

**FORTBILDNINGSCENTRALEN
VID ÅBO AKADEMI**

**Kvalitetsprojektet
Pro Q**

Rapport

Margita Vainio (red)

Till läsaren

Ett starkt karaktärsdrag hos Fortbildningscentralen (FC) är viljan och förmågan till utveckling. Kvalitetsprojektet pro Q var ett konkret uttryck för den här viljan och förmågan. Arbetet inom projektet liknade mycket av det som sker då FC är som bäst, inte nödvändigtvis bara raka spår framåt utan en process där också reflektion, omstart och lärande har ett stort utrymme.

En rapport är bara en rapport. Det är arbetsprocessen med alla uppgångar, nedgångar och framgångar som gör mödan värd.

Idén med den här rapporten är

- att visa på mångsidigheten i FC:s kvalitetsarbete
- att beskriva kvalitetsarbetet inom pro Q
- att redogöra för resultaten av kvalitetsarbetet
- att peka på sådant som vi hade meningen att göra men inte kunde eller hann med

Rapporten skrivs i första hand för anställda på FC men hittar någon annan något som är intressant och nyttigt så tar vi gärna emot både feed-back och inviter till fortsatta diskussioner. Det bör kanske påpekas i sammanhanget att rapporten inte gör anspråk på vetenskaplig kvalitet.

Med rapporten går även ett stort tack till alla FC:are som bidragit till pro Q och kvalitetsarbetet på FC!

Margita Vainio
Projektledare och rapportredigerare

Pro Q - projektrapport

1

1	KVALITETSPROJEKTET PRO Q	5
2	VAD ÄR FC?	5
2.1	Om FC:s visioner och strategier	6
3	VARFÖR ÄR OCH VAR KVALITETSPROJEKTET VIKTIGT?	7
3.1	Det första mötet	8
3.2	Vad är kvalitet?	10
3.3	Visioner om effekter	11
3.4	En struktur för kvalitetsarbetet	11
4	PROJEKTETS TAR FORM	13
4.1	Målsättningarna	14
4.2	Organisationen	14
4.3	Tidtabellen	16
5	KVALITET I DE PEDAGOGISKA PROCESSERNA	17
5.1	Peda Q och målen	19
5.2	Peda Q och resultaten	20
5.2.1	Stödmaterial	20
5.2.2	Ämnen	20
5.2.3	Personalutbildning	21
5.3	Utvärdering av nätbaserad inläring	22
5.4	Reflektion	23
6	KVALITET I MARKNADSKOMMUNIKATIONEN	24
6.1	Hur ser världen ut och vad vill FC vara i den?	26
6.2	MQ-gruppen och marknadskommunikation i praktiken på FC	26
6.2.1	FC:s imago	27
6.2.2	Kundrelationer och kundkännedom	27
6.2.3	Marknadsföringsmaterial och -kanaler	28
6.2.4	Team för marknadskommunikation	30

7	KVALITET I DE INTERNA ARBETSPROCESSERNA	31
7.1	Begrepp	31
7.2	FC:s kärn –och stödprocesser	Error! Bookmark not defined.
7.3	Proc Q:s uppgift	34
7.4	Kurshanteringsprocessen	35
8	LEDARSKAP OCH SAMVERKAN	36
8.1	Ledarskap i lärande organisationer	36
8.2	FC-personalens förväntningar	38
8.3	Ledarskap och samverkan i praktiken	39
8.4	En ny modell för organisatorisk samverkan	41
8.5	Reflektion och framtidsperspektiv	Error! Bookmark not defined.
9	LÄRDOMAR AV PRO Q	42

LITTERATURFÖRTECKNING

1 Kvalitetsprojektet Pro Q

Pro Q är namnet på Fortbildningscentralens kvalitetsprojekt som genomfördes under åren 1999-2001. FC var då i den hedervärda positionen att Åbo Akademi av Högskolornas utvärderingsråd (UVM) hade blivit utnämnd till kvalitetsenhet inom vuxenutbildningen för åren 1999 – 2000 och med denna ära och det penninganslag som följde med utmärkelsen hade vi möjlighet att genomföra projektet.

På FC har vi alltid vetat att endast med kvalitet – och kreativitet – kan vi vara ett tillräckligt intressant vuxenutbildningsalternativ. Vad kvalitet innebär eller hur den skapas har vi kanske inte alltid haft en klar uppfattning om. Genom att modigt försöka och göra misstag har vi lärt oss en hel del men världen har förändrats – idag har vi inte lika stort utrymme för försök och misstag.

Pro Q gav oss möjlighet att lära oss mera om kvalitet och hur kvalitet skapas i utbildningstjänster.

2 Vad är FC?

Fortbildningscentralen vid Åbo Akademi grundades som en enhet inom förvaltningsämbetet 1981 och som en fristående institution vid ÅA 1987. Den tjugoåriga verksamheten inrymmer många dynamiska faser och via dessa har FC uppnått en viss stabilitet och mognad men anpassningen till de snabba förändringarna i den yttre miljön förutsätter ett kontinuerligt förnyelsearbete. Det aktuella förnyelsebehovet berör framförallt *sättet* att arbeta för att uppnå mål och resultat i syfte att tillgodose olika intressenters förväntningar. Verksamhetens innehåll; den universitetsbaserade fortbildningen inklusive den öppna universitetsundervisningen, vilka utgör FC:s kärnkompetenser och –produkter är relativt långt utvecklade liksom också den service som omger de enskilda kurserna.

Närheten till och samarbetet med den akademiska undervisningen och forskningen är verksamhetens stöttepelare och garanterar den innehållsmässiga kvaliteten och legitimiteten utan vilka FC inte skulle kunna existera.

Fortbildningscentralen kan karakteriseras som en *kunskapsorganisation* som förmedlar, producerar, distribuerar och administrerar kunskap och kompetens för enskilda personer, olika målgrupper och organisationer.

FC kan också föras till kategorien *kunskapsföretag* eftersom FC:s tjänster erbjuds på en marknad där ekonomi och konkurrens spelar en allt större roll. Att fungera som ett kunskapsföretag innebär att produkterna helst bör skapas tillsammans med kunder och uppdragsgivare i en marknadsorienterad miljö. Eftersom akademisk undervisning traditionellt är en offentligt finansierad verksamhet går omställningen till marknadstänkandet inte till alla delar friktionsfritt.

Till skillnad från varutillverkande företag är kunskapsföretagens produkter huvudsakligen immateriella och såväl konsumtion som produktion sker samtidigt. Kärnprodukterna; utbildningstjänster och utbildningsprojekt, skapas i miljöer där *interaktionen* mellan olika parter är central. Parter i interaktionen är förutom inläraren också tutorn, läraren, kursledaren, administratörer och i den virtuella miljön ytterligare pedagogiska och tekniska handledare. Parter är också finansörer, uppdragsgivare och arbetsgivare.

Typiskt för moderna kunskapsorganisationer är, att de till sin uppbyggnad är flexibla och har förmåga att anpassa sig till föränderliga och olikartade behov. Verksamheten skapas kontinuerligt av de involverade parterna och förutsätter ett proaktivt och interaktivt förhållningssätt av organisationens medlemmar. Som tidigare nämndes har FC under sina tjugoåriga historia genomgått en ständig förändringsprocess, vilken framförallt dikterats av förändringar i omgivningen. Risken för att FC i framtiden stelnar i sina former är liten även om organisationens tillväxt, inrutade arbetsvanor och uppkomna traditioner kan ha en viss hämmande inverkan på kreativiteten men dessa ger å andra sidan en nödvändig struktur och trygghet.

Förutom att kunskapsorganisationer kännetecknas av föränderlighet, kreativitet, innovativitet, personalintensitet, omvärldsorientering, ständigt lärande och kommunikation så finns i den här typen av dynamiska organisationer också osäkerhet, konflikter, konkurrens och stress. Personalomsättningen på FC har varit relativt liten vilket tyder på att de positiva sidorna i arbetet trots allt har övervägt.

I instruktionen för de fristående inrättningarna (fastställd av kansler 26.3.1999) är FC:s uppgift fastställd:

3 §

Fortbildningscentralens uppgift är att i samarbete med akademiens fakulteter och institutioner ansvara för och utveckla vuxenutbildningen på sådana områden som finns representerade vid akademien eller som annars bedöms viktiga för akademien och det finlandssvenska samhället. Till fortbildningscentralens uppgifter hör särskilt

1. att planera och anordna öppen universitetsundervisning och fortbildning,
2. att utveckla inlärningsmiljöer som stöder livslångt lärande,
3. att ta initiativ till och delta i informations-, utvecklings- och forskningsprojekt,
4. att tillsammans med förvaltningsämbetet ansvara för personloutbildningen inom akademien, samt
5. att handha övriga uppgifter som faller inom dess verksamhetsområde.

Läs också:

FC som arbetsplats för kunskapsarbetare i Personalutvecklings PM 2000
Åbo Akademiens strategi för vuxenutbildningen.
Dokumentet finns på FC:s intranet.

2.1 Om FC:s visioner och strategier

Varje organisation har en uppgift och för att kunna utföra uppgiften på ett framgångsrikt sätt bör det stå klart vilka mål man vill uppnå och hur man kommer fram till de önskvärda resultaten. De grundläggande frågorna vid FC som kräver grundläggande svar är:

Vad tror vi på? – grundläggande värden och värderingar

Vad vill vi uppnå? – en gemensam syn på framtiden; vision

För vem och för vad finns vi till? – verksamhetens uppgift

Var lägger vi vår kraft? – genomtänkt strategi

Hur arbetar vi? – effektivitet och ändamålsenlig resurshantering

Uppnår vi det förväntade? – utvärdering av resultat och effekter.

För FC är uppgiften officiellt uttryckt i instruktionen för de fristående institutionerna. I en mera intern formulering har uppgiften uttryckts så här:

FC:s uppgift är att erbjuda vuxenstudera nde högklassiga utvecklingsmöjligheter på ett sätt som befrämjar såväl samhället, vuxenutbildningen som universitetet.

För att kunna förverkliga den här ambitionen är det nödvändigt att verksamheten stöds av klara mål, en grundmurad pedagogisk idé och en genomtänkt personalstrategi.

Inom pro Q har visionen getts en enklare men måhända mer utmanande formulering:

FC strävar efter att vara det intressantaste vuxenutbildningsalternativet.

Visionen får sin betydelse i sina varierande sammanhang men har bl a en regional, nationell och internationell aspekt.

För att visionen skall kunna förverkligas behöver den stödas av klara mål och strategier:

- Strategiska mål:** FC bör kontinuerligt satsa på att skapa effektiva inlärningsmiljöer med attraktiv och innehållsmässig kvalitet. Samarbetet med Åbo Akademis ämnesinstitutioner bör effektieras.
- Kundorientering:** Visionen förverkligas endast genom ett fast förankring i målgruppernas behov och intressen. FC bör därför på olika sätt skaffa information och förståelse för målgruppernas behov och anpassa utbildningstjänsterna till dessa.
- Ekonomi:** Den universitetsbaserade vuxenutbildningen kommer till stora delar att baseras på extern finansiering och kundtjänstverksamhet. För att klara sin ekonomi bör verksamheten vara ekonomiskt konkurrenskraftig och lönsam. Nya samarbetsnätverk bör skapas.
- Arbetssätt:** Utbildningstjänsterna skapas i en process som skapar mervärde för alla intressenter. Arbetsprocesserna bör vara väldefinierade och ändamålsenliga verktyg för att hantera kursprocesserna bör utvecklas. Dessutom behövs metoder och mått för mätning av processer och resultat. Samarbete är den grundläggande principen för arbetet.
- Kompetens:** Personalens kunnande och kreativitet är utgångspunkten för verksamheten. Personalutbildning och –utveckling bör befrämjas, ledarskapet utvecklas och arbetskulturen stödas med sikte på en lärande organisation.

3 Varför är och var kvalitetsprojektet viktigt?

Alla projekt börjar med en *definitionsfas*, egentligen en fas innan projektet på riktigt startar. Definitionsfasen ger möjligheter till att visionera – att tänka fritt och stort. Definitionsfasen för pro Q började troligen flera år innan projektet startade eftersom verksamhetens utveckling alltid varit central på FC. Att projektet skulle ta fasta på den kvalitativa utvecklingen av tjänsterna var så gott som självskrivet och dessutom låg kvalitetsprojekt s

a s i tiden. Pro Q gav möjlighet till att under en begränsad tid koncentrerat ta itu med och fördjupa FC:s fortsatta positiva utveckling.

Det finns och fanns många anledningar till varför ett systematiskt kvalitetsarbete startade på FC. Till anledningarna hörde:

- Kvalitet är en stark konkurrensfaktor.
- ÅA är kvalitetsenhet för vuxenutbildning – utmärkelsen förpliktar.
- Allt flera utbildningsinstitutioner utvecklar sina kvalitetssystem.
- Allt fler uppdragsgivare frågar efter kvalitetsbeskrivningar/system.
- Kvalitet har också hittills varit FC:s starka sida – det gäller att hålla positionerna och gå framåt! Helst vara lite före.
- Kvalitet ger nödvändig kvantitet.
- Kvalitet i arbetet ger personlig tillfredsställelse och möjlighet till professionell utveckling.
- Det finns ett klart behov av att utveckla ett kvalitetssystem.

3.1 Det första mötet

Bästa kvalitetsmänniskor!

Som planerat så håller vi FC:s första kvalitetsmöte ;-) på torsdagen 4.3.99 kl 14. Platsen är biblioteket i Domus.

