



GÖTEBORGS
STAD

Kvalitetsdialog i Göteborgs skolväsende

- Metod, Organisation och
Verksamhet

Petra Adolfsson
Ewa Wikström

KFi

KFi-rapport nr 75

| | |
|---|-----------|
| FÖRORD | 1 |
| SAMMANFATTNING | 2 |
| BAKGRUND | 4 |
| Uppdraget | 4 |
| Syfte | 4 |
| Metod | 5 |
| Praktiskt tillvägagångssätt | 5 |
| KVALITETSDIALOGEN | 6 |
| Stadskansliets arbete | 6 |
| Förankring av kvalitetsdialog som arbetssätt | 6 |
| Kvalitetsdialogens delar | 6 |
| Antal dialogtillfällen | 6 |
| Samtalsledare | 7 |
| Deltagarna vid dialogtillfället..... | 7 |
| Fokusområden | 7 |
| Anvisningar | 7 |
| Arbetsmetod | 8 |
| Genomförande av dialogtillfälle..... | 8 |
| Rapport och återkoppling..... | 9 |
| Koppling till andra styrinstrument | 10 |
| Kvalitetsredovisning för Göteborg | 10 |
| Skolverket och den lokala skolutvecklingsenheten | 10 |
| ARBETET MED KVALITETSDIALOGEN I FÖRVALTNINGARNA | 12 |
| REGION HISINGEN – EN STADSELS REFLEKTIONER REDOVISAS | 13 |
| Förberedelser..... | 13 |
| Användning av kvalitetsdialogen | 13 |
| Avslutning | 14 |
| REGION NORDOST – EN STADSELS REFLEKTIONER REDOVISAS..... | 15 |
| Förberedelser | 15 |
| Användning av kvalitetsdialogen | 15 |
| Avslutningsvis | 16 |
| REGION VÄSTER – EN STADSELS REFLEKTIONER REDOVISAS | 17 |
| Förberedelser | 17 |
| Användning av kvalitetsdialogen | 17 |
| Avslutning | 18 |
| REGION CENTRUM – EN STADSELS REFLEKTIONER REDOVISAS | 19 |
| Förberedelser..... | 19 |
| Användning av kvalitetsdialogen | 19 |
| Avslutningsvis | 20 |

| | |
|---|-----------|
| UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN – EN GYMNASIESKOLAS REFLEKTIONER REDOVISAS | 22 |
| Förberedelser..... | 22 |
| Användning av kvalitetsdialogen | 22 |
| Avslutning | 23 |
| SAMMANFATTNING..... | 25 |
| ANALYS | 27 |
| Metodperspektivet..... | 27 |
| Styr- och ledningsperspektivet | 27 |
| Verksamhetsperspektivet..... | 29 |
| SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION | 31 |
| REFERENSER | 35 |
| BILAGA FOKUSOMRÅDEN | 36 |

Förord

Föreliggande KFi-rapport är en beskrivning av de resultat som framkommit från de undersökningar som gjorts inom ramen för utvärderingsprojektet ”Utvärdering av kvalitetsdialoger inom skol- och förskoleverksamhet”.

Utvärderingen har genomförts under hösten 2004 och våren 2005. Den omfattar fem studier där varje studie motsvarar en stadsdel per region i Göteborg (Region Nordost, Region Centrum, Region Väster och Region Hisingen) samt Utbildningsnämnden (en gymnasieskola). Utvärderingen bygger på observationer, intervjuer med verksamhetschefer, rektorer och pedagoger i verksamheten samt dokumentgenomgång.

Kvalitetsdialogen är en metod för att samla in underlag för Göteborgs kommungemensamma kvalitetsredovisning till skolverket enligt förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet från 1997. Syftet från stadskansliet har också varit att stödja förbättringsåtgärder i verksamheterna. Kvalitetsdialogerna startade 2002.

Uppdraget har varit att genomföra en studie av arbetet med kvalitetsdialoger utifrån ett metodperspektiv, ett styrnings- och ledningsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv. Uppdraget avser arbetet i förskola, grundskola och gymnasium men inte särskola. Studien har finansierats av stadskansliet i Göteborgs Stad. Studien har genomförts av Fil dr Petra Adolfsson och Ek dr Ewa Wikström.

Rapporten är disponerad i följande delar: Sammanfattning, Bakgrund, Kvalitetsdialogen, Om resultatet och hur det har använts, Region Hisingen, Region Nordost, Region Väster, Region Centrum, Utbildningsförvaltningen, Sammanfattning av regionbeskrivningarna, Analys, Slutsatser och slutdiskussion.

Ek dr Ewa Wikström, projektledare
maj 2005

Sammanfattning

Denna rapport utgör en avrapportering av en utvärdering av de så kallade kvalitetsdialogerna inom skolväsendet i Göteborg. Utvärderingen har genomförts av Kommunforskning i Västsverige på uppdrag av stadskansliet i Göteborgs stad. Uppdraget har pågått mellan oktober 2004 och mars 2005. Utvärderingen bygger på observationer, intervjuer med verksamhetschefer, rektorer och pedagoger i verksamheten samt dokumentgenomgång.

Kvalitetsdialogen är en metod för att samla in underlag för Göteborgs kommungemensamma kvalitetsredovisning till skolverket enligt förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet från 1997. Syftet från stadskansliet har också varit att stödja förbättringsåtgärder i verksamheterna.

Kvalitetsdialogen har pågått under år 2002 till 2004. Den bygger på en fenomenografisk metod för datainsamling vid kvalitativ forskning. En samtalsledare har lett dialogtillfällena där sammanlagt tjugo pedagoger, rektorer och verksamhetschef har beskrivit hur deras verksamhet arbetar med tre till fyra i förhand uppsatta områden. Dessa så kallade fokusområden var förankrade hos verksamhetscheferna vid starten av kvalitetsdialogen. Antalet dialogtillfällen har skiftat mellan 26 och drygt 40 stycken per år. Samtalsledarnas analys av verksamheternas arbete har tillsammans med statistik utgjort Göteborgs kommungemensamma kvalitetsredovisning. Kvalitetsdialogen och kvalitetsredovisningen har omfattat förskola, grundskola, skolbarnomsorg och gymnasieskola samt särskola.

Utvärderingen visar att kvalitetsdialogen utifrån ett metodperspektiv har utvecklats under de tre åren och har varit framgångsrik i att dels ge en bild av skolväsendet i Göteborg, dels lyfta fram förbättringsområden för stadsdelarna. Utifrån ett styrnings- och ledningsperspektiv samt verksamhetsperspektiv är resultaten inte lika entydiga men även här har en förändring skett över tid. Under den tid som kvalitetsdialogen hittills har funnits har arbetet kring dessa dialoger, utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv, över tid blivit mer omfattande i verksamheterna. Förberedelser och återkopplingar har varit planerade i begränsad omfattning, vilket dock inte betyder att det har skett sådana. Verksamheternas förberedelser inför dialogtillfället på stadskansliet har blivit mer omfattande. Inledningsvis har ledningen varit mest involverad men över tid har

fler pedagoger deltagit. Återkoppling till verksamheterna har ofta skett genom diskussioner i ledningsgrupper och att rektorer har spridit information till sina enheter vid arbetsplatsträffar. Skillnaderna mellan hur arbetet med kvalitetsdialogen har sett ut skiftar därför mycket mellan verksamheterna. I ett mindre antal verksamheter har kvalitetsdialogen bidragit till att pedagogiska samtal har införts. I ett fall handlar det om att kvalitetsdialogen har utgjort modell för ett förnyat sätt att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor inom verksamheten. I de pedagogiska samtalen i verksamheterna används interna samtalsledare och inte en extern som vid kvalitetsdialogen. Utifrån ett metodperspektiv har kvalitetsdialogen haft förmåga att lyfta fram förbättringsområden för verksamheterna. Inom verksamheterna har kvalitetsdialogens rapport använts bland andra underlag för att se vilka förbättringsområden som verksamheten ska koncentrera sig på. Ett sådant förbättringsområde har varit progression i ett 1-16-perspektiv, som både verksamheterna och skolutvecklingsenheten i Göteborg har uppmärksammat. Gemensamma dialogtillfällen för förskola och skola under kvalitetsdialogens tredje år har också underlättat detta arbete genom att förberedelserna inom verksamheterna skapade kontakter mellan pedagoger från förskola och skola.

En svaghet med kvalitetsdialogen som metod har varit representationen. Deltagarna är tänkta att representera sin förvaltnings verksamhet och inte bara det egna arbetet. Förberedelser inom förvaltningarna innan dialogtillfället, där pedagoger har diskuterat hur de arbetar vid olika enheter, har dock underlättat representationen. En annan svaghet med kvalitetsdialogen är, utifrån ett ledningsperspektiv, beroendet av en eller två personer i form av externa samtalsledare. Samtalsledarna har varit uppskattade för sina insatser och många deltagare ser en extern och kompetent samtalsledare som avgörande för kvalitetsdialogens utfall. Samtidigt blir arbetsprocessen i kvalitetsdialogen beroende av en eller ett fåtal personer både vad gäller genomförande, innehåll och analys.

Verksamheterna är positiva till en fortsättning av kvalitetsdialogen. Den muntliga formen av redovisning ger positiva effekter i verksamheten genom diskussioner i förberedelserna och då resultatet förs tillbaka till verksamheten. För att hinna arbeta med förbättringsområdena menar deltagarna att det bör vara ungefär två år mellan dialogtillfällena.

Avslutningsvis har kvalitetsdialogen hittills visat sig ha:

- använts för att identifiera förbättringsområden och styrkor i verksamheterna. Några sådana förbättringsområden har varit 1-16-perspektivet och elevinflytande.
- förmåga att ge en bild av skolväsendet i Göteborg och därmed utgöra ett underlag till den kommungemensamma kvalitetsredovisningen.
- förmåga att visa förbättringsområden och måluppfyllelse för de genomgångna fokusområdena, mer ur ett förvaltningsperspektiv än för de enskilda enheterna.
- i enstaka fall lett till ett förändrat sätt att arbeta med kvalitetsfrågor. Lärande samtal med intern samtalsledare har införts i några förvaltningar, dock inte i någon region. I någon region har dock möjligheten diskuterats.
- fått ett ökat processtöd över tid i förvaltningarna genom mer förberedelser och återkopplingar och fler inom verksamheterna har också blivit involverade i detta arbete.
- utgjort en liten del av det arbete som sker inom verksamheterna vad gäller kvalitets- och förbättringsarbete, men har fått ett större utrymme över tid då arbetet med förberedelser och återkopplingar har ökat. Deltagarna har använt kvalitetsdialogen för den egna utvecklingen av verksamheterna i större omfattning över tid.
- skapat tillfälle för och lyft fram behovet av fler pedagogiska diskussioner, framförallt i ett 1-16-perspektiv.
- fungerat som ett underlag bland flera för att identifiera förbättringsområden inte bara i förvaltningen utan även på enskilda enheter.
- passat bra in i det övriga arbetet med kvalitetsfrågor inom verksamheterna och skyndat på redan initierade diskussioner om förbättringar.
- givit inspiration för enskilda deltagare.
- skapat kontakter bland annat mellan förskola och grundskola.

Bakgrund

Enligt förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet ska en årlig kvalitetsredovisning upprättas på samtliga skolor och för kommunen som helhet.

I Göteborg har även förskolan utformat kvalitetsredovisningar. Det ligger i linje med de signaler som finns från nationellt håll om kommande krav på kvalitetsredovisningar inom förskolan.

Skolverket framhåller att kvalitetsredovisningarna ska utvecklas till att bli reella styrinstrument för kvalitetsarbetet inom förskola, skola och vuxenutbildning.

Eftersom det är viktigt i allt kvalitetsarbete att ständigt ompröva och förbättra verksamheter har en arbetsgrupp inom kommunen granskat formen för kvalitetsredovisning och kom då fram till att förändra arbetsformerna från 2002.

Göteborgs kommun har från år 2002 valt att använda sig av en ny modell som underlag för kommunens kvalitetsredovisning. Syftet har varit att få fram en bild baserad på kvalitativa data av kommunens förskolor och skolor. Den innebär att representanter från verksamheterna har mötts i en dialog med en samtalsledare. Metoden syftar till möjlighet till fördjupad analys av kvalitetsfrågor. Dialogtillfället har också varit tänkt som exempel på lärande samtal som förvaltningarna skulle kunna tillämpa i sitt fortsatta arbete inom verksamheterna. Stadskansliet har i samråd med representanter för förskola och skola tagit fram så kallade fokusområden för dialogtillfällena. Fokusområdena har formulerats för en treårsperiod. Kvalitetsdialog som modell skulle utvärderas efter tre år. Föreliggande rapport utgör denna utvärdering.

Uppdraget

Utvärderingen av arbetet med kvalitetsdialoger sker utifrån ett metodperspektiv, ett styrnings- och ledningsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

- Metodperspektivet beskriver om kvalitetsdialogen är rätt metod för att fånga måluppfyllelse och förbättringsåtgärder.

- Verksamhetsperspektivet beskriver hur läroprocesserna förändras av kvalitetsdialoger, till exempel genom ett annat sätt att samverka inom och mellan verksamheterna.
- Styrnings- och ledningsperspektivet beskriver om resultatet av kvalitetsdialogen ger underlag för förbättringsarbete.

De övergripande frågeställningarna är:

- Hur sker lärandet i kvalitetsdialogerna?
- Skapar kvalitetsdialogen grund för förbättringsarbete?
- Hur används kvalitetsdialogen som modell i stadsdelen/regionen?
- Vilken förförståelse har dialogens deltagare?
- Uppfattar deltagarna något gensvar på sitt deltagande?
- Hur uppfattas kvalitetsdialogens resultat av mottagaren - skolverket?
- Hur tar respektive nivå hand om resultatet från kvalitetsdialogen? (stadskansli, verksamhetschefsnivå, skolansvarig/rektor)

Uppdraget att utvärdera modellen avser arbetet i förskola, grundskola och gymnasium men inte sarskola.

Syfte

Syftet med föreliggande utvärdering är att mot bakgrund av frågeställningarna närmare granska implementeringen och användandet av kvalitetsdialogerna utifrån ett metodperspektiv, styrnings- och ledningsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

Möjliga förändringar spänner över en skala från förändringar där enskilda personer förändrar sina föreställningar om verksamheten till förändringar där styrning, organisationsstrukturer eller arbetsprocesser omorganiseras. Organisatoriska förändringar kan därmed innebära implementering av nyvunnen kunskap, till exempel nya metoder i undervisning av elever eller i arbetet med barn i förskolan. Förändringar börjar ofta med de som arbetar i verksamheten omtolkar sin verksamhet som ett resultat av ny kunskap och nytt agerande (Schön, 1983; Molander, 1993). Vi kan anta att omtolkningar inte i första hand är individuella och kognitiva utan snarare sociala,

språkliga och kommunikativa, vilket innebär att förändring kan bestå i att organisationens aktörer talar och agerar i sitt arbete på ett nytt sätt.

Metod

Utvärderingen har genomförts under hösten 2004 och våren 2005. Den omfattar fem studier där varje studie motsvarar en stadsdel per region i Göteborg (Region Nordost, Region Centrum, Region Väster och Region Hisingen) samt utbildningsnämnden (en gymnasieskola).

Vi har genomfört utvärderingen i form av observationer, intervjuer och dokumentanalys. Syftet med genomförandet har varit att säkra ett så aspektrikt material som möjligt. Vi menar att information från olika källor kan ställas mot varandra för att pröva hållbarheten i en slutsats, det vill säga vad som brukar benämnas som triangulering (Patton, 1987). Studien består av tre steg: insamlingen av det empiriska materialet, bearbetning och tolkning av det empiriska materialet och omvandling av de olika erfarenheter och reflektioner som har uppkommit genom arbetet till en sammanhängande och förståelig text.

Som övergripande metod att nå kunskap om kvalitetsdialoger har vi valt fallstudier vilket innebär att kompletterande empiriskt material används. Grundtanken med fallstudier är att det studerade fenomenet bäst förstås i sin kontext och att kombinationen mellan olika slags data tillsammans kan ge en mer utvecklad förståelse än att enbart förlita sig på en typ av data (Flyvbjerg, 1991; Yin, 1994). Validitet blir i denna metod en fråga om huruvida tolkningen av det empiriska materialet kan anses vara korrekt. Reliabilitet fokuserar forskarens sätt att arbeta och relationen till respondenten (Kvale, 1996).

