studiens respondenter och litteraturen från studiens referensram.*

| <b>Enkätfråga</b><br>(frågorna är något förkortade i denna bilaga då de i enkäten är formulerade till respektive mottagare. Se bilaga 8.3 och bilaga 8.4 för fullständiga enkätfrågor) | <b>Arbetsätt utifrån litteraturen</b><br>(exempel på det goda samarbetet inom Komvux på entreprenad utifrån litteraturen) | <b>Värderingar inom Offensiv kvalitetsutveckling</b><br>(utifrån hörnstensmodellen för offensiv kvalitetsutveckling av Bergman och Klefsjö, 2020) |
|--|---|---|
| 1. Vad är din befattningstitel?  | Kontrollfråga, då det är rektor och leder och fördelar arbetet  | Utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59)   |
| 2. Vilken skola/kommun representerar du?   | Kontrollfråga så att inga svar registreras dubbelt  | -   |
| 3. Hur många skolor/kommuner har ni avtal med?   | Kontrollfråga så att respondenterna får ett sammanhang att frågorna gäller de skolor/kommunerna de har avtal med          | -   |
| 4. Hur tät kontakt har ni med skolorna/kommunerna?   | Kommunikation och besök (Skolverket, 2015, Skolinspektionen, 2019, Bjursell et. al, 2015)                                 | Utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59)   |
| 5. Hur ofta besöker ni/får ni besök av skolan/kommunen?  | Kommunikation och besök (Skolverket, 2015, Skolinspektionen, 2019, Bjursell et. al, 2015)                                 | Utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59)   |
| 6. Vilken sorts besök brukar det vara?   | Kommunikation och besök (Skolverket, 2015, Skolinspektionen, 2019, Bjursell et. al, 2015)                                 | Utveckla ett engagerat ledarskap (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 59)   |
| 7. På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet?  | Samarbete och delaktighet (Bjursell et.al 2015, Nygren & Sjöberg, 2022, Skolverket, 2015)                                 | Sätt kunderna i centrum, Allas delaktighet (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 49, s 57)   |
| 8. Har det systematiska kvalitetsarbetet ett tydligt syfte?  | Kontinuitet och systematik (Nygren & Sjöberg, 2022, Bjursell et. al, 2015,  | Arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54)  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | Skolverket, 2015,<br>Skolinspektionen, 2019)   |   |
| 9. Utformas/upplevs det som att syftet är att utveckla utbildningen tillsammans?  | Samarbete och delaktighet (Bjursell et.al 2015, Nygren & Sjöberg, 2022, Skolverket, 2015)                            | Arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54)                              |
| 10. (Om ”ja” på föregående fråga) På vilket sätt kan uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen? | Samarbete och delaktighet (Bjursell et.al 2015, Nygren & Sjöberg, 2022, Skolverket, 2015)                            | Arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 54)                              |
| 11. Är det tydligt vad som ska följas upp och under vilken tidpunkt? (används t ex ett årshjul)   | Kontinuitet och systematik (Nygren & Sjöberg, 2022, Bjursell et. al, 2015, Skolverket, 2015, Skolinspektionen, 2019) | Arbeta med processer (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53)   |
| 12. Vilken dokumentation begärs in från skolan?   | Kontinuitet och systematik (Nygren & Sjöberg, 2022, Bjursell et. al, 2015, Skolverket, 2015, Skolinspektionen, 2019) | Basera beslut på fakta (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 52)   |
| 13. Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete?  | Samarbete och delaktighet (Bjursell et.al, 2015, Nygren & Sjöberg, 2022, Skolverket, 2015)                           | Arbeta med processer (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53)   |
| 14. Använder kommunerna fler arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet?  | För att lyfta arbetssätt som tidigare litteratur inte har lyft.  | -   |
| 15. Hur mycket tid läggs ned på uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet?   | Det goda samarbetet (Bjursell et. al, 2015, Gillingsjö & Fagerhem, 2019)   | Arbeta med processer, Arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53, s. 54) |
| 16. Har uppföljningen ett fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling?  | Det goda samarbetet (Bjursell et. al, 2015, Gillingsjö & Fagerhem, 2019)   | Arbeta med processer, Arbeta ständigt med förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 53, s. 54) |

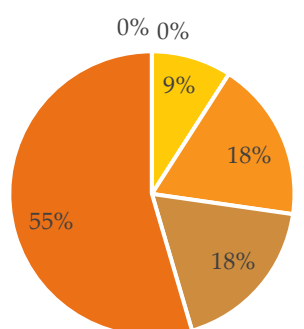
## Bilaga F

*Denna bortfallsanalys redovisar resultatet från studien (resultatgrupp) och svaren från bortfallsgruppen samt en jämförande kommentar gällande skillnaden utifrån varje fråga.*