Min ambition är att vi tillsammans skall försöka förvalta våra kvalitetspengar på bästa möjliga sätt, dvs använda dom till sådant som har betydelse för FC:s inklusive personalens kvalitativa utveckling och inte minst för de kvalitetsmänniskor som deltar i kvalitetsarbetet! Det arbete som kvalitetsgruppen/erna gör skall alltså ge ett mervärde – något vi annars inte skulle uppnå. Det här är lätt att skriva ner och kanske vara överens om på ett allmänt plan men vad betyder detta i praktiken? Jag tror att vi behöver fundera en hel del redan på detta. Vi har nu en utomordentlig chans att hinna "tänka"; kvalitetspengarna finns i minst 4 år!

Målet med vårt första möte (våra första möten) är framförallt att tänka över vad var och en av oss vill ha ut av kvalitetsarbetet – en första målformulering; vad skall arbetet gå ut på, vilka förväntningar och ambitioner finns på personlig nivå och på FC-nivå?, vad är viktigt och vad är mindre viktigt osv. En viktig fråga i början är också hur vi skall organisera kvalitetsarbetet; delprojekt (vilka och varför), projektledning och beslutsfattande och annan ansvarsfördelning, projektgrupper (hur bygga fungerande team, vem eller vilka skall ingå), kompetensutveckling och andra resurser etc.

Jag hoppas att ni kan fundera över de här frågorna, t o m ganska ingående om ni har tid, till torsdagens möte. Om vi försöker få en god start så är mycket vunnet men säkert är att vi återkommer till frågorna också längre fram.

Välkommen!
Margita

Som sig bör hade mötet mera formen av brain-storming och livligt utbyte av tankar och kreativa förslag. Närvarande var åtminstone *Gundel Westerlund, Eva Costiander-Huldén, Tove Forslund, Mårten Saarinen, Uffe Wikström och Margita Vainio*. Under mötet nedtecknades följande viktiga utgångspunkter, principer, ambitioner och visioner.



1. Viktigt att kvalitetsarbetet förankras i hela personalen. Hur få alla med att jobba för helheten?
2. Vi borde komma bort från individuellt arbete: mycket kunnande går förlorat, vi kunde lära oss mera av varandra. Hur kan vi uppmuntra till detta?
3. Personalens IT-kompetens bör förbättras.
4. IT och annan (modern) undervisningsteknologi in i våra inlärningsmiljöer i högre grad än nu - 50-70% av kurserna borde vara IT-baserade.
5. Vi behöver en bättre pedagogisk grund; teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskap.
6. Personliga utvecklingsbehov bör också kunna tillgodoses. Var och en som är med i kvalitetsarbetet skall ha möjlighet att satsa på sin egen professionella utveckling. Detta kräver möjligheter att koncentrera sig på kvalitetsarbetet: stänga in sig och inte jobba med daglig kursverksamhet.
7. Kvalitetsarbetet borde leda till att vi skapar en dokumentationskultur; att vi dokumenterar och utvärderar enligt överenskomna sätt (standarder, rutiner, kriterier).
8. Kvalitetsarbetet bör också lära oss att arbeta mera tillsammans och i team. Målet är att 50-70% av kursverksamheten sker i team.
9. Hur göra med andra viktiga utvecklingsbehov vid FC: internationalisering och marknadsföring - skall dessa införlivas i kvalitetsarbetet?
10. Kvalitetsarbetet bör inkludera också utbildning - hela projektet skall vara ett lärande projekt.
11. Preliminär målformulering: 70 % av kurserna genomförs i effektivare och flexibla inlärningsmiljöer (som exempel på utformningen av en inlärningsmiljö användes "Måddis bild").
12. Kvalitetsarbetet skall (kanske) utmytna i en kvalitetshandbok som innehåller principer för FC-verksamhetens processer, system, ledningsfunktioner, resultat- och effektbestämning, mm.
13. Utvecklingsprojekten skall handla om IT och pedagogik.
14. Vision: FC skall vara nr 1 ifråga om virtuella inlärningsmiljöer - på universitetsnivå - i Svenskfinland ;-). Dessutom skall FC vara en trovärdig och intressant samarbetspartner.

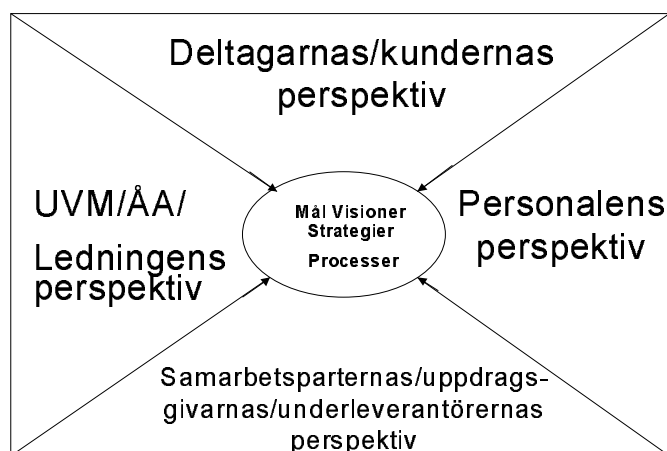
15. Projektet skall i så hög grad som möjligt också förankras i ÅA:s fakulteter och institutioner.
16. Projektets organisation bör få en klar utformning åtminstone behövs en projektgrupp för IT-delen, en grupp för pedagogikdelen och en tredje för kvalitetssystem. Ytterligare behövs en styrgrupp. Medlemmar från FC och utomstående. Borde ÅA-medlemmar tas med redan från början? Projektgrupperna måste fundera ingående på sina mål, uppgifter, arbetssätt, roller etc.
17. Bäst att börja smått och sedan förstora projektet enligt behov
18. Under 1999: fördjupning, planering, testning mm. 2000- utveckling av olika ämnesområden, kurser mm. Vilka?
19. För år 1999 finns 440 000 mk. Målet är lika mycket pengar år 2000. Kvalitetspengar finns till år 2002!
20. Kvalitetsarbetet ger oss tid och möjligheter "att tänka"!

Alla var överens om att ett kvalitetsprojekt skulle startas och att detta skulle ge förutsättningarna för FC att aktivt vara med i skapandet av de nya inlärningsmiljöerna och kunna erbjuda vuxenstuderande universitetsbaserade utbildningsmöjligheter i en modern och flexibel inlärningsmiljö.

3.2 Vad är kvalitet?

Med kvalitet kan avses olika saker, därför var det viktigt att börja med ett klagörande och ett försök till gemensam förståelse av begreppet. Kvalitetsdefinitionen omfattar olika nivåer av och processer inom verksamheten från enskild kurs till hela organisationen. Under projektets gång har en helhetskvalitet eftersträvats. I kvalitetsarbetet på FC fokuseras inte enbart på slutprodukten eller en enskild process utan projektet strävade efter en helhetsgranskning av kvalitetsutvecklingen.

Med begreppet kvalitet avses allmänt till vilken grad ett resultat uppfyller kundens krav. FC har många olika "kunder" eller intressenter och kvalitetskraven kan därför se olika ut beroende på perspektiv.



Ur ett *verksamhetsperspektiv* avses med kvalitet:

- Att våra *kurser* har ett så bra innehåll som möjligt, anlitar bästa möjliga lärare, marknadsförs på bästa möjliga sätt, hittar sina studerande, motsvarar studerandenas förväntningar, uppnår uppsatta inlärningsmål etc
- Att *stödet* för utbildningsverksamheten (FC:s kärnuppgift) är tillräckligt och fungerar på bästa möjliga sätt. Till stödfunktionerna kan räknas olika slag av rutiner, åtgärder och funktioner såsom registerhantering, anmälningsförfarandet, kursdokumentation, personalförvaltning, ekonomiska rutiner och arrangemang för personalutbildning.
- Att de *materiella förutsättningarna* är på ändamålsenlig nivå bl a utrymmen, datorer, resurser för material etc
- Att de *organisatoriska ramarna* ger stöd och utrymme för en målmedveten utveckling.
- Att *målen och idén* med verksamheten är tydliga och klara för hela personalen.

Ur ett *uppdragsgivar- eller kundperspektiv* kan god kvalitet betyda bl a

- en garanti för att uppdraget blir väl genomfört och förverkligat enligt planer och överenskommelser
- en önskan om att komma igen
- en pålitlig samarbetspartner

För *vuxenstuderande* igen kan god kvalitet innebära bl a

- goda inläringserfarenheter och –resultat
- god service; fungerande informations- och andra stödsystem
- tillgänglighet, flexibilitet, relevans etc

För FC:s personal kan god kvalitet innebära bl a

- fungerande arbetsmiljö och -redskap
- personligt och professionellt lärande
- säker och trygg anställning
- meningsfullt arbete
- lön och förmåner som motsvarar arbetsinsats

Frågorna som väntar på nya svar sammanfattades av gruppen enligt följande:

**Är den verksamhet som FC bedriver relevant *idag*?
Gör vi dom rätta sakerna och gör vi dem på rätt sätt?
Vad åstadkommer vi?**

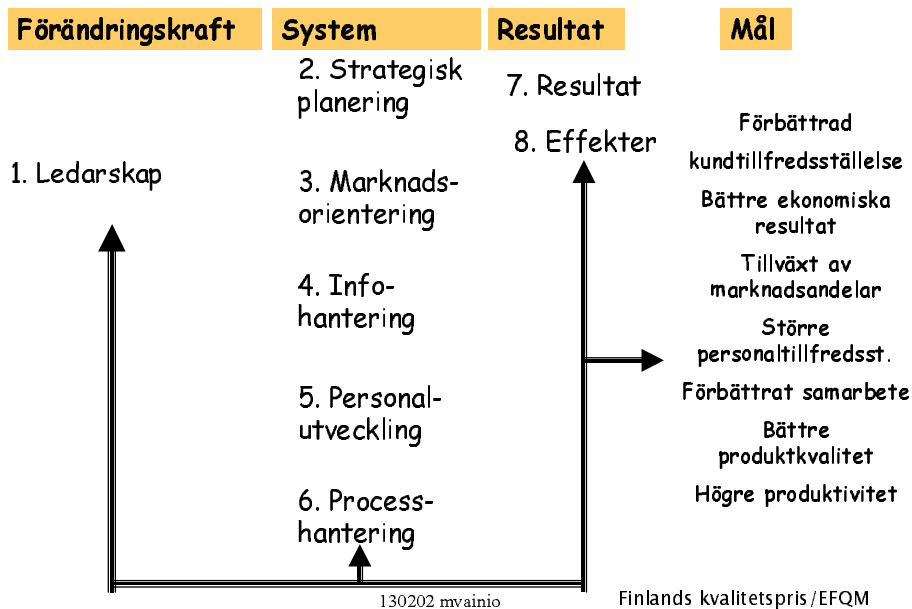
3.3 Visioner om effekter

Kvalitetsprojektet byggde givetvis på behov av förändring och tro på förbättring. I början av projektet formulerades följande önskvärda och förväntade effekter av kvalitetsarbetet:

- Tillgängliga resurser används på ett effektivt och fiffigt sätt.
- FC är en trovärdig och attraktiv partner för alla intressegrupper.
- Kvaliteten i utbildningen är genomtänkt och dokumenterad.
- FC uppfattas som en bra arbetshandske och en bra arbetsmiljö med fungerande administrativa och organisatoriska system som stöder personalens utveckling och välbefinnande. ("FC är personalens bästa resurs")

3.4 En struktur för kvalitetsarbetet

Det finns många modeller för kvalitetsarbete på marknaden. Inom FC:s kvalitetsprojekt valdes att följa den modell som utarbetats för "Finlands kvalitetspris" och som senare kom att likna modellen för EFQM. Inom projektet var målsättningen aldrig att certifiera kvaliteten på FC utan endast att ha modellen som ett hjälpmedel för arbetet.



Inom pro Q konkretiserades frågeställningarna:

1. Vilka organisations -och ledarskapsformer befrämjar bäst kvaliteten i FC:s kursverksamhet?

- Vilka former för intern organisation och kommunikation passar FC bäst?
- Vilken typ av ledarkompetenser, - kvalifikationer, även kursledarkompetenser behövs?
- Hur skall det interna och externa samarbetet utformas?
- Vad innehåller och hur utformas FC:s visioner och intentioner i strategier och aktiviteter ?
- Vilken typ av beslutsgång och ansvarsfördelning befrämjar verksamheten?

2. Hur insamlas och analyseras tillbudsstående information så att FC:s verksamhet såväl på institutionell som kursnivå och enligt temaområde uppnår sina mål?

- Hur samlas relevant information om uppgiftsområdet inklusive olika kundgrupper, marknader och personal?
- Hur används tillbudsstående interna och externa informationskällor?
- Finns förmågan att använda och analysera information?

3. Hur och var sker den strategiska planeringen vid FC?

- Strategisk planering på olika nivåer (FC/temagrupp/affärsområde)?
- Långsiktiga/kortsiktiga planer?
- Omvärldsanalyser, kontakter nätverk?
- Kundorientering; marknadskommunikation, kundsamspel?

- Verktyg för strategisk planering?

4. Hur garanteras kompetensutvecklingen inom FC?

- Former av personalutveckling?
- Verktyg för personalutveckling?
- Kompetenskrav/-profiler?
- Personalutbildning?
- Belöningssystem?
- Arbetstillfredsställelse, -klimat, fysiska, psykiska förutsättningar?
- Personalpolitik

5. Hur handhas verksamhetens centrala processer?

- Hantering av pedagogiska processer?
- Kundorientering och former för samarbete?
- Stödjande processer; ekonomi, kansli, personal- övriga?
- Rutiner, arbetssätt?
- (Produkt)utvecklingsprocesser; verktyg?
- Processledning; institutionsnivå, kursnivå?

6. Vilka former finns för kundorienteringen?

- Information om kundförväntningar bland olika kundgrupper ?
- Mätning av kundtillfredsställelse?
- Marknadsandelar?
- Kundsamverkan/-samarbete?
- Feed-back-system, utvärderingssätt?

