



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

STUDIES IN SOCIAL SCIENCES

VART LEDER KVALITETS- TRAPPAN?

Utvärdering av Pysslingens Kvalitetssystem

CARINA CARLHED

Vart leder Kvalitets- trappan?

Utvärdering av Pysslingens Kvalitetssystem

Carina Carlhed

Studies in Social Sciences inbjuder lärare och forskare att publicera resultat från forsknings- och utvecklingsarbeten. Bidrag välkomnas. Det kan handla om teoretiska frågeställningar som studier och utvärderingar av sociala förändringsprocesser, forskning om arbetslivet, om utbildning och lärande, relationer mellan välfärdsorganisationer och medborgare och om olika gruppers och individers situation. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Skriftserien omfattar forskningsrapporter och arbetsrapporter. Manuskript lämnas till redaktören som ombesörjer en granskning. För forskningsrapporter gäller ett granskningsförfarande som sköts av professorer/docenter och ämnesföreträdare vid MDH. Externa granskare kan tillkomma. För arbetsrapporter gäller seminariebehandling före publicering. Varje författare är själv ytterst ansvarig för skriftens vetenskapliga kvalitet.

STUDIES IN SOCIAL SCIENCES

Mälardalens högskola

Ove Karlsson Vestman och Göran Sidebäck, redaktörer
ove.karlsson@mdh.se, 016-15 34 56
goran.sideback@mdh.se, 021-10 70 06

ISSN 1654-0603

ISBN 978-91-86135-02-7

© Mälardalens högskola och författaren, 2009

Tryck: Mälardalens högskola, Västerås

INNEHÅLL

FÖRORD	5
INLEDNING	7
Rapportens disposition	8
BAKGRUND	9
Pysslingens Kvalitetssystem	10
Självutvärdering, mätning och kommunicerbarhet	15
Nya utmaningar	17
UPPDRAGET	21
Vad ska utvärderas?	22
UTGÅNGSPUNKTER	25
Kvalitetssystemet och aktuella dilemman	25
METOD	29
Intervjuer och dokumentstudier	29
Fallstudier	29
Enkätundersökning	31
Fokusgruppsamtal	35
RESULTAT	37
Motivation till självutvärdering med Kvalitetstrappan	37
Information, instruktioner och återkoppling	40
Olika sätt att handskas med Kvalitetstrappan	41
Hur ofta ska självutvärderingen göras?	43
Kultursocialisation	44
Kvalitetstrappans konstruktion	47
Nyttan och värdet	51
”Rättvis” bedömning ”uppifrån”	59
Som en del i ett större och vidare kvalitetsarbete	61

VART LEDER KVALITETSTRAPPAN?	63
Kulturen som faktor eller genomsyrande princip	68
Konsensuskrav versus statistisk aggregering	70
”Det man lyser på växer”	79
REFERENSER	85

Förord

I denna rapport presenteras en slutredovisning av en utvärdering av en modell för självutvärdering. Modellen används av Pysslingen AB som också är utvärderingens uppdragsgivare. Utvärderingen har genomförts av Mälardalens utvärderingsakademi (MEA) som är en forskningsmiljö för flerdisciplinär forskning om utvärdering vid Mälardalens högskola. Uppdraget har utförts under ledning av professor Ove Karlsson Vestman. I utvärderingsgruppen ingår också fil.dr. Carina Carlhed som är rapportens huvudförfattare samt fil.dr. Kerstin Åman som har medverkat vid datainsamling och i analysarbetet. Samtliga i gruppen har god kännedom om förskola och skola och har erfarenhet av att ha genomfört ett flertal utvärderingar inom det pedagogiska området.

Utvärderingen har pågått med start i september 2007 och slutrapportering i juni 2008. Uppdraget har gjorts i gott samarbete med representanter för Pysslingen AB, Monica Lundberg och Auli Arvola Orlander. I utvärderingen har också en rad befattningshavare vid Pysslingens olika verksamheter deltagit och lämnat värdefulla uppgifter som har gjort det möjligt att samla information om självutvärderingsmodellen. Vi vill framföra vårt tack till alla som har medverkat i fokusgrupp, tagit emot oss vid platsbesök och besvarat våra frågor vid intervjuer och enkäter.

Eskilstuna i april 2009

*Ove Karlsson Vestman
Professor och forskningsledare vid
Mälardalens utvärderingsakademi*

Inledning

Denna rapport är en slutredovisning av ett utvärderingsprojekt som pågått under hösten 2007 till våren 2008. Utvärdering har skett av en modell för självutvärdering *Pysslingens Kvalitetssystem*. Modellen har utvecklats och används av Pysslingen Förskolor och skolor AB, ett företag som startades i slutet av 1983 och blev det första att bedriva privat barnomsorg i Sverige på 1980-talet. Idag driver företaget 76 förskolor/skolor, fördelat på 57 förskolor och 19 skolor. Inom företaget finns 1 122 anställda och omsättningen var 630 miljoner år 2006. Förutom förskole- och skolverksamhet bedrivs också kompetensutveckling för yrkesverksamma.

Som en del av företagets systematiska kvalitetsarbete lanserades i mars 2004 ett internt företagsdokument, *Pysslingens Kvalitetssystem*, som inkluderar ett utvärderingsverktyg, *Pysslingens Kvalitetstrappa*. Efter framtagandet av kvalitetssystemet genomfördes en omfattande informations- och utbildningsinsats riktad mot chefer, biträdande chefer och pedagogiska rådgivare för att skapa förståelse för kvalitetssystemet och inspirera cheferna att genomföra självutvärderingen på sin enhet. I företagets presentation av kvalitetsarbetet har det varit viktigt att framhålla att kvalitetssystemet och utvärderingsprocessen i första hand är ett verktyg för utveckling och i andra hand ett verktyg för kvalitets-säkring från ledningen och styrelsens sida.

Sedan 2004 har företagets alla enheter genomfört en årlig självutvärdering som rapporterats till ledningen, dels genom en Excel-rapport där man bedömt sin enhet utifrån markeringen grönt-gult-rött¹ och dels genom en kvalitetsrapport där utvärderingsresultatet analyserats.

1. Se vidare i kapitlet *Bakgrund*, s.9, om kvalitetssystemets konstruktion.

Kvalitetsrapporten ska ge förslag på fortsatta utvecklingsområden och bilda underlag för den utvecklingsplan som ska finnas i den årliga kvalitetsredovisningen. Med andra ord ska det utgöra ett verktyg för kvalitetsutveckling i ett målstyrt system där enheterna själva formulerar sina mål och utvärderar resultaten utifrån det uppdrag de har. Ett av syftena med självutvärderingarna är också att skapa samtal på enheterna, i ledningen och i styrelsen kring kvalitetsnivå och utvecklingsbehov.

Som ett nästa steg i det systematiska kvalitetsarbetet utbildades under vintern 2005 och våren 2006 genom intern utbildning 28 chefer, pedagoger och pedagogiska rådgivare till kollegieutvärderare för att under 2006 kunna erbjuda enheter kollegiebedömning (peer review). Sedan 2006 har kollegieutvärderingar genomförts på 32 av dagens 72 enheter. Vid lanseringen av *Pysslingens Kvalitetssystem* informerades om utvärdering som skulle ske efter ett par års tillämpning. Det är denna utvärdering som nu rapporteras.

Rapportens disposition

Rapporten disponeras på följande sätt. I kapitlet *Bakgrund* ges en introduktion till Pysslingen som företag och dess värdegrund. Här ges också en bild av företagets kvalitetssystem och de intentioner företaget haft i arbetet med att utveckla ett eget kvalitetsinstrument. I det tredje kapitlet *Uppdraget* beskrivs utvärderingsuppdraget och därefter utvärderingens utgångspunkter i kapitlet *Utgångspunkter*. I *Metod* beskrivs hur utvärderingen genomförts och vilka datainsamlingstekniker som använts. Resultatkapitlet heter kort och gott *Resultat* där en syntes görs av resultaten från fallstudier, intervjuer, enkätundersökningar och fokusgruppsamtal. I rapporteringen till uppdragsgivaren fanns ursprungligen ett *Appendix*, där resultatredovisningen från enkätundersökningarna redovisades på ett detaljerat sätt. I denna huvudrapport finns av utrymmesskäl några enstaka figurer, diagram och tabeller som härrör från enkätundersökningarna. I det avslutande kapitlet *Vart leder Kvalitetstrappan?* diskuteras utvärderingens resultat och förslag till förändringar av kvalitetssystemet ges av utvärderargruppen.

Bakgrund

Detta kapitel baseras i huvudsak på intervjuer med personer från ledningen, pedagogiska rådgivare samt på Pysslingens ABs interna dokument, bl.a. *Pysslingens Kvalitetssystem*. Kapitlet handlar om hur utvärderargruppen uppfattat intentionerna med detta kvalitetssystem, dess tillkomst och utveckling samt dess kontextuella inramning.

Pysslingen kom som en utmanare till den kommunala sektorn. Vanja Karlsson, som var en drivande person, hade stort inflytande på den pedagogiska utvecklingen i takt med att Pysslingen som företag växte. Pysslingen har utvecklats som företag under två slags lagrum, Aktiebolagslagen, Skollagen samt genom annan lagstiftning som rör förskola och skola som kommunala "myndigheter". Detta har enligt ledningen också påverkat utvecklingsprocesserna i företaget där å ena sidan värdegrundsfrågor varit viktiga i utbildningsuppdraget. Å andra sidan har också frågor som rör ett framgångsrikt företagande samt affärsmässighet och effektivitet fokuserats. På så sätt kom Pysslingen att utmana också aktörerna inom förskola och skola som efter 1970-talets "fria" pedagogik i det närmaste saknade verktyg för styrning av verksamheterna.

I ledningen finns personer som har erfarenhet från offentlig sektor, från förskola/skola, vård och omsorg samt erfarenhet av privatisering av offentliga verksamheter. VD har t.ex. startat ett antal privata alternativ inom dessa områden, bl.a. Praktikertjänst och Cityakuten. Enligt ledningen fanns en otydlighet i ledarskapet inom offentlig sektor och som man menar att Pysslingen utvecklats på ett framgångsrikt sätt. Överhuvudtaget positionerar man sig tydligt emot "den kommunala andan", och uttrycker att man måste ha respekt för skattebetalarnas pengar så de "förvaltas på rätt sätt" och att "Pengarna ska gå till det de

är avsedda för.” Entreprenörskapsandan i företaget beskrivs av VD med uttrycket ”hjärta, hjärna och gypadojor” och med fokus på ”mjuka värden”. Dessa värden beskrivs bland annat genom deviser som: ”utvecklande möten med andra människor ska ske med stor respekt för varandra”, ”mångfald – företaget ska inte vara toppstyrt med ett koncept à la Mc Donalds”, ”den lokala företagaren måste vara framgångsrik på hemmaplan och därför anpassa sig till den lokala miljön”.

En viktig del i företagets kärna är de pedagogiska rådgivarna som tidigt fanns med i förverkligandet av den pedagogiska visionen och som i Pysslingens tidiga historia drevs bl.a. av Vanja Karlsson – en frontfigur inom förskolans ideologiska sfär. De pedagogiska rådgivarna skulle säkra att ett kontinuerligt lärande skedde i företaget och utgjorde så att säga ”en konsult på plats”. De pedagogiska rådgivarnas kompetens efterfrågades i hög grad men efter en tid insåg man att de inte kunde vara experter på allt så de är idag specialiserade inom olika områden, enligt utvecklingschefen.

Pysslingens Kvalitetssystem

I dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* kan man läsa att:

Kvalitetssystemet syftar till att belysa kvalitetsaspekter i de förskolor och skolor som ingår i Pysslingen med avsikten att bidra till fortsatt utveckling. Kvalitetssystemet ska alltså ses som ett företagsgemensamt utvecklingsinstrument med syfte att påverka den lokala förskole- och skolutvecklingen. Meningen är att de olika kännetecknen för kvalitet och den analys man gör vid en utvärdering av dessa ska kunna användas för att ge viktig information om vad som behöver utvecklas på förskolan/skolan.

Den information och analys som tas fram på enhetsnivå ska också gå att lägga samman till en företagsövergripande bild och presenteras som en del av företagets kvalitetsredovisning.

Kvalitetssystemet ska tydliggöra vad som är det unika med Pysslingen. Ramen för kvalitetssystemet är de nationella styrdokumenten Pysslingens egna styrdokument och affärs mål, samt den programförklaring som presenteras i kvalitetssystemet.

(Källa: Pysslingens Kvalitetssystem, s 4-5).

Dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* innehåller formuleringar och resonemang till stöd för enhetschefer att utvärdera och utveckla verksamheten på den egna enheten utifrån Pysslingens kvalitetskrav. Vissa delar är tänkt ”som arbetsverktyg, medan andra vill ge kunskap och öka förståelsen”.

Dokumentet innehåller en programförklaring där några av de grundläggande idéer som Pysslingen vilar på, och som utgör utgångspunkt för kvalitetssystemet, beskrivs. I dokumentets avsnitt om kvalitetssystemets uppbyggnad och användning beskrivs de nyckelområden som kvalitetssystemet fokuserar på samt grunderna för hur ett systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas. I dokumentets avsnitt presenteras *Kvalitetstrappan* och de kännetecken på kvalitet som ska vara vägledande för utvärdering och utvecklingsarbete. I dokumentets avsnitt om nyckelområden ges bakgrundsinformation som en referensram för att kunna tolka målen/kännetecknen i Kvalitetstrappan. Här beskrivs också vilka förväntningar och krav som ställs på förskolan/skolan från staten, kommunen och Pysslingen AB som huvudman. Informationen i detta avsnitt bildar tillsammans med programförklaringen bakgrunden till hela kvalitetssystemet.

I en plastficka längst bak finns formulär som presenterar Kvalitetstrappans fyra nyckelområden och dess kännetecken steg för steg. Blanketterna ska användas vid genomförande av utvärdering. I slutet av dokumentet finns en förteckning över styrdokument, policys och informationsmaterial som tydliggör förskolans/skolans uppdrag samt definitioner av i texten använda begrepp.

Arbetet med att tydliggöra det som Pysslingen menar med kvalitet, det unika med Pysslingen trots ”spretigheten” (som man själv benämner situationen), genom alla olika enheter, har resulterat i de fyra nyckelområden som man anser är nycklar till god kvalitet i förskola/skola:

- Styrning
- Verksamhetsutveckling – Kompetensutveckling
- Organisation – Ledarskap – Medarbetarskap
- Information – Kommunikation

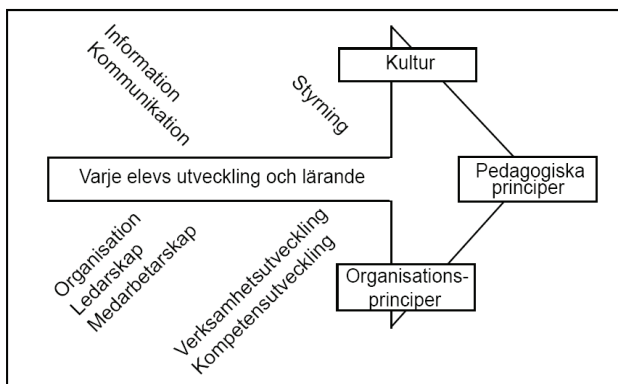
Skälen man anför till att man skapat ett eget system beskrivs i dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem*. Syftet med ett övergripande kvalitetssystem för alla enheter i företaget är:

- att tydliggöra Pysslingens koncept och framgångsfaktorer
- att få en systematiskt och ett sammanhängande system för styrning – utveckling – uppföljning och utvärdering
- att få ett övergripande och för hela företaget gemensamt system som kan tydliggöra kvaliteten och bli ett verktyg för ständiga förbättringar och förnyelse
- att efter utvärdering kunna differentiera stödinsatser till enheterna

(Källa: *Pysslingens Kvalitetssystem*, s. 4).