### Bortfallsanalys – enkät till kommun

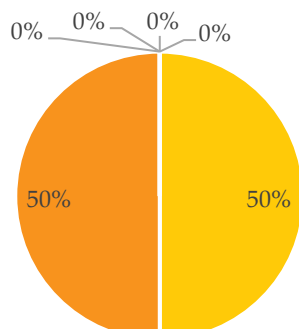
| Resultat från studien  | Bortfallsgrupp | Kommentar |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
|--|----------------|-----------|---|----|------|-----|-------|----|----------|-----|--|----------|---------|---|----|------|-----|-------|-----|----------|----|---|
| <p>Hur många skolföretag har ni avtal med?</p> <table border="1"> <caption>Data for Study Result</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>6-14</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>15-24</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>25- fler</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 0 ■ 6-14 ■ 15-24 ■ 25- fler</p> | Kategori       | Procent   | 0 | 8% | 6-14 | 59% | 15-24 | 8% | 25- fler | 25% | <p>Hur många skolföretag har ni avtal med?</p> <table border="1"> <caption>Data for Drop-out Group</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>6-14</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>15-24</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>25- fler</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 0 ■ 6-14 ■ 15-24 ■ 25- fler</p> | Kategori | Procent | 0 | 0% | 6-14 | 33% | 15-24 | 67% | 25- fler | 0% | <p>Respondenterna i bortfallsgruppen bestod av tre deltagare.</p> <p>Två av respondenterna uppgav att de hade avtal med 15-24 skolföretag och en respondent uppgav att de inte hade avtal med något privat skolföretag.</p> |
| Kategori   | Procent        |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 0  | 8%             |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 6-14   | 59%            |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 15-24  | 8%             |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 25- fler   | 25%            |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| Kategori   | Procent        |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 0  | 0%             |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 6-14   | 33%            |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 15-24  | 67%            |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |
| 25- fler   | 0%             |           |   |    |      |     |       |    |          |     |  |          |         |   |    |      |     |       |     |          |    |   |

### Hur tät kontakt har ni med skolorna?



- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

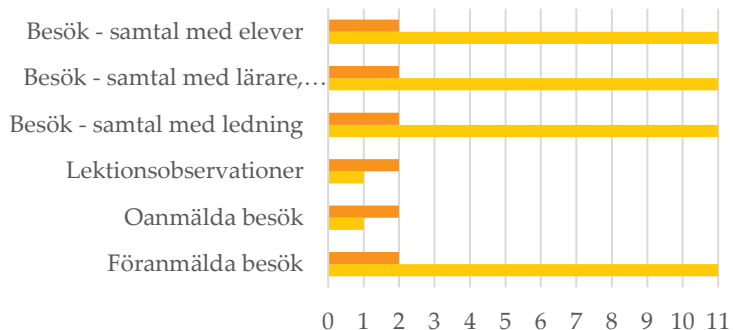
### Hur tät kontakt har ni med skolorna?



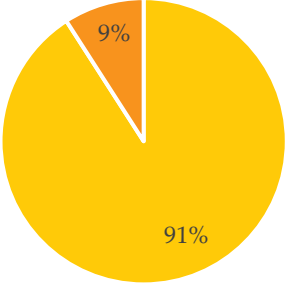
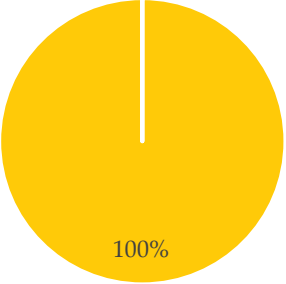
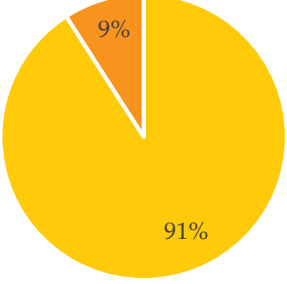
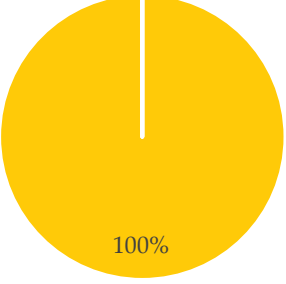
- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

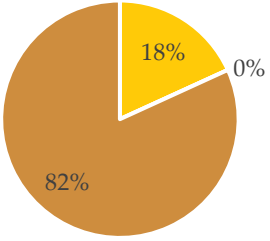
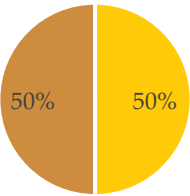
De två respondenter i bortfallsanalysen som uppgav att de hade avtal med privata skolföretag uppgav att de hade kontakt med skolorna varje vecka. Vilket överensstämmer med 3 av de 11 tidigare respondenterna svarade.

### Vilket sorts besök brukar främst utföras?



I figuren bredvid visas vilket sorts besök som främst brukar utföras där den ljusare stapeln visar resultatgruppens svar och den mörkare bortfallsgruppens svar. Svaren överensstämmer.