7. Hur kan de samhällliga effekterna av verksamheten utvärderas?

- Vilka effekter är önskvärda/icke önskvärda?
- Hur beaktas etiska frågeställningar olika värderingar och människo- och samhällssyn?

8. På vilket sätt mäts resultaten?

- Definition av kvalitativa, kvantitativa, ekonomiska resultat?
- Vilka verktyg används för resultatuppföljning?
- Hur mäts graden av måluppfyllelse?

Dylika frågorna förväntades styra arbetsprocessen i riktning mot projektets mål. Under projektets gång blev det klart att alla frågor inte skulle komma att besvaras men de utgjorde iallafall en bra bas för gestaltningen av kvaliteten som helhet.

Mera om tankar i definitionsfasen kan läsas i dokumentet Pro Q – FC/ÅA:s utvecklingsprojekt 1999-2001. Dokumentet finns på FC:s intranet.

4 Projektets tar form

Efter den allmänna definitionen av projektets inriktning och mål konkretiserades organisationen och de konkreta arbetsuppgifterna. För projektet tillsattes en

ledningsgrupp som bestod av *Tove Forslund, Uffe Wikström, Mårten Saarinen, Eva Costiander-Huldén, Majlen Saarinen* och *Margita Vainio* som projektledare.

4.1 Målsättningarna

Målen för projektet konkretiserades i fyra punkter:

pro Q mål

- 1. Virtualiseringen av utbildningstjänsterna skall höjas till 70 %
- 2. Den "kundorienterade" kvaliteten och marknadskommunikationen skall utvecklas
- 3. De centrala processerna skall identifieras, utvärderas, förbättras och dokumenteras.
- 4. Tydlig kvalitetsledning skall införas på alla nivåer.

130202 mvainio

4.2 Organisationen

Pro Q var i första hand ett lärande projekt, vilket också avspeglade sig i organiseringen av projektet. Själva projektprocessen stod i direkt växelverkan med sin omvärld och omdanades i relation till skeendena inom och utom projektet.

För projektet var det primära inte att formulera kvantifierbara mål och resultat utan avsikten var närmast att ge utrymme för att visioner skulle få växa fram och omsättas i konkreta åtgärder under projektets gång. Projektledningens uppgift var i första hand att utgående från problemformuleringarna och den konkreta situationen skapa förutsättningar för engagemang, främja decentralisering och självständighet samt skapa en diskussion om olika idéer och uppfattningar. Projektprocessen skulle vara en läroprocess. Om det i projektledningen tillämpades ett mera organiskt synsätt strukturerades arbetet i de olika delprojekten från början mera resultatriktat.

Den övergripande kvalitetsbeskrivningen och den allmänna referensramen för projektet utformades av projektledaren och innebar i praktiken utredningar, koordinering och olika slag av rapporteringar. Projektet handledes inom ramen för den PD-utbildning i kvalitet (Turun Yliopisto/Täydennyskoulutuskeskus: Laatusilöllisesti 1999 – 2001) som projektledaren deltog i.

I projektstarten grundades två delprojekt, vilka i första hand koncentrerade sig på utvecklandet av de virtuella inlärningsmiljöerna.

1. **KvIT** (team för kvalitet i informationstekniska lösningar) utredde och utvärderade tekniska modeller och konkreta lösningar för vid FC lämpliga virtuella inlärningsmiljöer. På basen av utredningarna anskaffades en plattform för virtuella inlärningsmiljöer och lösningar för interna administrativa processer. Dessutom kartlade KvIT FC-

personalens IT-kunnande och uppgjorde en plan för att höja personalens kompetens beträffande användning av utrustning och programvara för kursverksamhet och andra rutiner. På basen av planen beslöts att hela personalen på FC skulle avlägga "datorkörkortet". Ett mål som uppnåddes till närmare 80 procent.

KvIT-teamet leddes av *Mårten Saarinen* och i teamet ingick ytterligare *Uffe Wikström*, *Christel Söderholm* och *Dan Holm*.

2. **Peda Q** (team för pedagogisk kvalitet) uppgift var att fördjupa kunskapen om pedagogiska processer och att utveckla lösningar och stödsystem för lärande i virtuell och reell miljö. Peda Q formulerade sina mål enligt följande:

Mål 1. Att få till stånd pedagogiska modeller och metoder som kan användas för effektivare kursutveckling på Fortbildningscentralen

Mål 2. Att FC vid projektperiodens slut (12/2001) kan erbjuda ca 350 sv inom det öppna universitet och ca 10 fortbildningskurser i virtualiserad form ("70% av FC:s kurser skall vara virtualiserade", sades det i början av projektet)

Mål 3. Att en kartläggning av alla kursledares pedagogiska kompetens har gjorts och att ett 'pedagogiskt körkort' utvecklats

Mål 4. Att 75% av FC:s kursledare har uppnått sådan pedagogisk kompetens att de effektivt kan delta i virtualiseringsprocessen (utvecklingen av nätkurser)

Mål 5. Att FC vid projektperiodens slut är en faktor att räkna med i det Virtuella universitets utveckling vid ÅA

Peda Q leddes av *Tove Forslund* och bestod ytterligare av *Majlen Saarinen*, *Pian Åkerlund*, *Johanna Hedenborg*, *Katarina Antman* och *Carina Gräsbeck*. Peda Q:s verksamhet stöddes i hög grad av satsningen på virtuella inlärningsmiljöer inom det öppna universitetet.

3. **Proc Q** (team för kvalitet i arbetsprocesserna) kom igång först under projektets andra år. Delprojektets uppgift var att definiera, beskriva, utvärdera och förbättra FC:s interna arbetsprocesser i anslutning till kursverksamheten. Problematiken var till många delar ny och projektgruppen trevade sig fram till en successiv förståelse och ett fungerande angreppssätt.

Ett mera systematiskt och mera begränsat arbete inleddes under våren 2001. Målet var att utveckla en konkret arbetsprocess för kurshanteringen och att hitta en lämplig teknisk (nätbaserad) lösning för denna. Planeringen av arbetsprocessen för kurshanteringen färdigställdes under projektiden medan det konkreta arbetet och tillämpningen av programmet skedde efter att projektet avslutades.

Proc Q leddes i det första skedet av *Gundel Westerholm* och senare av *Maria Sundström* och *Kerstin Fagerström*. Medlemmar i gruppen var *Katarina Drugg*, *Christel Söderholm*, *Tina Engblom*, *Bodil Mattas*, *Tove Forslund* och *Margita Vainio*.

4. **MQ** – delprojektet för utvecklandet av FC:s marknadskommunikationsprocesser kom likaså igång först senare. Gruppen tillsattes i augusti 2001.

Tillsättningsbrev

Inom FC:s kvalitetsprojekt har vi uppställt som en av målsättningarna att **“Den kundorienterade kvaliteten och marknadskommunikationen skall utvecklas”**. För att uppnå det här målet tillsätts en projektgrupp med uppgift att utveckla marknadskommunikationen som en integrerad del av FC:s verksamhet.

Till gruppens uppgifter hör att

- att definiera, dokumentera och integrera marknadskommunikationen i kursprocesserna
- att utvärdera och utveckla olika marknadsföringskanaler och –åtgärder
- att utarbeta en konkret handlingsplan för FC:s marknadskommunikation
- att komma med förslag till hur marknadskommunikationsarbetet inom FC skall organiseras och utvecklas.

Gruppen väljer själv tyngdpunkter och prioriteringar i arbetet.

Projektgruppen förutsätts samarbeta med temagrupper och andra delprojekt inom pro Q. Gruppen kan med fördel konsultera också utomstående.

Projektgruppens sammansättning:

Mona Riska (ledare)
Pigge Söderholm
Sussi Björkfors
Peter Siegfrids
Krisse Pusa
Hanna Aanila
Johanna Liljeqvist
Carina Gräsbeck
Katarina Drugg

Gruppen förväntas presentera en preliminär rapport över sitt arbete och sina förslag senast den 15.12.01. *Lycka till med arbetet!*

Margita
Pro Q – ledare och bollplank

För ledningsfunktionernas utveckling grundades inget separat delprojekt. Ledningsfunktionerna behandlades dock dels i olika personalutbildningssammanhang och i förslaget till ny lednings- och administrationsstruktur för FC.

4.3 Tidtabellen

Projektet startade på våren –99 med en gemensam utbildningsdag. Vid den här tiden skisserades följande tidtabell för projektet:

Vt 1999: Projektet grundas, planeringen vidtar
Målsättningarna skisseras
KvIT och peda Q tillsätts och planeringen inom resp team startar

Ht 1999: Målen fastställs för hela projektet och för delprojekten
Organisationen finslipnas, resurser definieras, strategier diskuteras
Delprojekten arbetar med fördjupning, kartläggning och lägesanalys
Kontinuerlig dokumentation

- Vt 2000:** Målen uppföljs och arbetet revideras vid behov
 Utvärdering av nuvarande praxis, vid behov genom bench-marking eller motsvarande metoder
 FC-kvalitetskriterier fastställs för olika funktioner och aktiviteter
 Kvalitetsmått utarbetas och prövas
 Kvalitetsarbetet konkretiseras i kurser och stödjande funktioner
- Ht 2000** Målen uppföljs och arbetet revideras vid behov
 Kvalitetsarbetet konkretiseras för kurshantering och stödjande funktioner
 Dokumentation och utvärdering av utvecklingsarbetet i enlighet med fastställda kriterier
- Vt 2001** Målen uppföljs och arbetet revideras vid behov
 Rapporteringsdokument och -tillvägagångssätt planeras
- Ht 2001** Rapportering i planerad form
 Utvärdering och analys av projektet som helhet och till sina delar
 Processen avslutas.

Av olika anledningar kunde tidtabellen inte till alla delar följas. Till orsakerna hör dels omständigheter som har att göra med att projektet var i hög grad ett lärande projekt med en process som inte kan förutspås, dels att ambitionerna och resurserna inte möttes. En striktare uppföljning av tidtabellen skulle också ha förutsatt en striktare projektsstyrning.

Mera tankar om planeringsfasen i dokumenten på FC:intranet.
 Kvalitetsprojektet pro Q vid Fortbildningscentralen vid Åbo Akademi 1999-2001.
 Pro Q projektbeskrivning 1999.

5 Kvalitet i de pedagogiska processerna

Bodil Jönsson har sagt att kännetecknande för en kreativ miljö är att den är *lärvänlig*, inriktad på att göra *goda saker* och *vänvänlig*. Det här är hennes sätt att använda *Bertrand Russells* kriterier för det meningsfulla livet; sökande efter kunskap, längtande efter kärlek och empati med dem som har det svårt. Det är möjligt att meningsfulla inlärningsmiljöer skapas med samma slags ingredienser.

Utgångspunkten för FC:s pedagogiska verksamhet är att skapa strukturer och miljöer som ger lärandet meningsfulla ramar, dvs mänskliga inlärningsmiljöer som befrämjar nyfikenhet och utveckling. I annat fall kan det hända att kunskaps- och informationsexplosionen bara skapar trötthet, ovilja och motstånd.

Inom vuxenutbildningen förväntar sig studerandena i allt högre grad att utbildningen skall vara anpassad till deras behov, dvs finnas till hands då

man har *tid* för studier, vara organiserad på ett sådant sätt att det är *möjligt* att studera vid sidan av arbete och familj, att utbildningen skall *respektera* erfarenheter och behov och vara *relevant* i förhållande till intressen och utbildningsbehov.

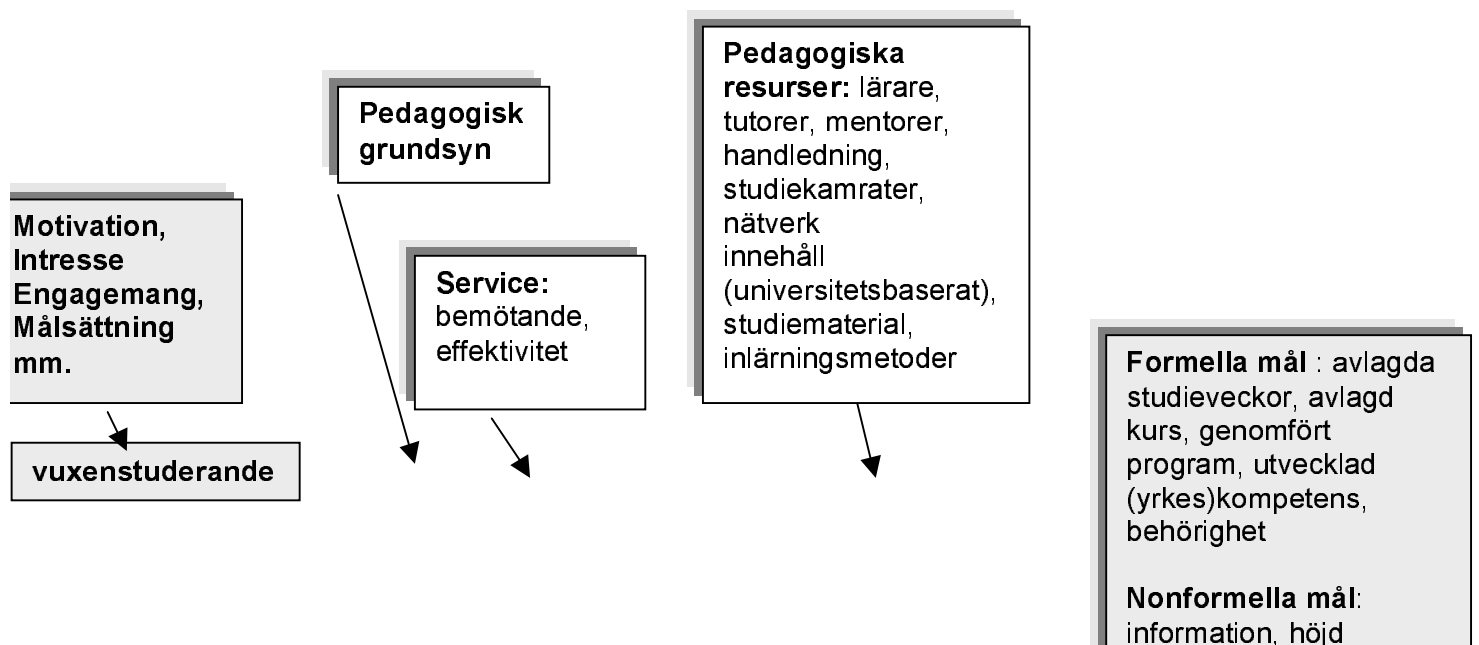
FC:s uppgift är att skapa så flexibla inlärningsmiljöer som möjligt så att behoven kan tillgodoses. Innan vi kan börja bygga inlärningsmiljöer måste vi ha klart för oss vad vi menar med inlärningsmiljö och med inlärnning.