Utvecklingen av ett kvalitetssystem inom Pysslingen har enligt utvecklingschefen inneburit ”dynamiska processer där ett pedagogiskt utvecklingsperspektiv inte alltid gått hand i hand med affärsmässighet och vad som efterfrågas”. Kvalitetsdokumentet utvecklades inledningsvis för att stärka och tydliggöra värdegrundsfrågorna och de pedagogiska rådgivarnas funktion. Det faktum att Pysslingen är en decentraliserad organisation har med tiden och med tillströmning av nya enheter inneburit ett behov att tydliggöra en gemensam grund. I intervjuerna framgår det att de pedagogiska rådgivarna var under en tid ifrågasatta när ekonomiska resurser diskuterades och kvalitetssystemets tillkomst gav dem ”ett tydligt företagsgemensamt uppdrag”. Kvalitetsdokumentets funktion var också att tydliggöra hur målstyrning fungerar i praktiken och fick ökad aktualitet med läroplanerna Lpo94 och Lpfö98. Utvecklingschefen menar att det pedagogiska friutrymmet måste bevaras och bevakas. Genom att kvalitetssystemet fokuserar stödprocesser till huvudprocessen (barns och elevers lärande) menar hon att detta kan låta sig göras (se figur 1 nedan).

Figur 1. Kvalitetssystemet fokuserar på stödprocesser.
 (Källa: Pysslingens Kvalitetssystem, s. 14).



I intervjuerna framkommer att det har förekommit kritik mot att kvalitetssystemet inte fokuserar huvudprocessen (varje elevs utveckling och lärande). Ledningens uppfattning är att hur man arbetar med att uppnå mål relaterat till läroplanerna och andra styrdokument tillhör varje enhets friutrymme och att man inte gått in på detta område, just för att möjliggöra mångfalden. Det pågår dock diskussioner om man ska utvidga kvalitetssystemet till att också omfatta lärmiljöer, som en del i stödprocesser för barns lärande.

Det är också tydligt att *Pysslingens Kvalitetssystem* har utvecklats med en ambition att i första hand vara ett utvecklande verktyg och inte ett kontrollverktyg. Att man skapat ett eget instrument motiveras av att det varit svårt att finna något som varit bra och som passat Pysslingens verksamhet och värden. Utvecklingen har kostat både tid och pengar och VD menar att han ibland ställer sig frågan om det varit värt det och om man ska fortsätta satsa på det eller köpa in något färdigt system som finns att köpa på marknaden (t.ex. Qualis, SIQ, EG-skalan). I intervjuerna lyfts både fördelar och nackdelar upp med att ha gjort det själv. I intervjuerna tas nackdelar upp, till exempel att man "kanske skulle kommit mycket längre i att kunna följa upp resultaten bättre och mer effektivt med större automatik i uppföljningen". Fördelar som uttrycks är bland annat att anställda kan "besjålas" av det eftersom det är något som är unikt för Pysslingen och som bärs med stolthet, även om frågorna i systemet inte är så unika för Pysslingen AB utan gemensamma för många företag som vill följa upp sin verksamhet.

Att sätta igång reflekterande processer hos chefer och medarbetare anges vara huvudsakliga syftet med kvalitetssystemet. Den pedagogiska rådgivaren kan ha en central roll i kvalitetsarbetet men det behöver inte vara så. ”Det beror på vilket kontrakt som skrivs med enhetschefen”, enligt en pedagogisk rådgivare. En huvudtanke är att alla som möter barn ska delta i kvalitetsarbetet. Ledningen anser att enheterna själva måste få avgöra hur de ska genomföra självutvärderingen, hur de ska driva sin egen utveckling och involvera sina medarbetare. Det gör man också på väldigt olika sätt. ”Men att föra upp det på företagsnivå som ett företagsmål gör att enheterna måste förhålla sig till det”, säger utvecklingschefen. En gemensam syn i ledningen är att det finns en risk att kvalitetsarbetet inte ges utrymme på enheterna om det inte är obligatoriskt. En av de pedagogiska rådgivarna uttrycker sig så här: ”Ledningen lägger sig inte i hur vi jobbar med det här. Vi har förtroende att jobba med det här”.

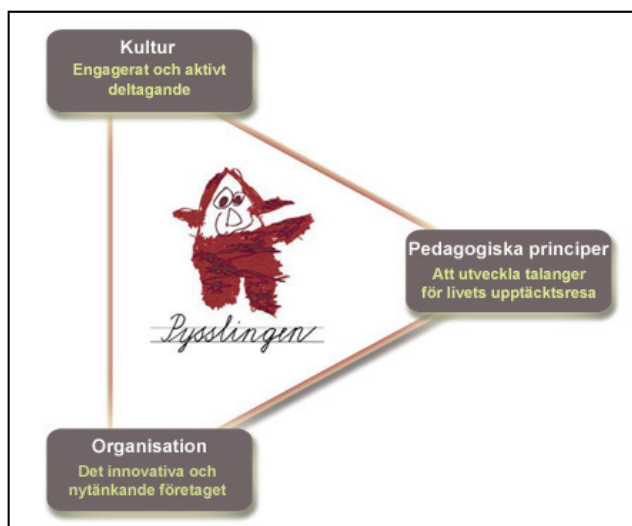
Det andra steget i kvalitetsarbetet är enligt ledningen att genomföra kollegieutvärderingar, som syftar till att utmana enheterna, lite mer av ”sten som skaver i skon”. Kollegieutvärderingarna bygger på områden som cheferna/enheterna själva väljer från kvalitetssystemet och som utvärderas av externa kollegieutvärderare. Här har man satsat på att utbilda en grupp kollegieutvärderare. De var 30 stycken från början och nu är det 12 som genomför kollegieutvärderingar. Några områden man valt att fördjupa kunskap kring har varit intervjumetodik och att skriva rapport. Men när rapporten är skriven innebär det inte att processerna slutar. En pedagogisk rådgivare menar att processen fortsätter då resultaten ska kommuniceras i enheten. De diskussioner som väcks med det innebär en ”guldstund för pedagogiska rådgivaren”.

I företaget finns system för ekonomisk uppföljning och VD uttrycker en vilja att med samma framgång utveckla kvalitetssystemet och dess uppföljning. Men kvalitet i relation till det specifika uppdraget som del i en ”utbildningsmyndighet” försvårar det hela, särskilt med tanke på att det är många kommuner inblandade som också har sina kvalitetssystem. Detta tydliggör också företagets behov att ha ett eget system som samlar ihop alla enheters kvalitetsarbete också för att ”samla spretigheten”, som VD uttrycker det. I intervjuerna med ledningspersonerna återkommer de ofta och på olika sätt till att det är processerna som är viktiga och att det är en möjlighet att lära sig om vad målstyrning egentligen innebär. När det väl har satt sig, ”lever man det”. Förutom

implementeringen av Pysslingens värden för de nya enheterna tycks således kvalitetssystemet förvalta de värden som anses utgöra Pysslingens kultur. Parallellt med utveckling av kvalitetssystemet arbetade företaget att profilera sig.

Profilen används i sin tur av enheterna i marknadsföring utåt men även inåt i sin egen organisation (se figur 2). Enligt VD kommuniceras kvalitet genom företagets rykte. Till exempel om man lyckas rekrytera bra medarbetare och vara attraktiva för föräldrar som väljer skola eller förskola hos Pysslingen, är det ett tecken på att man har bra kvalitet.

Figur 2. Pysslingens profil. (Källa: Pysslingens webbplats).



Självutvärdering, mätning och kommunikerbarhet

I dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* finns *Kvalitetstrappan* som utgångspunkt för utvärdering, dvs. verktyget för självvärdering. Självutvärderingen sker genom användningen av *formulär* som presenterar *Kvalitetstrappans* fyra nyckelområden och dess kännetecken steg för steg. Så här beskrivs självutvärderingen i dokumentet:

Självvärdering innebär att alla medarbetare på förskolan/skolan, i samarbete med sin pedagogiska rådgivare, deltar i en kritisk självgranskning av verksamheten där utgångspunkt tas i de nyckelområden som ingår i Pysslingens kvalitetstrappa och verksamhetens egna prioriterade utvecklingsområden. De synpunkter som kommer fram samman-

ställs i en rapport som också ger förslag på fortsatta utvecklingsområden. Denna rapport ingår sedan i den årliga kvalitetsredovisningen.

(Källa: Pysstringens Kvalitetssystem, s. 17).

För att man ska kunna se om förändring sker i någon riktning finns inom de fyra nyckelområdena (Styrning, Verksamhetsutveckling – Kompetensutveckling, Organisation – Ledarskap – Medarbetarskap samt Information – Kommunikation) stegvisa delmål – Steg 1 – Steg 2 – Steg 3 som i en trappa. Vidare står det att:

För varje delmål/kännetecken behövs relevant information och data tas fram för att man ska kunna avgöra måluppfyllelsen och analysera hur utvecklingsarbetet framskrider. Slutsatserna dokumenteras i en utvärderingsrapport.

(Källa: Pysstringens Kvalitetssystem, s. 20).

I självutvärderingen finns en färgkodning i rött-gult-grönt, som ursprungligen kom från ekonomiuppföljningen i budgetarbetet (se exempel nedan) och som används nu för att kunna bedöma om kriteriet/målet uppfyllts.

Färgerna fungerar som ett signalsystem i trafiken, dvs.
 Grönt = "vi rullar på med full fart/målet är uppnått"
 Gult = "vi är i startgroparna/har endast kommit en bit på väg"
 Rött = "vi står still/har ej påbörjar arbete kring detta"

- Ja (grönt)**
- Ja, delvis (gult)**
- Nej (rött)**

För att kunna gå vidare till nästa steg inom respektive område krävs att alla delmål/kännetecken inom exempelvis "Styrning" besvaras med "ja" = grön färg.

(Källa: Pysstringens Kvalitetssystem, s. 20).

I uppföljningsarbetet görs sammanställningar i färg av enheternas bedömningar vid de olika nyckelområdena. För varje nyckelområde presenteras en sammanställning av medarbetarnas bedömningar. Även en totalsammanställning för enheten läggs in i rapporten. För varje område finns det möjlighet att skriva in kommentarer. I redovisningen av självutvärderingen ges också en bild av hela resultatet.

Uppföljningen har visat förändringar över tid där det skett en ökning av grönt och en minskning av rött. Ledningen uppger att det skett

en ökad medvetenhet om stödprocessers betydelse och kvalitetsarbetet och ”om man ser tre år tillbaka i tiden kan man se förändringar och att det går åt rätt håll”. Det syns bland annat i kvalitetsredovisningar och i verksamhetsplanerna. Även pedagogiska rådgivarna säger sig märka av förändringen och utvecklingen hos enheterna genom vilka uppdrag som han/hon får fortsättningsvis och som kan härledas till självutvärderingen.

I intervjuerna kommer det upp synpunkter om kommunicerbarheten av resultat av uppföljning i kvalitetsarbetet. Det uttrycks framförallt av VD en önskan om att kunna kommunicera resultat externt, med föräldrar om vad kvalitet i Pysslingen står för samt med ägarna. ”Mätningar syftar till att göra det lättare att kommunicera”, men samtidigt menar han att det är ”svårt att se konsekvenserna av ett system. Det är lätt att företag hamnar i att man mäter och mäter men har svårt att följa upp resultatet”. VD säger att det är viktigt att följa upp rätt saker, men säger också att mätningar av kvalitetsaspekter och processer låter sig inte alltid göras och därför behövs också värderingsmoment.

I dagsläget tycker VD att man är bra på att mäta kringfunktioner/stödprocesser men systemet behöver bli tydligare så alla förstår det bättre. Dock finns det diskussioner om huruvida kvalitetssystemet kan bidra till en Pysslingcertifiering av kvalitetsarbetet eller på annat sätt mäta kvalitet och belöna detta i någon form av incitamentsprogram. Det finns också starka krafter i ledningen att behålla mångfalden bland enheterna samtidigt som det upplevs svårt att balansera hur man diskuterar pedagogiska principer och/eller kvalitetsprinciper – och som dessutom skall vara jämförbara. Det uttrycks som ett dilemma av utvecklingschefen: ”Det är svårt att inte bli ekonomistisk, men man får inte förlora helheten”. Utvecklingschefen illustrerade dilemmat på följande vis:

Det är som att baka en sockerkaka, och sen dela upp alla ingredienser, här är lite bakpulver och lite socker... då blev inte syftet som det var – en god kaka – utan det blev... en massa delar...

Nya utmaningar

Företaget har under de senaste åren vuxit kraftigt och i takt med det har behov av en tydligare struktur uppstått. Skolor har kompletterat

besättningen och därmed också ökat variation i antal anställda per enhet osv. Med andra ord kan man säga att har företaget blivit ”spretigare”, vilket är ett uttryck som vi hört i intervjuerna.

En alltför kraftig expansion utmanar också kvalitetsarbetet på företagsnivå, då nya enheter måste ”skolas in” i Pysslingens kultur. I dagsläget har man introduktionsutbildning för nya enheter där de bland annat får veta hur allting började. I ledningen finns uppfattningen att det finns ett värde i att veta bakgrunden och historien. Innehållet i utbildningen handlar om Pysslingens värdegrund och uppdraget. Här spelar kvalitetsdokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* en stor roll, då nya enheter startas upp och pedagogiska rådgivarnas funktion tydliggörs. Framtagandet av dokumentet ersatte en mängd olika broschyrer som fanns tidigare. I företaget har man under en tid också arbetat med att utarbeta skriftliga handledningar till chefer, t.ex. handledning för verksamhetsplan som tydliggör kopplingen verksamhetsplan och kvalitetsredovisningen. Detta är ett sätt att lära sig att analysera och förstå målstyrning. Från ledningens håll tycker man sig se en förändring sedan införandet av kvalitetssystemet och att detta syns i kvalitetsredovisningarna att de använder *Kvalitetstrappan*. Enligt dem har styrningen blivit mycket bättre och i processen tydliggörs kvalitetskraven i Pysslingen.

De pedagogiska rådgivarnas roll har försvagats något då enhetscheferna fått större autonomi och därigenom bestämmer hur han/hon ska använda resurserna och följaktligen de pedagogiska rådgivarna. Cheferna har också tagit emot rådgivarna på olika sätt. Generellt sett är man mer positiv i förskolorna än skolorna. Men i och med den nya organisationen med regionchefer som sjösattes den 1 april 2008, har de pedagogiska rådgivarnas roll lyfts upp en nivå för att arbeta mer strategiskt och förvalta kulturen och kvalitetstänkandet. På så sätt hoppas företagsledningen att de ska kunna arbeta mer proaktivt med kvalitetsarbetet och få mindre av brandkårsuttryckningar. Regionchefen kan ta ansvar för att se hur pedagogiska rådgivarna kan användas bäst. Ledningen poängterar dock att det är enheterna som måste få bestämma hur resurserna ska användas. Den nya organisationen uttrycks vara bättre utformad för att arbeta med kvalitetskontroll. Det betonas dock att kvalitetssystemet är i första hand till för verksamheterna, men det måste också vara möjligt för ledningen att följa upp det.