Det konkreta arbetet har genomförts i fem typer av aktiviteter, vilka har syftat till att samla in material för att beskriva och analysera den förändring i organisationerna som är ett resultat av kvalitetsdialogerna.

Praktiskt tillvägagångssätt

Studien har genomförts genom:

- A) Observationer av kvalitetsdialoger
Observationer av fem dialogtillfällen har genomförts. Fyra dialogtillfällen har innefattat förskola och skola i fyra olika stadsdelar och vid det femte dialogtillfället har deltagarna varit från några av utbildningsförvaltningens gymnasieskolor. Även fyra återkopplingstillfällen har observerats.
- B) Intervjuer
Intervjuer har gjorts med verksamhetschefer inom förskola och skola, rektorer och pedagoger i de stadsdelar samt den gymnasieskola som har ingått i studierna. Intervjuer har också gjorts med gruppen för utbildningsfrågor på stadskansliet, skolutvecklingsenheten på stadskansliet och en samtalsledare. Telefonintervjuer har genomförts med skolverket och myndigheten för skolutveckling i Stockholm och i Göteborg. Telefonintervjuer har också gjorts med kvalitets-/utvecklingssamordnare i fallstudierna. Totalt finns 22 förvaltningar och 5 av dessa ingår i studierna. Med de övriga verksamhetscheferna (15 av 17 stycken) har en kort strukturerad intervju genomförts. Telefonintervjuerna har varit 10-30 minuter långa.
- C) Fallstudie med fokus på förbättringsåtgärder
Datainsamlingen fokuserar på vilka förbättringsåtgärder som går att relatera till kvalitetsdialogerna. Utvärderingen omfattar tre intervjuer per studie med undantag av ett fall med fyra intervjuer. Totalt har 16 intervjuer genomförts. Telefonintervjuer har också genomförts med kvalitets/utvecklingssamordnare i de fem fallstudierna.
- D) Sammanställning och bedömning av insamlade data
Varje fallbeskrivning har sammanställts med avseende på metod, förändringar i styrning och ledning samt förbättringsåtgärder i verksamheterna.
- E) Analys och avrapportering
Materialet har analyserats utifrån studiens frågeställningar och har kopplats till relevanta studier.

Kvalitetsdialogen

I detta kapitel beskrivs hur kvalitetsdialogmodellen har använts och dess viktigaste innehåll samt hur stadskansliet har använt resultaten. Texten baseras i huvudsak på intervjuer med gruppen för utbildningsfrågor på stadskansliet, skolutvecklingsenheten på stadskansliet, skolverket och en av samtalsledarna samt skriftliga dokument. Gruppen för utbildningsfrågor på stadskansliet kommer i texten att omnämnas ”stadskansliet”.

Stadskansliets arbete

I Göteborg har stadskansliet ansvar för att utforma den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. Gruppen för utbildningsfrågor inom stadskansliet arbetar med den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. De har en stödjande funktion gentemot verksamheten och ska presentera vad som händer i verksamheten för kommunstyrelsen.

Förordningen om kvalitetsredovisning inom skolväsendet kom 1997. Stadskansliet har avvakat vidare anvisningar från skolverket om hur redovisningen ska vara utformad.

Under slutet av 1990-talet och i början av 2000-talet har stadskansliet genomfört enkäter för att samla in information till den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. Dessa enkäter har inte fungerat på det sätt man har önskat och har endast givit ytterligare kvantitativt material jämte det material som exempelvis stadens balanserade styrkort har givit. Stadskansliet har också uppfattat att verksamheten har känt ett ointresse från den centrala ledningen rörande verksamhetens vardagliga arbete.

Syftet från stadskansliets sida med att hitta en annan arbetsmetod för insamling av material för kvalitetsredovisningen har varit att starta en utvecklingsprocess i verksamheterna samtidigt som det skulle utgöra underlag för stadens kvalitetsredovisning.

Arbets sättet var avsett som en utvecklingsmetod med syfte att uppmärksamma verksamheten och sprida goda exempel, inte att kontrollera eller styra verksamheten åt något speciellt håll.

Förankring av kvalitetsdialog som arbets sätt

Stadskansliet har med hjälp av en arbetsgrupp med fyra skolansvariga kommit fram till ett nytt arbets sätt för kvalitetsredovisningsarbetet. Resultatet har blivit en dialogbaserad arbetsmodell, kvalitetsdialogen, där alla stadsdelar redogör för sin verksamhet utifrån ett antal förutbestämda fokusområden. Fokusområdena har valts utifrån förskolans och skolans läroplaner och har förankrats hos skolansvariga i Göteborg. Dialogtillfällena har skett under ledning av en extern samtalsledare. Samtalsledarna har kommit från universitet och högskola.

Enligt stadskansliets anvisningar inför första årets kvalitetsdialog har en utgångspunkt för den kommungemensamma kvalitetsredovisningen varit att redovisningen ska utgå från statistiska uppgifter, balanserade styrkort och analys av verksamheten inom några strategiska områden. Beskrivning och analys av verksamheten har skett genom kvalitetsdialogen, vars syfte har varit att lyfta fram viktiga utvecklingsområden samt att identifiera styrkor och förbättringsområden inom verksamheterna.

Kvalitetsdialogens delar

Här följer en genomgång av innehållet i kvalitetsdialogmodellen och de förändringar som skett av modellen under de gångna tre åren. De delar som presenteras i texten är dialogtillfället, arbetsmetoden, fokusområden, anvisningar samt återkoppling och rapport. Därutöver tas koppling till andra styrinstrument upp och vad skolverket och skolutvecklingsenheten har gjort med kvalitetsdialogens resultat. Dialogtillfällena där samtalsledaren har träffat representanter från förvaltningarna har ofta föregåtts av förberedelser ute i verksamheten. Mer utförliga beskrivningar av förberedelser återfinns under fallbeskrivningarna i nästa kapitel. En tid efter dialogtillfället har verksamheterna fått en redovisning av resultaten både skriftligt och muntligt. Detta benämns som återkoppling i texten.

Antal dialogtillfällen

Första (2002) och andra året (2003) har dialogtillfället infallit under november och december för grundskola och gymnasium. För förskoleverksamheten har dialogtillfällena genomförts under februari och mars månad (2003 respektive

2004). Tredje året, 2004, har förskola och skola haft ett gemensamt kvalitetsdialogtillfälle under hösten. Antalet kvalitetsdialogtillfällen har alltså skiftat mellan åren då sammanslagningen av förskola och skola har lett till betydligt färre dialogtillfällen. Enligt stadskansliet beror förändringen både på en vilja att lyfta fram 1-16-perspektivet och att det har tagit mycket tid i anspråk att ha separata dialogtillfällen.

År 2002

- 21 dialogtillfällen med förskolan i respektive stadsdel
- 21 dialogtillfällen med skolan/skolbarnomsorgen/särskola i respektive stadsdel
- 4 dialogtillfällen med utbildningsförvaltningen

År 2003

- 4 dialogtillfällen med förskolan i respektive region
- 21 dialogtillfällen med skolan/skolbarnomsorgen/särskola i respektive stadsdel
- 4 dialogtillfällen med utbildningsförvaltningen

År 2004

- 21 dialogtillfällen med förskolan och skolan/skolbarnomsorgen i respektive stadsdel
- 4 dialogtillfällen med utbildningsförvaltningen
- 1 dialogtillfälle särskolan

Dialogtillfällena har med få undantag skett i stadskansliets lokaler.

Samtalsledare

Samtalsledare har varit representanter från universitetet, inom det pedagogiska området. Tomas Kroksmark har anlitats som samtalsledare för grundskola och gymnasieskola och Ingrid Pramling för förskolan under det första året. Båda är professorer inom det pedagogiska området. Andra året har Sonja Sheridan deltagit som samtalsledare för förskolan och under det tredje året har Kroksmark varit samtalsledare för förskola, grundskola och gymnasieskola. Särskolan har under det tredje året haft ett eget dialogtillfälle med Ulla Alexandersson som samtalsledare. Samarbetet mellan samtalsledarna har varit begränsat till korta avstämningsmöten. Stadskansliet har sällan gått in i samtalet under dialogtillfället, utan det har varit den anlitade samtalsledaren som har lett samtalet.

Deltagarna vid dialogtillfället

Förutom samtalsledare har verksamhetschefer, rektorer och pedagoger deltagit vid dialogtillfällena men i en del fall har även andra deltagit, exempelvis elever, föräldrar och politiker. Stadskansliet har gått ut med förändrade anvisningar vad gäller urvalet av deltagare efter det första årets kvalitetsdialoger. Anledningen har varit att resultaten från dialogtillfällena inte har blivit helt jämförbara beroende på vilka som har deltagit. Enligt stadskansliets erfarenhet har det varit bra om övervägande delen av deltagarna har varit pedagoger eftersom frågorna som har diskuterats under dialogtillfället rör den pedagogiska vardagen. Sammanlagt har förvaltningarna haft tjugo deltagare vid varje dialogtillfälle.

Elever från gymnasieskolan har under tredje året fått ett eget dialogtillfälle istället för att som tidigare ha deltagit tillsammans med rektorer och lärare från den egna skolan. Från stadskansliet sida har det varit ett sätt att skapa ett forum där elever kan framföra kritik utan att sitta tillsammans med lärare, där ett betygsberoende kan finnas.

Fokusområden

Fokusområdena, som har valts ut av arbetsgruppen och förankrats hos verksamhetscheferna, har byggts på gällande läroplaner. De tre årens fokusområden har varit kända för verksamheten från kvalitetsdialogens start år 2002. Vid kvalitetsdialogtillfällena har följande fokusområden redovisats och diskuterats:

År 2002

- Barns och elevers lärande
- Värdegrund
- Barn och elever i behov av särskilt stöd

År 2003

- Barns och elevers lärande
- Värdegrund
- Ledarskap

År 2004

- Barns och elevers lärande
- Värdegrund
- Samverkan

Se bilaga för en detaljerad översikt över fokusområdena.

Anvisningar

Fokusområdena för alla tre åren har varit redovisade från början, vilket enligt deltagarna visar

på kontinuitet. Deltagarna menar att anvisningarna har varit tydliga men att en viss otydlighet kring förberedelser och deltagarsammansättning har funnits i kvalitetsdialogens initiala skede. Tredje årets mer omfattande format på anvisningar har mottagits positivt, samtidigt som flera inför tredje året har känt att de börjat lära sig processen och därför har haft mindre behov av information än tidigare. Det är först inför tredje året som stadskansliet i sina anvisningar har betonat och illustrerat kvalitetsdialogen som en process med fokus på förbättringar och lärande. Stadskansliet menar att de efterhand har lärt sig att vara tydligare samtidigt som de menar att det har varit viktigt att inte bli uppfattade som kontrollerande gentemot deltagarna.

Arbetsmetod

De universitetsanknutna som har agerat samtalsledare under alla tre åren har tidigare inte arbetat med det stora antal personer som deltagit vid dialogtillfällena. Tjugo deltagare har dock fungerat bra enligt stadskansliet och samtalsledaren. Metoden har baserats på fokussamtal där en samtalsledare leder en diskussion kring ett tema. Utgångspunkten har varit en fenomenografisk metod. Det är en metod för datainsamling vid kvalitativ forskning där cirka ett till fyra tema går igenom. Metoden följer, enligt samtalsledaren, enkla regler kopplade till psykoanalysen i frågestruktur och frågeordning. Samtalsledaren börjar med en öppen fråga där man inte kan välja svar inom ett definierat frågeutrymme, det vill säga där svarsalternativen är begränsade till exempelvis ja/nej. Avsikten med frågorna är att hitta respondentens nivå vad gäller innehåll och abstraktionsnivå.

Enligt samtalsledaren har en av metodens styrkor varit att samtalsledaren bestämmer när diskussionen bör avslutas, det vill säga när svaren på frågan har fått tillräckligt djup.

Enligt stadskansliet har de positiva delarna varit att dialogtillfällena har givit deltagarna ett utbyte av idéer. Det har fungerat som ett pedagogiskt samtal för deltagarna samtidigt som det har varit ett tillfälle för verksamhetschefer att lyssna av verksamheten.

De svagheter som stadskansliet och samtalsledare har sett hos kvalitetsdialogmodellen har i huvudsak varit svårigheter med representation. Deltagarna har ibland varit oförberedda inför dialogtillfället och har inte tagit del av vad enheten eller stadsdelen arbetar med för fokus-

områden. Deltagaren har då haft svårt att representera någon annan än sig själv. En annan aspekt har varit att stadskansliet som uppdragsgivare har blivit beroende av en extern resurs i form av en inarbetad samtalsledare. Samtalsledaren har blivit den enda med en helhetsbild från dialogtillfällena då stadskansliet har alternerat sin representant under dialogtillfällena. Vid förhinder har samtalsledare inte varit möjliga att ersätta varken vad gäller genomförande av dialogtillfällen eller analys och rapportering.

Sammanfattningsvis har stadskansliet arbetat med att införa ett nytt arbetssätt med syfte att samla in underlag för den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. Arbetet har förankrats hos verksamhetscheferna. Syftet med arbetet har också varit att genom samtal kring valda fokusområden lyfta fram det pedagogiska arbetet och på så sätt stödja ett förbättringsarbete inom verksamheterna. En av metodens viktigaste delar har varit dialogtillfället hos stadskansliet där en extern samtalsledare har lett diskussionen.

Genomförande av dialogtillfälle

Samtalsledaren har kunnat improvisera och växla ordningen mellan tema beroende på vad som händer under dialogtillfället. En förutsättning för att klara detta har varit att vara väl förberedd, menar samtalsledaren. Frågeformuleringarna under varje tema har formulerats så snarlikt som möjligt vid alla dialogtillfällen för att materialet ska bli jämförbart.

Samtalsledaren har inlett dialogtillfället med att säga att ”ni kan själva ta initiativ till att svara på den fråga som jag ställer och om ingen svarar då riktar jag frågan direkt till någon av er”. Dessutom har samtalsledaren betonat att försköningar av verksamheten eller motsatsen inte gynnar dialogen och dess syfte. Verksamhetschefen har sedan fått inleda samtalet med att ange måluppfyllelsen för verksamheten. Samtalsledaren har då frågat om exempelvis andel som har gått till fristående skolor och andelen obehöriga lärare.

Efter de första dialogtillfällena har samtalsledaren märkt att det valda sättet att föra diskussionen har uppfattats som för hårt av en del deltagare. För att komma förbi det var det viktigt att skapa en stämning av ”vi” och göra tydligt att samtalsledaren inte är där för att kontrollera deltagarna. Samtalsledaren har därför lagt in moment där han berättar anekdoter eller statistik utifrån forskningsresultat kopplade till fokusområdet för att deltagarna skall känna sig bekväma

och samtidigt känna att de får med sig något från dialogtillfället som de kan prata med sina kollegor om. Ytterligare ett sätt att skapa trygghet är humor som öppnar diskussionen och skapar självdistans för gruppen.

Samtalsledaren har strävat efter att alla deltagare ska komma till tals under dialogtillfället. Enligt samtalsledaren har gruppdynamiken blivit större än förväntat. Deltagarna har visat sig replikera varandra vilket har lett till en dialog där hela gruppen har varit involverad och det har inte blivit ett samtal där endast samtalsledaren har riktat frågor till en och en. Samtalsledaren har strävat efter att få ärliga svar under dialogtillfället. Ett exempel är när en lärare som inte själv har gått igenom en vald lärobok inte uppfyller alla krav utan hoppas att läroboksförfattarna har haft kunskap om de mål som gäller för ämnet. Det kan också vara att någon från förskolan svarar att den inte vet hur målen för årskurs fem ser ut och där samtalsledaren hoppas att personen sedan pratar med sina kollegor på enheten om varför de har bristande kunskaper om skolans mål.

Samtalsledaren har känt trygghet i att föra dialogtillfällena och den oberoende ställningen gentemot uppdragsgivaren och deltagarna har varit en viktig del. En oberoende extern samtalsledare har förutsättningar att ställa svåra frågor utan att det blir personligt, enligt samtalsledaren.