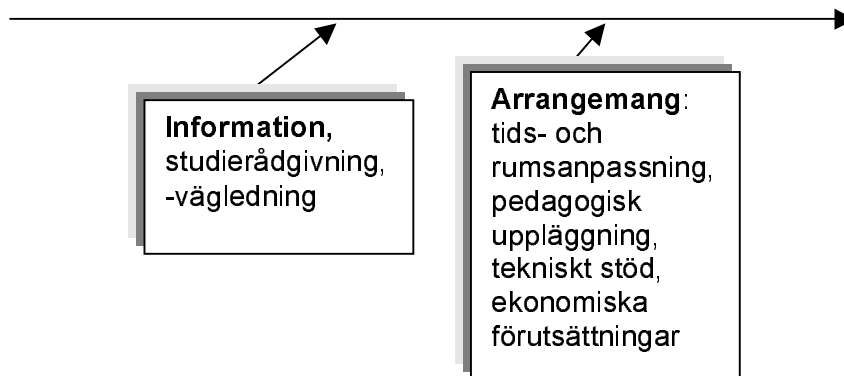
Synen på intelligens och inlärnning är mycket mer differentierad nu än tidigare. Vi vet att olika människor lär på olika sätt och att ålder, kön och erfarenhetsbakgrund har en stor betydelse för hur information tas emot och bearbetas till ett personligt vetande. I FC:s verksamhetsidé sägs att "FC skall skapa *utvecklingsmöjligheter* för vuxenstuderande". Med detta menar vi att lärande är en *helhetsupplevelse* alltså inte enbart en *intellektuell* process utan som också en process som involverar *fantasin, känslorna* och *alla sinnen*. Lärandet siktar till förändring.

FC har anammat det pedagogiska tänkande där studerandenas *motivation, intentioner och ansvar* är utgångspunkten för den lärande processen. Lärandet uppfattas som en *social process* dvs lärandet befrämjas i *kommunikation* med andra; studiekamrater, tutorer, lärare och handledare. Information och kunskap skall finnas att tillgå i ett mångsidigt och genomtänkt utbud av källor. För att effektivisera den pedagogiska processen kan olika *informationsteknologiska* hjälpmedel användas.

Det är i den här typen av inlärningsmiljöer som studerandena konstruerar sin kunskap (*konstruktivistiska pedagogisyn*). Den här synen betonar bl a inlärnning framom undervisning, vilket i sin tur har rätt stora konsekvenser för synen på *lärarens och studerandes roll*. Läraren ger ramarna och handleder inlärningsprocessen, studerandena förväntas vara aktiva, målinriktade och självstyrda. Att utveckla såväl lärarrollen och studeranderollen är utmanande inte bara för lärare och studerande utan för alla aktörer på inlärningsarenan. Att bygga de flexibla inlärningsmiljöerna kräver ett gott samarbete mellan lärare, studerande, tutorer, administratörer, tekniker m fl. Utbildning är ett teamarbete.

Schematisk bild av utbildningsprocessen





Grundförutsättningen för att kunna skapa kvalitativt högklassiga utbildningstjänster vid FC är att planerare och kursledare vid FC känner till vuxenstuderandes behov och målsättningar.

Läs mera i dokumentet :

FC-pedagogik – vad är det? 2000

(<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/StodForKursutveckling/FC-pedagogik.htm>

och Pedagogisk e-handbok (pdf-dokument)

<http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/kursutveckling/Ehandbok.pdf>

5.1 PedaQ och målen

Inom PedaQ har ett omfattande arbete utförts för att förbättra kvaliteten i FC:s utbildningstjänster. Tyngdpunkten har i enlighet med målsättningen legat på de virtuella inlärningsmiljöerna.

På våren 1999 formulerades målsättningar, fördjupades kännedomen om pedagogiska teorier, inleddes produktionen av pedagogiskt stödmaterial och gjordes en kartläggning över FC-personalens pedagogiska kompetens.

MÅL	Åtgärder / Resultat	Kommentar
1. Att utveckla pedagogiska modeller och metoder för effektivare kursutveckling	Pedagogiskt och tekniskt stödmaterial (1 nedan) Mentorsystem A-handbok	
2. Kursutbud: 350 sv inom öppna universitetet och 10 fortbildningskurser i "virtualiserad form" (70 % av kursutbudet)	160 sv virtualiserade inom öppna universitetet (2 nedan) ett fåtal fortbildningskurser	"virtualiserad form" odefinierat från början. Virtualiseringsprojektet inom öppna universitetet fortsätter med åtminstone 120 sv.
4. 75% av FC:s kursledare har förmåga att utveckla kurser / utbildningstjänster på nätet, 75 % av FC:s kursledare har deltagit i pedagogisk utbildning under projektperioden	50 % av kursledarna deltog aktivt i personalutbildning. Så gott som alla kursledare har deltagit i någon utbildning (3 nedan)	
5. FC är en faktor att räkna	FC en av stödenheterna för	

med i det virtuella universitetets utveckling vid ÅA.	ÅA:s virtualisering med delvis ansvar för helhetskoordineringen.	
---	--	--

5.2 Peda Q och resultaten

År 2000 sammanställdes en *e-handbok* och *inlärningsplattformen* (Lotus LearningSpace) togs ibruk och PedaQ handledde virtualiseringen av de första kurserna: några lärarfortbildningskurser, ICT in Language Teaching och Developing Cultural Awareness, startade i juni och i september startade den första kursen inom det öppna universitetet; Grundkurs i ekonomisk geografi 5 sv. Samtidigt med kursproduktionen sammanställdes e-learningdatabasen, där instruerande material för lärare samlades.

Under år 2001 fokuserades arbete rätt långt på att utveckla olika former av stödmaterial och på att åstadkomma en beskrivning av kursutvecklingsprocessen, med tillhörande mentorsystem. Dessutom satsades på utvecklingen av stöd för olika tekniska lösningar.

Under hela projektperioden ordnades en omfattande personalutbildning i PedaQ:s regi och med projektets egna krafter. Dessutom deltog PedaQ i ett flertal externa utbildnings- och informationsmöten som sakkunniga inom virtuella inlärningsmiljöer. Informationsspridningen effektiviserades ytterligare genom att webbsidor utarbetades (www.abo.fi/fc/virtualisering).

5.2.1 Stödmaterial

- Pedagogisk e-handbok
- Att starta och avsluta kurser
- Administrativ a-handbok (handbok för produktionsprocessen av nätkurser)
- LotusLearningSpace-guide för studerande
- Blackboard-guide för studerande
- samling övningsuppgifter och instruerande material, modeller för kursuppläggning mm

(finns i elektronisk form på

<http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/kursutveckling/pedstod.htm>

och <http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/kursutveckling/tekstod.htm>)

5.2.2 Ämnen

Inom det öppna universitetet har kurser i följande ämnen "virtualiserats":

- Allmän teologi (mål 60 sv)
- Folkloristik (mål 19 sv)
- Företagets organisation och ledning
- Historia
- Informationsbehandling
- Geografi
- Informationsförvaltning (mål 35 sv)
- Internationell förteagsverksamhet (f.d. Ekonomisk geografi) (mål 15 sv)
- Interkulturell kommunikation
- Konstvetenskap (mål 20 sv)

Kvinnovetenskap
Litteraturvetenskap
Mediakunskap
Miljökunskap
Psykologi
Redovisning
Sociologi
Språkstudier
Svenska

5.2.3 Personalutbildning

PedaQ arrangerade under åren 1999-2001 sammanlagt 38 kurser i anslutning
nätpedagogik och –teknik med sammanlagt c 500 deltagare med följande rubriker:

Pedagogiska teorier:
Experiential Learning
Konstruktivismen
Tutkiva oppiminen/Undersökande inläring
Samarbetsinläring

Praktisk nätpedagogik
Introduktion till arbetssätt på nätet.
Kursuppläggnig och metoder i nätkurser
Kurser på nätet – vad är det egentligen?
Aktivering och handledning på nätkurser
Praktisk virtualiseringspedagogik
Helhetsbilden i nätkurser
Projekt- och seminariearbeten, virtuellt och reellt
Teorier för studier på nätet
Arbetssätt på nätet
Examination av e-kurser
Att starta och avsluta kurser
Being Practical about Thinking Virtual
Tutors roll
Inlärningskontrakt och examinationsformer
Övningar och diskussioner över nätet

Informationssökning och copyright:
Systematisk informationssökning på nätet
Internet och copyright

Teknik:
Digitalisering av bild
Teknik för virtualiserare
Audio- och videokonferensig
Lotus LearningSpace-kurser och demon
Blackboard-kurs

Demonstrationer av nätbaserad kurs

5.3 Utvärdering av nätbaserad inläring

I den utvärdering av virtualiseringsprojektet som Peda Q genomförde år 2001 tillfrågades lärare, studerande och planerarna om fördelar och nackdelar med nätbaserade kurser jämfört med "traditionella" kurser.

Lärarsynpunkter

83 procent av lärarna tyckte att det var mer arbetskrävande med en att planera och genomföra en nätkurs än en traditionell kurs, men 7 av 7 tyckte det var mer givande. 85 procent tyckte också att fördelarna med nätstödd kurs övervägde nackdelarna.

"Kursinnehållet struktureras och bearbetas ordentligt innan kursen sätter igång."

"Kursdokumentationen förbättras betydligt."

"Tar väldigt mycket tid att ge kommentarer."

Ca 70 procent av lärarna var av den uppfattningen att studerande lärt sig mer på nätkursen än studerande som gått kursen på traditionellt sätt

"Studerande engagerar sig mera och frågar mera."

"Kräver mycket självstudier av studerande."

"En del av studerandena förblev passiva under hela kursen."

Alla lärare som tillfrågades om de fått tillräckligt tekniskt stöd från Fortbildningscentralen svarade ja, och 85 procent tyckte att de fått tillräckligt pedagogiskt stöd.

Synpunkter bland studerande

Endast 37 procent av deltagarna tyckte att nätkursen var för arbetskrävande (krävde mer än 40 h arbetsinsats per sv).

91 procent tyckte att de själva varit tillräckligt aktiva på kursen. 68 procent tyckte att de lärt sig mera på den nätbaserade kursen än på traditionell kurs medan 13 procent tyckte att de lärt sig mindre på nätkursen.

18 procent sade att de hellre skulle ha deltagit i samma kurs på traditionellt sätt.

Deltagarna var överlag nöjda med handledningen: 88 procent ansåg att de fått tillräckligt handledning av läraren under kursens gång och 91 procent tyckte att de fått tillräckligt tekniskt stöd. 86 procent uppfattade Lotus LearningSpace som en lättnavigerad och bra inlärmingsmiljö.

68 procent tyckte att närstudieträffarna fyller en viktig social funktion på kursen.

Synpunkter bland planerare

För varje studiehelhet som bearbetades för nätmiljö tillsattes inom PedaQ ett team, i vilket också en planerare från FC ingick. I utvärderingen uppgav planerarna stödet av och diskussionerna med kollegerna som det allra viktigaste. Den valda inlärningsplattformen upplevdes som användarvänlig och stödet för användningen får beröm. Också brister i LearningSpace påpekades. En allmän uppfattning är att planeringen är viktig och att förarbetet bör få ta tid.

Trots det begränsade materialet för utvärderingen kan det konstateras att kommentarerna bland de tillfrågade långt överensstämmer med resultat som framkommit i undersökningar som gjorts på andra håll om erfarenheter av nätbaserad distansundervisning.

5.4 Reflektion

I sin självvärdering konstaterar PedaQ att projektgruppens arbete karakteriserades av starkt engagemang, effektivitet, intensivt lärande och god ledning. Till de svagare sidorna hörde en viss brist på kontinuerlig utvärdering av arbetet och otillräcklig information om arbetet till andra delar av FC, vilket tog sig uttryck i ett visst motstånd bland andra kolleger.

Gruppen konstaterar också att målet för fortbildningens del inte kunde uppnås. Det berodde delvis på finansieringen för fortbildningskurser och också på att arbetssättet för fortbildningen avviker från det inom det öppna universitetet, vilket gjorde att erfarenheterna från och stödsystemen för virtualiseringen inom det öppna universitetet inte direkt var tillämpbara.

E-lärande i olika former kommer att vara en säker trend under de kommande åren. Inom den IKT-stödda utbildningen finns ännu mycket att utveckla såväl vad beträffar innehåll, form som pedagogik. Digital-TV är sannolikt den följande utmaningen och måhända följer på den m-lärande (lärande via mobiltelefon).

För den närmaste framtiden gäller att

- fortsätta virtualiseringen inom det öppna universitetet med nya kurser
- uppdatera och förnya redan virtualiserade kurser
- utveckla mentorstödet för planerare och lärare
- utveckla det tekniska stödet
- fortsätta satsningen på personalutbildning för hela ÅA:s personal
- utveckla www-tjänsterna för planerare och lärare
- särskilt satsa på virtualisering av fortbildningskurser.