Förutom det systematiska kvalitetsarbetet pågår för närvarande tre projekt inom företaget. Ett projekt handlar om att hitta möjligheter att mäta kärnprocessen/huvudprocessen. Ett annat projekt syftar till att utveckla styrkort där kvalitetsarbetet skulle vara en del. Ett tredje projekt arbetar med ett incitamentssystem och chefskontrakt.

Uppdraget

Enligt Pysslingens anbudsfrågan innebär uppdraget ”att under senare delen av hösten 2007 och våren 2008 genomföra utvärdering av kvalitetsdokumentet och arbetsprocesserna som iscensätts med anledning av *Kvalitetstrappan*”.

Det övergripande syftet är att få en oberoende granskning av relationen mellan styrning, kvalitetssäkring och lokal utveckling på Pysslingheter. Mer konkret formulerat; att bedöma meriter och värde hos Pysslingens utvärderingsmodell (dokument *Pysslingens Kvalitetssystem*, självutvärdering och kollegieutvärdering) för granskning av kvalitet på enheterna.

Frågeställningar som framkommer i anbudsfrågan är:

1. Vilka styrkor och svagheter har Pysslingens självutvärderingsmodell och vilka konkreta problem finns med i modellen när den tillämpas i praktiken?
2. Hur uppfattas värdet av modellen i den verksamhet som utvärderas och vad ger den för bidrag till utveckling av verksamheten?
3. Leder dokumentet och de medföljande processerna till ökad kvalitet ute i verksamheterna (förskola och skola) och i företaget i stort?

Vidare framkommer i anbudsfrågan att:

I och med kravet på en årlig utvärdering, utifrån *Kvalitetstrappan* hos Pysslingens alla enheter är processerna som detta krav iscensätter ute på enheter av ytterst intresse att utvärdera. Likaså hur dokumentets innehåll uppfattas. Vi förväntar oss att utvärderingsrapporten ger förslag på hur Kvalitetssystemet och därmed delar av det Systematiska

Kvalitetsarbetet i Pysslingen kan vidareutvecklas. Målet för utvärderingen för uppdragsgivaren Pysslingen är att utifrån resultatet av utvärderingen

- vid behov omarbета och förbättra dokumentet Pysslingens Kvalitetssystem.
- anpassa kraven på vad enheterna ska utföra, hur ofta och när.
- kritiskt granska relationen styrning, kvalitetssäkring och lokal utveckling i det nuvarande systemet.

(Källa: **Pysslingens anbudsfrågan, s. 2-3**).

Vad ska utvärderas?

I utvärderargruppen har vi tagit fasta på de frågor som uppdragsgivaren ställt och i samråd med uppdragsgivaren gjort en modifiering av den tredje frågan,² som vi menar inte kan besvaras utifrån den ursprungliga formuleringen utan alltför omfattande studier som sträcker sig utanför utvärderingens upplägg och design:

1. Vilka styrkor och svagheter har Pysslingens självutvärderingsmodell och vilka konkreta problem finns med i modellen när den tillämpas i praktiken?
2. Hur uppfattas värdet av modellen i den verksamhet som utvärderas och vad ger den för bidrag till utveckling av verksamheten?
3. Vilka tänkbara påverkansfaktorer kan självutvärderingen bidra med för ökad kvalitet?

I utvärderingens fokus står Pysslingens självutvärderingsmodell. Vi har valt att arbeta med dels en fallstudiedesign, där vi har använt oss av tre fördjupade fallstudier av enheter inom Pysslingen. Detta innebar att vi genom fallstudierna kan kontextualisera ett antal självutvärderingsaktiviteter och på så sätt ge en fördjupad bild av hur självutvärderingen bemöts, hanteras och fungerar. Vi kan med detta upplägg utifrån representativitetsaspekter inte uttala oss generellt om Pysslingens enheter. Genom att använda oss av ett fåtal enheter i fallstudien ger detta ut-

2. Tidigare formulering i Pysslingens offert: Leder dokumentet och de medföljande processerna till ökad kvalitet ute i verksamheterna (förskola och skola) och i företaget i stort?

rymme till att mer detaljerat beskriva och analysera den specifika logik som råder inom det enskilda fallet och ger möjlighet till generalisering genom s.k. överförbarhet.³ Detta innebär att läsare av fallstudiebeskrivningarna utifrån en slags igenkänningsprincip kan avgöra om slutsatserna i fallet också kan gälla andra fall/kontexter. En så kallad analytisk generalisering medför att resultatet i en kvalitativ studie kan vägläda och överföras till liknande situationer och miljöer.⁴ Därutöver kan enkäten, som riktats till samtliga medarbetare, ge oss andra möjligheter till generalisering som grundar sig i en statistisk logik.

I fokus har utvärdering av Pysslingens självutvärderingsmodell varit, dvs. utifrån dokumentens och modellens *tillkomst*, *praktiska tillämpning* och *utfall* (se tabell 1). Utvärderingsgruppen har vid slutrapportens författande genomfört utvärderingen genom intervjuer med personer i ledningen och med pedagogiska rådgivare, samt genom platsbesök (fallstudier), fokusgruppsamtal och tre enkätundersökningar riktade till tre målgrupper – chefer, pedagoger samt pedagogiska rådgivare (se tabell 2 för en översikt).

3. "Rich, thick description allows the reader to make decisions regarding transferability, because the writer describes in detail the participants or setting under study. With such detailed description, the researcher enable readers to transfer information to other settings and to determine whether the findings can be transferred 'because of shared characteristics'" (Erlandson et al, p. 32 in Creswell, 1998, p. 203).

4. Kvale, 1997; Mertens, 2005.

Tabell 1. Översikt över utvärderingen

Utvärderingsfokus	Tillvägagångssätt och material
Tillkomst och utformning	<ul style="list-style-type: none"> • Insamling av kvalitetssystemets samtliga ingående dokument – dokumentstudier • Intervjuer med företagets styrelse, ledning och pedagogiska rådgivare
Tillämpning av självutvärderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Insamling av samtliga genomförda självutvärderingar • Intervjuer med enhetschefer och medarbetare vid enheterna, ev. deltagande observation vid självutvärderingstillfällen • Enkät (ev. elektronisk) till samtliga anställda
Resultat av självutvärderingen	<ul style="list-style-type: none"> • Samla in självvärderingar från 2007/08 och dokument som upprättats efter självvärderingen, översiktlig genomgång samt en fördjupad analys av utfallet utifrån ett urval • Uppföljande intervjuer/fokusgruppsamtal vid enheterna. Självutvärderingarna från 2004 och framåt, vilka insamlats i urvalssyfte finns också här som material

Tabell 2. Översiktlig tidplan och tyngdpunkter i moment

Moment	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan 08	Feb	Mars	April	Maj/ juni
Dokumentinsamling									
Intervjuer med ledning									
Platsbesök / observationer och intervjuer – självvärderingen									
Intervjuer / fokusgruppsamtal									
Enkät									
Analyser (och rapportering)									

Utgångspunkter

Kvalitetssystemet och aktuella dilemman

Pysstringens Kvalitetssystem har utvecklats i första hand som ett utvecklande verktyg och inte som ett kontrollverktyg. Frågor som vi uppfattar diskuteras i ledningen är huruvida det går att kombinera ett verktyg som utvecklar och som kontrollerar.

Vad kan man egentligen förvänta sig av ett kvalitetssystem? I ledningen diskuteras bland annat styrkortet och vad som ska finna med där. Skulle Human Resource perspektivet genom NMI och nöjd kundindex NKI kunna kompletteras av hur enhetschefer arbetar med kvalitetsarbetet?⁵ I denna diskussion aktualiseras i vilken mån kvalitetssystemet skulle kunna vara en grund för en bedömning av detta. Ledningen ger också uttryck för att en sådan förändring skulle få ett ökat fokus på kvalitetsarbetet men också att det lätt kan förändra innebörden i kvalitetsarbetet. Vad skulle det innebära för cheferna? Varför skulle man då egentligen arbeta med att öka kvaliteten? Skulle man då göra det för den ekonomiska vinningen i incitamentsprogrammet eller för sakens egen skull? Ett argument som har uttryckts är att certifiering är en färskvara som kan vara inaktuell året därpå när barngruppen är ny eller chefen eller personalen mår dåligt etc. Utvärderargruppen uppfattar att det finns en kluvenhet när det gäller de egentliga intentionerna och de eventuella nya intentionerna med kvalitetssystemet och dess bäring i det nya tänkandet.

Pysstringens Kvalitetssystem är komplext. Bland de intervjuade i ledningen och de pedagogiska rådgivarna ges uttryck för en medvetenhet

5. Pysstringen använder NKI, Nöjd Kundindex (frågeformulär till föräldrar) och NMI Nöjd Medarbetarindex (frågeformulär till medarbetare).

om *Kvalitetstrappans* svagheter avseende t.ex. otydlighet i progressionen, att påståendena inte är viktade m.m. och poängterar att alla påståendena är en del i helheten och att sammantaget ger det en bild av hur man arbetar med stödprocesserna. I intervjuerna framkommer också att ledningen är väl medveten om den kritik som riktats mot *Kvalitetstrappans* konstruktion och genomförande, men berättar att man inte velat ändra i instrumentet förrän det utvärderats ordentligt. Det framkommer också att man är medveten om att för många krav "uppifrån" kan uppfattas som en "bombmatta" och som stör för mycket i verksamheterna. Det handlar om att trimma systemet och att tydliggöra det som är viktigast, menar man i ledningen. Utifrån vad vi i utvärderargruppen hört tycks det som om det är processerna ute i enheterna som är viktigast, att man får "kläm på målstyrningen" och att implementera Pysslingens värden.

Intervjuerna ger också en bild av att nu efter mer än tre år med kvalitetssystemet "har det satt sig" på flera håll ute bland enheterna. Diskussioner förs om att denna första period skulle utgöra en basnivå, att vissa värden har implementerats och att man nu ute på enheterna lärt sig hur man arbetar med målstyrning i praktiken. En möjlig förklaring, som har framförts i intervjuerna är att cheferna har fått syn på till exempel pedagogiska rådgivningens betydelse som man kanske tagit för given, en normering av viktiga värden har skett och plötsligt "förstår man hela tänket". Ett resultat kan vara som en pedagogisk rådgivare uttrycker sig: "Nu förstår medarbetarna att styrdokumentet är till för dem." Det viktiga enligt pedagogiska rådgivarna har varit att alla i princip varit med och skapat bra och viktiga diskussioner har varit en framgångsfaktor samt att man gjort det tre år i rad. "Det första året var det kanske lätt att sätta grönt, andra året har man blivit lite mer självkritisk och sätter gult." En tolkning som utvärderargruppen gör här är att skillnaden mellan konsensusbeslut och individuella skattningar som sedan aggregeras är att *processen* på enheten sätts på spel. För att kunna ta ett konsensusbeslut behövs processen/diskussionerna. Det behövs inte i det andra fallet, som använder en tekniskt/statistisk konsensus eller majoritetsprincip.

Utvärderargruppen uppfattar att synen på kvalitetssystemet och vilka möjligheter som det har/borde ha utgör ett dilemma. I ledningen ges uttryck för reflexivt tänkande omkring certifiering som "färskvara", omkring kvalitetsbegreppets kontextuella och historiska inram-

ning, dvs. att synen på kvalitet förändras i samspel med omvärlden. Dilemmat blir inte enklare att lösa då vi också tycker oss se att det finns representanter och intressen relaterade till tre slags "kulturer" inom ledningen som t.ex. a) entreprenörskap och hantverk, b) ekonomi och företagande samt c) akademiskt (pedagogiskt) reflexivt förhållningssätt. En intressant fråga blir då att ställa sig vilken kultur är den som skall vara den dominanta och mest kongruent med Pysslingens profil?

I intervjuerna ger olika personer uttryck för olika sätt att se på aktiviteter som stimulerande för utveckling. Med uttryck som "tummen på" eller "det man lyser på växer" visar balansakter mellan just kontroll/påtryckning och positiv uppmärksamhet. Frågan är då vad man lyser mest på och det är det som utvärderingen ska svara på, förutom de specifika frågorna i uppdraget.⁶

6. Se kapitlet *Bakgrund*, s. 9.

Metod

I utvärderingen användes olika metoder för att samla in information från olika aktörer inom organisationen. Intervjuer har inledningsvis genomförts med ledningen och med pedagogiska rådgivare. Dokument har samlats in för att studeras samt för att utgöra underlag för urval av fall i tre fallstudier. Vi har också gjort platsbesök där deltagande observationer och intervjuer genomförts. Fokusgruppsamtal har genomförts med ett urval chefer. Tre enkätundersökningar riktade till pedagoger, chefer och pedagogiska rådgivare genomfördes under våren 2008.

Intervjuer och dokumentstudier

Utvärderargruppen har genomfört intervjuer med VD, Utvecklingschef (vVD) samt tre pedagogiska rådgivare i ett initialt skede av utvärderingen. Vi har också tagit del av en mängd dokument, där *Pyslingens Kvalitetssystem* är huvuddokumentet, men också annan dokumentation om kvalitetsarbetet. Resultatet av dessa intervjuer och dokumentstudier redovisas huvudsakligen i kapitlet *Bakgrund*, s. 9, men förekommer även där det är relevant också i andra kapitel.

Fallstudier

Vi har utifrån sammanställningar av självutvärderingar som genomförts sedan 2004 analyserat dessa för att på så sätt hitta intressanta fall att fördjupa oss i. En aspekt som kan vara av betydelse men inte nödvändig för urvalet av enheter är om de deltagit i en kollegieutvärdering. I denna del av utvärderingen har tre fallstudier valts, där intervjuer av olika aktörer och platsbesök med deltagande observation alt. fokus-

gruppsamtal skett. Nedan beskrivs de kriterier som legat till grund för urvalet, som i vetenskapliga sammanhang kallas teoretiskt urval eller strategiskt urval.

Urval av fall – kriterier för urval av fallstudier:

- Varierande rött–gult–grönt⁷
- Varierande geografiskt läge i landet
- Varierande uppdrag – enbart förskola, både förskola-skola, enbart skola
- Varierande storlek på enhet/antal anställda
- Varierande startår för verksamheten
- I olika faser av självutvärderingsprocessen⁸
- Varierande genomförande av självutvärderingsprocessen, ev. varierande genomförda kollegieutvärderingar

Översikt – platsbesök

Fall 1 – Förskola. Besök den 26–27 november. Deltagande observation vid tillfälle enheten genomförde självutvärdering. Detta skedde vid ett personalmöte på kvällen, med medarbetarna uppdelade efter fyra olika ”ansvarsområden” enligt självutvärderingsinstrumentet. De fick se hur man skattat motsvarande frågor året innan (grönt–gult–rött) och fick sedan till uppgift att bedöma hur man såg på den nuvarande situationen. Man samlades sedan i den stora gruppen och sammanställde resultatet. Utvärderarna var med i de olika gruppkonstellationerna hela tiden, men satt vid sidan av och antecknade kommentarer och hur diskussionerna gick. Dagen därpå genomfördes intervju med enhetschefen.

7. Se avsnitt *Självutvärdering, mätning och kommunicerbarhet*. I självutvärderingen finns en färgkodning i rött-gult-grönt, som indikerar enhetens tillstånd, t.ex. huruvida man inte uppfyller kriteriet = rött, på gång = gult samt om man uppfyller kriteriet = grönt. Detta sammanställs sedan i olika nyckelområden som där får olika ”färgkod”, se vidare ovan nämnda avsnitt.