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Utformas uppföljningen med syftet att utveckla utbildningen i samarbete med skolan?</p>  <p>91%<br/>9%</p> <p>■ Ja ■ Nej</p> | <p>Utformas uppföljningen med syftet att utveckla utbildningen i samarbete med skolan?</p>  <p>100%<br/>0%</p> <p>■ Ja ■ Nej</p> | <p>De två respondenternas svar gällande om uppföljningen är utformad för att utveckla utbildningen i samarbete med skolan överensstämde med tidigare respondenter.</p>                                |
| <p>Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan?</p>  <p>91%<br/>9%</p> <p>■ Ja ■ Nej</p>           | <p>Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan?</p>  <p>100%<br/>0%</p> <p>■ Ja ■ Nej</p>           | <p>Respondenterna från bortfallsgruppens svar gällande om dokumentationen användes i ett utvecklingsarbete tillsammans med skolan överensstämde med respondenterna som valde att delta i studien.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling?</p>  <p>82%<br/>18%<br/>0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kvalitetssäkring</li> <li>■ Kvalitetsutveckling</li> </ul> | <p>Fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling?</p>  <p>50%<br/>50%<br/>0%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kvalitetssäkring</li> <li>■ Kvalitetsutveckling</li> </ul> | <p>Respondenterna i bortfallsgruppens svar gällande kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling stämde överens med resultatgruppens svar då den ena respondenten svarade som 82% av resultatgruppen och den andra respondenten svarade som 18% av resultatgruppen.</p> |
|---|---|---|

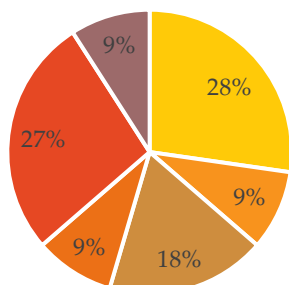
| Enkätfråga   | Svar från bortfallsgrupp   | Bortfallsanalys utifrån resultatgruppen   |
|--|--|---|
| <p>På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet?</p>                              | <p>”Enkäter”<br/>(Respondent kommun B1)</p> <p>”Elevenkäter, årsrapporter, enskilda samtal”<br/>(Respondent kommun B2)</p>   | <p>Respondenterna från bortfallsgruppen lyfter samma sorts arbetssätt som respondenterna från resultatgruppen som valde att delta i studien gällande på vilket sätt elevernas synpunkter lyfts i det systematiska kvalitetsarbetet.</p> |
| <p>På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen?</p> | <p>”Bättre måluppfyllelse.”<br/>(Respondent kommun B1)</p> <p>”Man kvalitetssäkrar att eleverna får den utbildning de har rätt till. När utmaningar uppmärksammas i kvalitetsarbetet så skapas fokusområden för att förbättra dessa.”<br/>(Respondent kommun B2)</p> | <p>Respondenterna från bortfallsgruppen lyfter måluppfyllelse och att utmaningar ska upptäckas i ett förbättringsarbete. Dessa områden har även lyfts av respondenterna som valde att delta i studien.</p>                              |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Vilken dokumentation begärs in från skolan i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet?                             | ”Alltid årsrapporter inklusive analyser av måluppfyllelse” (Respondent kommun B1)<br><br>”Årsrapporter, betygsstatistik, klagomålshantering, avbrottsfrekvens mm.” (Respondent kommun B2) | Svaren överensstämmer med resultatgruppens svar gällande vilken dokumentation som begärs in från skolorna.  |
| Används fler arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet?   | ”Handlingsplaner” (Respondent kommun B1)<br><br>”Det finns en auktorisationskordinator som arbetar uteslutande med kvalitetssäkring av utbildningsanordnare.” (Respondent kommun B2)      | Här lyfts auktorisationskordinator som tidigare inte har nämnts av respondenterna från resultatgruppen, dock nämns inga specifika arbetssätt.<br><br>Handlingsplaner har nämnts av tidigare respondenter. |
| Hur mycket tid lägger ni ned på uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet? (uppges uppskattningsvis timmar per månad) | ”30” (Respondent kommun B1)<br><br>”Ett heltidsarbete att följa ca 23 utbildningsanordnare.” (Respondent kommun B2)   | Respondenterna från bortfallsgruppen uppgav att mer tid lades ned på kvalitetsarbetet än vad respondenterna i resultatgruppen uppgav.   |

### Bortfallsanalys – enkät till skola

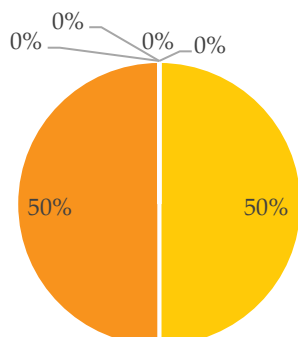
| Resultatgrupp   | Bortfallsgrupp  | Kommentar   |
|---|---|---|
| <p>Hur många kommuner har ni avtal med?</p> <p>■ 1-5 ■ 6-10 ■ 11-15 ■ 16-26</p> | <p>Hur många kommuner har ni avtal med?</p> <p>■ 1-5 ■ 6-10 ■ 11-15 ■ 16-26</p> | <p>De två respondenter från bortfallsgruppen som representerade skola uppgav att de hade avtal med 6-10 kommuner.</p> |