Mera om virtualiseringen vid FC och ÅA och om PedaQ:s verksamhet finns i följande dokumenten:

Verksamhetsberättelse för virtualiseringsprojektet och PedaQ för åren 1999-2001

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/kvalitetsprojekt/PedaQrapport.pdf>

Ansökan om virtualisering 2000 (dokument på FC:s intranet)

Det virtuella universitetet vid Åbo Akademi 2001

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/kvalitetsprojekt/virt-uni-vid-AA.htm>

Historisk översikt av det virtuella universitetet 2000

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/kvalitetsprojekt/flexibel-inlarningsmiljo.htm>

Kompetenser inom det virtuella universitetet 2001

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/kvalitetsprojekt/kompetens.htm>

Kunskapssökare på den elektroniska motorvägen/Lärlustartikel 3/1994

Möjligheternas nät/Lärlustartikel 2/2000

Här finns även andra artiklar om virtualiseringen i Lärlust och Meddelanden från Åbo Akademi:

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/links.htm>

Nätverk för e-lärande-skiss 2000 (dokument på FC:s intranet)

Utbyggnad av flexibla inläringsmiljöer vid Åbo Akademi 2000 (dokument på FC:s intranet)

Åbo Akademis strategi för virtualisering av utbildningen 2001

<http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/allmant/strategi.htm>

<http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/allmant/organisationsplan.htm>

Virtualisering för samarbetsdelegationen 2001

<http://www.abo.fi/fc/virtualisering/pdf/samordningsdelegationen.pdf>

6 Kvalitet i marknadskommunikationen

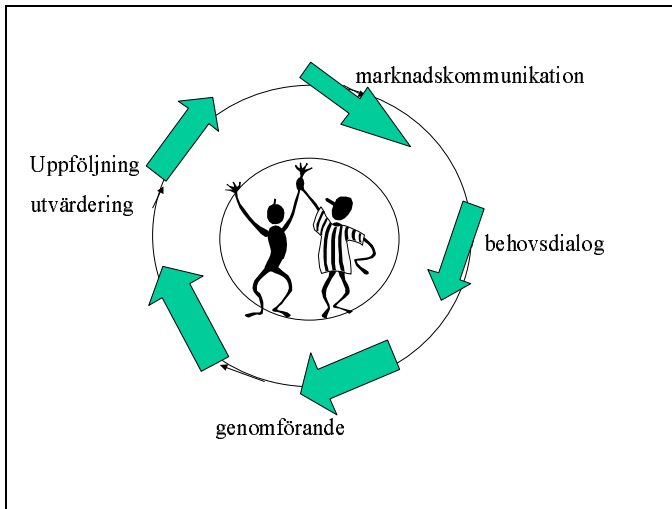
I takt med att konkurrensen på utbildningsmarknaden ökat blir det allt viktigare för kunskapsorganisationer att ha ett klar uppfattning om och strategi för utvecklingen av utbildningstjänsterna till specifika målgrupper. Också andra intressenters krav och förväntningar bör beaktas för att verksamheten kan utvecklas så effektivt och ändamålsenligt som möjligt.

Utgångspunkten för verksamheten i en marknadsorienterad organisation är målgruppernas; intressenternas (studerande, finansiärer, uppdragsgivare, personal mfl) behov och önskemål. Det gäller att kunna tillgodose målgruppens behov bättre än konkurrenterna.

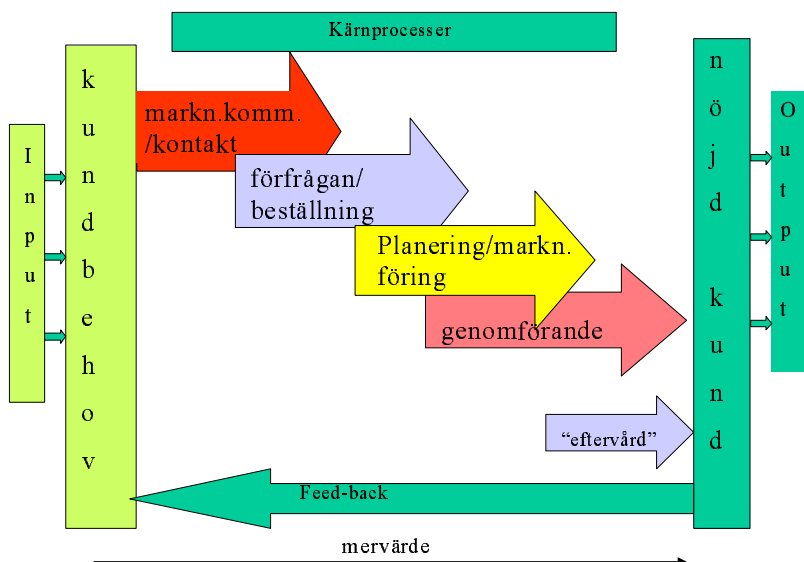
Det strategiska beslutet beträffande verksamhetens fokusering är beroende av den konkurrenssituation som organisationen befinner sig i. Närvaron av starka konkurrenter tvingar organisationen att förhålla sig till dessa på ett medvetet valt sätt medan en lättare konkurrenssituation vanligen innebär att organisationen i högre grad kan fokuserar på själva produktionen och kunderna utan att nödvändigtvis behöva beakta marknads- och konkurrensläget. Eftersom också utbildningstjänster i allt högre grad styrs av marknadsekonomiska mekanismer får ett konkurrensmedvetande allt större betydelse. I fyrfältet nedan framställs förhållandet schematiskt (Huldén 1994).

		Kundorientering	
		nej	ja
konkurrentorientering	nej	1. produktorienterad	2. kundorienterad
	ja	3. konkurrentorienterad	4. marknadsorienterad

Att beakta intressenternas behov är en process som genomsyrar alla stadier i verksamheten. Processen kan indelas i allmän marknadskommunikation, en preciserande behovsdiallog, ett praktiskt genomförande och en kontinuerlig utvärdering och uppföljning.



”Kundrelationen” utformar sig olika beroende på vilken fas som är aktuell. Kvaliteten i kundrelationen blir beroende av i vilken mån organisationen kan uppfylla intressenternas subjektiva och objektiva behov och förväntningar. Det här förutsätter kontinuerlig information, kunskap och förståelse om målgrupperna. Inom ramen för ett kvalitetsarbete kan detta uttryckas som en strävan att uppnå största möjliga kundvärde i alla delar av arbetsprocessen till lägsta möjliga kostnad.



Vilka förväntningar som olika intressenter har är beroende av faktorer som tidigare erfarenheter, förekomsten av marknadsföring och reklam, organisationens image och rykte, tjänstens betydelse för kunden, tredjepartsinformation och tjänstens pris. I olika undersökningar har konstaterats att det som intressenter och kunder förväntar sig av tjänster är pålitlighet, lyhördhet, kompetens, tillgänglighet, trevligt uppträdande, god kommunikation, trovärdighet och trygghet. Enligt en förfrågan på FC motsvarar detta förväntningarna även bland FC:s kunder.

6.1 Hur ser världen ut och vad vill FC vara i den?

För FC är det allt viktigare att ha en grundlig kännedom om marknaden, uppdragsgivarna, samarbetsparterna och kunderna (med kunder avses alla som på något sätt påverkas av verksamheten eller de varor och tjänster som produceras och tillhandahålls, dvs dem organisationen finns till för) och konkurrenterna. Att ha ett "kundperspektiv" innebär att tillgodose kundernas behov. Behoven kan vara medvetna eller omedvetna. Att kunna tillgodose behov som överträffar kundernas förväntningar kan ge ytterligare mervärde åt tjänsten.

Förutom en uppfattning om marknaden och kunderna behövs en kännedom om den allmänna utvecklingen inom verksamhetsområdet och samhället runtomkring, dvs att förstå sig på tiden och organisationens plats och illkor. *Omvärldsorientering* innebär att kunna läsa och skapa sig en bild av omvärlden genom de signaler som förmedlas via olika kanaler och att anpassa tjänsterna till de förändrande behoven i omgivningen. Under de senaste tio åren har omfattande förändringar skett i vårt samhälle som påverkar FC:s verksamhet. De snabba omstruktureringarna på arbetsmarknaden, den kraftiga globaliseringen, den tilltagande marknadsorienteringen och konkurrensen, informationsteknologins enorma tillväxt etc är exempel på samhällsliga förändringar som har långtgående konsekvenser för såväl organisationer som enskilda individer. En av följderna är fokuseringen på det *livslånga lärandet*. För FC är det viktigt att ha en klar vision, en genomarbetad identitet och ett uttalat förhållningssätt till den pågående utvecklingen. Detta är i högsta grad en fråga om personalutbildning och olika former av interaktivitet med andra samhällsaktörer.

6.2 MQ-gruppen och marknadskommunikation i praktiken på FC

För FC är den stora utmaningen, hur omsätta marknadskommunikationsteorierna i en praktisk verksamhet? Hur skall marknadsorienteringen synas i verksamheten? Hur hitta de rätta IT-verktygen? Hur implementera det nya synsättet i hela organisationen?

Verksamheten vid FC har hittills rätt långt präglats av produkt- eller produktionsorientering och FC-kompetensen då det gäller planering och genomförande av kurser och program är på hög nivå. Ett av pro Q projektets mål var därför att utveckla verksamhetens marknads- och kundorientering.

I en kommunikation deltar åtminstone två parter. I FC:s kommunikation med studerande och andra samarbetsparter sänder FC ut signaler som på olika sätt beskriver och ger en bild av FC:s verksamhetsidé, verksamhetsformer, kvalitativa standard och trovärdighet. Hur väl FC lyckas med att förmedla sin profil och sitt kunnande har en stor betydelse för hur intressenterna kan bedöma FC:s kvalifikationer och förmåga att tillgodose behov och

förväntningar. FC:s värde hos "kunden" grundläggs i marknadskommunikationen. Det är därför viktigt att FC utvecklar sin förmåga att delta i kommunikationen med intressenterna och samarbetsparterna. Utgångspunkten för detta är att visionerna och verksamheten är tydligt utformade och att intressenterna är kända.

Då det gäller utbildningstjänster finns det nödvändigtvis inte alltid en spontan efterfrågan utan utbildningsbehoven analyseras och tydliggörs i ett samspel mellan kunskapsorganisationen och intressenten. Här sätts "FC-kunskaparens" kreativitet och förmåga till kundsamspel på prov. "Kunderna", som i allt högre grad är integrerade i planeringen och förverkligandet av utbildningstjänsterna, ställer organisationen inför stora krav på flexibilitet och anpassning. "Kunskapande" blir en process i samverkan där alla parterna har sitt ansvar och sina roller.

MQ:s uppgift och förslag

MQ hade en begränsad tid och ett begränsat uppdrag inom pro Q-projektet. MQ:s uppgift var i första hand att utarbeta ett förslag till hur marknadskommunikationen vid FC skulle utvecklas. MQ-gruppen inlämnade i december 2001 sin slutrapport som innehåller ett stort antal värdefulla och genomtänkta konkreta förslag. I det följande redogörs för gruppens förslag som kan indelas i tre uppgiftsområden:

Image skapande åtgärder
Kundhantering (Custom Relationship Management)
Marknadsföring

6.2.1 FC:s imago

Bilden av FC skapas av kvaliteten i utbildningstjänsterna och kvaliteten i kundrelationerna. Den innehållsmässiga kvaliteten garanteras av universitetslärares och forskarnas engagemang och kunskapsnivå. För FC är det även i fortsättningen viktigt att upprätthålla det värdefulla samarbetet med akademins övriga institutioner.

Bilden av FC skapas framförallt av dem som arbetar vid FC. Sättet att arbeta, att bemöta varandra, personalomsorg, arbetsklimat, interna processer, normer, beslutsfattande etc – allt har betydelse för utformningen av FC:s imago. Den yttre bilden är en reflektion av den inre och ges ytterligare innehåll genom det sätt på vilket FC kommunicerar med olika intressenter. Frågan är hur det budskap som FC vill förmedla till sin intressenter skall utformas och hur det kan nå fram. Vad FC står för förmedlas via olika informationskanaler och via kundbetjäning, feed-backsystem, olika typer av diskussionsforum, samarbetsformer och t ex Lärlust. Också den visuella utformningen av FC:s informations- och marknadsföringsmaterial berättar om vad FC står för.

6.2.2 Kundrelationer och kundkännedom

För att kunna erbjuda en utbildningsservice som motsvarar målgruppernas utbildningsbehov och –önskemål måste FC känna till behoven och till möjligheterna att tillgodose behoven. I en situation då konkurrensen har blivit större och resurserna mindre är det viktigt att utbudet anpassas till efterfrågan. I praktiken betyder det att målgruppernas och intressenternas behov och förväntningar bör kartläggas och analyseras mera ingående än tidigare och att effektiva och givande samarbetsformer etableras i ett tidigt skede a processen.

Kundvård innebär att kunderna tas om hand av FC på ett sätt som motsvarar båda parter mål och önskemål. Att bygga upp långsiktiga kundrelationer är en central framgångsfaktor för verksamheten. Kundrelationer vilar alltid på ömsesidigt förtroende och ömsesidig respekt.

För att basera verksamheten på kundgruppernas behov bör kundgrupperna analyseras kontinuerligt. Vilka är kundgrupperna? Vilka är de mest frekventa kunderna? De lönsamma kunderna? Nyckelkunderna? Vilka är de kundgrupper som besitter en stor potential? Är det viktigare att satsa på gamla kunder eller nya kunder? En individualiserad marknadskommunikation kan t ex betyda att prioriteringar bland nuvarande grupper borde ske. Inom företagsvärlden räknar man med att 20 procent av kunderna står för 80 procent av omsättningen. Har detta en motsvarighet på FC?