8. Platsbesöken kan komma innan enheten gjort en självutvärdering eller vid tidpunkt för genomförande eller efter en genomförd självutvärdering.

Fall 2 – Skola. Platsbesök genomfördes den 4 december. De har genomfört självutvärderingen ett par veckor innan kontakten togs från utvärderingsgruppen och de har nu gått till vad rektorn kallar för steg 2. Vid platsbesöket genomfördes fokusgruppsamtal med två konstellationer. Den ena bestod av tre arbetslagschefer (en fjärde var frånvarande), samtalet fokuserade självvärderingsinstrumentets tillämpning och värde. Den andra konstellationen för fokusgruppsamtal var rektor och två biträdande rektorer.

Fall 3 – Förskola och skola. Platsbesök skedde den 22 januari. Deltagande observation vid tillfälle då enheten genomförde självutvärdering. Utvärderargruppen satt med och observerade genomförandet. Detta skedde vid ett personalmöte på kvällen, medarbetarna var indelade i mindre grupper, som hade ansvar för olika områden av *Kvalitetstrappan*. De fick sedan till uppgift att bedöma vilken färg som skulle sättas och hur man såg på den nuvarande situationen. När grupperna var klara med sina områden lämnade de in sin skattning. Utvärderaren var med i de olika gruppkonstellationerna hela tiden, men satt vid sidan av och antecknade kommentarer om diskussionerna som pågick. Den 24 januari genomfördes intervju med enhetschefen.

Enkätundersökning

En enkätundersökning har genomförts till tre målgrupper under mars månad. I praktiken var det tre separata enkätundersökningar. De tre målgrupperna var *chefer* – enhetschefer, rektorer, arbetslagschefer, bitr. rektorer – och medarbetare, närmare bestämt *pedagoger* samt *pedagogiska rådgivare*. Vi har använt oss av *Skoldialogen*, ett webbaserat enkät och kvalitetsuppföljningsverktyg från Catalyt AB i Uppsala, vilket är välkänd inom Pysstringens organisation och bland medarbetare. Underlag för respondentlistor hämtades från Praktikertjänst där vår förfrågan var en lista på medarbetare och chefer, där namn, mailadress, enhetens namn samt typ av anställning (förskollärare, enhetschef, etc.) framgick.

Representativitet

För att kunna bedöma enkätundersökningens resultat behöver man undersöka vilka slags enheter som finns representerade och antalet chefer, pedagoger och pedagogiska rådgivare som har svarat på enkäten. Underlag för utskick av enkäten har varit uppgifter om anställda ge-

nom listor från Praktikertjänst. Enkäten har således skickats ut elektroniskt till de som haft e-postadress registrerad hos dem. De som nåtts av enkäten var 1 288 pedagoger, 91 chefer (inkl biträdande) samt 27 pedagogiska rådgivare.

Dessvärre innehöll listorna också nystartade enheter, som inte deltagit i någon självutvärdering. Bortfallet på grund av detta blev 54 pedagoger och 7 enhetschefer/rektorer. Då återstår 1 234 pedagoger som nåtts av enkäten och 343 svar har inkommit från dessa. De pedagoger som besvarat enkäten kan sägas representera Pysstringens sammansättning bland pedagogpersonal väl. Denna slutsats bygger på en jämförelse mellan hur sammansättningen i utbildning bland pedagogerna i enkätutskicket och bland dem som besvarat enkäten. Av cheferna återstår 84 personer som nåtts av enkäten och där 54 svar har inkommit. De 27 pedagogiska rådgivarna har högst relativa svarsfrekvens då 25 har svarat på enkäten. Svarsfrekvensen är följande:

- Pedagogerna 27 %
- Cheferna 64 %
- Pedagogiska rådgivare 92 %

Av alla 54 enhetschefer som svarat på enkäten uppger 38 stycken att enheten har 20 medarbetare eller färre. Av dessa 38 är 35 enbart förskolor, dvs. 97 %. Detta blir en viktig faktor då enkätens resultat ska räknas. Sex enheter har 31–50 medarbetare, varav fyra är enbart skola, dvs. 80 %. Om man ser till enheternas ålder visar det sig att 48 % av enheterna som svarat är äldre än tio år, av dessa är 24 enbart förskolor och två består av både förskolor och skolor. Skolorna uppger att två av dem har funnits i 2–5 år och tre av dem 5–10 år. Fyra av cheferna som har svarat är biträdande enhetschefer, varav två arbetar inom enheter med enbart skola, en arbetar i en förskoleenhet och en arbetar med en enhet med både förskola och skola. Även deras enhetsstorlek skiljer sig från varandra. De biträdande cheferna från skolorna finns på enheter med 31–50 medarbetare samt 51–75 medarbetare. De två andra cheferna finns på enheter med upp till 20 anställda.

Tabell 3. Jämförelse mellan antal enheter enligt förteckning och antal chefer som svarat på enkäten.

Storlek på enhet	Antal enheter enligt förteckning ht 07	Antal chefer (inkl. bitr.) som besvarat enkäten	Kvot antal svarande chefer/enheter
20 anställda eller färre	26	38	1.46
21-30	23	6	0.26
31-50	15	6	0.40
51-75	5	3	0.60
76-100	1	-	-
över 100	2	-	-

Enligt tabell 3 kan man möjligen⁹ dra slutsatsen av enkätundersökningen att representativiteten för de mindre enheterna är god. Representativiteten tycks sedan falla för att därefter åter öka. I de fall antalet deltagande förskolor överstiger antalet som ursprungligen fanns på listan har t.ex. några enheter tillkommit. De nya enheterna har då funnits på Praktikertjänsts lista och ingår således i de enheter som inte borde nåtts av enkäten (se resonemanget ovan). Men det är också så att chef och biträdande chef kan ha svarat på chefsenkäten, dvs. flera chefer på samma enhet har besvarat enkäten. Underlaget för urval kunde dock varit bättre.

Enkätkonstruktionen

I enkätkonstruktionen utgjorde våra erfarenheter av platsbesöken, de deltagande observationerna samt intervjuer med ledningen, pedagogiska rådgivarna samt enhetscheferna ett viktigt underlag. Även dokument som *Pysslingens Kvalitetssystem* har utgjort ett grundmaterial för att skapa frågor i enkäten. Tre separata enkäter utformades och skickades ut till respektive målgrupp. Ett batteri med frågor har dock ställts till samtliga grupper.

Trots att det är bekvämt och billigt sätt att distribuera enkäter elektroniskt uppstod en del tekniska problem i konstruerandet av enkäterna. Den nyligen uppdaterade versionen av *Skoldialogen* som användes, var inte riktigt stabil. I skapandet av enkäterna i systemet slog inte förändringar som gjordes i frågornas formuleringar eller svarsalternativ

9. I tabell 3 redovisas inte svarsfrekvensen i strikt mening, eftersom antalet personer som svarat kan vara flera på en del enheter.

igenom på ett förutsägbart sätt. Det kunde innebära att omflyttning av frågornas inbördes ordning inte kunde genomföras, nya frågor som skulle in mellan frågor hamnade i slutet på enkäten i förhandsgranskningen, men på datorskärmen såg det ut som om förändringar och tillägg var i sin ordning.

Andra bekymmer uppstod när frågor och svarsalternativ skulle återanvändas i ett frågeformulär till ett annat. I kopieringen av den gamla enkäten till "arkivet" hände konstigheter, då ordningen på frågorna "stökades till". Detta skapade naturligtvis irritation men också en osäkerhet i hur de slutliga enkäterna verkligen skulle se ut. Den tekniska supporten var dock mycket tillmötesgående och det fanns alltid en person att ringa.

I det medföljande missivbrevet som inbjuder mottagaren att besvara enkäten genom att klicka på en länk i e-brevet, skulle telefonnumret till den tekniska supporten funnits. Nu ringde det många till en i utvärderingsgruppen som stod som kontaktperson, men som inte hade möjlighet/kompetens att hjälpa till med de tekniska svårigheterna som uppstod. Telefonsamtalen kunde gälla att man upplevt att man "blivit utkastad från enkätssystemet" eller "att det inte gick att gå vidare till nästa fråga" och man hade känt sig tvungen att avsluta besvarandet. Man hade sedan inte kommit in igen. För dem som kom in i systemet gav kommentarer som "Vissa frågor var konstigt formulerade och innehöll stavfel som gjorde det svårt att besvara frågorna. Jag undrade flera gånger vad ni menade..."

Här blir man osäker på hur detta kan ha uppstått. Några stavfel har ingen i utvärderargruppen hittat i de förhandsgranskade enkäterna, utan det måste ha uppstått tekniskt på något sätt i mottagandet av enkäten/eller i inträdet i *Skoldialogen*.

På grund av antingen tekniska bekymmer för respondenterna eller att man helt enkelt avslutat besvarandet av egen vilja var det interna bortfallet stort. I råmaterialet (textfiler) som importerats från *Skoldialogen* till statistikprogrammet *SPSS* kunde man iaktta att det fanns många som besvarat början av enkäten men sedan slutat av någon anledning. Det kunde observeras av det stora antalet "Missing Values" i tabellerna som skapades (se nedan). I tabellen där det står "Bortfall" är det 90 stycken, vilket motsvarar ca 26 %, som inte kunnat/velat besvara denna fråga.

Tabell 4. Anser du att självutvärderingen med Kvalitetstrappan ska vara obligatorisk för alla Pysslingenheter?

Svar	Antal	Procent
Ja	209	60,9
Nej	44	12,8
Totalt antal svar	253	73,8
Bortfall	90	26,2
Summa	343	100,0

Bearbetning

Råmaterial har lyfts ur Skoldialogen i form av ASCII-filer, dvs. all information i textformat till ett särskilt statistikprogram *SPSS*, som används i vetenskapliga studier och som har stor kapacitet att göra adekvata och tillförlitliga statistiska analyser.

Databearbetningen har bestått i både univariata och bivariata analyser av samtliga frågor i enkäterna. I de bivariata analyserna har särskilda variabler som verkat vara betydelsefulla använts i s.k. korstabuleringar för att undersöka hur de inverkar på variabler som berör andra frågor.

Fokusgruppsamtal

Efter en tid sedan utvärderingsperioden inleddes och dokumentstudier av tillgängliga företagsdokument samt efter platsbesök och intervjuer hade vi inom utvärderingsgruppen uppnått den nivå som tycks vara ”kritisk”. Med det menas att vi fann fokus på viktiga aktörer i utvärderingen. Därför blev synen på självutvärderingsinstrumentet från medarbetarnas håll mindre viktig och *chefernas* syn viktigare att undersöka och problematisera.

Inom utvärderingsgruppen diskuterades under den här perioden huruvida fokusgruppsamtal med ett urval av kollegiegrupperna skulle vara värdefullt. Vi fick kännedom om dessa gruppkonstellationer efter de första platsbesöken. Vår planering var att ordna fokusgruppsamtal med 2-3 kollegiegrupper, dock inte kollegiegrupper som organiserade de enheter vi redan besökt. Syftet skulle vara att vidga vår kunskap om hur man på ledningsnivå ser på självutvärderingsinstrumentet och ifall man använder olika strategier i genomförandet. Men eftersom omorganisa-

tionen som genomfördes den 1 april 2008 medförde att kollegiegrupperna upplöstes och en ny regionindelning skapats, föll idén med fokusgruppsamtal med kollegiegrupperna. Istället valde vi att efterlysa intresserade enhetschefer till fokusgruppsamtal via Pysslingens informationskanaler. Intresset var svalt. Efter ett ordinarie utskick, gjordes två ytterligare påstötningar. Till sist fanns representanter för åtta enheter och två datum för fokusgruppsamtal. Vi valde att ställa in det ena mötet där det skulle finnas två deltagare och erbjuda dem en plats i den andra fokusgruppen. Men p.g.a. förhinder detta datum gick det inte att ordna. Kvarstod gjorde representanter för sex enheter. De flesta kom från mindre enheter, den största hade 35 medarbetare.

Resultat

Detta kapitel samlar resultaten från både fallstudierna, fokusgruppsamtal och enkätundersökningarna. Resultaten redovisas översiktligt och sammanfattande.

Här beskrivs både reaktioner från de utvalda enheterna – våra fall, som ägnats mer uppmärksamhet genom platsbesök och deltagande observationer, fokusgruppsamtal och intervjuer med ledningen samt resultat från enkäten. Våra fall i fallstudierna valdes utifrån egenskaper som skulle vara särskiljande, t.ex. storlek på enheten och inriktning (enbart skola, enbart förskola och blandad verksamhet), en blandning av gult, rött och grönt i sina självvärderingar, samt startår. Möjligheterna till en större variation i hur de upplevt att arbeta med *Kvalitetstrappan* kan därmed betraktas som större än om enheterna varit lika varandra. Detta visar sig också i praktiken. Avsnittet nedan baseras på platsbesök, intervjuer och deltagande observationer på de tre fall vi valt. Vi kallar dem: *Fall 1 – Skolan*, *Fall 2 – Förskolan* och *Fall 3 – Skolan och förskolan i samma enhet*. Vi har valt att presentera reaktionerna i teman där röster från de olika fallen förekommer i relation till temats relevans.

Motivation till självvärdering med Kvalitetstrappan

Den grupp som har lättast att motivera sig att göra självvärdering är de pedagogiska rådgivarna, därefter cheferna och pedagogerna. För chefernas del är en tredjedel mer tveksamma när det gäller den egna motivationen och närmare hälften tveksamma när det gäller att det varit lätt att motivera sina medarbetare. I kommentarerna till dessa frågor framkommer dock en nyanserad bild. Man ser nyttan med det men har

synpunkter på *Kvalitetstrappan* och dess genomförande. De pedagogiska rådgivarna fick också frågor kring hur de upplevt motivation för egen del och att motivera andra för självutvärderingen. Det tycks vara lätt som pedagogisk rådgivare att motivera sig själv i arbetet med självutvärdering med *Kvalitetstrappan* och cheferna, men det finns också de som avviker från denna uppfattning. Att motivera medarbetarna verkar inte vara lika lätt.

Uppfattningar om Kvalitetstrappans funktioner och nytta

Det finns ett mönster i hur man svarar på frågorna om *Kvalitetstrappan* fungerar som ett sammanhängande system för styrning, tydliggörande av kvaliteten i enheterna, verktyg att differentiera stödinsatser till enheterna eller är ett verktyg för ständiga förbättringar och förnyelse. De som är mest positiva är de enheter som består av enbart förskolor. De som inte är lika positiva är de enheter med enbart skola och mellan dessa finns den grupp av enheter som har både skolor och förskolor i sin enhet.

Ser man på gruppen chefer som helhet är det *Kvalitetstrappans* funktion som sammanhängande system för styrning samt att det är ett verktyg för ständiga förbättringar som de lyfter fram. Detsamma gäller för pedagogerna. Då framstår *Kvalitetstrappan* som ett verktyg för ständig förbättring och förnyelse. Den huvudsakliga funktionen i att använda självutvärderingen med *Kvalitetstrappan* uppfattas således som att enheterna själva ska utveckla det egna kvalitetsarbetet. Pedagogerna var de som uttryckte detta starkast.