### Hur tät kontakt har ni med kommunerna?



- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

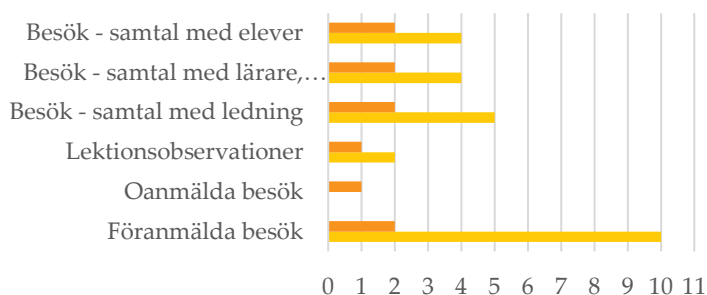
### Hur tät kontakt har ni med kommunerna?



- Minst en gång i veckan
- Flera gånger i veckan
- Minst en gång i månaden
- Flera gånger i månaden
- Minst en gång per termin
- Flera gånger per termin

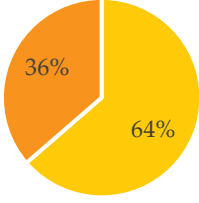
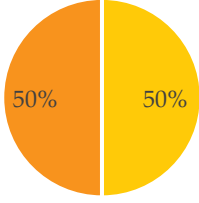
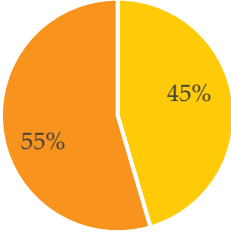
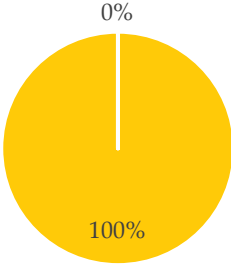
Respondenterna i bortfallsgruppen uppger att kontakten med kommunerna sker flera gånger i veckan eller minst en gång i veckan, vilket förekommer även bland respondenter i resultatgruppen.

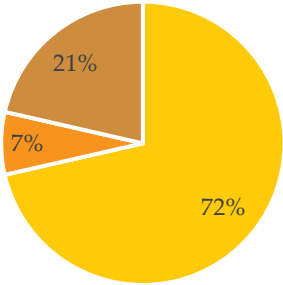
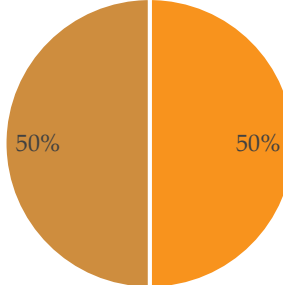
### Vilket sorts besök brukar främst utföras?



Respondenterna från bortfallsgruppens svar är markerade med den mörkare färgen och svaren från resultatgruppen är i ljusare färg. Det som avviker mellan dessa grupper är att en respondent från bortfallsgruppen uppger att även oanmälda besök brukar utföras av kommunen.



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Upplevs det som att syftet med uppföljningen är att utveckla utbildningen tillsammans med kommunen?</p>  <p>■ Ja ■ Nej</p> | <p>Upplevs det som att syftet med uppföljningen är att utveckla utbildningen tillsammans med kommunen?</p>  <p>■ Ja ■ Nej</p> | <p>Respondenterna för bortfallsgruppens svar överensstämde med resultatgruppens svar gällande om uppföljningen upplevs ha ett syfte att utveckla utbildningen tillsammans med kommunen.</p> |
| <p>Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete gemensamt mellan kommunen och skolan?</p>  <p>■ Ja ■ Nej</p>             | <p>Används dokumentationen i ett utvecklingsarbete gemensamt mellan kommunen och skolan?</p>  <p>■ Ja ■ Nej</p>             | <p>Respondenterna i bortfallsgruppen ansåg att dokumentationen som kommunerna begär in används i ett utvecklingsarbete vilket 45% av resultatgruppen också ansåg.</p>                       |

| <p>Fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kvalitetssäkring</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Kvalitetsutveckling</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table> | Kategori | Procent | Kvalitetssäkring | 72% | Kvalitetsutveckling | 21% | Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling | 7% | <p>Fokus på kvalitetssäkring och/eller kvalitetsutveckling?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Procent</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kvalitetssäkring</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Kvalitetsutveckling</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Kategori | Procent | Kvalitetssäkring | 50% | Kvalitetsutveckling | 50% | Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling | 0% | <p>Respondenterna i bortfallsgruppen uppgav kvalitetsutveckling samt kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling vilket ett lägre antal i resultatgruppen också har uppgett. Övervägande del av resultatgruppen uppgav dock att fokus låg på kvalitetssäkring.</p> |
|---|----------|---------|------------------|-----|---------------------|-----|--|----|---|----------|---------|------------------|-----|---------------------|-----|--|----|---|
| Kategori  | Procent  |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetssäkring  | 72%      |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetsutveckling   | 21%      |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling  | 7%       |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kategori  | Procent  |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetssäkring  | 50%      |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetsutveckling   | 50%      |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |
| Kvalitetssäkring och Kvalitetsutveckling  | 0%       |         |                  |     |                     |     |  |    |   |          |         |                  |     |                     |     |  |    |   |