Sammanfattningsvis har samtalsledaren efter hand som kvalitetsdialogen pågått, ändrat sitt sätt att agera. Syftet har varit att skapa dialogtillfällen där deltagarna känner att de ska vara uppriktiga i sina uttalanden. Samtalsledaren har försökt att få med alla deltagarna i diskussionerna. Genom att förmedla anekdoter och forskningsresultat har samtalsledaren också eftersträvat att deltagarna ska känna att de får någonting med sig från dialogtillfället.

Rapport och återkoppling

Stadskansliet menar att det har varit en fördel att de externa samtalsledarna har genomfört återkopplingarna efter kvalitetsdialogerna till verksamheterna och politikerna. Fördelen är att processen har varit öppen och att samtalsledarna har trovärdighet. Återkopplingen har skett muntligt i olika konstellationer och skriftligt genom de rapporter som samtalsledarna har skrivit.

Stadskansliets anteckningar från första årets dialogtillfällen har verksamheterna tagit del av. De följande åren har verksamheterna haft möj-

lighet att ta med en egen sekreterare. Bandupptagning av dialogmötet har gjorts för att kunna kontrollera anteckningarna från dialogtillfället. Samtalsledaren har haft stadskansliets anteckningar som grund för sin analys av verksamheterna. Enligt samtalsledaren har samtalsledarens rapporter från kvalitetsdialogerna varit mer deskriptivta de två första åren. Samtalsledaren menar att under det tredje året har texten gått mer direkt in i en analys av nuläget. Tre texter har producerats av samtalsledaren, vilka avser tre geografiska områden: stadsdelen, regionen och staden. Uppdraget har enligt samtalsledaren varit att ge en lägesbeskrivning. Utifrån den har sedan verksamheterna kunnat arbeta med förbättringsåtgärder om de vill. De förbättringsområden som samtalsledaren har kommit fram till i sina analyser och de som verksamheterna själva anger vid dialogtillfället har ofta varit överensstämmande enligt samtalsledaren.

Stadskansliet har framfört sina synpunkter på samtalsledarens texter. Även verksamhetscheferna har kunnat lägga fram synpunkter på felaktigheter i rapporttexten. Samtalsledaren menar att processen kring kvalitetsdialogen har varit öppen där varken stadskansliet eller politiker har krävt ändringar i samtalsledarens text. Rapporten från samtalsledaren har kompletterats av stadskansliet för att slutligen bli den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. Stadskansliet har också skrivit ett tjänsteutlåtande för Kvalitetsredovisningen.

Förutom en skriftlig rapport som tar upp verksamhetens styrkor samt förslag på förbättringsområden har muntliga återkopplingar skett via samtalsledarna då analysen har varit färdig. Återkoppling har skett på följande sätt:

Återkoppling för 2002 och 2003:

- Samtalsledarna återkopplar till skolansvariga för förskola respektive skola i regionerna vid fyra tillfällen var.
- En samtalsledare återkopplar vid ett tillfälle till skolansvariga, presidiet/SDN, stadsdelschefer, kommunalråd med stadssekreterare, skolansvarig för gymnasiet, presidiet, skolverket, myndigheten för skolutveckling och lokalsekretariatet.
- En samtalsledare har en öppen redovisning för alla gymnasielärare 2003.

Återkoppling för 2004:

- Samtalsledaren återkopplar till respektive skolansvarig efter dialogtillfället (enda återkoppling då samtalsledarens analys inte varit färdig).
- Samtalsledaren återkopplar till alla skolansvariga.
- Samtalsledaren återkopplar till skolansvariga, presidiet/SDN, stadsdelschefer, kommunalråd med stadssekreterare, skolansvariga för gymnasiet, presidiet, skolverket, myndigheten för skolutveckling, lokalsekretariatet och personer på stadskansliet som har koppling till skolfrågor.

Sammanfattningsvis har anteckningar från dialogtillfällena används för att utgöra underlaget till samtalsledarnas analyser. Processen kring återkoppling och rapportering har givit både stadskansliet och verksamhetschefer möjlighet att framföra synpunkter på rapporttexten avseende kvalitetsdialogen. Nästa avsnitt tar upp hur rapportresultaten har använts inom stadskansliet och skolverket.

Om resultatet och hur det har använts

Koppling till andra styrinstrument

Det finns både nationella och kommunala mål för skolverksamheten, vilket har lett till olika sätt att samla in information i kommunen för att rapportera om dessa mål. I Göteborg har det balanserade styrkortet för staden, balansen, givit underlag till att rapportera om de kommunala målen. Kvalitetsdialogen har varit ett sätt att samla in information för rapportering gentemot de nationella målen till skolverket. En utgångspunkt för stadskansliet har varit att om möjligt låta dessa insamlingsmetoder komplettera varandra. Det har också varit viktigt att få olika statistiska redovisningar att vara samstämmiga.

I den tidning som ges ut om balansen har kvalitetsdialogen presenterats med en beskrivning på hur en stadsdel arbetat med kvalitetsdialogen. Representanter från balansen har också suttit med vid ett dialogtillfälle för att se hur arbetet går till. Några av balansens index har också givits till samtalsledaren som ett informationsunderlag inför dialogtillfället.

Kvalitetsredovisning för Göteborg

Kvalitetsdialogen har enligt stadskansliet givit underlag för att se en tendens för respektive stadsdel och en bild av Göteborg utifrån de utvalda fokusområdena. Stadskansliet har också skrivit ytterligare texter utifrån befintlig statistik, exempelvis betyg i årskurs nio, vilket tillsammans med kvalitetsdialogen har utgjort den kommundemensamma Kvalitetsredovisningen. Kvalitetsredovisningen har avslutats med en analys av vilka insatser som kommunen ska satsa på utifrån den egna lägesanalysen.

För stadskansliet har kvalitetsdialogen även givit mer kontakt med verksamheten då de i sitt uppdrag har mindre kontakter med verksamheten än exempelvis skolutvecklingsenheten. Dialogen har också givit stadskansliet en förstärkt och bekräftad bild av verksamheten, vilket bidrar till att rätt satsningar görs.

Ansvaret för vad som åtgärdas enligt Kvalitetsredovisningens resultat har legat på förvaltningarna men även skolutvecklingsenheten. Ett annat underlag för att identifiera förbättringsområden för staden är balanserat styrkort. Hur kvalitetsdialogens resultat förhåller sig till balanserat styrkort har varit något som stadskansliet har arbetat med.

Skolverket och den lokala skolutvecklingsenheten

Inom stadskansliet har samarbete skett mellan gruppen för utbildningsfrågor och skolutvecklingsenheten för att ta tillvara och använda kvalitetsdialogens resultat.

Säkerheten kring betygssättning och individuella utvecklingsplaner (IUP) har varit sådana områden där skolutvecklingsenheten har arbetat med frågor som har lyfts fram i kvalitetsdialogen. Kvalitetsdialogen har stärkt 1-16-perspektivet och exempelvis lyft fram att de olika verksamheterna inte har läst varandras läroplaner. Enheten upplever också att kvalitetsdialogen är ett sätt att ta upp värdegrundsfrågor och stärka värdegrundsarbetet i skolverksamheten.

Enligt stadskansliet har den kommundemensamma kvalitetsredovisningen varit ett kontrollinstrument från skolverkets sida. Det har inte fungerat som ett utvecklingsinstrument eftersom de menar att myndigheten inte har givit någon återkoppling till kommunen.

Skolverket i Stockholm tar emot Kvalitetsredovisningar i SIRIS och använder Kvalitetsredovisningarna som underlag vid sina inspektioner. De har i dag ingen stödjande funktion, utan det

uppdraget ligger hos myndigheten för skolutveckling. Skolverkets lokala enhet i Göteborg genomför under läsåret 04/05 inspektioner vid Göteborgs skolor. Inför dessa inspektioner läser den lokala enheten den kommungemensamma kvalitetsredovisningen. Skolverket har många aspekter att inspektera och de förbättringsområden som kommunen själv anger använder skolverket som ett underlag för att koncentrera inspektionen på de områden som kommunen inte redan har pekat ut som områden med brister. De som genomför granskningen har läst om kvalitetsdialogen och det är troligen en av de aspekter som inspektionens resultat kommer att ta upp. Under pågående granskning vill de inte uttala sig huruvida kvalitetsdialogen uppfyller de krav som skolverket ställer på kvalitetsredovisningar. De kan dock se att en öppenhet kring kvalitetsfrågorna finns i Göteborg.

Sammanfattningsvis har kvalitetsdialogen lett till att stadskansliet har mött verksamheten i större utsträckning än tidigare. Kvalitetsredovisningen har skapats utifrån kvantitativ statistik. Skolutvecklingsenheten har använt kvalitetsdialogen som ett underlag för att besluta om vilka stödjande insatser som ska ske i staden, exempelvis har insatser inom betyg och bedömning gjorts. Enligt stadskansliet har den kommungemensamma kvalitetsredovisningen varit ett kontrollinstrument från skolverkets sida. Myndigheten har inte givit någon återkoppling till kommunen. Skolverkets pågående inspektion får visa om verket anser att kvalitetsdialogen uppfyller kraven för de kommungemensamma kvalitetsredovisningarna. I nästa kapitel tas förvaltningarnas arbete med kvalitetsdialogen upp, både med avseende på vad som har skett med resultatet och vad gäller förberedelser samt genomförandet av dialogtillfällen.

Arbetet med kvalitetsdialogen i förvaltningarna

Detta kapitel beskriver hur förvaltningarna har arbetat med kvalitetsdialogen och baseras i huvudsak på intervjuer med verksamhetschefer, rektorer och pedagoger. Resultaten presenteras för utbildningsförvaltningen samt för de fyra regioner som stadsdelarna är indelade i. De fyra regionerna som stadsdelarna är indelade i är Centrum, Hisingen, Nordost och Väster.

Göteborgs kommun har under perioden då Kvalitetsdialogen pågått varit indelad i 21 stadsdelar med ansvar för förskola, grundskola, obligatorisk särskola och skolbarnomsorg inom stadsdelen.

I staden (år 2004) finns 338 kommunala förskolor, 160 familjedaghem samt 159 förskolor i enskild regi. Den kommunala förskoleverksamheten tar emot drygt 17 000 barn medan drygt 3300 barn går i enskilt driven förskola.

Grundskolan omfattar 150 kommunala och 35 fristående grundskolor. I den kommunala grundskolan (F-9) återfinns drygt 43 000 elever av vilka cirka 12 600 elever deltar även i skolbarnomsorg. Drygt 7 500 elever återfinns i fristående grundskola.

Region Hisingen – en stadsdels reflektioner redovisas

Förberedelser

Första året har beskrivits som något av ett ”prövoår” där förberedelserna har bestått av förberedande möten med ledningsgrupp och några personalrepresentanter, som har diskuterat fokusområdena innan dialogträffen på stadskansliet. De två sista åren har personalgruppen i större utsträckning deltagit i förberedelserna och känndomen om fokusområdena har därför ökat i verksamheten. Intrycken från första årets dialog med skolan har varit blandade där några deltagare har upplevt att det var ”husförhörskänsla” och andra har uppfattat det stimulerande med samtalsledarens följdfrågor.

Inför tredje året har verksamhetschefen och rektorerna diskuterat urvalet av deltagare. Urvalet har skett så att alla barnåldrar i verksamheten skulle vara representerade. Förberedelserna har skötts av utvecklingschefen. Förberedande möten har hållits inom de geografiska områden som skola och förskola är indelade i inom stadsdelen. Ett förberedande möte med dialogtillfällets deltagare har också genomförts för att få samsyn och se helheten för stadsdelen. Under mötena har deltagarna pratat om frågeställningarna och hur man arbetar i verksamheten med dessa frågor. En pedagog menar att det har känts viktigt att nå ut till sina kollegor om vem som representerar enheten, vilket inte varit lika tydligt tidigare.

Pedagogen menar att för att känna att man representerar sin verksamhet har kollegorna tillfrågats om hur de ser på fokusområdena:

”Jag försökte förbereda mig genom att fundera över hur man arbetar. För jag kände att jag representerade skolan, inte bara mig själv. Därför gick jag runt och frågade mina kollegor och ville ha in synpunkter från dem. Jag ville ha lite kött på benen för att det jag tänkte säga stämde med deras åsikter.” (Pedagog)

Deltagarna menar att dialogtillfällena har fungerat bra med undantag av andra året då förskolan hade regionvis kvalitetsdialog. Deltagarna hade förberett deltagandet genom att samla in synpunkter från alla enheter men dialogtillfället har givit verksamheten mycket lite då det har varit svårt att få ordet under dialogtillfället. En deltagare från detta tillfälle menar också att det är svårt att representera sina yrkeskollegor då de

har varit så få deltagare från stadsdelen. Gruppen och rummet har upplevts för stora för att deltagarna skulle kunna ha utbyte av varandra. Rapporten efteråt har också upplevts alltför generell utifrån ett stadsdelsperspektiv.

Skolan har haft möjlighet att ta med fler pedagoger till sin andra kvalitetsdialog vilket verksamhetschefen menar är positivt eftersom dialogen handlar om det som händer i enheternas arbete.

Det tredje årets dialogträff på stadskansliet har upplevts positiv. De korta formuleringarna av fokusområdena har underlättat dialogen menar en rektor. Det har givit utrymme för deltagarna och samtalsledaren att tolka fokusområdena efter den lokala situationen. En pedagog lyfter också fram att dialogtillfället jämte att vara utvecklande också ger en möjlighet att få beskriva sitt arbete:

”Det är utvecklande att få lov att vara med. Vi får inte så mycket utveckling i vårt arbete så man får försöka ta för sig det lilla som bjuds. Sedan tycker jag om att få säga vad jag tycker. Att någon bryr sig om vad jag tycker. Jag har arbetat relativt länge.” (Pedagog)

Sammanfattningsvis har deltagarna upplevt dialogtillfället inspirerande och utrymme har funnits för att berätta om sin verksamhet med undantag av förskolans regionvisa dialogtillfälle. Rummet och gruppen vid det tillfället har uppfattats som för stora för att skapa utbyte mellan deltagarna. Arbetet runt kvalitetsdialogen har inte lett till en ändrad bild av fokusområdena.

Användning av kvalitetsdialogen

Verksamhetschefen menar att de regionvisa återkopplingarna för skolan under de två första åren har varit bra då de olika stadsdelarna har kunnat diskutera och redogöra för hur de har upplevt sina svagheter och styrkor. Kvalitetsdialogen har i första hand setts som en bra metod för att fånga bilden för staden.

Stadsdelen har arbetat med förbättringsområdena enligt kvalitetsdialogen under åren. Verksamhetschefen har då skrivit mål, det vill säga vad som ska göras, kopplade till förbättringsområdena. Ett av områdena har varit progression och stadsdelen har också under den period kvalitetsdialogen har pågått omorganiserat verksamheten utefter ett 1-16-perspektiv. Den tidigare uppdelade verksamheten mellan förskola och

skola har i denna omorganisation slagits ihop. Verksamhetschefen har givit rektorerna i uppdrag att arbeta med progression och det har varit rektorernas uppgift att besluta hur det arbetet ska se ut. För området lärmiljöer har verksamhetschefen skrivit ett mål om individen i centrum men också arbetet med elevinflytande har varit viktigt.

Första årets rapport riktade intresset mot stadsdelens förbättringsområden och huruvida de överensstämde med stadens förbättringsområden och progression samt elevinflytande lyftes då fram. Andra året har stadsdelen genomfört en omorganisation med sammanslagen förskola och skola organisatoriskt enligt förbättringsområdet för staden och stadsdelen. Verksamhetschefen menar att den fortsatta uppdelningen mellan förskola och skola i kvalitetsdialogen andra året har därför uppfattats olycklig.

Stadsdelen har också genomfört en utbildningsföreläsning om bland annat bedömningar, och läroplaner för att lyfta fram 1-16-perspektivet. Flera deltagare har efter kvalitetsdialogen framfört önsknings till ledningen om möjligheten att lära av varandra genom träffar.

Rektorerna har spridit resultaten av kvalitetsdialogen genom att föra ut innehållet i rapporten om stadsdelen till sina enheter. I huvudsak har kvalitetsdialogen bidragit till att rektorerna har arbetat med förbättringsområdena vid enheterna och som målstyrning från ledningen. Kvalitetsdialogens fokusområden har varit en påminnelse om att få med de aspekterna i planeringen för året, även om de alltid har funnits med på något sätt eftersom de är en del av läroplanen. Från rektorerna har det även setts som positivt att kvalitetsdialogen har lett till att pedagogiska frågor tagits upp i ledningsgruppen där annars bland annat ekonomi tar stor plats. Kvalitetsdialogen har på så sätt bidragit till reflektioner och diskussion kring pedagogiska frågor.