Till de pedagogiska rådgivarna ställdes frågor om deras uppfattning av *Kvalitetstrappans* funktioner, om den var ett verktyg för ständiga förbättringar, om den tydliggör kvaliteten i enheterna och om det är ett sammanhängande system för styrning och om den tydliggör Pysslingens koncept och framgångsfaktorer. I de fall man instämde i mycket hög grad var framförallt att det var ett verktyg för ständiga förbättringar samt ett sammanhängande system för styrning. Dock bör man observera den hög andel av "instämmer delvis" och tydligast är det avseende *Kvalitetstrappans* möjligheter att tydliggöra kvaliteten i enheterna (56 %).

På frågorna om vem som har mest nytta av självutvärderingens resultat utmärkte sig de enhetschefer som enbart har skolor, då 60 % sva-

rade att det är Pysslingens ledning som har mest nytta av resultatet. De övriga 40 % angav att det är den egna enheten som har den största nytan. Pedagoger som är verksamma på enheter med enbart skolor visar också sig vara mer tveksamma än pedagoger verksamma inom enbart förskola samt på enheter med båda verksamhetsformerna. De pedagogiska rådgivarna angav cheferna som de som har den största nyttan av självutvärderingen (84 %). Närmare hälften av pedagogerna tyckte att det varit meningsfullt att delta i självutvärderingen. Om man beaktar vilken verksamhet de har på enheten, var pedagoger på förskolor de som var mest positiva, därefter de blandade verksamheterna och mest tveksamma var pedagogerna som hade enbart skola i sin inriktning, dvs. *det genomgående mönstret i enkätundersökningens resultat*. Man kan sammanfatta nyttan utifrån de pedagogiska rådgivarnas perspektiv efter några teman som kort presenteras här som citat från enkäterna.

En röd tråd

Det gynnar en tydlig röd tråd kring målstyrning, organisationsutveckling, rättigheter, skyldigheter och ansvar för medarbetare och chef. Det blir en tydlig indikator för chefen om var i organisationen det är starkt eller brister, för tillfället. Om genomförandet sker under demokratiska former så gynnar det kommunikation och samarbete på enheten. Samtliga medarbetare får en hyggligt gemensam, samlad bild av vilka utvecklingsbehov och styrkor som finns inom de områden som kvalitetssystemet tar upp.

Chefens verktyg

När chef/rektor ser och kan förmedla nyttan med självutvärderingen till medarbetarna händer det saker t.ex. att utv. områden hamnar i verksamhetsplaner, utvärdering av förskolans/skolans egna dokument följs upp och utvärderas.

Alla är med...

Positivt har varit att medarbetare pratar mycket om sitt arbete, om pedagogik, om inflytande, hur de ska lösa de påstående som inte är uppnådda. Enheterna får en egen bild av sin verksamhet som de kan använda i sin utveckling. Utvärderingen hade vunnit på att även haft mer fri skrivning kring hur man upplever sin enhet.

Kommunikation av Pysslingens helhetstänk

Ökad medvetenhet om Pysslingens helhetstänk. Alla som deltar får ökad förståelse för att var och en har ett eget ansvar att sätta sig in i Pysslingens styrdokument.

Länk mellan pedagogisk rådgivare och chef

Jag anser att man tar tag i det som är rött eller gult. Det blir en utmaning för mig som pedagogisk rådgivare att tillsammans med chef och medarbetare sätta tänderna i det som inte fungerar så bra. Vi sätter mål och arbetar efter detta.

Information, instruktioner och återkoppling

Vi ställde frågor om man fått tydlig information från Pysslingen angående genomförandet av självvärderingen, dels om *syftet* med självvärderingen, *hur* man ska göra, *vilka* som ska delta och *vid vilken tidpunkt* på året man ska göra den, dels om man fått återkoppling på självvärderingen man lämnat in och *huruvida man var nöjd* med den återkopplingen. Generellt sett kan man säga att gruppen chefer är relativt välinformerade med närmare 60 % som sammantaget instämmer i hög grad eller i mycket hög grad. En tredjedel av cheferna vill dock inte instämma annat än delvis och närmare 10 % som instämmer i låg grad vad gäller vilket syfte självvärderingen har. På frågan om cheferna fått återkoppling på självvärderingen från Pysslingen svarar 68 % att de inte fått återkoppling. Som svar på följdfrågan om de var nöjda med den återkoppling de fick svarar 39 % att de inte var nöjda med återkopplingen, 3 % i mycket hög grad och 17 % i hög grad nöjda med återkopplingen.

När det gäller de pedagogiska rådgivarna är andelarna högre generellt sett än chefernas svar, dvs. de är mer informerade än cheferna. 58 % anger att de är nöjda med informationen man fått. I enkäten fanns också en fråga som rörde i hur hög grad cheferna ansåg att man känner till hur Pysslingens ledning värderar de olika enheternas resultat. 20 % av de som svarat på frågan menade att man kände till det i mycket hög grad (5 %) och i hög grad (15 %). 35 % uppger att man känner till det i begränsad grad, och 28 % i låg grad. Det fanns också de som inte kände till det alls, 18 %. När det gällde de pedagogiska rådgiv-

varna var det bara 16 % som ansåg sig känna till hur Pysstringens ledning värderade de olika enheternas resultat av självvärderingen och 48 % i begränsad grad. Ingen av pedagogiska rådgivarna ansåg sig känna till hur resultaten värderades i ”mycket hög grad”. Med andra ord är kännedomen rätt dålig bland ”Pysstringar” hur enheternas resultat värderas av ledningen.

Olika sätt att handskas med Kvalitetstrappan

Hur har man då arbetat med *Kvalitetstrappan*? Enligt fallstudiens fall 2 – *Skolan*, har man där prövat några varianter. Det senaste upplägget var att varje enskild medarbetare fick fylla i vilken färg man tyckte stämde, sedan summerades antalet gula, gröna och röda.¹⁰ Resultatet presenterades i procent. Där syntes det vilka svagheter som fanns i enhetens arbete med stödprocesserna. Detta sätt att arbeta kändes relevant och det var möjligt att fånga nyanser menade man. Det blev tydligt att det var 5 av 54 som svarat rött. Om man skulle följa Pysstringens rekommendationer skulle man sätta rött för hela enheten. Det kan i princip innebära 100 % som satt rött lika väl som 1 av 54. Här hade man en hel del invändningar i vad resultatet säger för en så stor enhet som deras, menar man.

I fall 3 – *Förskolan och skolan i samma enhet* med 25 anställda gjorde man självvärderingen första gången 2004 och varje år sedan dess. 2004 startade man skolan. Man har använt samma upplägg, dock inte första året. Upplägget innebär att alla har fått sitta själv först med självskattning, sedan har man haft en kväll då man suttit i grupp och diskuterar och bestämt vilken färg man ska sätta, dvs. det är många värderingsfrågor. Efter denna kväll sammanställer enhetschefen och pedagogiska rådgivaren resultaten utifrån gruppernas sammanställning. Om det är färre än 50 procent som angett en viss färg, blir det den ”lägre” färgen man sätter, dvs. om det står mellan grönt och gult blir det gult. På denna enhet har man bestämt sig för att man tänker på den egna avdelningen inte den stora enheten, när påståenden handlar om enheten. ”När det gäller påståenden där det står alla, då tänker man – är jag in-satt” och ”Om påståendet handlar om det finns tid avsatt för planering

10. Se kapitel *Bakgrund*, s. 9.

– då får man tänka – känner jag till om det finns, och så sätter man den färg som motsvarar detta”.

Ett annat påstående kanske handlar om ifall man är insatt i förskolans läroplan. Då kan det vara ett Ja, på förskolan men de som jobbar i skolan känner inte till förskolans läroplan och vice versa. ”Och vad menas med insatt i?” frågar sig chefen. Där man själv känner en osäkerhet inom de områdena i *Pysslingens Kvalitetssystem* har varje medarbetare ett eget ansvar, menar chefen. Ansvaret anknyts också till kännedom om den egna verksamhetsplanen och vilka områden som enheten behöver jobba på. Enheten har vuxit varje år sedan de kom med i Pysslingen och har dessutom startat skola under den här tiden. På enheten måste de arbeta mycket med kommunikation och information med de nya medarbetarna och grupprocessen. I utvecklingen av verksamheterna har det kommit 2-3 nya medarbetare varje år och det syns i kvalitetsredovisningen, menar chefen. Hon menade också att det är viktigt att skapa tid för att jobba med det. Om man ska göra det så ska man göra det seriöst, att sätta av tid, både enskild tid och diskussioner, menar hon.

Mycket av vad som sades kring arbetet med självutvärderingen liknande det som sades i fall 1 – *Förskolan* med 33 anställda, där man hade ett liknande arbetssätt med självutvärderingen som i fall 3. Då samlades personalgruppen en kväll för att genomföra arbetet med självutvärderingen. Chefen hade gjort en indelning i mindre grupper. Påståendena från *Kvalitetstrappan* hade tryckts upp till varje grupp. Alla påståendena behandlades av varje grupp. För varje påstående kunde medarbetarna se vilken färg man hade föregående års självutvärdering. I slutet samlades gruppen och diskuterade sig till en enhetsgemensam bedömning av vilken färg som skulle gälla. Både Fall 1 och 3 var positivt inställda till att arbeta med självutvärderingen i kombination med Kollegieutvärderingen och den övriga kvalitetsredovisningen. Man var rätt säker på vilka vinster som fanns i arbetet med detta, men när det gäller hur resultaten tolkas och används av Pysslingens ledning var man osäker på, i likhet med fall 2 – *Skolan*.

Enkätens resultat angående genomförandet

I enkäten fanns frågor om genomförandet. Svaren på dessa frågor tyder på att det finns en variation på hur man genomför självutvärderingen och graden av allas delaktighet har skiftat över tid. Om man ser till

förändringar för de olika enheterna under den här tiden står skolorna för en markant förändring avseende samtliga medarbetares deltagande i självutvärderingen. Samtliga medarbetares deltagande har alltså sjunkit från 75 % till 25 %.

Vid en närmare anblick på hur deltagande har varit vad gäller förskolorna kan man konstatera att andelen enheter där samtliga medarbetare deltagit i självutvärderingen ligger på 60 %, men 2006/2007 var denna siffra nere i strax under 40 % för att sedan stiga upp till samma nivå som året innan, dvs. 60 %. Men, enligt pedagogerna anger de att enheternas genomförande där samtliga medarbetare som deltagit ökat, från ca 28 % år 2005/06 till 43 % år 2007/08. Ser vi resultatet uppdelat på vilken inriktning enheterna har, blir det tydligt att det är de enheter som har enbart förskolor som står för ökningen, för de enheter med enbart skola eller båda inriktningarna sjunker andelen genomförande där samtliga medarbetare deltar. Generellt sett har man enligt pedagogerna vanligtvis (40 %) suttit i mindre grupper och bestämt hur man ska sätta färg och därefter lämnat in till chefen. Ett annat vanligt sätt är att man först svarar enskilt, därefter sätter sig i grupper och diskuterar och först därefter lämnar man självskattningarna till chefen (24 %). 10 % har enbart svarat enskilt och lämnat till chefen.

Vilken ”färg” har enheten vanligtvis haft? Totalt sett har den gröna färgen blivit ”vanligare”, dock med en nedåtgående tendens, kombinationen grönt-gult och mest gult följer samma linje, andelen rött har också sjunkit. På frågan om man använt pedagogiska rådgivaren svarar 32 % av cheferna att man använt det varje gång man genomfört självutvärderingen, 34 % säger att man använt pedagogisk rådgivare men inte varje gång och 29 % anger att man inte gjort det alls.

Hur ofta ska självutvärderingen göras?

Vi ställde frågan om vilket intervall de tyckte att självutvärdering med *Kvalitetstrappan* skulle ha. Majoriteten av cheferna tyckte vartannat år (42 %), men 30 % tyckte att man bör genomföra det varje år, 20 % ansåg att vart tredje år var ett lämpligt intervall. Resterande 8 % angav annat intervall eller uppgav att man inte hade någon uppfattning i frågan. Om man tar hänsyn till enheternas storlek kan man se att det är de mindre enheterna som står för uppfattningen att det ska göras varje

år. Ju större enhet desto mer sällan kan man således sammanfatta resultaten.

Obligatorium – alla enheter – alla medarbetare?

På frågan om alla enheter ska delta i *Kvalitetstrappan* svarar 93 % av cheferna på de mindre enheterna Ja, medan 77 % av cheferna på de större enheterna tycker att det bör vara obligatoriskt. Majoriteten av cheferna tycker att alla medarbetare ska delta, chefer med enheter med upp till 20 anställda är mer positiva till det, men generellt sett är det ingen större skillnad mellan enhetscheferna. Ser vi till inriktningen på verksamheten bland *pedagogerna* ser vi att pedagoger på förskolorna i högre grad önskar ett obligatorium än de på skolorna eller de med blandade verksamhetsformer. Men på frågan om vilka som skall delta på enheten finns inga skillnader mellan pedagogerna, samtliga pedagoger verksamma på olika slags verksamheter svarar (samtliga över 80 %) att alla medarbetare ska delta.

För att få en korrekt bedömning i utvärderingar bör antingen alla inblandade delta eller också ett korrekt tvärsnitt. Frågan är vad man vill ha för resultat.

(Citat från enkäten).

Här är det pedagogerna på förskolorna som är mer positivt inställda till *Kvalitetstrappan* och ett obligatorium. De pedagogiska rådgivarna är de som är allra mest positiva till ett obligatorium. När det gäller intervallet svarar 68 % att det bör ske vartannat år och bara 11 % anser varje år. På frågan om vilka medarbetare förutom enhetschefen som bör delta aktivt i självutvärderingen med *Kvalitetstrappan* svarar 90 % av de pedagogiska rådgivarna att det bör vara samtliga medarbetare och 10 % att det borde vara enbart pedagoger.

Kultursocialisation

Kvalitetstrappan kan konkurrera om enhetens egen kultursocialisation. Om man har ett eget arbete med att utveckla kvalitet så kan *Pysslingens Kvalitetssystem* konkurrera med detta. Hos ett av fallen var det just så, på *Skolan* hade man påbörjat ett arbete med interna diskussioner och så kom "Pysslingen med sitt". Då stannade arbetet av, menar man. Man poängterar att man inte är negativ till *Pysslingens* instrument i allmän-

het, många av verktygen NKI (Nöjd Kund Index) och NMI (Nöjd Medarbetar Index) är bra och den pedagogiska rådgivningen tycker man är mycket bra, även om man tycker att Pysslingen kunde anställa fler pedagogiska rådgivare med skolbakgrund.

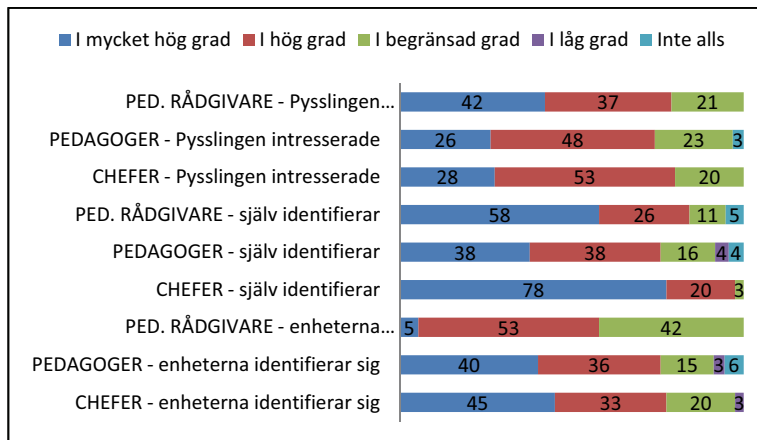
Problemet med NKI är för *Skolan* att definiera kunden. Kunderna är eleverna och det borde vara de som fyller i formuläret istället för föräldrarna. Att dessutom jämföra NKI för skolor och förskolor är mycket problematiskt, menar man, eftersom det är naturligt att föräldrar inte bryr sig i samma utsträckning om vad som försiggår i barnets vardag i skolan som när man har barn på förskola.