| Enkätfråga  | Svar från bortfallsgrupp  | Bortfallsanalys utifrån resultatgruppen   |
|---|---|---|
| <p>På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet?</p> | <p>”Genom elevråd, klassråd, kursutvärderingar, elevenkäter och inkomna synpunkter. Data analyseras och personalgruppen är delaktig. Åtgärder och utvecklingsarbete planeras och genomförs.”<br/>(Respondent skola B1)</p> <p>”Vi utför enkätundersökningar minst fyra gånger per år. Eleverna utvärderar även sin kurs via vår elevplattform. Vi har elevråd fyra gånger per år med alla klasser. Min dörr är alltid öppen och eleverna kommer till mig. Jag följer också upp när jag får mejl</p> | <p>Respondenternas svar från bortfallsgruppen återkommer även i svaren från respondenterna i resultatgruppen.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>eller samtal med elever och bokar individuella möten.”<br/>(Respondent skola B2)</p>   |  |
| <p>På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen?</p>                     | <p>”Det är bra med en dialog, en granskning och synpunkter på förbättringsförslag. Det är alltid lätt att stirra sig blind på sin egen verksamhet.”<br/>(Respondent skola B2)</p>   | <p>Det var endast en av respondenterna från bortfallsgruppen som ansåg att uppföljningsarbetet ledde till utveckling av utbildningen och därför fick denna fråga. Svaret överensstämmer med svaren från resultatgruppen.</p>                     |
| <p>Vilken dokumentation begär kommunen in gällande uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet?</p>                             | <p>”Statistik, analyser”<br/>(Respondent skola B1)</p> <p>”ALLT!”<br/>(Respondent skola B2)</p>   | <p>Svaren från respondenterna i bortfallsgruppen överensstämmer med respondenterna i resultatgruppen.</p>  |
| <p>Används fler arbetsätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet?</p>   | <p>”Nej.”<br/>(Respondent skola B1)</p> <p>”Via mejl, via telefonsamtal, via möten fysiska och digitala. Via regelbundna träffar. Jag tar själv ofta initiativ till möten med fokus på kvalitet.”<br/>(Respondent skola B2)</p> | <p>Svaren från bortfallsgruppen överensstämmer med svar från resultatgruppen. Det som möjligtvis sticker ut är att en av respondenterna i bortfallsgruppen uppger att hen själv tar initiativ till kontakt med kommunen för kvalitetsdialog.</p> |
| <p>Hur mycket tid lägger ni ned på uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet?<br/>(uppge uppskattningsvis timmar per månad)</p> | <p>”4-6”<br/>(Respondent skola B1)</p> <p>”Svårt att ange timmar men det blir många timmar per månad.”<br/>(Respondent skola B2)</p>  | <p>Respondenternas svar i bortfallsgruppen stämmer överens med svaren från resultatgruppens respondenter.</p>  |

## Bilaga G

*Denna bilaga redovisar enkätformulärets fritextsvar för kommunrepresentanterna i sin helhet.*