Kvalitetsdialogens fokusområden har även utanför ledningsgruppen lett till samtal. I en skola har exempelvis personalen tidigare haft diskussioner kring betyg och bedömning och när ämnet har varit tema i kvalitetsdialogen har frågan aktualiserats igen. Diskussionerna har rört hur man mäter kunskap men också hur man praktiskt ska hitta arbetssätt för att diskutera bedömning av prov:

”Det kommer vi nog att diskutera under våren, när vi skall göra nationella prov. Om hur man bedömer dem. Vi har pratat om att de lärar-

na som har den årskullen kan sitta tillsammans och göra detta. Det har vi inte gjort tidigare. Också ihop med specialpedagogen. I och för sig pratade vi lite granna om det redan i våras men det aktualiserades igen när vi satt innan den här dialogen och pratade. Att det var viktigt med samsynen och att vi kanske kunde koppla ihop skolorna också.” (Pedagog)

Avslutning

Kvalitetsdialogen har setts som en modell för att beskriva Göteborgs förskole- och skolverksamhet som också har haft en positiv inverkan på stadsdelen genom att ha lett till pedagogiska diskussioner i verksamheten. Det är en bild som delas av flera deltagare i utvärderingen.

I stadsdelen har resultaten från kvalitetsdialogen förts ut i första hand till ledningsgruppen och rektorerna har sedan skött arbetet i enheterna. Utvärderingen visar dock att återkopplingarna i förvaltningarna inte i förhand är planerade och rektorerna arbetar olika med återkopplingen. Hur återkopplingen sker ser därför olika ut i de olika verksamheterna.

Verksamhetschefen menar i likhet med flera andra verksamhetschefer inom kommunens förskola och skola att samtalsledarens muntliga genomgångar av kvalitetsdialograpporten regionvis har varit bättre än den återkoppling som skedde direkt efter tredje dialogtillfället mellan samtalsledaren och verksamhetschef. De flesta av kommunens verksamhetschefer inom förskola och skola anser att det inte har varit möjligt för samtalsledaren att ge en analys utifrån dialogtillfället. De menar dock att mötet har ett syfte som avstämning för om någon oväntad situation på mötet behöver diskuteras. Samtalsledaren har också uppfattningen att det har varit svårt att göra en analys av dialogtillfället direkt. Återkoppling har också skett för hela Göteborg, där politiker har deltagit. Verksamhetscheferna inom förskola och skola menar att det har varit bra att närvara för att få veta hur resultaten har framställts för staden som helhet och hur det har mottagits av politiker.

Region Nordost – en stadsdels reflektioner redovisas

Förberedelser

Förberedelser har skett under alla år. Inför det första året hade deltagarna känt sig osäkra inför hur frågorna skulle tas upp vid dialogtillfället hos stadskansliet. Första året hade förskolan träffats över enhetsgränserna och lärare från olika skolor hade haft liknande träffar. Andra året hade förberedelserna istället skett inom arbetslagen. Den grupp som skulle delta vid dialogtillfället hade också träffats tillsammans innan. Anteckningar från de förberedande mötena hade spridits till alla pedagoger inom stadsdelen.

Mötet mellan förskola och skola inför tredje året var positivt. Förberedelser hade skett inom stadsdelens olika geografiska områden och i tvärgrupper med olika yrkeskategorier. En arbetsgrupp där pedagoger deltog bildades först. Den hade gått igenom fokusområdena och hade brutit ned dem till flera underfrågor, vilket hade uppfattats som positivt av deltagarna. Personerna i arbetsgruppen hade sedan agerat gruppleddare vid diskussionerna i tvärgrupperna och anteckningar hade också tagits från dessa möten. Grupperna hade bestått av cirka 8-10 personer och varje grupp hade diskuterat ett fokusområde.

En pedagog menar att även om man representerar exempelvis skolan så har de gemensamma förberedelserna gjort att de har fått insyn även i andra delar av verksamheten. Idéer som exempelvis att låta eleverna komma och hälsa på varandra har också kommit upp. Förberedelserna under tredje året med både skola och förskola har också underlättat det fortsatta arbetet med att få ett 1-16-perspektiv i stadsdelen. Det har givit något att bygga vidare på och det har funnits ett tillfälle att tänka kring dessa frågor.

Verksamhetschefen menar att under de tre åren har fokus i diskussionerna blivit mer på ”hur arbetar vi” istället för resursfrågor. Förberedelserna och dialogarbetet är också ett tillfälle för verksamhetschefen att möta flera pedagoger från stadsdelen vid samma tillfälle.

För skolan har kontinuiteten vad gäller samtalsledare varit en fördel. En pedagog menar att dialogen inom förskolan första året har varit positiv eftersom alla kom från förskolan och flera yrkeskategorier var representerade. Pedagoger menar att samtidigt som det har varit intressant att få in 1-16-perspektivet under det sista året är risken att diskussionen inte blir lika intressant

för alla, till exempel frågan om betyg för personalen i förskolan.

Andra året inom förskolan har deltagarna fått mindre utrymme att beskriva den egna stadsdelen men har istället tagit del av hur man arbetar i andra stadsdelar. För förskolan har det också blivit mycket kort tid mellan dialogerna under andra och tredje året vilket har lett till att andra årets återkoppling har fått stå tillbaka för tredje årets förberedelser.

Sättet att ställa frågor har skiljt sig mellan åren, menar en deltagare, från att frågan har gått runt bordet och att alla svarar till att frågan har ställts till hela gruppen och den som har velat svara har fått ordet. Deltagarna upplever att de har blivit hörda och någon menar också sig kunna se sina uttalanden i rapporten senare.

Sammanfattningsvis har dialogtillfällena varit inspirerande och förberedelserna har involverat alla pedagoger. Anteckningar från förberedelserna har också spridits mellan enheterna.

Användning av kvalitetsdialogen

När det gäller återkopplingen till verksamheten har den blivit mer omfattande under åren med kopierade delar ur rapporten och diskussioner på arbetsplatsträffar. Alla pedagoger har ombetts att läsa rapporten från kvalitetsdialogen. Inom en skola har man exempelvis kopierat regiondelen i rapporten då man upplever att det i regionen finns gemensamma svårigheter och möjligheter. Rapporten har sedan diskuterats på studiedag eller liknande tillfällen.

Verksamhetschefen menar att vid återkopplingen från stadskansliet har det varit viktigt att inte bortförklara kritiken utan att ta den till sig i stadsdelen. En rektor menar att förbättringsområdena som har kommit fram har känts igen och att det har upplevts positivt att de gäller hela staden. De mer omfattande förberedelserna har lett till ett ökat intresse för kvalitetsdialogen vilket har underlättat att föra diskussioner med kollegor även efter dialogtillfället. De förberedande mötena har också givit personalen ett ansikte på de kollegor som har haft en elev eller ska ta över en elev längre fram. 1-16-perspektivet har därför underlättats och de konkreta diskussionerna kring ett fokusområde har också givit en stomme att stå på inför kommande gemensamma arbete.

Det som kvalitetsdialogen har lett till i stadsdelen, enligt verksamhetschefen, har varit att det stöttat det redan initierade kvalitetsarbetet med att tydligare se vilka huvudfrågor stadsdelen ska arbeta med och också att se varför exempelvis

arbetet med värdegrundsfrågor är viktigt. Det har inspirerat till att vilja utveckla verksamheten. Kvalitetsdialogen har också blivit ett tillfälle för verksamhetschefen att få bekräftat att viktiga frågor genomsyrar enheterna även om mycket kvarstår att göra.

Förberedelserna har dokumenterats med syfte att alla inom verksamheten ska kunna ta del av vad som framkommit under diskussionerna. An-teckningarna från dessa möten har använts då årsredovisning och kvalitetsredovisning har skrivits. Arbetet i förberedelserna har också stämt väl överens med det arbete som har skett med verksamhetsplaner där stadsdelen sedan några år arbetar med utvärdering med fokus på vad man har gjort och vad man kan göra bättre. Den ökade medvetenhet menar verksamhetschefen har höjt kvaliteten på arbetet då alla förhåller sig till sitt arbete på ett annat sätt. Till följd av kvalitetsdialogen har stadsdelens arbete i relation till betygsättande inneburit att de suttit ner och analyserat alla elever i nian och har sett över betyg och nationella prov för att avgöra när åtgärder behövs sättas in för att stödja eleverna. Kvalitetsdialogen har stöttat det redan påbörjade målarbetet i stadsdelen. Detta målarbete har gjort verksamheten mindre känslig för tryck utifrån då en tydlighet i uppdraget har skapats.

Kvalitetsdialogen har också inspirerat till att ta upp frågor om barns lärande i en av enheter-nas pedagogiska utvecklingsgrupp, men också på arbetsplatsträffar. En pedagog menar att arbetet på enheten och kvalitetsdialogen har blivit bättre på att se kritiskt på sitt arbete:

”Efter dialogerna kan man på ett mer kritiskt sätt se på sitt arbete. Man kan faktiskt misslyckats med ett mål. Jag menar att det är inget fel på det för det fanns kanske en anledning till att man inte hann med det man hade hoppats. Då är det viktigt att man har kan tala om varför det blev så och hur man kan göra det bättre.”
(Pedagog)

Kvalitetsdialogens fokus på pedagogiska frågor har varit ett viktigt bidrag för verksamheten. Ett exempel på vad kvalitetsdialogen har givit är att efter det första året har det blivit tydligt att det inom förskolan har funnits brister i relationen mellan pedagoger och föräldrar, vilket har lett till förbättringsarbete inom verksamheten. Inom en skola har de tagit fasta på kritiken och har diskuterat utifrån kvalitetsdialogen vilka delar de ska prioritera i arbetet. Det har också förstärkt

det förbättringsarbete som redan har påbörjats i verksamheten. Men samtidigt som kvalitetsdialogen har lyft fram svagheter så har även verksamhetens styrkor blivit tydliga i rapporterna från kvalitetsdialogen. Det har underlättat diskussioner med politiker och media när en extern opartisk person har analyserat verksamheten. För regionen har rapporten givit styrka och erkännande för det arbete som har skett i regionen. Diskussioner om dialogforum som arbetsform har skett i regionen men har inte genomförts än.

Avslutningsvis

I staden har förberedande möten genomförts i stadsdelarna under hela perioden som kvalitetsdialogen har pågått och i huvudsak har både chefer och pedagoger deltagit. Liksom för staden som helhet har förberedelserna utvecklats under de tre åren. För att hela verksamheten ska kunna dra nytta av erfarenheterna från dessa har anteckningarna spridits till enheterna. Verksamhetschefen har använt anteckningarna i sitt arbete med rapporteringar. På liknande sätt menar flera intervjuade verksamhetschefer och skolansvariga i kommunen att de har haft användning för kvalitetsdialogen när de skriver kvalitetsredovisning eller årsrapport.

I stadsdelen, liksom för övriga i staden, har arbetet med förbättringsområden startat. Både chefer och pedagoger menar att förändringar tar tid framförallt när det gäller förändringar som ställer krav på ändrade förhållningssätt. För att underlätta fortsatta förbättringar i verksamheterna menar deltagarna att kvalitetsdialogen bör genomföras med något längre intervall, cirka vartannat år istället. Det finns även verksamhetschefer som menar att varje år eller vart femte år vore ett bra intervall.

Kvalitetsdialogen är enligt verksamhetschefen en oberoende analys av den egna verksamheten som har varit ett viktigt underlag i kontakten med andra parter. Nästan alla verksamhetschefer i kommunen anger att det är viktigt att samtalsledaren kommer externt ifrån och inte tillhör kommunen. Hälften av dem menar också att det är lämpligt att samtalsledaren kommer från universitetet. Kombinationen av kunskap inom skolområdet och pedagogik samt förmåga att ställa konkreta och penetrerande frågor är det som verksamhetscheferna ser som viktiga aspekter för att en samtalsledare ska fungera i kvalitetsdialogen.

Region Väster – en stadsdels reflektioner redovisas

Förberedelser

Förberedelserna under det tredje året har bestått av ett möte mellan alla rektorer som har brutit ner fokusområdena i delfrågor och vid ett andra möte har förutom alla rektorer även de pedagoger som skulle medverka vid dialogtillfället hos stadskansliet deltagit. De utvalda rektorer och pedagoger som har representerat stadsdelen vid dialogen på stadskansliet har även träffats vid ett tredje tillfälle. Under mötena har smågrupper bildats för att tala om fokusområdena. Bland annat har de som arbetar med äldre elever diskuterat betygsättning tillsammans. De tidigare åren har cheferna träffats innan och även deltagit vid dialogtillfället hos stadskansliet. Ett undantag är dock andra året för förskolan då endast en chef deltog eftersom stadsdelen hade färre plaster till förfogande vid den regiongemensamma träffen. Därutöver har även pedagoger deltagit vid träffarna. Enligt verksamhetschefen har kvalitetsdialogprocessen givit diskussioner om pedagogiska frågor inom skolan på ett annat sätt än vad kvalitetsredovisningsarbete annars gör.

De förberedande mötena har varit ett tillfälle för rektorer och pedagoger att delge varandra hur de har arbetat men också hur de har sett på saker. Skillnaderna inom stadsdelen har också trätt fram och förberedelserna har blivit ett forum att få höra om hur andra arbetar utifrån andra förutsättningar än de egna.

Förberedelserna har också underlättat för en öppen atmosfär i gruppen inför kvalitetsdialogtillfället. En rektor menar att man som arbetsledare har behövt ha framförhållning och föra in fokusområdena i planeringen för att arbeta med dem och också kunna berätta om arbetet när kvalitetsdialogen kommer. Fokusområdena har legat nära verksamheten och är en del av det vardagliga arbetet men kvalitetsdialogen har lett till att frågorna har lyfts extra det år de ha ingått i kvalitetsdialogen.

Under kvalitetsdialogen har deltagarna upplevt att de kommer till tals. Förskolans regionträff har givit det positiva att deltagarna har fått höra hur andra stadsdelar arbetar men samtidigt har det givit lite utrymme för den egna stadsdelens arbete. Rapporten har inte heller speglat helheten i verksamheten.

Dialogtillfällena har givit utrymme för att berätta om verksamheten med undantag av förskolans andra år. Förberedelserna har skapat tillfäl-

lena att få höra om hur andra arbetar och de olika förutsättningar som finns inom stadsdelen.

Användning av kvalitetsdialogen

Deltagarna menar att kvalitetsdialogen liksom andra nya fenomen har behövt tid att få en plats i organisationen. Med tiden har fler i personalen deltagit i arbetet med kvalitetsdialogen.