6.2.3 Marknadsföringsmaterial och –kanaler

Marknadsföringskanaler och –material kan vara aktuella i olika faser av marknadskommunikationsprocessen men är speciellt central då informationen om en öppen kurs eller ett program bör nå sin målgrupp. Senast då bör det finnas svar på frågorna:

Vad är det jag vill sälja? Vem vill jag nå? Hur ska jag nå dem? Hur vill jag att de ska uppfatta budskapet? När bör jag nå dem? Hur vet jag vilken typ av marknadsföring har bästa effekt?

Svaren ger förhoppningsvis en uppfattning om vilka kanaler som är de mest effektiva, vilket material man behöver och vilken tidtabell man ska jobba med – liksom också om huruvida man behöver hjälp av något slag med arbetet och vem man i så fall ska vända sig till.

Lärlust

FC:s egen bulletin fyller en stor funktion som imageskapande för FC och är en central marknadsföringskanal för verksamheten.

MQ-gruppen föreslår följande åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för Lärlusts utgivning (4 ggr/år)

innehåll och utformning

distribution

resurser

webb-version

För att Lärlust skall fylla sin funktion bör hela personalen bidra med artiklar, notiser, information, förslag och feed-back.

FC-webben

Www-sidorna får en allt större betydelse och de fungerar såväl som marknadsföringskanal för olika målgrupper men i allt högre grad även som informations- och kommunikationskanal för uppdragsgivare, samarbetsparter och andra intressenter. En satsning på FC:s www-sidor är därför av central betydelse.

MQ-gruppen föreslår följande åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för webb-sidornas visuella och tekniska utformning

webbsidornas uppdatering tillsammans med planerarna
utvecklingen av webb-sidorna
FC:s intranet och extranet

Annonsering

När uppnår annonsen den bästa effekten? I vilken tidning eller tidskrift bör annonsen ingå? Regionala dagstidningar kan vara ett alternativ men finns det tidskrifter, branschtidningar, nyhetsbrev och cirkulär som ger bättre utslag? Möjligheter att få in puffar och notiser bör alltid utredas.

MQ-gruppen förelår följande åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för:
Kontakter till och information om olika språkrör (mediakort, e-postadresser mm)
Hjälp med visuell, språklig och teknisk utformning av annonser (annonsbottnar).
Enhetlighet eftersträvas.
Hjälp med utformningen av notiser och puffar
Koordinering av annonseringen
utvecklar interna tjänster om annonsering på FC:s intranet.

E-postlistor, newsgrupper

De flesta instanser och organisationer är idag kopplade till e-nät – e-postlistor och newsgrupper är ett bra och billigt sätt att nå ut till vissa väldefinierade grupper. Tillstånd av listornas administratörer bör införskaffas innan postningen.

Broschyrer

Det finns olika broschyrer om FC:s kursutbud och undervisningsprogram. Ibland kan en allmän broschyr vara befogad men målgruppsinriktade eller ämnesinriktade broschyrer kan ha större relevans. Riktade utskick av broschyrer har vanligen en större effekt än allmänna utskick.

MQ-gruppens förslag till åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för:
Hjälp med visuell, språklig och teknisk utformning av olika slag av broschyrer (broschyrbottnar)
Sammanställning av adressregister för olika målgrupper och intressentgrupper. Insamling och uppdatering i samarbete med planerare för olika områden.
Koordinering av utskick av broschyrer.

Deltagande i mässor och liknande evenemang

Beslut om deltaganden i mässor och motsvarande tillställningar fattas av FC:s ledningsgrupp.

MQ-gruppens förslag till åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för
Mässutrymmets uppbyggnad och utformning tillsammans med planerare
Broschyrer och annat informationsmaterial

Kontakter till press och media

Goda kontakter till press och media är av stort värde. Kontakter till tidningar, radio och TV bör ske systematiskt och med beaktande av olika mediers villkor. Goda relationer förutsätter oftast goda personliga kontakter.

MQ-gruppens förslag till åtgärder:

Teamet för marknadskommunikation ansvarar för
Uppgifter om kontakter till olika media

Hjälp vid kontakter till media
Hjälp för utformningen av pressmeddelanden
Koordineringen av kontakter till media

Direktmarknadsföring per telefon eller personliga besök

Direkt kontakt med representater för målgrupperna hör till de effektivaste marknadsföringskanalerna. Direkt marknadsföring kan användas i synnerhet om målgruppen är begränsad eller ifall det måste rekryteras ännu någon deltagare till för att kursen ska bli av. Direktkontakt och –försäljning hör inte nödvändigtvis till de mest bekanta arbetssätten och kan därför kännas svåra. En del personer har också egenskaper som bättre passar sig för direktförsäljning. Direktmarknadsföring bör stödjas av satsningar på image och andra identitetsskapande åtgärder. Genom utbyte av erfarenhet och kunskap om metoder och –tekniker i arbetsgemenskapen kan den direkta marknadsföringen utvecklas.

6.2.4 Team för marknadskommunikation

Pro Q föreslår en kraftig satsning på FC:s marknadskommunikation. För att förslagen om en förbättring av den nuvarande marknadskommunikationen kan ske förutsätts ett mera systematiskt och målinriktat arbete än hittills. Som ansvarig för marknadskommunikationen har därför ett team för marknadskommunikationen tillsatts.

FC:s team för marknadskommunikation

En av målsättningarna med FC:s kvalitetsprojekt var att "Den kundorienterade kvaliteten och marknadskommunikationen skall utvecklas". För ändamålet tillsattes en mQ-projektgrupp med uppgift att utveckla marknadskommunikationen till en integrerad del av FC:s verksamhet. I sin rapport föreslår mQ en större satsning på utvecklandet av marknadsorienteringen och kundrelationerna dvs att anpassa FC:s verksamhet till marknadens och kundernas behov.

På basen av mQ:s rapport tillsätts ett team för marknadskommunikationen.

(...)

Teamets uppgifter är att

Utveckla marknadskommunikationen i enlighet med de riktlinjer som presenteras i mQ-rapporten, vilket bl a innebär att

- kartlägga kundsegment och marknadsområden utgående från FC:s utbildningsområden
- vid behov genomföra marknads- och kundundersökningar
- utveckla och koordinera kund- och adressregister såväl innehållsmässigt som tekniskt
- upprätthålla register och kontakter till press- och media
- integrera marknadskommunikationen i kurshanteringsprocessen handha utvecklingen och utgivningen av Lärlust (inkl webb-Lärlust)
- utveckla och visuellt utforma FC:s www-sidor samt ansvara för uppdateringen
- visuellt utforma FC:s informations- och marknadsföringsmaterial (inkl annonser- och broschyrer samt annons – och broschyrbottnar)
- arrangera personalutbildning och ta initiativ till andra kompetenshöjande aktiviteter inom marknadskommunikation

- handha övriga till marknadskommunikation hörande ärenden

Teamet uppställer inom sig sina prioriteringar och resultatmål. Teamet rapporterar till direktören och samo.

(...)FC 13032002

Margita Vainio

Marknadskommunikationen är inte en uppgift endast för teamet för marknadskommunikation utan är en uppgift för hela personalen. Detta gäller såväl den interna som externa marknadsföringen. Att formulera gemensamma mål och finna det enkla och raka spåret för kommunikationen med kolleger och andra intressenter hör till de viktigaste uppgifterna för FC.

Mera om marknadskommunikation på FC-intranet:

FC:s marknadsföringsPM

M Q:s slutrapport

Kartläggning av FC:s omvärld

7 Kvalitet i de interna arbetsprocesserna

Pro Q:s tredje målsättning var att "identifiera, utvärdera, förbättra och dokumentera de centrala arbetsprocesserna på FC".

Ett modernt synsätt på arbetet inom affärsvärlden är att uppfatta arbetet som en rad av åtgärder som vidtas för att uppnå ett bestämt resultat. Den här processen har en början och ett slut. I en organisation som FC där projekthantering är den vanligaste arbetsformen är synsättet särskilt tillämpligt.

7.1 Begrepp

- **In-put och out-put**

En process är en kedja av uppgifter som hänger samman och som tillsammans skapar ett önskat resultat eller mervärde. *Inputs* förädlas till *outputs* och i varje led skapas ett mervärde. Om så inte sker kan faser eller åtgärden uppfattas som onödig.

Input =

Initiativ → → → → → →

**Output = resultat,
prestation, mervärde**

Att fokusera på processer

- kan hjälpa till att definiera och identifiera "dom riktiga och viktiga sakerna"
- kan hjälpa till att hitta "dom onödiga jobben, dubbelarbetet, misstagen, flaskhalsarna"
- kan ge möjlighet till utveckling och är ett framgångsrikt alternativ till funktionell organisationsutveckling (*hur? istället för vad?*)

(Moisio, 2000)

- **Kärnprocesser**

De viktigaste processerna i en verksamhet är sådana processer som har direkt betydelse för kunden. Då kärnprocesserna definieras, identifieras och beskrivs är det viktigt att kunna besvara frågor som:

- Vem är processens (externa, interna) kunder?
- Vilka prestationer för kunden skall uppnås?
- Vilket mervärde ger processen kunden eller varför är resultatet viktigt för kunden?
- Hur/var börjar processen? Aktörer/leverantörer?
- Hur ansluter sig processen till andra processer?

- **Stödprocesser**

För att uppnå de mål eller resultat som önskas så måste kärnprocesserna stödas av olika slag av interna åtgärder. Stödprocesser är sådana interna processer som skapar förutsättningar för kärnprocesserna. Till stödprocesserna kan räknas t ex marknadsföring, ekonomi- och personalförvaltning.

- **Nyckelprocesser**

Av olika anledningar vill en organisation särskilt stöda vissa verksamheter. Ofta gäller det områden som ansluter sig till organisationens kritiska framgångsfaktorer. Sådana processer kallas vanligen nyckelprocesser.

Då man vill förbättra kvaliteten i verksamheten via fokuseringen på arbetsättet och processerna är det viktigt att först medvetandegöra och kartlägga de de gällande arbetsätten. Arbetet börjar därför med en dokumentation av den rådande arbetsprocessen och först efter att denna har utvärderats kan förbättringar genomföras.

Då processer definieras bör målet (slutresultatet, prestationen) vara klart preciserat och de involverade vara införstådda med varför processen är viktig, för vem eller för vad processen finns till och vem som bör vara delaktig i processens olika delar. Också arbetskedena och resurserna bör kunna definieras. Det är också viktigt att alla processer har en processansvarig eller –ägare.

7.2 FC:s kärn- och stödprocesser

Inom pro Q har som FC:s kärnprocesser identifierats

- **Kurshantering** inom
 - Fortbildning och
 - Det öppna universitetet
- **Projekthantering** inom
 - regionala och internationella projekt

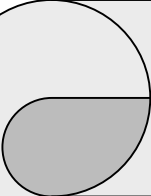
Stödprocesserna har definierats till

- marknadskommunikation
- ekonomiförvaltning
- pedagogikutveckling
- IT-processer

Inom kvalitetsprojektet fanns inte resurser att bearbeta alla processer utan arbetet koncentrerades på kurshanteringen inom fortbildningen och det öppna universitetet. Inom peda Q beskrevs och utvecklades särskilt arbetsprocesserna inom virtualiseringen av utbildningstjänsterna inklusive pedagogiken.

Inom ramen för kurshanteringsprocessen arbetade proc Q i viss utsträckning också med stödprocesserna marknadskommunikation och ekonomiförvaltning

Det första steget i definieringen av kurshanteringsprocessen utgjordes av en förfrågan till planerarna. Planerarna uppmanades att beskriva kurshanteringen utgående från ett utsänt formulär.



Bästa kursledare!

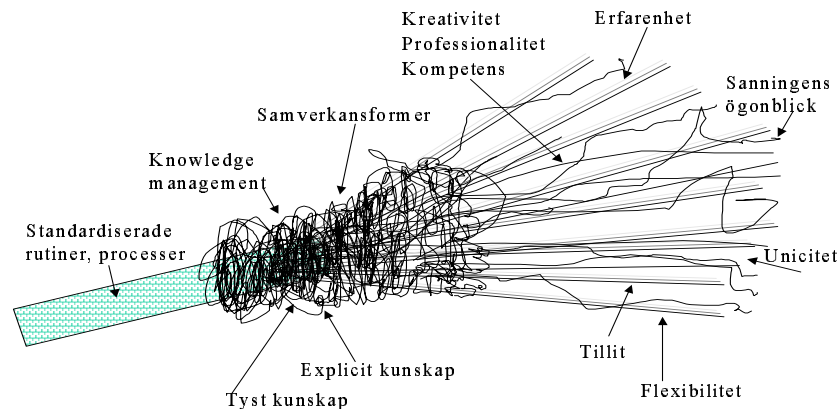
Inom **pro Q** har vi uppställt som ett av målen att granska och förbättra FC:s inre processer då det gäller vår kärnkompetens, dvs kursverksamheten. Ävenom vi gör ett gott arbete redan nu, tror vi att processerna går att förbättra.

För att kunna förbättra bör man vet vad som kan förbättras. Erfarenheter av olika slag har bidragit till att vi jobbar som vi jobbar. Det kan vara hälsosamt att emellanåt reflektera över sitt eget arbetssätt och fråga sig: Hur gör jag egentligen och finns det möjligen ett bättre sätt?