| <b>Enkätfråga med fritextsvar</b>  | <b>Respondenternas svar</b> (vissa svar är maskerade då hela svaret skulle röja respondentens identitet)  |
|--|---|
| <p>På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet?</p>                              | <p>”Brukarenkäten som genomförs av alla kommuner i regionen hos samtliga utförare. Varje skolenhet ska analysera denna och återkoppla till staden sina slutsatser. Detta ger vi återkoppling på till skolorna i samband med deras årsrapporter. Varje skolenhet ska utöver detta även ha en systematik kring hur de tar in elevernas synpunkter både på undervisningen men även på skolans arbete i det systematiska kvalitetsarbetet. Detta följer vi upp när vi gör enhetsbesök men då inte i ett utvecklande syfte utan som en del i vår kontroll att de lever upp till lagar och författningar som gäller för skolan samt våra avtalsvillkor. Men det blir även en utveckling för skolan har vi märkt då de brister vi uppmärksammar är något som skolorna sedan intensivt arbetar med att rätta till.”</p> <p>”På verksamhetsbesöken får eleverna lämna positiva och negativa synpunkter. Under 2022 kommer även en elevenkät skickas ut till eleverna innan besöket. Sweco enkäten en kommungemensam enkät.”</p> <p>”Genom uppföljning av Swecoenkäten”</p> <p>”Genom möjlighet till intervjuer med elever som går på avtalsskolan. Även att kontakt med hemkommun via mejl, telefon eller besök också förekommer.”</p> <p>”Elevens upplevelse av elevinflytande, trygghet och kvalitet i undervisningen lyfts fram”</p> <p>”Swecoenkät, egna enkäter kring t ex avbrott, digitala synpunktsblanketter”</p> <p>”Genom enkät via Storsthlm samt vid verksamhetsbesök, och från ev klagomål eller andra inkomna synpunkter”</p> |
| <p>På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen?</p> | <p>”Målet med den systematiska kvalitetsarbetet ska ske i dialog med utförarna. I denna dialog tas brister upp. Har skolan stora brister får utföraren en handlingsplan sker inte förbättring efter det sägs avtalen upp. En skola i kommunen är ett exempel på en skola där avtalen sagts upp. När verksamheten har störtats om har kvalitén blivit bättre.”</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>”Ökad genomströmning, färre icke godkända betyg och färre avbrott”</p> <p>”Genom att uppföljningen ligger till grund för dialog med skolledningen på den granskade skolan. Underlättar också kontakter med skolan då man har ett namn och ansikte på personen.”</p> <p>”Att kvaliteten både förvaltas och utvecklas till det bättre där vi ser att detta är möjligt och eftersträvänsvärt”</p> <p>”Årsrapport som skolan lämnar in och vi följer ju upp årsrapporten på plats på skolan och då så förs det ju samtal kring ett förbättringsarbete.”</p> <p>”Dialog mellan beställare och utförare är det bästa sättet att säkerställa utveckling av utbildning. Både kommun och extern anordnare kan då erhålla information och ges möjlighet att prata igenom utmaningar och goda exempel.”</p>  |
| <p>Vilken dokumentation begärs in från skolan i uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet?</p> | <p>”Årsrapport (som innehåller flera delar som betygsanalys, fokusområden som skolan arbetar med mm), analys av brukarenkät, andel elever inom yrke som går vidare till arbete. Till enhetsbesöken begärs även andra underlag.”</p> <p>”Årsrapport, betygsstatistik och ev handlingsplaner.”</p> <p>”Årlig kvalitetsrapport/årsrapport”</p> <p>”Betygs- och avbrottsstatistik. Redogörelse för administrativa rutiner, skolledningens arbete, pedagogiska stödfunktioner, mm.”</p> <p>”Kvalitetsrapporter och skolans rutiner (t.ex. rutiner för klagomål)”</p> <p>”Ja.. det är ju viss statistik som de ska leverera. Det är ju både betyg, avbrott och hur de har jobbat med det systematiska kvalitetsarbetet under året som de ska svara på... ja.. några frågor utifrån Sweco-enkäten lyfts i årsrapporten som de ska svara på.”</p> <p>”Statistik kring avbrott, måluppfyllelse, särskilt stöd mm”</p> |
| <p>Används fler arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet?</p>                     | <p>”Ja, både skriftliga underlag och besök på skolenheter”</p> <p>”Samtal med kontaktrektor”</p> <p>”Verksamhetsbesök vid klagomål, brister som kan leda till handlingsplaner.”</p> <p>”Nej.”</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>”Oanmälda besök, elevkontakt, elevers utvärderingar av kurs, betygsrapporter m.m”</p> <p>”nej...”</p> <p>”Internt genomförs löpande revidering av rutiner och arbetssätt vilka meddelas extern anordnare som ofta får i uppdrag att implementera dessa.”</p>   |
| <p>Hur mycket tid lägger ni ned på uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet? (uppges uppskattningsvis timmar per månad)</p> | <p>”Går ej att svara på, det går i perioder och är flera personer involverade”</p> <p>”20”</p> <p>”Svårt att säga, mycket beroende på skola utifrån inkomna ärenden.”</p> <p>”Utslaget på ett helt år, ca 3-4 timmar per månad. Dock intensivt i vissa perioder.”</p> <p>”10”</p> <p>”4 timmar per skola och år”</p> <p>”Svårt att svara på då väldigt många olika delar i arbetet är SKA.”</p> |

## Bilaga H

*Denna bilaga redovisar enkätformulärets fritextsvar för skolrepresentanterna i sin helhet.*