Inom förskolan har pedagogerna varit vana vid att föra en dialog mellan varandra och föräldrar kring avdelningens arbetssätt och vad som kan bli bättre. Det har skett genom de kvalitets-specifikationer som verksamheten har tagit fram och arbetat med på avdelningsnivå i flera år. Tillsammans med balansen har detta varit ett verktyg för utvärdering. Kvalitetsdialogen har utgjort en liten del i helheten som kompletterar övrigt arbete. Den har givit inspiration och idéer, lyft fram de pedagogiska aspekterna av arbetet genom dialogformen och visat förbättringsområden för hela stadsdelen. Den reflektion som kvalitetsdialogen har gett upphov till har ibland givit diskussioner men också ett annat sätt att arbeta. I en skola, liksom för flera andra skolor, har balansen visat att elevinflytandet behövde förbättras. Det arbetet hade startat när kvalitetsdialogens rapport kom andra året och där elevinflytande också anges som ett förbättringsområde. En rektor beskrev att kvalitetsdialogen, balansen och skolverkets inspektion hade sammanfallit i kritiken kring elevinflytande. Kvalitetsdialogens rapport hade varit värdefull i arbetet på skolan och hade använts som underlag för diskussioner i arbetslagen och en studiedag kring elevinflytande. Rektorn menade att mer ur kvalitetsdialogens rapport skulle kunna användas men att det var viktigt att prioritera några få förbättringsområden och att arbeta grundligt med dem. Fokus på elevinflytandet har på skolan inneburit att en process har startat där personalen stannar upp och diskuterar med kollegor. En pedagog menar att även sättet att arbeta har förändrats vad gäller sättet att agera i samspelet med barnen. Det har blivit en påminnelse om vikten av att kommunicera målet med undervisningen för barnen:

”En sak som har förnyats, som jag gjorde för flera år sedan, det är att jag talar om varför eleverna ska göra något. Vi tittar ofta i läroplanen på vad det är de ska lära sig och varför. Att det finns regler i läroplanen om vad jag ska lära ut. Det gör jag tydligare nu och pratar om det hela tiden. Det är en sak som kommit in med elevinflytande, att barnen har rätt att veta vad dom ska

kunna. Men också att man lyssnar på barnen. Jag påtalar för barnen att det är ni som gjort att vi gör så här. De ska kunna se att de påverkar i det lilla, att de påverkar mig.” (Pedagog)

Kvalitetsdialogen och förberedande möten har för deltagarna varit ett tillfälle att få bekräftat att man är på rätt väg och verksamhetschefen, som inte har träffat personalen i sådana sammanhang i stor utsträckning, har sett var organisationen har befunnit sig i sitt arbete. En rektor menar att kvalitetsdialogen har varit ett stöd för att se om verksamheten har uppfyllt sina mål tillsammans med de egna revisionerna. Vid redogörelser i kvalitetsredovisningen för skolan och årsrapporten har rektorn sett att kvalitetsdialogen kan vara ett stöd för att skriva bland annat om sådant som är svårt att mäta och inte finns med i balansens mätningar:

”Jag ser på antalet godkända i de nationella proven. Då måste jag ha siffror. Sedan funderar jag över hur jag ska redovisa lusten och glädjen. Det kan du inte mäta i balansen. Det är därför dialogen och besök av skolverkets inspektion gör att man kan se att om det vi har skrivit har någon bäring hos barnen.”

Men dialogen kan också vara ett sätt att få upp pedagogiska frågor till ledningen för diskussion. Kvalitetsdialogen har också lett till att behovet av nätverk för att få höra om hur andra arbetar har blivit synligt.

Avslutning

Urvalsförfarandet ser liknande ut i de studerade verksamheterna. Verksamhetschefen har tillsammans med ledningsgruppen gjort ett urval av de enheter som ska representera stadsdelen. Rektorer har ofta varit de som sedan gjort urvalet av enskilda pedagoger.

Verksamhetschefen i stadsdelen menar att som chef tar man ett steg tillbaka under dialogtillfället och lyssnar istället på vad rektorer och pedagoger berättar om sitt arbete. Den inställningen delas av de övriga verksamhetscheferna i fallstudierna, men någon enstaka chef menar istället att det har varit ett tillfälle att gå in och markera om en deltagare har beskrivit ett arbetssätt som inte ligger i linje med ledningens intentioner.

En pedagog i stadsdelen menar att kvalitetsdialogen har lett till reflektion och återgång till

ett tidigare arbetssätt gentemot eleverna. Generellt menar de intervjuade deltagarna att medverkan i kvalitetsdialogen har lett till reflektion kring fokusområdena. Ofta har dock deltagarna svårt att ange några direkta kopplingar mellan deltagandet i kvalitetsdialogen, som har upplevts positivt och lett till egna reflektioner, och konkreta förändrade arbetssätt.

En pedagog i stadsdelen, i likhet med några andra intervjuade deltagare, undrar vad som händer på stadskansliet med resultatet och skulle gärna vilja se en tydlighet i vilka åtgärder som sker i staden till följd av kvalitetsdialogen.

Inom förskolan i stadsdelen har ett redskap för kvalitetsarbete funnits för avdelningarna som bygger på samtal med föräldrar, vilket har använts innan kvalitetsdialogen. Arbetslag i många verksamheter inom förskola och skola har dialog, eller samtal, inom gruppen som utgångspunkt då arbetet ska läggas upp eller utvärderas. Det finns en positiv inställning till dialog som arbetssätt. Ytterligare exempel på det visar nästa fallbeskrivning där kvalitetsdialogen som arbetsform har inspirerat till nya arbetssätt.

Deltagarna i stadsdelen har liksom deltagarna från övriga förvaltningar en positiv erfarenhet av kvalitetsdialogen. Alla verksamhetschefer vill att den ska fortsätta, men en bra samtalsledare lyfts dock fram som en förutsättning för att en fortsättning ska uppfattas som givande.

Region Centrum – en stadsdels reflektioner redovisas

Förberedelser

Förberedelserna har sett olika ut för förskole- respektive skolverksamheten som i denna stadsdel har varit uppdelad i två olika organisationer under tiden för kvalitetsdialogen. Inom skolan har inga förberedelser skett de två första åren. Förberedelserna under det första året har varit begränsade till ledningen inom förskolan och inga gemensamma träffar för de som skulle delta vid dialogtillfället på stadskansliet har genomförts. Alla deltagare vid dialogtillfället andra året har träffats i ett gemensamt möte innan.

Inför tredje årets kvalitetsdialog har skolan och förskolan träffats i två gemensamma förberedande möten ordnade för dem som sedan skulle delta vid dialogen på stadskansliet. Inriktningen mot ett 1-16-perspektiv under det sista året har av deltagarna uppfattats som positivt. Flera lärare från skolan tycker att det har varit givande att höra om förskolans syn på det ständiga lärandet i vardagssituationer. Ett viktigt inslag har varit att få ett ansikte på kollegor i skolan respektive förskolan och förslag om studiebesök har kommit upp. Verksamhetschefen för skolan menar att dessa träffar har visat att det inom verksamheten finns ett reflekterande kring 1-16-perspektivet. Utöver de två gemensamma träffarna med skola och förskola har enheterna i stadsdelen arbetat med fokusområdena på arbetsplatsträffar. Inom förskoleverksamheten har ledningen brutit ner fokusområdena till frågeställningar, vilka sedan har legat till grund för diskussioner under arbetsplatsträffar. Därutöver har två möten genomförts inom förskolan där olika pedagoger varje gång har diskuterat fokusområdena med förskolans representanter för kvalitetsdialogen.

Deltagarna anser att kvalitetsdialogen på stadskansliet har haft ett värde då de har fått sitta med en kompetent person som har kunnat gå på djupet i de frågor som har diskuterats. Det har gett ett bra pedagogisk samtal enligt både förskole- och skolverksamheten och utgjort ett tillfälle att analysera vardagen, lyssna på andra och eftersom det händer mycket inom pedagogiken har det också varit intressant att lyssna på nya idéer. Deltagarna upplever inte att de förändrar sitt sätt att se på de fokusområden som tas upp men samtalen under förberedelserna och dialogtillfället har varit inspirerande. Upplevelsen av att inte bara svara på frågor utan också få

ta del av andras kunskaper har varit betydelsefullt för deltagarna, däribland de forskningsresultat som samtalsledaren har tagit upp:

”Det var otroligt häftigt när lärarinnan på X-skolan som hade jobbat länge, beskrev hur det var då och hur det är nu. Vad det är för problem och vilka vinster man har gjort på det här nya sättet att se på barnen... att på ett nyanserat föra fram den problematiken och samtidigt känna att man är på rätt väg. Samtalsledaren var bra på att ställa frågor. Han gav också. Han ställde inte bara frågor. Han sa 'ta med er det här ut' om det var något om den senaste forskningen.”
(Pedagog)

En viss känsla av ”förhör” har funnits efter första året med förskolan. Andra året har förskolans dialogtillfälle skett tillsammans med övriga stadsdelar i regionen vilket har lett till ett minskat talutrymme för deltagarna. Deltagarna menar att den egna stadsdelen kom i skymundan men att det istället har givit inspiration att lyssna på arbetet i de andra stadsdelarna. Verksamhetschefen från skolan menar att samma samtalsledare har gjort att denna har en stor kunskap om kvalitetsarbete i Göteborg vilket har varit en styrka. En extern samtalsledare med erkänd kompetens upplever att deltagarna har givit status till processen.

Sammanfattningsvis har deltagarna i stadsdelen uppfattat att de har kommit till tals under dialogtillfället, med undantag av förskolans regiongemensamma dialog. De menar att de som individer har blivit inspirerade även om inte deras förhållningssätt till fokusområdena har förändrats. Inom skolan skedde inga förberedelser inledningsvis. Ledningarna har valt att utöka förberedelserna efter hand och fler pedagoger har på det sättet blivit delaktiga i processen. Förslag om besök mellan förskola och skola har kommit upp under förberedelserna tredje året.

Användning av kvalitetsdialogen

Båda verksamhetscheferna uttrycker att kvalitetsdialogen ger dem en bild av verksamheten. För förskolan har den även givit en bekräftelse på det man redan visste om sin verksamhet. Inom skolan har rapporterna från första och andra året ingått som underlag för förberedelse inför tredje årets dialogtillfälle. Ekonomin har varit i fokus men det har ändå skett utveckling inom skolan enligt verksamhetschefen men

Dialogen har inte använts i verksamhetens arbete.

Återkoppling inom förskoleverksamheten har skett när rapporten från stadskansliet och samtalsledaren kommer. Efter första året har i första hand återkoppling skett inom ledningen för förskolan. Andra året har även rapporten från kvalitetsdialogen diskuterats i ett nyinfört forum kallat "pedagogisk dialog" med chefer och de pedagoger som deltagit vid kvalitetsdialogen. De har också fått OH-material för att kunna föra ut resultaten till enheterna. Kvalitetsdialogen har lett till en process där förberedande möten, diskussioner på avdelningarna och återkoppling har givit delaktighet bland pedagogerna. Sådan delaktighet har inte skapats tidigare då stadskansliet skickade ut enkäter till rektorerna.

Rapporten från första kvalitetsdialogen har inte lett till några överraskningar för ledningen utan har snarare givit en känsla av att vara "avslöjad". Ledningen menar att rapportinnehållet har tagits på stort allvar och de har sett det som en bekräftelse på att verksamhetens behov av en plattform för kvalitetsarbetet. Detta har lett till att fokus i arbetet sattes på pedagogiken och målen i läroplanen. Arbetet har haft till syfte att skapa en trygg grund där alla inom förskolan vet var de har varandra i det pedagogiska arbetet. En medvetenhet om vardagen har varit viktigt:

"Vi ska veta att vår personal reflekterar över sin vardag. Vi ska veta hur vi gör med olika saker som är fundamentala, varför inskolningarna inte blir bra eller varför det går snett i våra kundkontakter med mera." (Verksamhetschef)

Kvalitetsdialogens fokus på dialog har alltså förts över till ett forum kallat "Pedagogisk dialog" inom förskolan. Verksamhetschefen menar att dialogtillfället är ett bra arbetssätt för att analysera verksamheten, lära av varandra och skapa möjlighet till reflektion för deltagarna. Ledningsgruppen har infört pedagogiska dialoger för att driva kvalitetsarbete och dialog som också har uppfattats som ett sätt att ta med medarbetarna i verksamhetens utvecklingsarbete. Kvalitetsdialogen har fått verksamhetschefen att arbeta mer med att få medarbetarna delaktiga i arbetet med att utveckla verksamheten. De pedagogiska dialogerna har svetsat samman stadsdelens förskoleverksamhet och det har lett till att de har lärt känna varandra bättre och att det också har blivit ett forum med möjlighet att driva utvecklingsfrågor. Verksamhetschefen har varit den som har

agerat samtalsledare och syftet med dialogerna har varit att reflektera och delge varandra erfarenheter. Ämnen för dialogen har varit exempelvis inskolning där deltagarna har diskuterat hur man går tillväga och vad avsikten har varit med inskolningens upplägg. Diskussionerna har ibland lett till att rutiner har ändrats.

De cirka femton pedagogerna i de pedagogiska dialogerna har sedan fått i uppdrag att fortsätta en diskussion i den egna enheten. Till sin hjälp har de fått anteckningar från mötet. Arbetet med pedagogiska dialoger har också fört upp frågor till ledningen som har gjort att de tänkt till ytterligare om exempelvis inskolning. Ledningen kan också ha satt upp mål utifrån diskussionerna.

Förbättringskraven i rapporten från kvalitetsdialogen har fått ledningen att titta efter nya sätt att ta in intryck. Dialogen med regionen andra året för förskolan har lett till att rektorsgruppen har gjort studiebesök i andra stadsdelar. En idé som har kommit från en annan stadsdel är "Pedagogisk måndag" som under år 2004 har varit en fortbildningsserie där alla pedagoger inom förskola har deltagit i tre eftermiddagar var. Det har inletts med en föreläsning om barns lärande med en föreläsare från universitetet. De följande träffarna har varit dels ett diskussionsforum i tvärgrupper inom stadsdelen, dels ett diskussionsforum inom respektive enhet kring frågor om bland annat barns lärande och lärmiljö. Vid en enhet exempelvis har rektorn lett en diskussion kring några utvalda teman. Rektorn har ställt frågor kring mötets tema och deltagarna har delgivit varandra hur de arbetar med dessa frågor för att sprida idéer om arbetssätt.

Verksamhetschefen menar att efter andra kvalitetsdialogen så har de inom förskolan lyckats koppla samman kvalitetsdialogens rapport med självvärderingsarbete inom stadsdelen. Kopplingen mellan olika aktiviteter har varit väsentligt enligt verksamhetschefen. Det balanserade styrkortets del om verksamhetens processer med självvärderingsmaterial har förskolan precis börjat arbeta med och rektorerna försöker att koppla ihop diskussioner om exempelvis värdegrund och inläring till detta självvärderingsmaterial.

Avslutningsvis

Flera verksamheter i utvärderingens studie menar att kvalitetsdialogen passar väl in i det övriga kvalitetsarbetet i verksamheten. Den här stadsdelen visar dock den variation som finns i sättet att föra in kvalitetsdialogen i det övriga arbetet

inom verksamheterna. Skillnaden mellan hur förskole- och skolverksamheten i stadsdelen har arbetat med kvalitetsdialogen är stor.

Förskolans ledning har involverat personalen i arbetat med kvalitetsdialogen vad gäller förbaser, återkoppling och har även fört över arbetsmetoden med dialogforum. Så kallade pedagogiska diskussioner har införts som ett sätt att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor. De skiljer sig dock från kvalitetsdialogen då intern samtalsledare används. Detsamma gäller andra stadsdelar som säger att de arbetar med dialog eller lärande samtal. Innehållet i stadsdelens pedagogiska diskussioner liknar dock kvalitetsdialogen med fokus på det dagliga pedagogiska arbetet. För personalen har de pedagogiska diskussionerna givit kontakter med övriga pedagoger i stadsdelen och möjlighet att diskutera det dagliga arbetet i större omfattning än tidigare.

Även inom gymnasieskolan finns exempel på att kvalitetsdialogen har påverkat sättet att arbeta med pedagogiska frågor. Vi avslutar fallbeskrivningarna med att se hur arbetet med kvalitetsdialogen har sett ut inom utbildningsförvaltningen.

Utbildningsförvaltningen -- en gymnasieskolas reflektioner redovisas

Det finns i Göteborg 15 kommunala gymnasieskolor. Därutöver finns 23 fristående skolor som inte ingår i kvalitetsdialogen på grund av att de har andra huvudmän. En politisk utbildningsnämnd finns för verksamheten och en förvaltningsledning på 15 personer, där bland andra en ansvarig chef, ekonomichef, IT-chef och utvecklingschef ingår samt skapar förutsättningar för verksamheten. I en mer operativ ledningsgrupp kring den ansvariga chefen ingår 16 verksamhetschefer (tidigare kallade rektorer) och där ligger arbetets fokus på verksamhet, mål och resultat. Göteborgs kommuns gymnasieskolor erbjuder 16 nationella program och därutöver 18 specialutformade program. Omsättningen 2003 uppgick till 1451 miljoner kronor.

Drygt 13000 elever går i de kommunala gymnasierna. Medelbetyget ligger på 13,7 och 85% av eleverna har slutbetyg. Antalet anställda lärare omräknat i heltidstjänster var år 2003 1769 och antalet lärare per 100 elever kan sägas motsvara 7,8 stycken.

Upplägget för kvalitetsdialogerna har skiftat mellan åren där exempelvis eleverna fick ett eget dialogtillfälle tredje året istället för att vara med vid den egna gymnasieskolas dialogtillfälle. Första året har en återkoppling till rektorsgruppen skett, vilken året efter har kompletterats med att samtalsledaren har haft muntlig redovisning av resultaten öppen för alla intresserade pedagoger i en av gymnasieskolornas aula. Något gemensamt förmöte har inte skett för gymnasieskolorna utan det har varje enskild skola ansvarat för. Förberedelserna har skiftat mycket mellan skolorna.