Syftet med den här "undersökningen" är att kartlägga olika sätt att komma till samma slutresultat: en kvalitetsmässigt högklassig utbildning eller kurs. Genom att beskriva sitt sätt att jobba och dela med sig och lära sig av andra så kan man förhoppningsvis hitta ett gemensamt fiffigare sätt eller flera olika fiffigare sätt ("best practice"). Inte minst med tanke på att vi hela tiden får nya medarbetare är det också ytterst viktigt att det finns bra arbetsverktyg dvs arbetsprocesserna finns dokumenterade och färdiga att tas i bruk så att frustrationer och stress kan undvikas så långt som möjligt.

För alla misstänksamma så ska det genast sägas att det här inte är ett intrång på den personliga integriteten eller kreativiteten. Den personliga kompetensen är fortfarande det viktigaste redskapet men för att den här kompetensen skall kunna komma till sin rätt så skall arbetsmiljön (FC) kunna erbjuda verktyg som underlättar (det administrativa) arbetet. Jag vill - igen ☺ -visualisera med hjälp av "kvalitetskvasten":

Det är alltså i första hand kvastskäftet och sammanbindningen av "borstet" med skaftet



som avses. Fasthet och struktur är viktigt för att uppnå önskvärda resultat. (Vid behov kan jag berätta mera om kvalitetskvasten.) För att kvasten skall fylla sin funktion är ju det viktigaste att "borstet" eller "riset" fungerar. (Jag medger att kvastmetaforen inte är speciellt vacker eller angenäm i sammanhanget!)

... Margita Vainio
29.12.2000

7.3 Proc Q:s uppgift

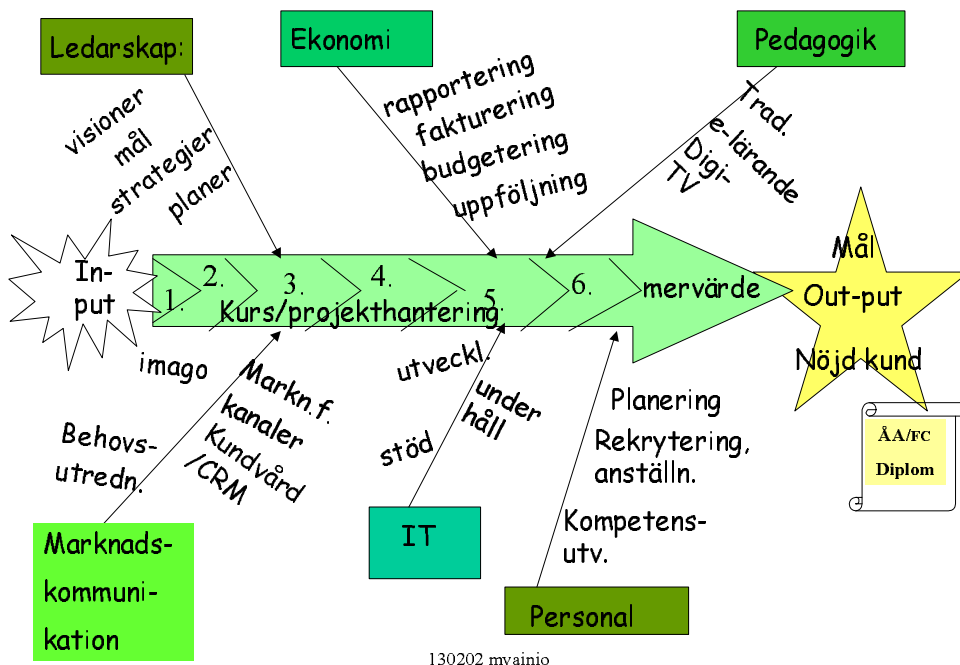
För att få ett grepp om kvaliteten i olika delar av kurshanteringsprocessen har använts Paul Lillranks "kvalitetskvast" som metafor.

"Kvastskäftet" står för de standardiserade rutiner som varje administrativ kursprocess innehåller. Sådana standardiserade rutiner som kan genomföras med allmänna anvisningar och dokument. Tanken inom proc Q var att genom att tillhandahålla budgetunderlag, utvärderingsblanketter, rutiner för anmälningsförfarande, adress- och kundregister, annonsbottnar, olika rapporter för ekonomi och statistik etc kan avsevärda inbesparingar av energi och frustrationer uppnås samtidigt som rutiner förenhetligas och effektivteras. En stor del av dylika rutiner kan behandlas elektroniskt.

Huvuddelen av kurshanteringen sker i samverkan med kolleger och externa partner och detta samarbete kan stödas av en nätbaserad service men kan inte ersätta värdet av ömsesidigt och personligt erfarenhetsutbyte. I kurshanteringsprocessen bör därför olika samverkansformer; möten, diskussioner etc ges ett stort utrymme. Genom växelverkan sker en stor del av lärandet såväl på en kollektiv som individuell nivå. Den här interaktionen är central för såväl kompetenshöjningen som kvalitetsgarantin på FC.

Mervärdet i kurshanteringsprocessen för vuxenstuderandena och kunderna skapas genom hela processen men tar sig sitt konkreta uttryck i den direkta kontakten med studerandena; personligen eller i en gruppundervisningssituation. Den enskilda kursledarens förmåga att skapa en stimulerande och trygg atmosfär kan vara av avgörande betydelse för inärningsresultaten och det fortsatta samarbetet. Ur studerandenas synvinkel är lärandet en unik och personlig process och det här bör också vara utgångspunkten för kursledarnas kontakt med studerandena.

För proc Q var den stora utmaningen att forma en intern arbetsprocess som stöder FC:s ambitioner att skapa positiva och effektiva inlärningsmiljöer i syfte att uppnå de mål som uppställts för verksamheten. Arbetet var mångfasetterat och arbetsdrygt och stötte på både motstånd och entusiasm.



7.4 Kurshanteringsprocessen

För att kartlägga arbetsprocessen för kursplanering och genomförande vid FC gjordes en skriftlig strukturerad förfrågan till personalen. Resultatet av förfrågan blev ett trettiotal processbeskrivningar och efter ett tidvis rätt så problematiskt analyserande och funderande kom gruppen fram till följande schematiska processbeskrivning:

Kärnprocess 1: Kurshantering



Efter att kursprocessens centrala delar dokumenterats och genomgått en utvärdering gällde den följande kritiska frågan valet av teknisk plattform för kurshanteringsprocessen. På marknaden fanns inget färdigt program som helt kunde tillgodose behoven av dels dokumenthantering dels processhantering som projektet förutsatte. Proc Q:s arbete avslutades med uppskisserandet av den grova processbilden medan arbetet med en detaljerad kravspecifikation och val av teknisk plattform fortsatte efter projekttidens utgång.

Läs mera om proc Q arbetet på FC:s intranetsidor.

8 Ledarskap och samverkan

8.1 Ledarskap i lärande organisationer

För att en organisation i dagens snabbt föränderliga värld skall överleva och vara framgångsrik krävs en utvecklad förmåga av organisationen och personalen att klara av förändringar. Organisationer använder olika strategier och arbetsätt för detta. Ett stöd för det strategiska tänkandet kring organisationsutveckling erbjuder teoribildningen kring lärande organisationer. Begreppet lärande organisationer är i första hand ett samlande koncept för olika konstruktivistiska teorier om organisationsutveckling. Lärande organisationer introducerades av amerikanska organisationsforskare och ledarskapskonsulter i slutet av 1960-talet och har sedan dess utvecklats i olika sammanhang och i olika riktningar. Begreppet, som av många kritiserats för att vara för diffust, har framförallt använts då man velat beskriva förutsättningarna för förändringar (Organizational Development) i olika typer av organisationer. Parallellt med OD-rörelsen kom influenser från andra forskare som studerat grupper och gruppprocesser (Tavistock Institute i London t ex) och något senare kom utvecklingen inom system- och kommunikationsteori, som t ex kom att ha stor inverkan på bl a ADB-systemens konstruktion.

Lärande organisationer definieras i litteraturen på många olika sätt men med begreppet avser man vanligtvis att organisationer utvecklar sig i en kontinuerlig växelverkan mellan den enskilde, organisationen och omvärlden. Processen bidrar till att anpassa organisationens inre system till omvärlden och skapar därmed en ökad kapacitet för problemlösning. Karakteristiskt för en lärande organisation är enligt Thurbin (1995): definition:

"En lärande organisation förbättrar ständigt sina kunskaper och sin förståelse av sig själv och sin omvärld genom att underlätta och utnyttja de enskilda medarbetarnas lärande"

Senge (1995) fokuserar på fem "discipliner" som utmärker den lärande organisationen: 1. *Strävan efter personligt mästerskap*, 2. *Utvecklade tankemodeller*, 3. *Gemensamma visioner*, 4. *Teamlärande*, och 5. *Systemtänkande*.

Den konstruktivistiska pedagogiken ger ytterligare stöd för resonemanget kring lärande organisationer. Inom den socialkonstruktivistiska skolan uppfattas lärande som en social process dvs lärande sker i en dialektisk dialog med andra människor. Den kontinuerliga dialogens och kommunikationens mål är att genom kritiskt granskande uppnå konsensus och ny förståelse. I den här typen av kommunikation är människans värderingar, tankesystem, känslor, ideal och erfarenheter ständigt utsatta för egen och andras utvärdering. I en organisation skapar (konstruerar) medarbetarna sin verklighet (sitt

arbete) utgående från sina förutsättningar; erfarenhet, kunskaper, färdigheter etc (Mezirov 1997 bl a). På vilket sätt och i vilken riktning lärande sker är beroende av den enskildas referenser och den betydelse som hon eller han ger åt omgivningen och kommunikationen. Den här kritiskt reflekterande inlärningsmodellen ingår som en central och utmanande del i lärande organisationer. För att utveckla organisationen i riktning mot en lärande organisation bör man förstå hur människorna som ingår i organisationer skapar "mening" i sitt arbete och på vilket sätt denna förståelse kan delas inom organisationen. I den här processen spelar "den tysta kunskapen" en stor roll medan kunskap i form av ord och siffror (explicit kunskap) anses representera endast toppen av "kunskapsberget". Den tysta kunskapen är desto viktigare att beakta i lärande organisationer desto mer komplex och föränderlig utvecklingen är.

Även om själva lärandet sker individuellt så är det av central betydelse för en organisations utveckling att det skapas förutsättningar för ett sådant lärande som befrämjar organisationens utveckling och mål. "Organisationen är ett hjälpmedel för att människor skall kunna växa, lära sig och utvecklas" (Börjeson, 1998). Organisationen borde med andra ord ge möjligheter till denna växt (dvs "organisationen bör vara personalens bästa resurs") Ledarskapet står här inför stora utmaningar.

L ä r a n d e i a r b e t e

- ⌘ Att lära sig är att bli medveten om sina egna tankemodeller tillsammans med andra.
- ⌘ Lärande byggs upp av kunskap, erfarenhet och reflektion.
- ⌘ Lärande är (sannings)sökande.

- ⌘ Arbetsplatsen - en arena för utveckling
- ⌘ Arbetsplatsen - personalens bästa resurs

Knowledge management

Ett närbesläktat begrepp till lärande organisationer är knowledge management och liksom det förra begreppet så har knowledge management getts olika innebörder beroende på från vilket perspektiv begreppet granskats. En beskrivning som kan tillämpas i det här sammanhanget ger följande formulering:

"Knowledge management enables organisations to find new ways to readily share both their explicit knowledge (that which is easily codified and stored on-line) and their tacit knowledge (that which is elusive and collectively held in the brains and experiences of employees). The knowledge-aware company is able to react quickly to external demands, leverage internal resources intelligently and anticipate external market directions and course changes. Getting to this point requires fundamental shifts in corporate direction and leadership, but the potential rewards are significant." (www.delphigroup.com).

Knowledge management eller kunskapshantering är m a o ett sätt för organisationen att systematiskt skapa former för kunskapsutveckling och kunskapsöverföring.

Arbetet är en resa som alla medarbetare deltar i. Resan förutsätter mål och resurser, samvaro och kommunikation. Som på en resa har och tar också medarbetarna i en organisation olika roller och tolkar händelserna utgående från sin subjektiva position i en given social kontext.

En ledares uppgift i en lärande organisation är att till de anställda förmedla en helhetsbild (en sammanhängande berättelse) av organisationens uppgift och mål. Ledaren förväntas dessutom kunna skapa materiella förutsättningar för verksamheten, uppmuntra kreativa arbetssätt, och aktivt delta i samarbetsnätverk med olika slag av intressenter. Ledarens roll i dynamiska organisationer av det här slaget är i första hand visionärens och det ofta mycket intensiva arbetssättet ställer stora krav på ledarens kommunikations- och problemlösningsförmåga. En viktig dimension i ledarfunktionen är också att värna om personalens trivsel och välbefinnande.

8.2 FC-personalens förväntningar

En kontinuerlig utveckling av FC:s verksamhet förutsätter en kontinuerlig utveckling av personalens kompetens och organisationens förnyelseförmåga, dvs en strategi som försöker förena organisationens krav och förväntningar med de anställdas personliga och professionella utvecklings- och inlärningsbehov. Samma ideologi som FC strävar efter att tillämpa inom den pedagogiska verksamheten bör också genomsyra det interna arbetet. Möjligheten att få arbeta med intressanta och utmanande arbetsuppgifter och att få förverkliga sig själv i en miljö som utmärks av öppenhet, uppmuntran, flexibilitet och kreativitet har varit en medveten personalstrategi och samtidigt en nyckel till framgång.

I syfte att utreda personalens förväntningar på sina ledare utsändes inom kvalitetsprojektet ett frågeformulär med 30 påståenden om ledarskap till samtliga anställda vid FC. Personalen uppmanades att rangordna påståendena enligt en given skala (1-5). Undersökningens vetenskapliga tillförlitlighet kan diskuteras och resultaten kan tolkas men ger trots allt en bild av förväntningarna, vilken också står i samklang med den uppleda verkligheten.