| Enkätfråga med fritextsvar   | Respondenternas svar (vissa svar är maskerade då hela svaret skulle röja respondentens identitet)  |
|--|--|
| <p>På vilket sätt lyfts elevernas synpunkter i det systematiska kvalitetsarbetet?</p>                              | <p>”Enkäter”</p> <p>”Utvärderingar sker kontinuerligt och analyseras inom ramen för kvalitetsarbetet.”</p> <p>”Genom att de ställer frågor. Vet att de har träffat lärare och elev vid ett tillfälle sedan 2018”</p> <p>”Storstockholms enkät (utförare SWECO)”</p> <p>”Kommunrepr. ger återkoppling på elevsynpunkterna.”</p> <p>”Varje vecka på plus och minus möten i skolan, de återkopplas direkt. Via företagets egna enkät varje månad och SECO undersökningen. På elevråd och vid samtal med rektor, SYV, spec ped eller lärare. Resultaten från dem tas till vara på APT och rektorsmöten.”</p> <p>”Genom enkäter, intervjuer och mätningar.”</p> <p>”Vi låter eleverna vara med i kvalitetsarbetet”</p> <p>”Klago och synpunktshantering, enkäter, elevråd och undervisningsenkäter”</p> <p>”elevråd”</p> <p>”Intervjuer med eleverna”</p> |
| <p>På vilket sätt kan uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet leda till utveckling av utbildningen?</p> | <p>”Nöjdare elever och medarbetare”</p> <p>”Uppföljningen tydliggör förbättringsbehov.”</p> <p>”Besök av huvudmän och IT-plattform för kvalitetsarbete leder till att att:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vår verksamhet blir granskad av tredje part, vilket gör oss mer noggranna när vi bestämmer/utför rutiner för vår dokumentation av elevernas lärande.</li> <li>- ledning tvingas formulera och rapportera avsikter, genomförande och resultat av vår verksamhet minst en gång per år för varje kommun. (Och ytterligare minst två gånger för vår styrelse.).</li> <li>- ledning och lärare får stöd från huvudmän vad gäller tillämpningar av lagar och förordningar. Viktigt i dialoger med elever och andra samarbetspartners.</li> <li>- vår verksamhet deltar i olika typer av erfarenhetsutbyten i</li> </ul>            |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>samband med kvalitetsarbetet.</p> <p>- ledningen utvecklar nyckeltal för att styra resurserna i enlighet med verksamhetsmål.</p> <p>Alla de omständigheterna driver utveckling av våra utbildningar.”</p> <p>”Genom att man får syn på det som behöver förändras till det bättre och det som vi faktiskt gör bra.”</p> <p>”I det fall kommunen ta tillvara på styrkor som lyfts samt hjälper till med utmaningarna. Här skiljer sig förhållningssättet från kommun till kommun.”</p> <p>”Genom att göra enkäter som skickas till eleverna där de får lämna sina synpunkter på kursens uppläggning, lärarens kompetens, synpunkter även på SYV och om de fått hjälp de behöver från spec ped”</p> <p>”påtala förbättringsmöjligheter”</p>  |
| <p>Vilken dokumentation begär kommunen in gällande uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet?</p> | <p>”Hur skolan arbetar”</p> <p>”Samtliga prioriterade mål följs upp.”</p> <p>”Statistik över betyg och kön på eleverna samt antal elever”</p> <p>”Den ena kommunen styr rapporteringen via Stratsys, en IT-plattform för kvalitetsarbete. Den andra kommunen använder en mall i excel. Bägge kommunerna begär in liknande dokumentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- antal elever</li> <li>- kurser, kurspaket</li> <li>- studieresultat</li> <li>- orsak till eventuella avbrott</li> <li>- elevenkät Storstockholm Sweco.</li> <li>- plan, rutiner, uppföljning och utveckling, samt ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet/verksamhetsutveckling.”</li> </ul> <p>”Resultat av enkäter (trivsel), måluppfyllelse, arbete med anpassningar och stöd, hur vi arbetar med värdefrågor (likabehandling, diskriminering, kränkningar), Elevers tillgång till EHT.”</p> <p>”Den vi ger i deras årsrapport.”</p> <p>”Rapporter, planer och eventuellt årshjul.”</p> <p>”Hur många elever dom klarat kursen. Om det finns utbildade lärare, SYV, spec pedagog. Om vi har digital undervisning eller klassrums undervisning etc”</p> |