NMI arbetar man mer engagerat med. Men man uppger att man hellre arbetar med kvalitetsredovisningen mot Skolverket, verksamhetsplanen och kvalitetsredovisningen mot Pysslingen.

Man menar att man kunde be enheterna fokusera vissa områden i kvalitetsredovisningen. Huvudrubrikerna i *Kvalitetstrappan* är bra och man tillägger att det är önskvärt att få fatt i ett system som identifierar svaga pedagoger och sätter fingret på pedagogiken. Både på *Förskolan* och enheten *med både förskola och skola* i sin verksamhet uppfattade vi tillhörigheten till Pysslingen som stor.

I enkäten fanns frågor om identifikation med Pysslingens kultur och varumärke. Vi ställde oss frågor om hur identifieringen såg ut i de olika grupperna avseende Pysslingens värden och kultur. När det gällde uppfattningar om Pysslingens intresse för enheterna var de pedagogiska rådgivarna och därefter cheferna som tror att stort intresse finns för verksamheterna hos Pysslingens ledning. När det gällde identifikation återfanns den starkaste identifikationen hos cheferna.

Figur 3. Jämförelse mellan chefer, pedagogiska rådgivare och pedagoger angående identifikation med Pyslingen AB, n= 310–311, i %.



Vid jämförelser om utbildning eller inriktning på verksamhet hade någon inverkan på hur man uppfattade intresset från Pyslingens ledning, kunde vi konstatera att det inte hade någon som helst betydelse.

Identifieringen med Pyslingens kultur och varumärke minskar med ett ökat antal medarbetare. Ju större enheter desto mindre identifikation. Men den ökar med antal år som enheten varit Pyslingenhet och ålder generellt sett. Tiden som enhetschef/biträdande enhetschef totalt sett ökar också identifieringsgraden. Förskolorna är de som oftast identifierar sig i mycket hög grad, därefter de blandade verksamheterna och till sist enheter med enbart skola. Bland de pedagogiska rådgivarna svarar 84 % att de identifierar sig som "Pyslingar".

De som i mycket hög grad identifierar sig som "Pyslingar" tenderar att vara mer positivt inställda till våra frågor om *Kvalitetstrappan*. Med fallande identifikation inte lika positiva svar med andra ord. Detta är en genomgående tendens, *med undantag* av t.ex. inställningen till om man fått tydliga instruktioner av Pyslingen om vilken tidpunkt på året som självutvärderingen ska ske där det inte går att urskilja identifikationens betydelse för hur man har svarat. Det samma gäller nedanstående frågor:

- om resultat och nytta av självutvärderingen,
- i vilken grad har återkopplingen från Pyslingen motsvarat deras förväntningar

- angående vilka medarbetare förutom enhetschefen som ska delta aktivt i självutvärderingen med *Kvalitetstrappan*
- och slutligen om *Kvalitetstrappan* borde förändras

Här spelar således identifikationen till Pysslingen mindre roll.

Vi ville också ställa frågan om kulturidentifieringen påverkade om man vill att *Kvalitetstrappan* skulle förändras, dvs. om någon slags lojalitet skulle påverka hur man svarade. Det visade sig inte ha någon som helst betydelse. Om man ville att *Kvalitetstrappan* skulle förändras berodde det på andra orsaker än chefernas bristande ”lojalitet med varumärket”. Detta redovisas i avsnitt *Bör Kvalitetstrappan förändras?*, s. 49.

Kvalitetstrappans konstruktion

Många av kommentarerna om *Kvalitetstrappans* konstruktion handlar om att det är för rörigt med för mycket ord och att det är krångligt att förstå vad som menas. Det måste förändras, man behöver göra det väldigt tydligt samt att det överhuvudtaget måste ”bantas” ned, säger man. Nedan några fler kommentarer.

Vi har gjort det tydligt med kopplingen till verksamhetsplanen. Jag har också synliggjort chefskontraktet. Lite svårt att... det finns väl ingen som går och tittar och kan bedöma om chefen har gjort sitt jobb. Alla kan inte svara på alla frågor, men om vi ska få ett helt resultat så måste vi ju svara på alla frågor. Progressionen? Ja, det kan man se. Jag har varit med i diskussionerna när man tog fram det här.

Svåra frågor ger inte några gröna svar!

Många anser också att det är oklart hur man väger ihop det eftersom återkoppling saknas. Man efterlyser tydligare linjer och att progressionen måste synas tydligare. En grundläggande inställning som man uppfattar finns i *Kvalitetstrappan* är att likheter mellan förskola och skola är bra. I ett sådant synsätt ska det inte vara några skillnader – men är ett sådant synsätt verkligen bra, frågar man sig. Och om ett provisions-tänkande för chefer ska baseras på ett kvalitetssystem som vilar på sådana grunder är det i så fall ”uppåt väggarna”, menar man. ”Då är det bättre med att man jobbar seriöst med kvalitetsredovisningen och verksamhetsplanen. Sedan kan Pysslingens ledning lyfta ut det man

tycker är intressant. Det är bättre att de har en mall som de checkar av än att vi ska checka av det i *Kvalitetstrappan*”, som en chef säger i en intervju.

I enkäten fanns frågor som handlade om påståendena under respektive steg i *Kvalitetstrappan*. Vi ställde frågor om påståendena under respektive steg i *Kvalitetstrappan* var lätta att tolka och förstå, om de känns relevanta och om påståenden var tydligt kopplade till en stegvis utveckling av kvalitetsarbetet. Överlag är man tveksamma till att instämja till detta bland både chefer och pedagoger.

Om man både ser till storleken på enheterna, verksamhetsinriktning och hur de svarat avseende *Kvalitetstrappans* påståenden och hur de bedömt påståendenas koppling till en stegvis utveckling av kvalitetsarbetet, finns det inga större skillnader i materialet avseende *chefernas svar*. Andelen som kryssat i ”instämmer delvis” är relativt konstant. Däremot när det gäller frågan om *Kvalitetstrappans* påståenden känns relevanta noteras en skillnad, då man håller storlek och verksamhetsinriktning konstant. De mindre enheterna (som oftast är förskolor) är mer positiva än de enheter som har mer än 20 anställda. Detta gäller både chefernas svar och pedagogernas svar. Bara 5 % av de pedagogiska rådgivarna instämmer i mycket hög grad att påståendena i *Kvalitetstrappan* är lätta att tolka och förstå, 23 % i hög grad, men mer än 70 % är tveksamma. Ungefär samma andel svarar detta på att *Kvalitetstrappans* påståenden är tydligt kopplade till en stegvis utveckling av kvalitetsarbetet.

När det gäller huruvida påståendena känns relevanta säger hälften att de är det och andra hälften instämmer delvis. Kommentarererna som de pedagogiska rådgivarna har skrivit i anslutning till frågan handlar om att påståenden ibland innehåller mer än ett påstående och att ”många ute på enheterna fastnar vid dessa frågor”. Man tar upp att det sker tolkningar och att varje tolkning sker av den enskilda personen. Poängen är ju dock att tolka påståendena tillsammans i arbetslaget, där olika tolkningar får mötas och problematiseras, menar man. Men i vår tolkning av hur samtliga svarat i enkäten och vad intervjuer och fokusgruppsamtal har gett finns det med andra ord tveksamheter kring *Kvalitetstrappans* påståenden och hur de uppfattas i arbetet med självutvärderingen.

Bör Kvalitetstrappan förändras?

Vi frågade om *Kvalitetstrappan* bör förändras. Av de chefer som svarat på enkäten har 78 % svarat ja på denna fråga och 22 % tycker inte att den bör förändras. Bland förslagen på förändringar kan man se; färre frågor, kortare och tydligare formuleringar. Att frågorna inte ska vara så våra att tolka. Tydligare men korta instruktioner. Man efterlyser en tydlighet om vad som är en fortsättning på mål i tidigare steg. Struktureringsgraden kommenteras genom att man önskar fler öppna frågor eller möjlighet att kommentera frågorna eller kort och gott: "Inga kryssa-i-system!!!". En del anser att instrumentet även bör omfatta verksamheten med barnen. Ett annat förslag är att förändra frågornas tilltal och man menar att frågorna bör vända sig till individen. Det finns också de som efterlyser samordning med andra dokument.

Pedagogerna anser inte att *Kvalitetstrappan* behöver förändras (60 % säger nej). Här skiljer det sig dock markant mellan verksamheterna. Ser man till pedagoger på enheter med enbart skola så anser 70 % att *Kvalitetstrappan* behöver förändras. Om man däremot använder utbildning som inledningsvariabel framträder fritidspedagoger och lärare för skolans senare år som de som vill förändra *Kvalitetstrappan* mest. När det gäller de som inte vill förändra den är det istället lärare för skolans tidigare år och barnskötare som försvarar *Kvalitetstrappan*.

Exempel på förslag på förändringar av *Kvalitetstrappan*:

Att också omfatta huvudprocessen

Ett större och tydligare fokus på INNEHÅLLET – barns/elevs lärande – i verksamheten. Med en tydlig koppling till läroplansmålen. Kanske färre frågor kring verksamhetens förutsättningar. Då finns förutsättningar och innehåll under samma tak!

Renodla för olika verksamheter

Ev. renodlas mer till att vända sig till förskola eller skola, till samtliga medarbetare eller en viss grupp.

Mer tydlig information om genomförande

Ett mer tydligt ställningstagande kring HUR utvärderingen ska gå till, eftersom det ser ut på så olika sätt och får därför så olika resultat, mycket beroende på chefs åsikt/vilja.

Minska antalet påståenden och tydliggöra dem

Flera av påstående upprepas och går i varandra på olika nivåer och också inom samma nivå. Svårtolkat ibland. Vissa påståenden innebär också två frågor i en.

Progressionen

Man efterlyser en tydlighet om vad som är en fortsättning på mål i tidigare steg. Definiera tydligare så det inte ger utrymme för egna tolkningar. Påståenden som har en tydlig utvecklingsstegring. Stegen ska gå att värdera utifrån samma fråga!

Konsensuskrav kan "färga" hela enheten

En enda persons negativa inställning ska inte kunna färga en hel enhets positiva inställning.

Andra förändringar gäller hur *Kvalitetstrappan* bör samordnas med andra dokument eller kompletteras med andra informationskällor. Struktureringsgraden kommenteras genom att man önskar fler öppna frågor eller möjlighet att kommentera frågorna eller kort och gott: *"Inga kryssa-i-system!!!"*

Kompletteras med intervjuer/brevmetod. De områden som är röda eller gula bör fördjupas genom kollegial granskning i större utsträckning. Enheterna får idag välja vad kollegiala granskare ska se på, men det bör vara områden som är röda eller gula. Ledningen kan även styra upp områden, kanske man ett år vill titta närmare på t.ex. området kommunikation och då kanske det kan finnas ett utökat frågebatteri på det området det året.

En del förslag handlar om att få arbetet med kvalitetsrapportering mindre omfattande eftersom det är för många dokument. Till exempel kunde Kvalitetsrapporten och kvalitetsredovisningen fogas samman till ett dokument om det är möjligt. Enklare och gärna kopplad till någon form av IUP online för medarbetare. Att man skriver in på ett ställe och kan ta ut sammanställningar på olika frågor. Ytterligare ett förslag handlar om att koppla självvärderingen mot de nya styrkortet och företagets mål.

Nyttan och värdet

Vad är det bästa respektive det sämsta med Kvalitetstrappan?

Följande citat fångar nog vad de flesta som svarat på enkäten tycker. ”Bästa är processen och sämsta är att frågorna är så ’knepig’ att förstå ibland” samt ”Ett bra arbetsverktyg, men kritiskt så – ej ett bra material att använda som ’kvalitetsmått’”. Nedan har citat från enkäten samlat i teman.

”Frihet i tolkningarna och att sätta ljuset på...”

Det bästa med *Kvalitetstrappan* är enligt kommentarerna att synliggöra verksamhetens behov av utveckling. Man skriver att ”när den väl har satt sig, blir det ett tydligt redskap för bl.a. verksamhetsplansarbete” och ger en ”bild av organisationen” och ”får oss på rätt spår, pekar på vad som ska göras”. Med andra ord upptäcker man ”hur viktig stödfunktionerna är, har man bra fungerande stödfunktioner så brukar barnverksamheten flyta bättre”, menar någon. Man uppskattar regelbundna diskussioner av kvalitetsfrågor i enheterna och att man fokuserar på frågeställningar man annars inte skulle lyfta. Tydliggör vad man har uppnått eller behöver utveckla. Bra att varje anställd får reflektera själv för att sedan diskutera tillsammans.

Kommunicera Pysslingens kvalitetstänk

”Det bästa är att medvetenheten om hela Pysslingens kvalitetstänk blir så tydliggjort.” Någon skriver att ”rött, gult och grönt är bra värden att använda eftersom medarbetarna förstår det på ett lätt sätt. Det blir en bild för dem.” Andra betonar vinsten för egen del, att använda *Kvalitetstrappan* som ett verktyg för sig själv som chef, att ha som ett ”kom ihåg” vad alla medarbetare ska känna till, vilka olika områden man ska komma ihåg att jobba med, lyfta för olika områden och vad som är en viktig bas för att få fungerande arbetslag. Vad gäller ”det sämsta” med *Kvalitetstrappan* kan följande citat exemplifiera några röster: ”Tidskrävande och omständigt” och ”Det sämsta är att alla gör så olika”. ”En ’måste’-uppgift” och inte lyhörd för olika omständigheter hos enheterna.” ”I sämsta fall kan det bli en ’måste göras’-uppgift, men då har man inte förstått friutrymmet i upplägget.”

Tidsaspekterna återkommer för flera som svarat på enkäten. Man tycker att den kommer för ofta och tar tid att göra att efterarbete med medarbetarna. Den tar tid från ”annat som känns mer utvecklande vid nytt läsårsstart”. Man upplever att kvalitetsredovisningen känns som en börda varje år, kräver för mycket tid och att det är ett ”våldigt tungrott och tidskrävande system”. ”Det sämsta att det upplevs som många onödiga frågor av samma slag som går i varandra.” Själva instrumentet ”trappan”, som man skriver, upplevs vara omfattande, och man har ibland svårt att se utveckling mellan stegen. Påståenden kan vara svåra att tolka och man förstår inte hur stegen hänger ihop. Någon skriver ”att det ibland inte stämmer från steg 1–3, tänker då på att man kan ha grönt på steg 3 och gult på 1–2”.

För lite ljus på huvudprocessen

Någon skriver till och med att ”det omfattande materialet är ’ohanterbart’ också ur perspektivet att det inte mäter huvuduppdraget”. Flera stämmer in i denna uppfattning, dvs. att det är för lite fokus på barnens utveckling och lärande. ”Det man lyser på växer! Att den pedagogiska kvalitén kommit i skymundan. Kvalitetssystemet har uppfattats som huvudprocessen.”