Ledningen menar att sammansättningen av gymnasieskolor vid de olika dialogtillfällena har fungerat väl.

Förberedelser

De intervjuade vid en gymnasieskola menar att där har inga gemensamma förberedelser skett inför dialogtillfällena. Både verksamhetschefen och pedagogerna menar att det ger en spontan bild av verksamheten och inga tillrättlagda svar. Samtidigt har de sett nackdelar i möjligheten att representera sin skola och inte bara sig själv när förberedelserna har varit begränsade. Verksamhetschefen har gett anvisningarna till de pedagoger som ska delta vid kvalitetsdialogen och har

sagt att de kan prata med sina kollegor innan om det finns aspekter inom deras område som de har dålig kännedom om. Därutöver har pedagogerna fått en kort redogörelse för hur själva dialogtillfället går till. De har blivit informerade om att mötet skulle spelas in så att de inte ska bli överraskade av det. Verksamhetschefen har själv gjort urvalet av de pedagoger som har deltagit vid dialogtillfällena. Valet har under de två första åren gjorts efter de fokusområden som har varit aktuella. Det har lett till att första året har en speciallärare deltagit och andra året har en lektor som arbetat med pedagogiska frågor på gymnasieskolan deltagit. Tredje året har chefen valt fyra pedagoger från olika ämnesområdena med syfte att få bredd i urvalet. Därutöver skulle pedagogerna helst inte ha flera andra åtaganden med syfte att sprida arbetsbelastningen inom kollegiet.

Själva dialogtillfället har pedagogerna uppfattat som positivt. Dock har förutsättningarna skilt sig åt mellan åren då antalet representanter från skola varit färre de två första åren. En pedagog som har deltagit vid ett av de två första åren har inte uppfattat en diskussion på skolan efter sitt dialogtillfälle som en pedagog som varit med tredje året. Kännedomen om kvalitetsdialogen har varit begränsad på skolan.

Samtalsledaren har vänt sig till alla i gruppen och har ställt följdfrågor om något varit oklart. Deltagarna menar att man behöver kunna argumentera för sina uttalanden. Det har också ställts frågor där deltagarna har behövt reflektera och fundera över sitt uppdrag exempelvis "Skulle du kunna sätta MVG på en hel klass?" eller "Redogör för skolans pedagogiska vision".

Sammanfattningsvis har dialogtillfället uppfattats som positivt. Förberedelserna i den studerade gymnasieskolan har varit mycket begränsade. Skillnaderna mellan de olika gymnasieskolorna är dock stora vad gäller hur arbetet med förberedelser och återkoppling har sett ut.

Användning av kvalitetsdialogen

För pedagogerna har kvalitetsdialogen inneburit ett tillfälle att få idéer från andra skolor. Någon systematisk återkoppling har dock inte skett i den egna skolan, utan det har varit enstaka diskussioner med intresserade kollegor efter dialogtillfället. Pedagogen menar att dialogtillfället har varit inspirerande. Efter dialogtillfället har pedagogerna försökt återge vad som har sagts till kollegorna och också höra om de svar som har givits

även står för kollegornas åsikter. Ett av de ämnen var hur olika skolor arbetade med arbetslag, vilket har varit uppe tidigare till diskussion på skolan.

Verksamhetschefen menar att ansvaret för att arbeta med kvalitetsdialogen har ledningen på skolan haft även om pedagoger också genom deltagandet har kunnat lära sig saker och exempelvis skapa kontakt med andra pedagoger på andra skolor. Kvalitetsdialogen har varit mer av ett strategiskt verktyg och har gett en bättre helhetsbild anser verksamhetschefen. Kvalitetsdialogen kompletterar den bild som balansens siffror ger:

”Det är bra för att få en bättre helhetsbild gentemot de mål som vi har från politikerna, i nyckeltal och siffror som finns i balanserade styrkortet. Det siffror säger är väldigt konkret. Du har höjt dig från 61 till 63 - men vad beror det på? Då tycker jag att det här ger en annan kompletterande dimension. Det är att komma vidare med kvalitetstankar och utvecklingstankar. Det handlar om en strategi.”

Kvalitetsdialogen har haft särskilt stöd som ett fokusområde och har på det sättet givit inspiration till ett fortsatt arbete med dessa frågor. Verksamhetschefen tror dock inte att medarbetarna vet om kopplingen till kvalitetsdialogen. Verksamhetschefen menar att kvalitetsdialogen har varit en bidragande orsak till att skolan har vidareutvecklat sitt arbete med särskilt stöd till elever där ett särskilt rum används för att nå elever med inlärningssvårigheter, men också arbete med åtgärdsplaner som både elev, föräldrar och skolrepresentanter skriver under.

Verksamhetschefen hävdar att kvalitetsdialogens fokus på individuella utvecklingsplaner har synliggjort behovet av att arbeta mer med det området. Diskussioner om individuella utvecklingsplaner har pågått några år men arbetet har inte fått fart.

Själva dialogtillfället har givit influenser i form av att andra skolor har beskrivit hur de arbetar. Men detta har i första hand gällt verksamhetschefen och inte pedagogerna, även om de också har varit positiva till att få idéer från andra skolor. En pedagog tycker att det är svårt att skilja kvalitetsdialogen från andra forum där liknande tema har tagits upp:

”Jag har varit med på andra sådana här möten och pratat om exempelvis individuella ut-

vecklingsplaner. Det har varit så många olika sammanhang, så det är svårt att skilja det ena från det andra.” (Pedagog)

Ett exempel på att dialogtillfället har gett upphov till tankar att arbeta vidare med är ett uttalande från en elev som har sagt att samma saker hade tagits upp i tre olika kurser. Verksamhetschefen menar att uttalandet varit en bidragande orsak till att så kallade pedagogiska diskussioner har införts på skolan. Idén till de pedagogiska diskussionerna har funnits innan kvalitetsdialogen som ett alternativt sätt att arbeta med konferenser och för att lyfta fram de pedagogiska aspekterna i arbetet på skolan. Kvalitetsdialogen har fungerat som en skjuts i detta arbete. Pedagogiska diskussioner har skolan arbetat med under två års tid. Första året har generella teman funnits exempelvis etik och moral som har diskuterats i grupper där även andra yrkesgrupper än pedagoger har kunnat delta. Andra året har pedagoger inom samma ämnesområde träffats för att diskutera kurser utifrån aspekter som kursinnehåll och kursupplägg. En ämnesansvarig har lett diskussionen och en utsedd kursansvarig har dokumenterat mötet. Pedagogerna har sett det som ett forum för pedagogiska diskussioner som har varit positiva för arbetet. Resultatet av de pedagogiska diskussionerna kring kurser har varit tänkt att bli ett dokument som handlar om kursens upplägg, bedömningsaspekter, obligatoriska delar, studiebesök och vilka moment som kan lämnas åt sidan.

Avslutning

I den studerade gymnasieskolan har inga systematiska förberedelser eller återkopplingar skett till personalen. Kvalitetsdialogen har dock bidragit till att skolan har startat så kallade pedagogiska dialoger med syfte att lyfta fram pedagogiska frågor som exempelvis bedömningsfrågor. Det är dock i huvudsak verksamhetschefen som har arbetat med förbättringsområdena och kan se kopplingen till kvalitetsdialogen. De verksamheter som har deltagit i utvärderingen menar att kvalitetsdialogen har hjälpt dem att identifiera förbättringsområden. De menar också att kvalitetsdialogen synliggör måluppfyllelse knutet till fokusområdena. Gymnasieskolans ledare menar i likhet med flera deltagare att kvalitetsdialogen i detta arbete kompletterar de enkäter och statistik som finns för verksamheten.

Samma samtalsledare har gett kontinuitet inom grundskola och gymnasieskola. För förskolan har det varit olika samtalsledare varje år, vilka har fungerat bra enligt de flesta deltagarna. De intervjuade deltagarna från både förskola, grundskola och gymnasieskola har uppskattat att samtalsledarna har visat deltagarna respekt och har haft insikt i skolväsendet, vilket har varit fallet med enstaka undantag. Exempelvis har deltagarna reagerat på ett alltför akademiskt förhållningssätt där verksamhetens vardag inte respekteras och att dialogen har blivit för fokuserad på samtalsledarens egna forskningsintressen.

Sammanfattning

Kvalitetsdialogen och individen

- Dialogtillfällena har varit uppskattade tillfälle för reflektion och inspiration för de som har deltagit. Deltagarna upplever att det har funnits utrymme att tala under dialogtillfällena. Samtalsledarna har varit uppskattade för förmågan att ställa relevanta följdfrågor. Deltagarna menar också att samtalsledaren och övriga deltagare har lyssnat på det som den enskilda deltagaren har framfört under dialogen.
- Deltagarna menar att de har diskuterat vad som har kommit upp under dialogtillfällena med sina kollegor och i enstaka fall har deltagaren kunnat ange en koppling till ett förändrat sätt att arbeta.
- Representationen har för många uppfattats som problematisk och en av kvalitetsdialogens svaga sidor. Förberedelser ger dock en möjlighet för deltagarna att kunna förmedla en bild av arbetet i stadsdelen och inte bara de egna föreställningarna eller arbetssätten.
- Dialogen har fungerat som ett tillfälle för verksamhetscheferna att få en bild av verksamheten och hur pedagogerna arbetar. Det har varit en bekräftelse för dem att deras bild av verksamheten har stämt överens med det som pedagoger och rektorer har beskrivit.

Kvalitetsdialogen och organisatoriska aspekter

- Deltagarna anger att de uppfattar stadskansliets intentioner som att dels få veta vad verksamheterna gör för att kunna skriva en kvalitetsredovisning för staden, dels kontrollera verksamheterna på liknande sätt som skolverkets uppdrag. Många har dock samtidigt en bild av att stadskansliet genom kvalitetsdialogen erbjuder ett stöd till förbättringar.
- Kvalitetsdialogen har lett till att pedagogiska frågor lättare har kunnat föras upp på agendan i ledningarna där annars ekonomi och andra frågor har stor plats.
- Deltagarna menar att kvalitetsdialogen är en ny företeelse och har därför inte hunnit få en given plats i verksamheten. Idéer för hur förberedelserna ska se ut och hur återkopplingen ska ske har vuxit fram och förändrats över tiden. Det är först mot slutet som processen har börjat ta

form och kännedom om kvalitetsdialogen har ökat inom verksamheterna. Generellt gäller också att förberedelserna har blivit mer omfattande med åren.

- Rapporterna har i flera verksamheter följts upp och resultaten har delgivits enheterna, ett arbete som ofta rektorena har stått för, vilket har lett till att återkopplingarna kan skilja sig väsentligt åt mellan enheterna.

Kvalitetsdialogen som metod

- I många verksamheter har man arbetat med förbättringsområden enligt kvalitetsdialogens resultat och försökt se kopplingar mellan de olika styrdokument som finns. Kvalitetsdialogen har på detta sätt ingått bland andra underlag när verksamhetsplaner och mål ska formuleras för verksamheten. Erfarenheterna från de studerade stadsdelarna och utbildningsförvaltningen visar dock att stora skillnader finns i sättet att arbeta utifrån kvalitetsdialogen: allt från att inte ha arbetat med den någonting till att låta kvalitetsdialogen stå modell för ett nytt arbetssätt för kvalitets- och utvecklingsfrågor.
- De intervjuade menar att kvalitetsdialogen bör fortsätta i dess nuvarande form förutom att det bör vara längre emellan dialogtillfällena. Anledningen är att verksamheterna behöver tid att arbeta med de identifierade förbättringsområdena mellan dialogtillfällena.

Kvalitetsdialogen i verksamheterna

- Det finns stora skillnader mellan verksamheterna i vad kvalitetsdialogen har lett till. Allt från att inte ha arbetat alls med kvalitetsdialogens resultat till att införa arbetssätt liknande kvalitetsdialogen med syfte att lyfta fram pedagogiska frågor och hitta former för kvalitetsarbete.
- Arbetet med kvalitetsdialogerna har stämt överens med övrigt kvalitetsarbete. För förvaltningarna och staden som helhet har 1-16-perspektivet varit ett förbättringsområde. Arbetet med kvalitetsdialogen inför tredje årets dialogtillfälle har stöttat detta arbete i förvaltningarna.

- Kvalitetsdialogens fokus på pedagogiska frågor har varit uppskattat och flera verksamheter upplever att liknande forum för pedagogiska diskussioner har saknats inom verksamheterna. Det finns en öppenhet för dialog som arbetsform och många använder dialog, eller "det goda samtalet", vid arbetsplatsträffar eller tvärgrupper med fokus på specifika frågor.
- Den stora skillnaden mellan dialogforum inom verksamheterna och kvalitetsdialogen är att det inom verksamheterna är interna samtalsledare, i de fall som samtalsledare används. I flera av verksamheterna har dialogforum eller lärsamtal införts under tiden som kvalitetsdialogen har pågått och i några fall är kopplingen till kvalitetsdialogen tydlig, exempelvis den studerade gymnasieskolan och förskoleverksamheten i Centrumstadsdelen som har infört nya mötesforum för att pedagoger skall diskutera frågor som bedömning och barns lärande, vilket har varit positiva erfarenheter för deltagarna.
- Deltagarna menar att de regionvisa dialogtillfällen för förskolan, har givit mindre utrymme för de enskilda stadsdelarna. Tillfället var dock ett forum för utbyte av idéer och kontakter över stadsdelsgränser där centrumstadsdelens studiebesök är ett exempel.

Analys

Metodperspektivet

Fenomenet kvalitetsdialog har varit nytt och deltagarna har inledningsvis haft en vag bild av vad som har förväntats av dem. Efterhand har förvaltningarnas representanter, stadskansliet och samtalsledaren lärt sig hur dialogprocessen kan användas för att leda till reflektioner och underlag för förbättringar i verksamheten. Samtalsledarens förmåga att ställa relevanta och ifrågasättande följdfrågor under dialogtillfället har varit en väsentlig del i detta. Samtalsledaren har över tid lagt in fler berättelser under dialogtillfällena för att skapa en trygghet och öppenhet i dialogen. Berättelserna fungerar också som förmedlare av kunskap och visar vad som är väsentligt att lägga uppmärksamhet på.

Deltagarna upplever att de har fått utrymme att tala, med undantag av förskolans regionvisa dialogtillfälle. Deltagarna menar att de har fått gensvar på deltagande med en samtalsledare som har lyssnat och ställt relevanta följdfrågor. Dialogforumet har givit upphov till reflektioner för den enskilda deltagaren och diskussioner på enheterna efter dialogtillfället framförallt efter det att rapporten levererats. På så sätt har kvalitetsdialogen varit en del i de ständiga läroprocesser som sker i verksamheten. Lärandet tycks dock hittills sällan gälla stora förändringar. Deltagarna menar att diskussionerna inte har förändrat deras sätt att tänka kring fokusområdena. Kvalitetsdialogen har snarare givit bränsle till idéer som redan finns i organisationen. Kvalitetsdialogen har på det sättet varit det som har ökat takten i initierade insatser och förändringsprocesser. Vad gäller arbetet med förbättringsområden har förvaltningarna använt kvalitetsdialogen för att identifiera förbättringsområden och de flesta menar också att kvalitetsdialogen kan visa måluppfyllelse knutet till fokusområdena. Här har kvalitetsdialogen visat sig kunna leda till förändring vad gäller inriktning på arbetet då den vid sidan av andra underlag har påverkat målbeskrivningar och prioriterade områden att arbeta inom.

Kännedomen om kvalitetsdialogen har ökat efter hand inom verksamheterna vilket också har underlättat för deltagarna att tala om dialogtillfället med sina kollegor efteråt. Intresset för vad som kommit fram under kvalitetsdialogen har ökat med tiden.

Sammanfattningsvis har kvalitetsdialogen:

- Förmåga att ge en bild av Göteborgs skolväsende. Den kan lyfta fram förbättringsområden men också visa måluppfyllelse för fokusområden, mer ur ett stad- och stadsdelsperspektiv än för de enskilda enheterna.
- Använts för att identifiera förbättringsområden och styrkor i verksamheterna. Några sådana förbättringsområden har varit 1-16-perspektivet och elevinflytande.
- Lett till reflektioner hos deltagarna vid dialogtillfället.