De mest prioriterade ledarförväntningarna på FC ar enligt undersökningen följande:

1. Ledaren skall vara visionär och veta vad som är väsentligt
2. Ledaren skall uppmuntra och stöda men medarbetaren bestämmer själv hur arbetet utformas
3. Ledaren skall ge feed-back

De minst prioriterade ledarförväntningarna gällde följande påståenden:

1. Ledaren skall vara tillgänglig hela tiden
2. Ledaren skall bestämma vad medarbetarna skall göra
3. Ledaren skall sätta igång nya projekt

Ledarskap

- Att förstå verksamheten
- Att förstå människor
- Att förstå tiden



Ledarfunktioner inom FC finns på alla personalnivåer. Arbetets art förutsätter såväl en långtgående självstyrning och en utvecklad förmåga till samarbete i olika grupper. Kursledarna och planerarna är ledare för sina kurser, utbildningsprogram och projekt och ingår ofta som ledare i olika planeringsgrupper. För kursledare och planerare har utarbetats en kompetensbeskrivning som klargör förväntningarna på den här personalgruppen och som på det individuella planet kan användas för att fastställa kompetensprofiler och utvecklingsområden.

De administrativa ledarna vid FC har under nittioalet varit de sk temagrupsledarna (ledare för olika utbildningsområden) och planeraren för den öppna universitetsundervisningen och direktören, vilken enligt FC:s instruktion haft det slutliga ansvaret för verksamheten.

8.3 Ledarskap och samverkan i praktiken

De viktigaste kvalifikationerna hos ledare på FC består i förmågan att bygga förtroendefulla relationer till gruppmedlemmarna, att delta i och bidra till den professionella och intellektuella diskussionen inom gruppen och mellan grupper, att utveckla ett inspirerande sätt att motivera kolleger och medarbetare och att möta människorna som enskilda individer med mångskiftande behov. Vid sidan av uppgiften att "leda människorna" förutsätts temagrups- och projektledarna också leda verksamheten inom respektive område.

Den kunskapsutveckling som är nödvändig för att FC skall uppnå sina mål har systematiserats i ett antal åtgärdsprogram. En del av programmen har ingått i FC:s tidigare verksamhet endel har utvecklats inom kvalitetsprojektet.

Intern personalutbildning

Under det senaste året har den interna personalutbildningen i första hand inriktats på att utveckla personalens kompetens inom ramen för FC:s kvalitetsprojekt. Personalen (90 %) har avlagt det nationella datorkörkortet och därtill har arrangerats ett stort antal pedagogiskt inriktade kurser för i första hand personer som utvecklar det virtuella universitetet. För närvarande pågår arbetet för att skapa ett utbildningsprogram (pedagogiskt körkort) för FC:are som arbetar med virtualisering av utbildning. Bland de interna utbildningar kan särskilt nämnas utvecklingsdagar för temagrupsledare. Under utbildningsdagarna har tyngdpunkten legat dels på "management" - dels på "leadership"problematik.

Extern personalutbildning

Personalen deltar i externa utbildningar och konferenser regelbundet. Dessutom deltar personalen i kurser som FC arrangerar som fortbildning för andra yrkesgrupper och i ÅA:s allmänna personalutbildning.

FC har som mål att varje anställd bör delta extern eller intern utbildning minst 15 dagar per år.

FC-dagar

FC arrangerar årligen två personaldagar vilka är avsedda för hela personalen. På hösten ordnas dagen vanligen som en "kick-off-dag" inför det nya läsåret medan vårens program oftast är mera inriktat på social samvaro och rekreation. Under dagarna diskuteras frågor kring FC:s mål, visioner och arbetssätt i syfte att skapa en gemensam förståelse och språk för verksamheten. För båda dagarna är kommunikationen över temagrups- och andra gränser central.

Temagrupsdagar

Temagrupperna (4) ordnar egna planeringsdagar c två gånger per år, där verksamheten analyseras och granskas och gruppledarnas planer och behov rapporteras. Temagrupperna sammankommer under temagrupsledarens ordförandeskap för regelbundna mera praktiskt inriktade möten.

Kompetensprofiler och portfolio

För planerare/kursledare har utarbetats allmänna kompetensprofiler i syfte att klargöra organisationens förväntningar på medarbetarna. De enskilda kursledarna ger gestalt åt sina personliga roller i de kompetensportfolion som är under arbete.

FC-barometern

Slumpmässigt har personalens trivsel och arbetstillfredsställelse mätts genom sk FC-barometer en eller två gånger per år. FC:s anställda uppmanas att under en begränsad tid fritt formulera positiva och negativa drag i den aktuella arbetssituationen (arbetsuppgifter, miljö, organisationen etc). Svaren har sedan sammanställts, publicerats och diskuterats.

Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal har genomförts under flera års tid och med hjälp av olika slag av förberedande, skriftliga diskussionsunderlag. Sedan ett år tillbaka handhas utvecklingssamtalen av temagrupsledarna medan det tidigare var direktören som förde utvecklingssamtal med hela personalen. Under utvecklingssamtalen berörs frågor som har att göra med arbetet och den personliga kompetensutvecklingen. Utvecklingssamtalen fungerar också som ett bra instrument för att förbättra ledarskapet.

Utvecklingsprojekt

För utvecklingen av verksamheten inom ett givet område tillsätts vanligen arbetsgrupper bestående av FC:anställda som har kompetens och intresse att delta i arbetet. Genom arbetsgrupperna har personalen möjlighet att vidga sin kompetens och tidvis utföra andra arbetsuppgifter. Detta har varit fallet speciellt inom det pågående kvalitetsprojektet.

Personalbokslut

FC avser att under år 2002 utveckla ett system för personalbokslut i enlighet med de allmänna planerna inom statsförvaltningen men anpassat till FC:s interna behov av statistisk personaluppföljning.

Avancemangsmöjligheter och individuell lönesättning

Hittills har möjligheterna till en differentiering inom personalen varit ytterst begränsad. Under detta läsår kommer på försök att utarbetas ett utvecklings- och utbildningsprogram som ger personalen möjlighet att bygga på sin kompetens och status. Avsikten är att

införa olika nivåer ("junior", "senior" och "mentor") som kräver uttalade kvalifikationer och som på detta sätt ger möjlighet till en anpassad och individuell lönesättning.

Uppsatser och studier

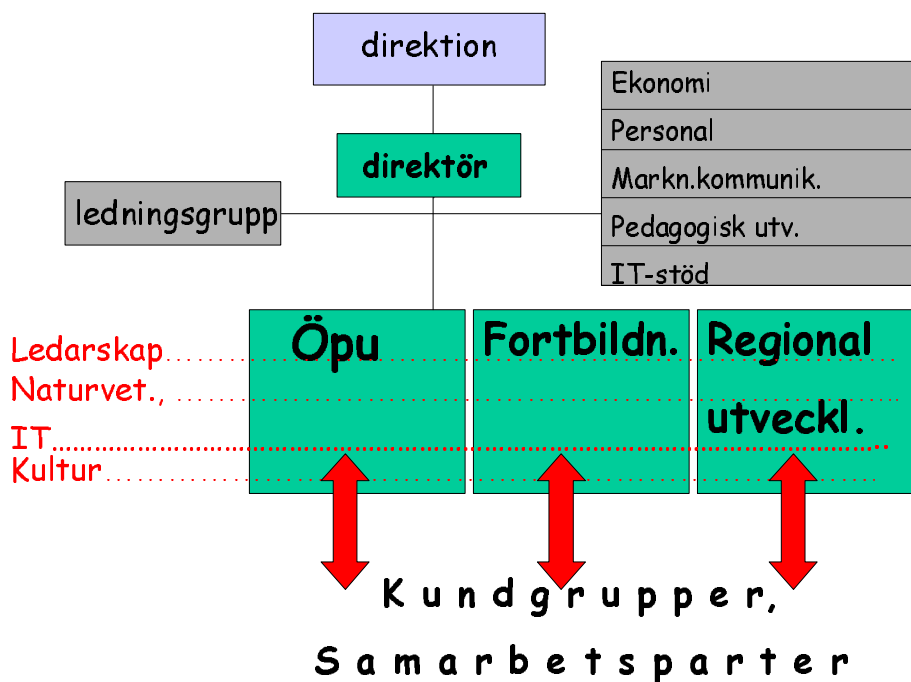
Studerande från olika fakulteter och ämnen inom ÅA har gjort för FC värdefulla analyser av verksamhetens olika delar i form av uppsatser och pro gradu-ahandlingar. FC kommer att uppmuntra det här slaget av analyser också i framtiden. Framförallt uppmuntras personalen att bedriva fortsatta studier.

Utvecklingen i en gemensam riktning går sällan lineärt framåt utan sågar sig fram genom lyckligare perioder och mindre lyckade satsningar i en ständig process som sällan kan förutses men som lämnar efter sig erfarenheter att reflektera över och lära sig av. Att skapa tillsammans på arbetsplatsen är att inse att alla sitter i samma båt och att målet kan nås enbart genom att samverka ärligt och professionellt.

8.4 En ny modell för organisatorisk samverkan

Behovet av nya arbetssätt och ständigt förändrade verksamhetsförutsättningar påverkar sättet för arbetets effektiva organisering. FC:s administrativa organisation strukturerades senaste gång under förra delen av 90-talet för att tillgodose 90-talets behov. Då grundades fem temagrupper, ett antal funktionella team och en samordningsgrupp. Trots att organisationsmodellen visat sig innehålla många brister kom i alla fall ändringen av den interna organisationen att bli den del som väckte det största motståndet bland personalen. Motviljan kom till uttryck framförallt bland anställda som inte deltagit i kvalitetsarbetet. Den organisationsindelning som inom pro Q uppskisserats liknar i stor utsträckning det organisationssätt som tillämpas vid andra fortbildningscentraler i landet.

Förslag till ny organisationsmodell:



Modellen strävar efter att befrämja utvecklingen mot en öppenhet i förhållande till olika samarbets- och intressentgrupper (målgrupper, uppdragsgivare, finansiärer etc) samtidigt som den vill betona substansens och kompetensens nödvändighet för en kvalitativt framgångsrik verksamhet. Utbildningsformerna (öppna universitetet, fortbildningsverksamheten och regional utveckling) poängteras i förslaget starkare än i den rådande organisationsmodellen. Organisationsmodellen blir av nödvändighet komplicerad och nya former för ledarskap och samverkan blir av nödvändighet aktuella. Beslutsgången och olika administrativa roller torde vara klarare uttalade i det nya förslaget.

9 Lärdomar av Pro Q

Det finns många böcker och artiklar om kvalitetsarbete. I litteraturen och på kurser och seminarier utdelas teorier och principer för hur arbetet skall utföras. Det mesta verkar logiskt och klart. Men praktiken fungerar inte alltid som böckerna vill.

Det bestämdes redan i början att Pro Q skulle vara ett lärande projekt men samtidigt skulle pro Q också producera resultat. Endast goda förslag till ett fortsatt kvalitetsarbete räckte inte till. Det är inte svårt att bli övertygad om att pro Q lyckades till bägge delarna.

Vilka är då lärdomarna? Listan kan göras lång men sammanfattat kan nämnas att

- Pro Q hade förmånen och glädjen av att till kvalitetsarbetet engagera målinriktade och kunniga projektarbetare. Tack vare de ekonomiska resurserna kunde projektarbetarna helt eller på deltid fördjupa sig i projektet. Att projektet direkt var förankrat i ledningen torde också ha varit en stor fördel.
- I projektstarten ägnades relativt mycket tid för idéer och tankeexperiment, kreativa metoder och fördjupning i respektive kvalitetsområde. I den här fasen byggdes grunden för det fortsatta tänkandet och arbetet. Det var en mycket värdefull tid.
- Samarbetsviljan –och atmosfären är viktig för projektframgången. Inom pro Q fanns det tider av frustration och missnöje men de konstruktiva och positiva faserna dominerade. Det var viktigt att den positiva attityden upprätthölls och odlades under projektets gång. Många av projektets medarbetare bidrog till detta.
- Ett medvetet val för styrningen av projektet var att delprojekten skulle så långt som möjligt vara självstyrande. Dett väckte på sina håll en osäkerhet, som tog sig olika slags uttryck. Alternativen till den här typen av styrning bedömdes som sämre.
- Förankringen av projektet i hela personalgruppen kunde ha varit bättre trots att nästan hälften av personalen i något skede och i någon del av projektet, deltog mer eller mindre aktivt. Förankringen kunde ha gjorts bättre i det skede då projektet startade men också genom kontinuerligt informerande under projektets gång kunde vetskapen om det pågående arbetet ha spritts i högre grad. InterFrågan är om vi kunde ha förstått detta på förhand?

Om man bedömer resultaten i förhållande till de uppställda målen och ambitionerna så är pro Q ett framgångsrikt projekt.

- Personalens IT-kompetens förbättrades avsevärt
- Andelen av nätbaserade kurser ökade snabbt och målen uppnåddes nästan helt.

- Personalens pedagogiska kunnande utvecklades såväl genom utbildningsinsatser som genom aktivt arbete inom virtualiseringsgrupperna.
- Arbetsprocesserna kartlades, utvecklades och ett förslag till fortsatta åtgärder presenterades.
- Marknadskommunikationen granskades och förbättrades och förslag till ytterligare åtgärder utarbetades.
- Pro Q var ett lärande projekt; det fanns tid, resurser, friheter och möjligheter.

Det som kvalitetsprojektet kunde ha klarat av bättre jämfört med målen var bl a

- Att vid projektets slut presentera en heltäckande kvalitetshandbok.
- Att klarare ha utvecklat ledarfunktionerna och formerna för samarbete.
- Att förankra kvalitetsprojektet och dess resultat i akademiens övriga institutioner.

Kvalitetsarbetet tar aldrig slut. Nästa projekt kan ta vid.