Tävling för grön tillvaro

Negativt kan vara att enheterna jämförs med varandra och det blir en tävling om att få mest grönt. Varje chef vill se sin verksamhet som helt grön, fast man vet att lärande och utveckling sker i etapper. Ju mer medveten man blir i ett ämne ju mer ser man att det finns att lära och utveckla. Att man går från grönt till rött nästa år kan alltså bero på en mycket större insikt och erfarenhet. Självutvärderingen skulle kunna vara ett mycket bra instrument för den egna verksamheten utan att behöva jämföras med andra verksamheter. Grönt kan t.ex. betyda helt olika saker på fyra olika verksamheter.

Resultat från fokusgrupp

Resultatet utgörs av teman som framkommit i fokusgruppsamtalet med chefer och presenteras i form av en analys i ett s.k. SWOT-fönster.¹¹ I tabellen nedan görs en kort översikt av teman.

11. SWOT kommer av Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Tabell 5. Sammanfattning av teman från fokusgrupp i SWOT-fönster.

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Företagsekonomiskt perspektiv, tydliggör företagandet och processer. • I grunden ett bra utvecklingsinstrument för cheferna, checklista, tydliggör chefs uppdrag. • Diskussionen av styr- och stödprocesser är positiv. Man vill ha processen, dialogen med medarbetarna. • Friheten är stor när man gör det till sitt eget. 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mätbarhet (färgskalan). • Jämförelser svåra, orättvisa avseende för stora skillnader i mål, komplexitet och förutsättning. • Jämförelser svåra också vad gäller olika tolkningar, olika genomförande, olika processer och olika omständigheter och olika ambitionsnivå. • Oklart för vem är det till för och vad syftet är. • För många påståenden i Kvalitetstrappan, progressionen syns inte alltid, språket, flera frågor i en, mätbarhet?
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förnuftigt att göra det sitt eget, för sin egen skull och inte för någon annan. • Variera tidpunkt för genomförande och intervall. Man kan ju lyfta upp ett område per termin och arbeta med det om intervallen blir längre. • Redskap i anställning av nya medarbetare, inskolning i en decentraliserad organisation. • Ta hjälp av medarbetare i att formulera frågorna/påståendena. • Självutvärderingen bygger på att man är ärlig. Men det är svårt att vara ärlig, ibland kanske man måste ha hjälp utifrån. Pedagogisk rådgivares medverkan i självutvärderingen kan vara ett sätt. 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om syftet är oklart blir också en osäkerhet i hur man som chef ska använda det. Hur ska det värderas? • Det kräver ju att man köper det, om man som chef inte köpt det här blir det ju svårt. Om man inte gör det för sin egen skull förmedlas detta kanske som ett "måste" "uppifrån". • Det hänger så mycket på hur jag som chef håller i det här, kommunikationen är så viktig. Om det finns konflikter kan det ju väcka rädsla.

Styrkor

Cheferna lyfter fram att Kvalitetstrappan visar ett företagsekonomiskt perspektiv som tydliggör chefs uppdrag och skillnaden mellan att vara pedagog och chef. Det tydliggör företagandet och processer som man behöver ha koll på. Man talar också om att det är en checklista på faktorer som man behöver för att skapa en bra organisation. Det leder till en ökad medvetenhet om stödprocesser och tar t.ex. med det på ett annat sätt i skrivningen i verksamhetsplanen. I gruppen finns de som har tidigare erfarenheter av kvalitetsredovisningar och utvärderingar, och man säger att det här är det bästa hittills, man bör ju befinna sig mellan gult och grönt hela tiden. En chef sade: "Det bör fungera som en påskjutare... man blir aldrig färdig".

Man nämner också att det fungerar bra att göra självutvärderingen som ett stöd i uppbyggnaden i en ny verksamhet, men vid en uppstart gör man det hellre själv utan medarbetarna och använder den som någon slags checklista. Färgkoderna fungerar på detta sätt som ett bra

signalsystem, även om man ibland skulle önska fler nyanser på gult, skillnader mellan grönt, gult eller gult-grönt. Någon säger också att det för första gången i år känns spännande att få se hur självutvärderingen fallit ut, men att det tar några år innan man bekantat sig med tänkandet. Det tar tid att utvecklas som chef och få utveckla sitt perspektiv. Bra att man fick tid att skriva slutprodukten detta år, (det sammanföll med en klämdag).

Man upplever också att Kvalitetstrappan är i grunden ett bra utvecklingsinstrument för cheferna i sina relationer till medarbetarna. Man vill ha processen och dialogen med medarbetarna. Medarbetarna kan ha sin tolkning och säger ja, det är grönt – chefen säger nej. Då kan det bli det en bra diskussion. Den har sina styrkor genom att det möjliggör diskussioner av styr- och stödprocesser, vilket är positivt. En chef kommenterade att dessa diskussioner kommer ofta inte upp självmant fastän man borde kunna förvänta sig det av pedagoger. Om man talar om "Lärande i världsklass" – så kan det här vara väldigt bra för det synliggör olika aspekter hos enheterna och medarbetarna som annars inte skulle synas. Cheferna menade att pedagogernas frågor inte speglas i Kvalitetstrappan – utan att de är mer chefs frågor, men att det är viktigt att föra ihop de båda perspektiven. Man menar att stödprocesserna och pedagogiska diskussioner om barn och praktik inte är en motsättning. Om man inte får fokus på hur målstyrning fungerar finns ju en risk att man "blir kvar i det kommunala tänkandet, där man inte behöver bry sig", säger en av cheferna. "Om man pratar om att pedagogiska inte får plats är man kvar i ett tänkande som inte finns inom Pysslingen," menar en annan.

En avgörande faktor är här att man gör det till sin egen process, att man gör det för sin egen skull och inte för någon annans. Många tolkningar är möjliga och friheten är stor om man gör så. Det uppfattas också bra att man på den egna enheten gör en gemensam tolkning, eftersom man ska jämföra sig med sig själv. De uttalar att man har stor frihet som chef och det kan förklara att så många har gjort det till sitt eget. Cheferna menar också att det som handlar om det pedagogiska gör man i kvalitetsredovisningen, det är annat man gör i självutvärderingen och att det är många olika dokument som bidrar till en bild av hela kvaliteten på enheten. Det är viktigt att komma ihåg.

Möjligheter

Möjligheterna med Kvalitetstrappan ligger i att man jobbar för enhets väl och ve, att det är förnuftigt att göra det sitt eget, för sin egen skull och inte för någon annan. Ärligheten spelar roll här menar man. Men man kommenterar också att frånvaron av återkoppling möjligen medfört att man mer och mer gjort det till sitt eget instrument.

Man kan ju lyfta upp ett område per termin och arbeta med det om intervallen blir längre, och att bryta ned frågorna. Man behöver ju inte lämna resultat i samband med kvalitetsredovisningen. Om det blir mer sällan kanske man lägger mer vikt vid det. Någon menar att man inte skulle behöva köpa in NMI, "Varför gör man inte en egen?".

Det finns också exempel på hur man använt Kvalitetstrappan som ett redskap i nyanställningsprocesser och rekrytering, där man stämt av hur pass familjära de nya medarbetarna varit med det här tänkandet kring målstyrning etc. Någon har använt det i anställning av nya medarbetare, ett bra sätt enligt denne att få in dem i en decentraliserad organisation, i det här tänkandet. Men de kom in i det på ett bra sätt med hjälp av Kvalitetstrappan, menar denna chef.

Det finns också exempel på hur man använt Kvalitetstrappans färgkoder vid bedömning i hur man arbetar med läroplanen. Men det framkommer också att man vet att Skoldialogen har tagit fram en uppföljning av läroplanen så där kan man se hur man arbetar med kvaliteten.

I förändringen av Kvalitetstrappan kanske man skulle engagera några medarbetare i att formulera frågorna/påståendena.

Självutvärderingen bygger på att man är ärlig. Men det är svårt att vara ärlig, ibland kanske man måste ha hjälp utifrån. Pedagogisk rådgivares medverkan i självutvärderingen kan vara ett sätt. Man funderar också över ifall de pedagogiska rådgivarna kanske får en starkare roll i framtiden i det här. Eller de nya regioncheferna. Någon säger: "Ska man mäta så måste man komma utifrån och 'mäta' kvalitet."

Svagheter

När det gäller svagheter identifieras oklarheten avseende syftet och för vem är det till för som den största. Därefter instrumentets möjlighet att mäta och fungera i jämförelser mellan enheter. Man säger att man kan göra sina egna tolkningar, men om man ska jämföra sig med var-

andra behövs mer exakta mått. Att tala om företagsmål i detta sammanhang, t.ex. si och så många ska vara gröna, men man ställer sig frågan om vad det säger egentligen?

Syftet med att arbeta med Kvalitetstrappan ställs i två motpoler. Att å ena sidan arbeta med den som ett utvecklingsinstrument, främst till för den egna enheten. Å andra sidan som ett kontrollerande granskande och redskap i jämförelser mellan enheter. Om syftet är att diskutera kvaliteten i enheterna är det bra men då blir en gång per år för ofta, menar man. Om syftet är kontrollerande och granskande blir det inte hållbart, menar de och lyfter fram att antal argument. Dels handlar det om målstyrande organisationer, då går det inte att jämföra organisationer med för stora skillnader i mål, komplexitet och förutsättningar. Det går inte att jämföra verksamheterna med varandra, därför att man har olika tolkningar, man genomför självvärderingen på olika sätt, man har olika processer, olika omständigheter och olika ambitionsnivå. Fungerar inte på en stor arbetsplats utifrån att alla ska vara med och göras en gång om året. Om det ska vara ett jämförande syfte borde det vara en starkare återkoppling vad det är som värderas.

I konstruktionen av *Kvalitetstrappan* är man kritisk till mängden påståenden: ”363 påståenden som någon räknat dem till”, säger någon. ”De är för många och för svåra att tolka, många gånger är det flera frågor i en.” En chef berättar hur hennes medarbetare brukar säga: ”Svara på den du!” Progressionen i de olika stegen syns inte alltid. Påståendenas relevans skiftar: för chef/medarbetare, chefer/pedagogisk rådgivare, dubbla budskap. Man kunde t.ex. dela upp Kvalitetstrappan i olika delar, eller göra den individbaserad. En chef ger exempel:

Då handlar det om att 70 % av mina medarbetare har en kompetensutvecklingsplan, det är ett mått som kan mätas och ställas i relation till ett mål som är möjligt att nå, dvs. 100 % av medarbetarna har en kompetensutvecklingsplan. Vill man mäta och jämföra bör man således ha mer exakta mått. Det är därför bättre med individdiskussion, Är jag insatt i, har jag... så kan man räkna procent av medarbetarna osv. det säger mer än... gult.

Både nackdel och fördel att man kan göra sina egna tolkningar men språket i *Kvalitetstrappan* tycks vålla en del bekymmer. Det är besvärligt att tolka påståendena. Man fastnar på tolkningar av påståenden, vilket tar tid.

Att svara på gruppnivå kan också innebära grupptryck när man sitter med kollegor, om nästan alla känner till läroplanerna utom X och Y kan det vara lätt att det är majoriteten som avgör. Men alternativet ”nästan alla” finns inte, och säger X och Y att de inte känner till dem, gör det att man får sätta gult på den frågan.

Hot

Det har enligt fokusgruppdeltagarna inte funnits några klara besked om syftet. Man uttrycker att man upplevt att det finns en frihet – eller oklarhet. Man vet helt enkelt inte. Om syftet är oklart blir också en osäkerhet i hur man som chef ska använda det. Hur ska det värderas? Från början har man uppfattat att det var en jämförelse mellan enheterna, men hur är det nu? Cheferna upplever att ingen kunde ge bra svar på vilket syftet var, och att man uppfattade som att man ”uppsiffrån” (Pysslingens ledning) blev osäker på hur det skulle användas i kriterier för lönesättning m.m.

I gruppen finns också funderingar på om det ändå ska vara ett granskande verktyg och om det ska finnas i styrkortet i framtiden. Detta gör att diskussionen om mätbarhet, jämförbarhet och rättvisa avseende enheternas komplexitet, dynamik och storlek och olika slags genomförande av Kvalitetstrappan blir ytterst central. Hur påverkar förändringar i personalsammansättning, en del gröna och en del gula hur sätter man ett gemensamt för hela enheten då?

Chefernas erfarenhet och förståelse för vad det ställs frågor om påverkar tolkningen och genomförandet och hur man lägger betoningen inför sina medarbetare. Detta behöver inte bara betyda hot utan också möjligheter. Men det kräver ju att cheferna ”köper det”, om man som chef inte köpt det här blir det ju svårt. Om man introducerar det som att ”...nu måste vi lämna in det här till pysslingen och suck och stön” eller ”om jag lägger fram det som om ni ska vi göra det här för vår egen skull. Det hänger så mycket på hur man som chef håller i det här, kommunikationen är så viktig.” En chef säger: ”Om det finns konflikter i arbetslagen och enheterna kan det ju väcka rädsla.”

Tidsbristen – ska man prioritera detta? Orkar medarbetarna varje år? Detta är frågor som också kommer upp i diskussionen. Kvalitetsredovisning, och självvärdering på samma gång kan vara för mycket, (men å andra sidan värjer man sig mot allt vad det än är, tillägger man skämtsamt). Men i förhållande till den tid det tar att genomföra det

med alla medarbetare ställer man sig frågan: ”Är det här den viktigaste frågan på ett år? Vi har ju NKI och NMI vartannat år – vi kan ju göra det här också mer sällan, menar de. Det händer inte så mycket på ett år heller.”

Man önskar mer återkoppling på enhetsnivå avseende kvalitetsredovisningen. Men man hoppas på att det kanske blir så med den nya organisationen. Om det inte finns en återkoppling har man gjort det mer och mer till sitt eget instrument. I diskussionen om återkoppling sägs det att: ”De (Pysslingens ledning) kommer när ekonomin inte är bra. NMI och NKI följs ju upp, men de kommer när det ’dippar’, sägs det.”

I gruppen reflekteras också en del funderingar kring självutvärderingar och utvärderingar generellt. Man menar att det är svårt med utvärderingar överhuvudtaget, svårt att veta vad de ska vara till för. Men man blir också nyfiken på en del uttalanden från den enkätundersökning som genomförts som en del i utvärderingen av Kvalitetstrappan. Citaten har visats på OH i funktionen av ”stimulated recall”. En avslutande kommentar från gruppen är att självutvärderingar verkligen är svåra, ”Hur gör man en bra bedömning av sig själv jämfört med andra också?”.

Resultat av arbetet med Kvalitetstrappan

Angående nyttan av att göra självutvärderingen ligger tyngdpunkten på *stor nytta* och därefter *begränsad nytta* om man ser till hela gruppen chefer. Detta mönster gäller nyttan för sin egen skull som chef, för enskilda medarbetare och för arbetslag eller grupper av medarbetare. Men om man studerar svaren utifrån storlek på enhet visas en något annorlunda bild. När det gäller *nytta för arbetslag/grupper av medarbetare* finns knappast några skillnader mellan enheterna. Men avseende *nytta för enskilda medarbetare* och *nyttan för chefens egen del* uttrycker de mindre enheterna med anställda upp till 20 i högre grad att självutvärderingen gjort större nytta, än de större enheterna med fler än 20 anställda. För pedagogernas del uppgav 49 % att de upplevt stor nytta av att delta i självutvärderingen. Även här är pedagoger på förskolorna mest positiva, men också pedagoger med blandad skol- och förskoleverksamhet uppgav stor nytta (ca 46 %).