Styr- och ledningsperspektivet

De utvalda fokusområdena har av verksamheterna uppfattats som relevanta och i linje med deras uppdrag. Fokusområdena har också stadskansliet förankrat hos verksamheten och en av samtalsledarna innan kvalitetsdialogens start för tre år sedan.

Fokusområdena har delgivits verksamheterna i rubrikform som stadsdelarna själva har kunnat tolka. Detta har deltagarna ansett riktigt och det har underlättat arbetet med förberedelser då fokusområdena har genomgått en tolkning utifrån de lokala förutsättningarna. Denna tolkningsprocess har sett olika ut i stadsdelarna där exempelvis en grupp av både rektorer och pedagoger har bildats för att bryta ner fokusområdena till konkreta delfrågor som sedan hela personalen i stadsdelen har kunnat diskutera. Fördelen med detta tillvägagångssätt har varit att diskussionerna har blivit fokuserade, bland annat för att tiden inte har behövt gå till att tolka begrepp som exempelvis progression.

Fler verksamheter har efter hand uppmärksammat fördelar med att förbereda deltagandet i kvalitetsdialogen. Förberedelserna har blivit mer omfattande i förvaltningarna. Fler pedagoger har också involverats i förberedelserna. Lösningarna för hur förberedelserna har sett ut har varit flera. Fokusområdena har diskuterats på arbetsplats-träffar, studiedagar eller andra forum vilket har uppskattats av deltagarna. Utbyte av idéer och kontakter mellan enheter har uppstått i förberedelserna och skapat efterfrågan efter fler sådana forum.

På samma sätt ser deltagarna fördelar med att med tiden ha fler representanter från verksamheterna som har deltagit i kvalitetsdialogen och spridningen av dess resultat underlättas när fler känner till processen. Till skillnad från de enkä-

ter som tidigare användes av stadskansliet för att samla in material till den kommungemensamma kvalitetsredovisningen menar de intervjuade att den muntliga formen har skapat mer delaktighet. De skriftliga redovisningarna riskerar att hamna på rektorernas bord och inte engagera hela personalen.

Systematiken i förvaltningarna är begränsad när det gäller återkopplingarna. Det betyder dock inte att återkoppling inte sker. Resultaten av kvalitetsdialogen diskuteras i ledningarna och återkopplingarna till verksamheterna sköts ofta av rektorerna. En aspekt av det är att återkopplingarna kan se mycket olika ut. Ofta handlar det om kopierade rapportsidor och diskussioner vid arbetsplatsträffar. Inom exempelvis utbildningsförvaltningen har samtalsledaren haft muntliga redovisningar för alla intresserade pedagoger i storgrupp.

En skillnad mellan kvalitetsdialogen och balansen är att deltagarna i processen upplever att dialogen ger underlag som dels med kvalitativa beskrivningar kompletterar balansens kvantitativa delar dels att kvalitetsdialogen ger en bild för staden och för stadsdelen medan balansen ofta ger information för avdelningen eller enheten. Verksamhetscheferna menar att de har börjat integrera kvalitetsdialogen med det övriga kvalitetsarbetet men samtidigt visar studien att det praktiska arbetet med kvalitetsdialogen kan se mycket olika ut. Flera hävdar att de använder kvalitetsdialogen som ett underlag bland andra och att den på detta sätt lyfter frågor till agendan och skyndar på redan initierade diskussioner om förändringar. På samma sätt som balansen och kvalitetsdialogen till stor del sker parallellt i kommunen används kvalitetsdialogen i förvaltningarna parallellt med andra styrdokument och underlag. Några verksamhetschefer och rektorer menar att de exempelvis har nytta av kvalitetsdialogen när de ska skriva sin årsrapport till kommunen eller kvalitetsredovisning till skolverket.

På detta sätt kan kvalitetsdialogen fungera som ett sätt att styra, inte genom kontroll utan genom att visa alternativa arbetssätt och underlag för att bedöma kvalitetsfrågor som delvis skiljer sig från balansen. Exempel finns på att kvalitetsdialogen har lett till ett annat sätt att förhålla sig till kvalitet där det kvalitativa processtänkandet har tillkommit jämte det kvantitativa sättet. Kvalitet är därmed inte bara att ange antal utan också beskriva hur något sker.

Även om stadskansliet har initierat kvalitetsdialogen för att inspirera till utvecklingsprocesser jämte syftet att samla in underlag till en kommungemensam kvalitetsredovisning, har flera deltagare en bild av kontroll liknande skolverkets kontroll genom kvalitetsredovisningar. Över tid har deltagarna också i större utsträckning sett positiva möjligheter till förbättringar av den egna verksamheten genom deltagandet i kvalitetsdialogen. Ett dilemma är upplevelsen av feedback. På samma sätt som stadskansliet endast ser den gemensamma kvalitetsredovisningen som ett kontrollinstrument från skolverkets sida eftersom de inte har givit någon återföring till Göteborgs kommun, ser flera i verksamheten stadskansliet som kontrollerande då de inte kan se vad stadskansliet gör med resultatet från dialogen. För att fler deltagare och övriga inom verksamheterna ska kunna se att arbetet med kvalitetsdialogen har effekter kan stadskansliet bli bättre på att visa kopplingen mellan kvalitetsdialogens resultat och insatser inom förskola och skola.

Förutom arbete med förbättringsområden har även kvalitetsdialogen i enstaka fall lett till ett ändrat sätt att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor. I en stadsdel handlar det om ett nytt sätt att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor som omfattar all personal och på detta sätt bidrar till ett organisatoriskt lärande. Den studerade gymnasieskolan visar också att kvalitetsdialogen kan bidra till förändringsprocesser även om det bara är ledaren som känner till kopplingen till kvalitetsdialogen. Till skillnad från kvalitetsdialogen använder verksamheterna intern samtalsledare.

Ett av förbättringsområdena för staden och förvaltningarna är progression, att arbeta i ett 1-16-perspektiv. Stadskansliet valde att tredje året slå samman förskola och skola i ett gemensamt dialogtillfälle vilket har mottagits mycket positivt. I verksamheterna har de genomförda förberedelserna också stöttat detta genom möten mellan förskola och skola som verksamheterna kan bygga vidare på.

Sammanfattningsvis har kvalitetsdialogen:

- Hittills lett till förändrat sätt att arbeta med kvalitetsfrågor i endast enstaka fall. Lärande samtal med intern samtalsledare har införts i några förvaltningar, dock inte i någon region. I någon region har dock möjligheten diskuterats.
- Fått ett ökat processtöd i förvaltningarna genom förberedelser och återkopplingar.

- Skapat tillfälle för och lyft fram behovet av fler pedagogiska diskussioner, framförallt i ett 1-16-perspektiv.
- Varit en positiv erfarenhet som deltagarna gärna ser får en fortsättning. Muntlig insamling av material till den kommungemensamma kvalitetsredovisningen har setts som bättre än exempelvis enkäter. För att verksamheterna ska kunna arbeta med förbättringsområdena behöver det vara längre mellan dialogtillfällena exempelvis två år.

Verksamhetsperspektivet

När det gäller det organisatoriska lärandet, det vill säga vad dialogen har fått för plats i verksamheten i övrigt och givit för konsekvenser för verksamheten, är det tydligt att kvalitetsdialogen ligger i linje med mycket av det arbete som redan har bedrivits och diskuterats inom verksamheterna. Det har också varit svårt för flera deltagare att urskilja vilka åtgärder som de upplever har direkt koppling till kvalitetsdialogarbetet. Dialogen har snarare haft rollen som en inspirationskälla bland flera som också har bidragit till deltagarnas bild av sin verksamhet. Ett väsentligt bidrag som kvalitetsdialogen har givit är att föra upp pedagogiska frågor på agendan och visat behovet av pedagogiska samtal i verksamheten. Det har exempelvis i den studerade gymnasieskolan skett pedagogiska diskussioner om kursers innehåll och bedömning. Utan kvalitetsdialogen hade starten av sådana diskussioner enligt verksamhetschefen förskjutits ytterligare framåt i tiden. I den studerade stadsdelen i Centrum har upplägget av kvalitetsdialogen inspirerat till att införa pedagogiska dialoger för stadsdelens förskolepersonal. Det handlar om ett förändrat sätt att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor inom verksamheten. I det skapade forumet deltar en grupp pedagoger och för ledningen har det blivit ett stöd för att driva utvecklingsfrågor. För pedagogerna har arbetet lyft fram de pedagogiska frågorna som i tider av neddragningar fått lite utrymme.

I detta fall är det inte en process som tycks stå och falla med kvalitetsdialogens existens utan rutiner för pedagogiskt arbete har skapats och arbetssättet speglar ett nytt förhållningssätt till kvalitet med fokus på processer.

Kvalitetsdialogen har startat i ett skede där flera verksamheter har haft stort fokus på ekonomin och neddragningar. I andra fall har omorga-

niseringar skett som har gjort att kvalitetsdialogen inte har fått så stort utrymme i verksamheten.

Kvalitetsdialogen är ett fungerande redskap för att få en bild av Göteborgs skolverksamhet i stort menar deltagarna. Den muntliga formen för att redogöra för verksamheten ses som ett bra komplement till de kvantitativa datainsamlingarna som görs i exempelvis balansen. Kvalitetsdialogen har av deltagarna uppfattats som bättre på att skapa delaktighet i redovisningen än de enkäter som stadskansliet tidigare har använt för den kommungemensamma kvalitetsredovisningen.

För verksamheterna är kvalitetsdialogen en liten del av allt arbete som genomförs. Kvalitetsdialogens största förtjänster tycks ligga i förmågan att lyfta de pedagogiska frågorna och på det sättet bidra till att tid prioriteras för sådana frågor. Kvalitetsdialogen har också lett till möten mellan olika skolverksamheter. Framförallt tredje årets kvalitetsdialog har givit sådana kontakter inom stadsdelarna att bygga vidare på i ett progressionsarbete. När förskola och skola har träffats har en möjlighet skapats till att dels få kunskap om hur respektive verksamhet arbetar med lärande och bedömning dels har kontakter knutits vilket av deltagarna uppfattas som viktigt för ett fortsatt arbete utifrån 1-16 perspektivet.

Efterfrågan har också skapats från pedagoger efter fler forum för att mötas exempelvis enligt 1-16-perspektivet. På detta sätt har kvalitetsdialogen bidragit med att lyfta fram pedagogiska frågor vilket alltså har fått och kan få fortsatta organisatoriska konsekvenser.

I verksamheterna har kvalitetsdialogen mottagits positivt. Invändningarna rör den knappa tid för förändringar av planer och arbetssätt utifrån de förbättringsområden som framkommit i processen. Konsekvensen riskerar att bli alltför många förbättringsområden som ska hanteras i verksamheten utifrån de olika utvärderingar som görs. Verksamheterna måste få tid att välja ut några förbättringsområden i taget och arbeta ut hålligt med dem. De förändringar som behövs är enligt deltagarna ofta långsiktiga och innebär förändringar av förhållningssätt och ändrade arbetsrutiner. Det är processer som måste påbörjas men också få en möjlighet att fortlöpa utan att avbrytas av nya förbättringsområden. En trötthet finns i verksamheterna över att ständigt nya fokus finns. Kvalitetsdialogen har använts för att identifiera förbättringsområden i stadsdelarna och har på så sätt, jämte andra underlag, påverkat vad som prioriteras i verksamheterna. Exem-

pel finns på enheter där balansen och kvalitetsdialogen visar samstämmighet och har givit verksamheten en trygghet i att den är på rätt väg.

Sammanfattningsvis har kvalitetsdialogen:

- Utgjort en liten del av det kvalitets- och förbättringsarbete som sker inom verksamheterna.
- Fungerat som ett underlag bland flera för att identifiera förbättringsområden inte bara i stadsdelen utan även i enskilda enheter.
- Passat bra in i det övriga arbetet med kvalitetsfrågor inom verksamheterna.
- Givit inspiration för enskilda deltagare.
- Skapat kontakter bland annat mellan förskola och skola.
- Skyndat på redan initierade diskussioner om förbättringar.
- I enstaka fall lett till ett ändrat sätt att arbeta med exempelvis kvalitetsfrågor eller elevinflytande.

Slutsatser och slutdiskussion

Vi kommer i denna slutdiskussion att sammanfatta vad kvalitetsdialogen har skapat för resultat/förändringar. Vi kommer även att ta upp vad andra studier av kvalitetsarbete har visat.

Utvärderingen av kvalitetsdialogerna belyser att Göteborgs kommun har kommit långt i utvecklingen av en metod för att arbeta med kvalitetsfrågor och förbättringsarbetet inom förskola och skola. Metoden har förmåga att generera en bild av Göteborgs skolväsende och har i verksamheterna skapat delaktighet till skillnad från de enkäter som stadskansliet tidigare har använt. De diskussioner som har skett i samband med arbetet kopplat till kvalitetsdialogen har satt fokus på behovet av att mötas och diskutera pedagogiska frågor inom verksamheterna, även mellan förskola och skola. Om man däremot utvärderar det pågående arbetet ur dels ett styr- och ledningsperspektiv, dels ett verksamhetsperspektiv blir svaret inte lika entydigt. Arbetet med kvalitetsdialoger har inte i någon högre utsträckning förändrat sättet att styra och leda i verksamheten. Utvärderingen belyser bara ett fåtal exempel på att kvalitetsdialogerna har haft effekt på det vardagliga organiserandet i verksamheterna. Mot bakgrund av att arbetet med kvalitetsdialogerna bara pågått under tre år är inte de redovisade resultaten förvånande. För att kvalitetsdialogerna skall få genomslag i det organisatoriska arbetet utifrån ett styr- och ledningsperspektiv och ett verksamhetsperspektiv krävs ett långsiktigt arbete vars resultat går att utvärdera efter en längre tid. Utvärderingen pekar dock på att det finns ett antal frågor som man kritiskt bör uppmärksamma inför det fortsatta arbetet. Ett exempel på kritisk fråga är hur kvalitetsdialogen bättre kan integreras i det vardagliga organisatoriska arbetet. Det handlar främst om representation och återkoppling av resultaten från kvalitetsdialogerna. Det sätter också fokus på vilket sätt verksamheterna deltar i och tar ansvar för analysarbetet och rapportskrivandet utifrån kvalitetsdialogerna. Idag ligger hela ansvaret hos den som leder kvalitetsdialogerna. Analysarbetet och rapportskrivandet kan med fördel genomföras av olika aktörer, exempelvis genom återkopplingar i dialogform vars resultat integreras i rapporten. Det möjliggör för att belysa frågor ur olika perspektiv och att ansvaret för att driva den delen av arbetet sprids. Annars är risken att arbetet stannar upp efter genomförd kvalitetsdialog och att

mycket ansvar hamnar hos samtalsledaren för kvalitetsdialogen. Ytterligare led i att integrera kvalitetsdialogerna i det vardagliga organiserandet är att ändra strukturerna för att styra och leda genom att kvalitetsdialogen som metod får större utrymme i organisationen, vilket också kan utgöra ett sätt att sprida resultatet från kvalitetsdialogen i verksamheterna. Gustavsens (1987) och Räftegårds (1990) studier i LOM-programmet belyser också förbättringsarbete i organisationer med dialogen som metod. LOM-programmet (Ledarskap, Organisation och Medbestämmande) var ett svenskt forsknings- och utvecklingsprogram med syfte att stödja lokala utvecklingsprocesser inom både privat och offentlig sektor. Programmet var en del av den samarbetstradition för organisationsutveckling som funnits i Sverige, en tradition som kännetecknats av nära samarbete mellan arbetsmarknadsparter och andra relevanta aktörer för att erbjuda en makropolitisk stödstruktur för programmet. Centralt för LOM-programmets metod var konstruktionen av en ”kommunikativ infrastruktur” (inspirerat av Habermas, 1982). Denna skulle involvera ”så många av de som påverkades som möjligt” (Gustavsen, 1987). Gustavsen (1987:35) har genomfört dialogkonferenser, arbetsplatsträffar och projektgrupper grundade på Habermas giltighetskriterier. Kriterierna är i Gustavsens bearbetning bland annat att arbetserfarenhet – inte maktposition, kön eller annat – ska vara grunden för deltagandet. Alla som är berörda av ett problem ska ha möjlighet att introducera diskussioner om problemet och delta i diskussioner om dess orsaker och lösningar. Det förutsätter en öppen och fri argumentering, där föreställningar och motföreställningar vandrar fram och tillbaka, och att dialogen resulterar i överenskommelser som utgör grund för det fortsatta handlandet. Räftegård (1990:26) menar dock att den fullständigt demokratiska dialogen är svår att uppnå, men att sträva efter den tycks fruktbart, på varje arena med olika medel. Forskarna i LOM-programmet har med andra ord etablerat en utvecklingsorganisation, som består av ett antal utrymmen för kommunikation – ”arenor” – där föreställnings- eller meningsutbyten kan äga rum. Det är på dessa arenor man strävar efter att skapa förutsättningar för kommunikation mellan människor med olika arbetserfarenhet över tid. Det fordrar, enligt Räftegård (1990), att diskussionen ordnas på ett sådant sätt att berörda deltagare ges reella möjligheter att bidra och formulera pro-

blem. Nascholds (1992) utvärdering av LOM-programmet belyser dock att den kommunikation som man lyckades etablera på dessa arenor inte var speciellt uthållig över tid. Anledningen var bland annat att det inte skapades kontinuitet över tid och att det som utvecklades på dialogarenorna inte integrerades i det vardagliga organiserandet. Studierna i LOM-programmet uppmärksammar, liksom erfarenheterna från kvalitetsdialogen, att dialogen som metod fungerar för att initiera förbättringsarbete men visar också på svårigheterna att integrera förbättringarna och dialogen som metod i det vardagliga organiserandet över tid. För den enskilda deltagaren har dialogtillfället varit inspirerande och positivt. Över tid har kvalitetsdialogen blivit mer känd i organisationen och flera deltagare uppfattar ett intresse från kollegor att vilja ta del av vad som tagits upp under dialogtillfället. Förberedelserna har lett till mer kunskap om olika arbetssätt inom den egna förvaltningen och har därmed underlättat möjligheten för den enskilda deltagaren att svara för vad som händer inom förvaltningen och inte bara det egna arbetet. De kontakter som deltagarna har fått genom förberedelser och dialogtillfälle underlättar inför framtida kontakter. I det skede som utvärderingen har genomförts är det mer idéer om framtida utbyten som kommit fram än faktiska sådana.