|   |  |
|---|--|
|   | <p>”Statistik, siffror, korta beskrivningar och en del analyser.”</p> <p>”all relevant dokumentation kring man arbetar med detta”</p> <p>”Organisation och verksamhet, Ledningsstruktur, Likabehandlingsplan, Arbete med elevinflytande, Plan mot diskriminering och kränkande behandling. Man har också begärt in helt ovidkommande information som t ex avtal med lärare som varit med sedan skolan startades för tolv år sedan”</p>   |
| <p>Används fler arbetssätt för att följa upp det systematiska kvalitetsarbetet?</p> | <p>”Vet ej”</p> <p>”Dialogmöten på olika nivåer.”</p> <p>”Nej, har vi tur träffas utbildningsanordnare en gång per år. Har aldrig varit med om så dåligt intresse och samarbete från kommunens sida. Har påtalat det och till svar fick jag att det är för att vi inte ingår i något kluster det vill säga har avtal med Stklm. Förstår inte hur de kan förlita sig att ändra kommuner ska utföra deras ansvar”</p> <p>” Kommunen genomför rektorsträffar en gång per kvartal ungefär. Varje erfarenhetsutbyte har ett tema. Under pandemin har träffarna varit på distans. Ett tema kan vara uppgradering av auktorisations-villkoren för kommunal vuxenutbildning, ett annat kan vara genomgång av årlig kvalitetsrapport. Huvudman uppmanar oss rektorer att komma med förslag på teman. Nu när pandemin är över kommer rektorsträffarna i högre grad genomföras på plats. Det finns en önskan från huvudman att skapa en möjlighet för rektorer att också träffa varandra, inte bara ha en relation med huvudman utan också med andra rektorer. För att gemensamt kunna dela erfarenheter och eventuellt inleda samarbeten. För att driva kvalitetsarbetet. Kommunen har också en support som svarar på frågor relativt snabbt. Ett bra stöd för kvalitetsarbetet i den dagliga verksamheten. (Som du/ni märker, jag talar bara om en kommun. Den andra kommunen har vi lite kontakt med. Beror säkert på båda parter. Vi har inga elever från den kommunen.)”</p> <p>” I samband med elevfrågor (ISP, förändring av studietakt - form, Handlingsplaner och Studiestödssamtal) förekommer en dialog där vi samarbetar med förslag till insatser, blir kvalitetsfrågor synliga och där - ibland - blir dialogen föra vårt kvalitetsarbete vidare. Dessvärre är dialogen oftast av den karaktären att "lös problemet" från kommunen, dvs det finns ofta inget intresse att tillsammans hitta en lösning. Enligt min - och vår - erfarenhet är att kommunernas vilja till dialog i kvalitets och policyfrågor är i avtagande. I stället blir rollen som "kravställare" allt tydligare. Kanske</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>kan detta vara en förklaring till att allt fler utbildningsanordnare säger upp sina auktorisationsavtal.?"</p> <p>"Vid elevklagomål."</p> <p>"Besök, intervjuer och mätningar."</p> <p>"Genom besök och genom dokumentation"</p> <p>"Upplever att rapporter lämnas in men saknar återkoppling på dessa."</p> <p>"nej"</p> <p>"Vi upplever en envägskommunikation, där våra kontaktpersoner på kommunen talar om för oss vad som gäller, vilka uppgifter som ska redovisas och när. Enstaka företrädare tvekar inte att använda maktspråk"</p>  |
| <p>Hur mycket tid lägger ni ned på uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet? (uppge uppskattningsvis timmar per månad)</p> | <p>"5"</p> <p>"15"</p> <p>"Ca 40 tim/år genom att skriva en kvalitetsrapport som de ändå inte läser"</p> <p>"Kvalitetsarbetet är hela tiden levande. När jag svarar på frågor från elever om betyg eller hjälper personer att söka våra utbildningar arbetar jag också med en slags uppföljning av kommunens kvalitetsarbete. Kommunens kvalitetsarbete är vårt kvalitetsarbete. Så vill jag se det. När jag lägger ned tid på att följa upp vårt kvalitetsarbete lägger jag samtidigt tid på kommunens uppföljning av det systematiska kvalitetsarbete. Även om inte kommunen kräver att jag ska rapportera. Jag vet av erfarenhet hur viktigt det är att dokumentera vårt/kommunens systematiska kvalitetsarbete. Den dagen vi blir granskade av tredje part (kommun eller andra) är dokumentationen a och o. Vi lägger ner ca. 15 timmar/månad på uppföljning. Kommunens uppföljning har de senaste åren framför allt handlat om kvalitetssäkring, men de börjar alltmer tala om utveckling. Vårt eget fokus har varit säkring och utveckling."</p> <p>"Rapporten ska i allmänhet in tidigt på hösten. Svårt att beräkna, men uppskattar tiden till ca 2-3 arbetsveckor våra 5 kommunkluster."</p> <p>"53"</p> <p>"10-20, varierar beroende på period. "</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>”Svårt att ange tid, Men vi försöker att genomföra en tydlig kvalitetsundersökning”</p> <p>”Lägger ner ca 2 dagar/månad i tid på kvalitetsarbetet på verksamhetsnivå. Vilket till viss del kan även beskrivas/rapporteras till kommunerna om så önskas. Det som kommunerna vill ha in är inte alltid förenat med det man arbetar med på den nivån. Jag har dock förståelse för det. Kommunernas valda områden ger en visning på vad som ska prioriteras utifrån deras synvinkel. Vilket på ett sätt är bra utifrån tex likvärdighet. Utmaningen är att även få till det som behöver till på verksamhetsnivå då behovet kan se annorlunda ut där. När vissa siffror/statistik ska in till kommunerna läggs det ner ytterligare några timmar. ”</p> <p>”3”</p> <p>”ungefär 20 tim per månad”</p> |
|--|---|

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

- Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.
- Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Bromma 2022-06-02

Ort och datum

Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling  
Program/Kurs

Katarina Brundin

Namn (alla författares namn)

1982

Födelseår (alla författares födelseår)