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv har kvalitetsdialogen lett till att förberedelser och dialogtillfället har lyft fram vikten av pedagogiska samtal och möten mellan förskola och skola. Över tid har förberedelserna blivit mer omfattande och har utöver chefer också inkluderat fler pedagoger. Det har också över tid skett mer förberedelser där förskola och skola träffats i och med att kvalitetsdialogen har ändrat form.

Pedagogiska frågor har lyfts till ledningen men i övrigt har kvalitetsdialogen i detta skede sällan lett till ett förändrat sätt att styra och leda kvalitetsfrågor. Utvärderingen visar dock några exempel på att så har skett. I några verksamheter har lärande samtal eller dialoger införts inspirerat av kvalitetsdialogen. Det finns även andra källor till inspiration för att införa samtal om pedagogiska frågor exempelvis problembaserat samtal från Karlstads universitet. I dessa fall används interna samtalsledare. I kvalitetsarbetet har kvalitetsdialogen sammanfallit bra med det övriga arbetet som bedrivs inom verksamheterna. Rapporten från kvalitetsdialogen lyfter fram förbättringsområden för verksamheterna, vilket till-

sammans med andra underlag som exempelvis balansen, har påverkat arbetet med förbättringsområden i verksamheterna. Ett av de förbättringsområden som lyfts fram är 1-16-perspektivet, där också skolutvecklingsenheten ser möjliga åtgärder för att stötta verksamheterna i ett sådant arbete.

Deltagarna ser positivt på en fortsättning av kvalitetsdialogen men de anser att för att kunna arbeta med förbättringsområdena så bör det gå ungefär två år mellan dialogtillfällena. Den positiva inställningen från deltagarna beror dels på en positiv inställning till den muntliga formen för att redogöra för sin verksamhet, dels att deltagarna ser möjligheter till förbättringar för verksamheten genom deltagandet. Därutöver är en av kvalitetsdialogens fördelar att det skapat en fokusering på de pedagogiska frågor som annars diskuteras i få liknande forum inom verksamheterna.

På kort sikt, i ett skede då inte hela processen för den tredje kvalitetsdialogen är slutförd, kan vi se att:

- Kvalitetsdialogen har visat exempel på hur kvalitativ information kan användas i förbättringsarbete.
- Förberedelser inom verksamheterna och dialogtillfället hos stadskansliet har lett till kontakter mellan pedagoger inom förskola och skola, vilket har uppfattats som positivt av deltagarna.
- kvalitetsdialogen har lyft pedagogiska frågor och visat exempel på hur pedagogiska diskussioner kan ske, vilket också skapat efterfrågan efter fler sådana forum i verksamheterna.

Framtiden får dock visa huruvida detta ger kvardröjande effekter i organisationen.

Begränsningen i att utföra en utvärdering när det studerade knappt är avslutat är att de långsiktiga konsekvenserna av åtgärden inte kan studeras. En studie av införande av TQM (Total Quality Management) i Stockholms landsting visar att effekterna av vad införandet har givit ser olika ut beroende på när en uppföljning görs (Bejerot och Hasselbladh, 2005). Författarna visar en process över tid där TQM i början är en samling varierande utsagor som sedan, genom att flera aktörer samlas kring TQM som styrideal, kan bli en teknifierad kunskap, såsom manualer, som vävs in i vardagliga styrpraktiker.

Balansen är materialiserad i form av enkäter och index som verksamheterna även kan använda själva om det centrala arbetet i staden skulle upphöra. Liknande materialiserade former har inte kvalitetsdialogen idag. På det sätt som man utformat kvalitetsdialogens rapporter med nulägesanalys och föreslagna förbättringsområden är de knutna till den nuvarande situationen. Litet text finns som beskriver kvalitetsdialogens genomförande och än mindre avseende hur verksamheten konkret kan använda kvalitetsdialogens arbetsform i det egna arbetet. Detta har fördelar då varje verksamhet kan omtolka dialogen till ett sätt att arbeta som passar de lokala förutsättningarna. För att leva vidare behöver dock kvalitetsdialogen bli ett inarbetat arbetssätt och förhållningssätt som är integrerat med övrigt arbete inom verksamheterna. Sett utifrån ett längre tidsperspektiv kanske kvalitetsdialog som form och begrepp inte kommer att finnas kvar men däremot kan dess fokus på framtagande av kvalitativt underlag eller andra aspekter finnas kvar i verksamheterna. För att placera in kvalitetsdialogen i ett sammanhang kan man se den som en del av det arbete som sker inom den så kallade kvalitetsrörelsen. Hasselblad (2002) menar att kvalitetsrörelsen är vår tids stora managementrörelse. Rörelsen utmärker sig genom dess kundfokus där kunden utgör idealet för styrning och utvärdering av verksamheter. Staten är med och sanktionerar kvalitetsrörelsen vilket gör att kritik eller motstånd ofta uteblir. De instrument som används inom kvalitetsrörelsen ska inte ses som neutrala utan formar användaren snarare än tvärtom (Ibid, 2002). Trots att stadskansliet inte har haft för avsikt att styra och kontrollera verksamheterna uppfattar deltagarna till viss del att deras syfte liknar skolverkets kontroll genom kvalitetsredovisningar. Kvalitetsdialogens upplägg med en autonom och inom fältet inflytelserik samtalsledare ger stort utrymme för den personen att påverka vad som ska hända i staden. Samtalsledaren genomför både dialogtillfällen, det vill säga styr insamling av information, och analys, det vill säga lyfter fram vad verksamheterna bör förbättra. Dialogtillfället och anvisningar tillsammans med vad som lyfts fram i rapporten visar vad som är legitimt att bedöma och på vilket sätt det kan ske. Det är på det sättet ett tillfälle att visa vilka normer som gäller för bedömning (Johansson, 1995). Adam och Hansson (2002) lyfter fram att alla de frågor som ska besvaras skriftligt inom TQM kan ses som en effektiv kunskapsproduktion i form av en bekän-

nelse. Individerna själv besvarar frågorna och upplägget är gjort så att kunskapen om den egna organisationen inte uppfattas som påtvingad utan självpåtagen. Fokusområden, det vill säga vad dialogtillfällena ska handla om, har verksamhetscheferna varit delaktiga i att ta fram. Dialogtillfället däremot styrs av samtalsledaren som med följdfrågor och övergångar mellan olika fokusområden har inflytande över vilken riktning diskussionerna ska ta. Därmed påverkar samtalsledaren i mycket vilket underlag som tas fram. Utvärderingen visar att deltagarna tar rapportinnehållet på allvar men låter det inte utgöra det enda underlaget som ligger till grund för deras bild av verksamheten. Verksamhetscheferna menar dock att de genom dialogtillfället ofta får en bekräftelse på den bild de har av verksamheten.

Även om kvalitetsdialogen är en begränsad del av vad verksamheterna arbetar med så indikerar utvärderingen att den har en påverkan. Framförallt när det gäller att lyfta fram förbättringsområden, som 1-16-perspektivet, har verksamheterna tagit till sig resultaten. De långsiktiga effekterna kan i fallet med ett ökat fokus på 1-16-perspektiv bli omorganisationer där förskola och skola integreras organisatoriskt. Andra förändringar kan vara ett ändrat språkbruk eller förhållningssätt. Det är dock viktigt att poängtera att kvalitetsdialogen ses som komplement till andra underlag. Det finns därför anledning att tro att det kommer att behövas andra underlag eller trender i samhället och att skolväsendet bekräftar kvalitetsdialogens resultat för att de ska få genomslag över tid.

Även om flera deltagare lyfter fram att det är positivt med kvalitetsdialogens fokus på processer och kvalitativa beskrivningar så ersätter den inte exempelvis balansens index och till det finns flera anledningar. Kvalitetsdialogen är utarbetad för att generera en bild av stadens och förvaltningarnas arbete med förskola, grundskola, särskola och gymnasieskola. Som sådan fungerar kvalitetsdialogen för att ge underlag till en kommundemensam kvalitetsredovisning. Analyser av enskilda enheter sker dock inte på samma sätt som i balansen med dess index för enheter eller avdelningar. Dessutom täcker inte kvalitetsdialogens fokusområden in alla de frågor som de lokala politikerna vill ha svar på i balansen. Balansen är dessutom mer institutionaliserad än kvalitetsdialogen. Stödstrukturerna för kvalitetsdialogen är inte lika tydliga och inte lika etablerade som exempelvis balansens återkommande enkäter. Över tid har, som nämnts tidigare, för-

beredelserna förändrats över tid och har inte hittat en systematisk och slutgiltig form. Det samma gäller för återkopplingarna. De momenten har inte varit systematiskt styrta från stadskansliets sida utan varje verksamhet har fått hitta sitt sätt. Utvärderingen indikerar att verksamheterna har börjat hitta former för arbetet med kvalitetsdialogen. Integrering av kvalitetsdialogen, så här långt, är kopplat till verksamhetschefernas och rektorernas arbete där exempelvis kvalitetsdialogen används som underlag för dels förbättringsarbete, dels årsrapporter och kvalitetsredovisningar. Återkopplingen till övrig personal kan dock skilja sig mycket åt beroende på hur varje enskild rektor väljer att arbeta. Det har också skiljt sig åt i vilket sammanhang kvalitetsdialogen kommer in där pågående neddragningar och omorganisationer har lett till att kvalitetsdialogen har fått lite utrymme. Liknande resultat visar Jacobsson och Sahlin-Andersson (1995) i sin studie av två skolor. De nationella utvärderingar, som skulle skapa arenor för förändringar lokalt i enskilda skolor, har fått stå tillbaka då verksamheten gått in i en omorganisation.

Kvalitetsdialogen har under de tre år den har pågått lett till kortsiktiga effekter som inspiration i pedagogiska frågor, underlag för förbättringsområden och i enstaka fall även ett ändrat sätt att arbeta med pedagogiska diskussioner och kvalitetsarbete. Vi har i denna slutdiskussion även visat på några tänkbara framtida effekter.

Referenser

- Adam, K. och Hansson, J. (2002) Den rekonstruerade ledarrollen. I Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (red) Kvalitet utan gränser En kritisk belysning av kvalitetsstyrning. Lund: Academia Adacta.
- Bejerot, E. och Hasselbladh, H. (2005) Diskursiv stängning, enrollering och materialisering - en studie av TQM i ett landsting, I reviewprocess för publicering i tidskriften Nordiska Organisations Studier.
- Flyvbjerg, B. (1992:1) Rationalitet og magt - det konkrete vetenskap. Odense: Akademisk Forlag.
- Gustavsen, B. (1987) Reformen på arbetsplatsen och demokratisk dialog, i Odhnoff, J. & von Otter, C. (red), Arbetets rationaliteter. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Habermas, J. (1982) Theories des kommunikativen Handelns, 2 vols., Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hasselbladh, H. (2002) Kvalitetsrörelsen – konsekvenser för individ, organisation och samhälle. I Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (red) Kvalitet utan gränser En kritisk belysning av kvalitetsstyrning. Lund: Academia Adacta
- Jacobsson, B. & Sahlin-Andersson, K. (1995) Skolan och det nya verket Skildringa från styrningens och utvärderingarnas tidevarv. Stockholm: Nerenuis&Santéus förlag.
- Johansson, S. (1995) Verksamhetsbedömning i mjuka organisationer. Göteborg: CEFOS.
- Kvale, S. (1996) InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: Sage.
- Naschold, F. (1992) Evaluation Report. LOM-programmet. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Patton, M. Q. (1987) How to use Qualitative Methods in Evaluation. Newsbury Park, California: SAGE Publications.
- Räftegård, K. (1990) Metoder i LOM-programmet, i Utveckling genom diskussion. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Yin, R. (1994) Case Study Research - design and methods. Beverly Hills: SAGE publications.

Bilaga Fokusområden

Kvalitetsdialogens fokusområden för åren 2002-2004. Sammanställning baserad på stadskansliets anvisningar till verksamheterna rörande kvalitetsdialogen.

| | Fokusområde med delområden |
|--------------------------------------|---|
| År 2002 | |
| Barn och elevers lärande | Lärprocesser <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Individuella utvecklingsplaner och utvecklingssamtal, dokumentation, portfolio mm <input type="checkbox"/> Lustfyllt lärande <input type="checkbox"/> Elever i behov av stöd eller alternativa lärsituationer |
| Värdegrund | Livsstilsfrågor <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Jämställdhet i barngrupper/undervisning <input type="checkbox"/> Mångfaldsperspektivet, integration och segregation <input type="checkbox"/> Hälsa |
| Barn/elever i behov av särskilt stöd | Lärprocesser <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> Åtgärdsplaner |
| År 2003 | |
| Barn och elevers lärande | Kontinuitet och progression i lärandet. ”Den röda tråden” <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organisationsformer och ämnesintegration, ev med fokus på svenska/läsprocesser, moderna språk och matematik. <input type="checkbox"/> Övergångar mellan olika verksamheter/skolor |
| Värdegrund | Delaktighet och inflytande i lärprocesserna och verksamheterna. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formellt och informellt inflytande för barn, elever och föräldrar <input type="checkbox"/> Elevers rättssäkerhet |
| Ledarskap | 1. Ledarskapet i förskola/skola |

| | Fokusområde med delområden |
|--------------------------|--|
| År 2004 | |
| Barn och elevers lärande | Läromedel och lärmiljöer <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fysik lärmiljö/psykisk arbetsmiljö <input type="checkbox"/> Läromedel –(exv IT) |
| | Bedömning och betygssättning (skolan) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Likvärdighet vid bedömning av elevers kunskaper |
| Värdegrund | Demokratiska värderingar (förskola) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arbetsformer och arbetssätt |
| Samverkan | Samverkan med omvärlden <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Former för samverkan med närsamhälle, arbetsliv, andra utbildningsanordnare, universitet och högskolor. |

Kommunforskning i Västsverige, KFi är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting i Västsverige och Göteborgs universitet. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därigenom bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

■ ■ ■ ■ EKONOMISK BEDÖMNING REDOVISNING
ORGANISERING STYRNING



**KommunForskning
i Västsverige**

Pilgatan 19 A
411 22 Göteborg
Tel 031-773 59 00
Fax 031-773 59 09
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se