Det som framkommer som brister vid självutvärderingen hamnar troligtvis i verksamhetsplanen som saker man ska göra något åt, svarar de flesta chefer. Men där finns olikheter hur anknytningen sker. På

frågan om man upplever att arbetet med *Kvalitetstrappan* leder till ökad kvalitet på enheten är det chefer för enbart förskola som instämmer i högre grad än andra chefer på enheter med både förskola och skola och framförallt är skillnaden störst till enheter med enbart skola. Samma svarmönster finns bland pedagogerna. På frågan om arbetet med självvärderingen och *Kvalitetstrappan* leder till ökad kvalitet på vår enhet svarade pedagogerna lite olika beroende på vilken utbildning de hade. Barnskötarna var de som var mest positiva, och detta gäller också för de flesta frågor i enkäten.

”Rättvis” bedömning ”uppifrån”

I avsnittet *Information, instruktioner och återkoppling*, s. 40, redovisades enkätens resultat avseende återkoppling på självvärderingen från Pysslingen, där 68 % av cheferna svarade att de inte fått återkoppling. För de som svarat att de fått återkoppling svarade 39 % att de inte var nöjda med återkopplingen, 3 % i mycket hög grad och 17 % i hög grad nöjda med återkopplingen. När det gäller de pedagogiska rådgivarna är andelarna högre generellt sett än chefernas svar, dvs. de är mer informerade än cheferna.

I enkäten fanns också en fråga som rörde i hur hög grad cheferna ansåg att man känner till hur Pysslingens ledning värderar de olika enheternas resultat och slutsatsen man kan dra av enkätsvaren är att kännetecken är rätt dålig bland ”Pysslingar” hur enheternas resultat värderas av ledningen. De kommentarer som skrivits i anslutning till frågorna visar på en variation av hur man t.ex. bland rådgivarna tror att Pysslingen värderar enheternas resultat, från att ”Jag tror att man strävar efter att enheterna ska vara så gröna som möjligt, vilket inte säger så mycket om enhetens faktiska kvalitet” och ”Jag tror de är mycket medvetna om vad som ligger bakom rött och grönt på olika ställen i de flesta fall” samt ”Jag vet att de tar del av resultaten, men väldigt lite om hur de värderar dem”.

I fokusgruppsamtalen och intervjuerna framkommer konsekvenser av den osäkerhet som finns bland både chefer och pedagogiska rådgivare när det gäller hur resultaten värderas framförallt i jämförelser med andra enheter. Vid flera tillfällen kommer det upp kommentarer om att enheter kan vara så väldigt olika, med olika komplexitet i uppdrag, med en dynamik i personalgruppen då nya medarbetare ska in i de be-

fintliga grupperna eller också andra faktorer, som social demografi i området för enheten, vilket kan påverka resultat på t.ex. NMI och NKI. En chef som har sedan starten som Pysslingföretag haft kontinuerlig utbyggnad av verksamheten sade: "Här kommer vi aldrig få grönt." och "Vad är det då man premierar? Man premierar ju de som får 100 % svar på enkäter, jag upplever att det finns ett sådant tänkande..." I detta resonemang menar enhetschefen att återkoppling också förmedlas på andra lite mer subtila sätt än en rak kommunikation efter en genomförd självutvärdering, exempelvis:

Återkoppling? Inte så att man får det personligen. Det har vi inte fått någon gång. Men det går ut i allmänna mailutskick. En föräldraenkät kom ut nu NKI och då har man ... Det kan vara att man från centralt håll skickar ut blommor till de som uppnått bra resultat. Lyckas med nånting eller skriver grattis! osv. Förutsättningarna är så olika...vi som håller på och bygger och nya medarbetare som ska in. Gamla verksamheter har andra förutsättningar än verksamheter som min. de gamla enheterna som går på. De som har under 75 % svarsfrekvens [på föräldraenkäten] syns inte ens. 100 % svarsfrekvens lyser man på. Man kan inte tvinga föräldrar att svara, man gör så gott man kan. Det är jättebra med kvalitetsredovisningar, vi gör ju det till kommunen och vi jobbar genom kvalitetssäkring väldigt noga. Det här tar ju mycket tid i anspråk men jag vet inte om man får en rättvis bedömning.

En annan chef uttrycker sig på ett liknande sätt: "*Kvalitetstrappan* passar inte verksamheter som oss." Storlek på enheten tas upp som en försvårande omständighet som gör att implementeringen inte går lika smidigt som på en mindre enhet. Komplexitet i uppdraget och antal barn/föräldrar som man normalt sett har att hantera gör också att det inte är lika lätt att arbeta koncentrerat kring denna fråga. Verksamhetsinriktningen har stor betydelse. En skola ägnar mycket tid åt att arbeta med betyg, åtgärdsprogram och annan kvalitetsredovisning t.ex. till kommunen. Man uppger att man behöver t.ex. studiedagar till annat. "Hur få en rättvis bild? Vad är vårt uppdrag – läroplan? Pysslingens mål och kommunen har också mål. Hur uppnår vi målen för verksamheten? Ger *Kvalitetstrappan* information om hur vi når våra mål?" Ett annat citat från intervjuerna:

Kvalitetstrappan – om det ska fungera måste det också visa förutsättningarna! Så att man förstår varför man skriver rött. Att stora enhe-

terna har det svårare att få samsyn m.m. Om man bara går på att allt är grönt så är ledningen nöjd. Gör tydligare frågor, dra ned antalet frågor – det skulle underlätta. Risken är att alla inte är lika seriösa. Grönt – signal här är det lugnt. Om man bygger är man i en annan situation.

Ytterligare en chef menar att man avseende återkoppling fått ”i princip ingenting”. Man uttrycker också att det har sina förklaringar varför det inte har skett, då en chef är kvalitetsansvarig för 76 verksamheter, vilket gör det omöjligt. Man har sett sammanställningar för hela Pysslingen – men aldrig fått återkoppling personligen. Men man hoppas på den nya organisationen då verksamheterna delas in i fyra regioner. Då förväntar man sig en annan slags återkoppling.

Som en del i ett större och vidare kvalitetsarbete

Det framkommer att man på enheterna lägger olika tyngd på olika kvalitetsredovisningar. Ibland tycks det som om inte hela paketet av kvalitetsarbetet kommunicerats och förstås, t.ex. vilka delar som hänger ihop och vad de har för olika slags syften, samt för vem det är till för och hur resultaten värderas centralt. En av de pedagogiska rådgivarna säger: ”Min upplevelse är att medarbetarna och ibland chefer blandar fortfarande ihop alla kvalitetsbegrepp trappa-system-rapport redovisning”.

Vad är hela kvalitetssystemet? Vilka är dess moduler som har olika fokus och olika syften? En pedagogisk rådgivare säger så här: ”Man ska inte se att det är två dokument – Kvalitetsredovisningen och *Kvalitetstrappan*”. Vissa menar att kvalitetsredovisningen inte är lika med *Kvalitetstrappan* ”utan den andra, där syns kreativitet och mångfald”. Man menar att det är där som det finns en beskrivning av vad som hänt och som bedöms utifrån de mål som de har satt samt resultat av NMI och NKI.

Den är mer riktad till uppdraget. Här syns ju avdelningen och att de är med i hela processen. Den är mer en säkrare kvalitetsredovisning. Men det går inte att mäta. På så sätt är ju *Kvalitetstrappan* bra – då blir det synligt vad vi behöver jobba på. T.ex. att ta fram en personalhandbok och andra dokument. Alla dokumenten finns ju där.

Men det är också tydligt att man använder begrepp från kvalitetssystemet och skapar fokusområden tillsammans med läroplanerna och

Pysslingens profil. Man kan därefter ”sy ihop det i verksamhetsplanen”, som en chef uttrycker sig. Men man använder också andra tankefigurer som t.ex. ”Spiralen” som vid enhet används vid alla utvärderingar. ”Den är jättebra. Gör det lättare att förstå målstyrning. Mest tydligt och mest användbart.”

Namnet *Kvalitetstrappan* kan lätt kommunicera att det är ”det” instrumentet som mäter (all) kvalitet. Någon skriver: ”Tycker inte det skall heta trappa, eftersom vi ofta kan vara gröna på steg två, men gula på steg ett”. De blanketter som utvärderarna sett i de deltagande observationerna avviker från *Kvalitetstrappans* layout i dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem*. Blanketterna har varit kopierade i stående format vilket försvårar förståelsen av progressionen.

Tid och utrymme ger också signaler om hur saker ska uppfattas. Om all tid som ska handla om kvalitetsfrågor ska handla om *Kvalitetstrappan* – så är det just trappan som ”Pysslingarna” ser och uppfattar som ”Kvalitetsarbetet”.

Vart leder Kvalitetstrappan?

Detta kapitel diskuterar utvärderingens resultat i relation till olika kultur- och kvalitetsdiskurser och vetenskapsteoretiska resonemang. I början av detta kapitel görs en syntes av utvärderingens resultat i form av en modifierad SWOT-analys i färgskala (se nästa sida).

Grönt (styrkor)

Diskussionerna och årligt återkommande självutvärdering har bidragit till att tänkandet omkring målstyrning ”satt sig” och bidragit till en stark kultursocialisation. På så sätt har ”Pysslingens kvalitetstänk” kunnat kommuniceras framgångsrikt och medarbetarna har s.a.s. få in det i kroppen så att de ”lever det” och kan ”besjålas” av det. Förskolorna/de mindre enheterna utmärker sig i som mest positiva till självutvärderingsmodellen som den ser ut idag.

Fokus på stödprocesserna ger möjlighet att också få med ett företagsekonomiskt perspektiv, tydliggör företagandet och processer och chefens roll. Det har uttryckts positiva omdömen om *Kvalitetstrappan* som ”ett i grunden ett bra utvecklingsinstrument för cheferna”, checklista, tydliggör chefens uppdrag. *Kvalitetstrappan* hjälper till och sätter ljuset på viktiga områden man annars inte skulle uppmärksamma.

Friheten är stor när man gör det till sitt eget, där friheten i tolkningsprocessen hjälper till att kunna göra det. Man uttrycker det så här: ”Ledningen lägger sig inte i hur vi jobbar med det här. Vi har förtroende att jobba med det här”.

Tabell 6. Sammanfattande SWOT-analys i färgskala.

<p>Grönt (styrkor)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stark kultursocialisation. • De allra flesta vill vara med i kvalitetsarbetet. • Ett verktyg för ständiga förbättringar. • Kollegieutvärderingen – värdefull hjälp. • Man lär sig målstyrning. • Chefsroll och företagandet. • Frihet och förtroende. • "Sten som skaver i skon". • Förskolorna positiva. 	<p>Rött (svagheter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mätbarhet och jämförelser svåra och orättvisa. • Oklart för vem är det till för och vad syftet är • Tungrovt och tidskrävande system. • För många påståenden och oklar progression i Kvalitetstrappan. • För lite ljus på huvudprocessen. • Följa upp resultaten bättre och mer effektivt med annat system. • Skolorna samt yngre enheter ej med i kultursocialisationen.
<p>Gult (möjligheter)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeta igenom organisationen efter kulturmetafor utifrån genomsyrandepincip – mer koherent logik. • Renodla den pedagogiska logiken – skapa separat modul för utveckling i Kvalitetstrappan, konsensuskrav. • Trimma, skapa modul som är avsedd för att mäta i Kvalitetstrappan, renodla statistisk logik, statistisk aggregering. • Kommunera syftet tydligare, ge instruktioner och återkoppling på resultat. • Variera tidpunkt för genomförande och intervall, anpassa enheternas etableringsfas. • Den pedagogiska rådgivaren kan ha en central roll i kvalitetsarbetet. • Pyslingen's behov av eget system för att samla spretigheten. • Rättvisa mätningar – lättare att kommunicera • Efter bantning och renodling i Kvalitetstrappan finns stöd för att också fokusera huvudprocessen. 	<p>Orange (hot)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefen vet inte hur han/hon ska använda det, friutrymme = osäkerhet? • Alltför kraftig expansion utan kultursocialisation verkar splittrande. • Orättvisa jämförelser – det jäser i organisationen. • Tävling för "grön tillvaro". • "Stenen" skaver på fel ställe. • Det kräver ju att chefen köper det, annars en "måste" uppgift för medarbetarna. • Diskussioner i arbetslagen kan få upp konflikter till ytan. • Man mäter och mäter men har svårt att följa upp resultatet. • En kvalitetsredovisning i en flodväg eller en del i bombmatta tillsammans med andra. • Kvalitetstrappans relation till de andra kvalitetsredovisningarna, risk för att Kvalitetstrappan blir Kvalitetsredovisningen med stort K.

Att föra upp kvalitetsarbetet i agendan på företagsnivå som ett företagsmål gör att enheterna måste förhålla sig till det. Lite mer av "sten som skaver i skon". Kollegieutvärderingen uppfattas som ett värdefullt komplement. Det finns grönt ljus för obligatorium av *Kvalitetstrappan* av majoriteten (även om skolorna/de större enheterna inte tycker så), alla medarbetare ska delta, för utveckling och processer, för besväret att processa konsensusbeslut för implementeringen, för diskussionerna. Diskussionen av styr- och stödprocesser är positiv. Man vill ha processen, dialogen med medarbetarna och inom enheten. I kommentarer uttrycks dock önskemål om förändring av *Kvalitetstrappan* framförallt från de större enheterna/skolorna.

Rött (svagheter)

Det finns inte stöd för att självutvärdering med *Kvalitetstrappan* ska ske varje år och med den version av *Kvalitetstrappan* som finns idag, dvs. att jämförelser sker av enheter utan att ta hänsyn till individuella skillnader och olikheter i förutsättningar och komplexitet i uppdrag

och sociala faktorer och verksamhetsformer. Konstruktionen av *Kvalitetstrappan* uppfattas av många som ett tungrott och tidskrävande system. Det är för många påståenden och en oklar progression, tidsåtgången är alltför stor och konstruktionen kastar för lite ljus på huvudprocessen (barns och elevers lärande).

Mätbarhet och jämförelser blir svåra och upplevs som "orättvisa". Skolorna/de större enheterna samt de "yngre" enheterna är inte socialiserade i kulturen. Även om jämförelse mellan enheter inte uttalats från ledningens sida har chefers föreställningar om mätningar och jämförelser kommit upp i utvärderingen. Helt klart är att många chefer tror att de ska jämföras.

Syftet med *Kvalitetstrappan* är oklart, tillika vem den är till för. Om syftet är oklart blir också en osäkerhet i hur man som chef ska använda den. Om chefen inte kommunicerar utvecklingsaspekterna kan det uppfattas enbart som en "måste"-uppgift.

Orange (hot)

Man kan säga att utvärderingens resultat visar på att det omtalade "friutrymmet" här har istället blivit ett oklart område, där "eventuella" jämförelser och mätningar inte har en klar måttstock. "Stenen" kanske "skaver" på fel ställe? Hur *Kvalitetstrappans* resultat värderas av *Pysslingens* ledning, blir här en central fråga. Ledningen uttryckte ju också farhågor om att det finns risker för att man hamnar i en situation där man "mäter och mäter men har svårt att följa upp resultatet". Mixen av utvecklingssyften och mätning/kontrollsyfte som manifesteras i kommunikation och genomförandet av *Pysslingens Kvalitetssystem* skapar således förvirring i nuläget. Om en del enheter arbetar med en konsensusprincip och låter *utveckling* vara centralt kan deras resultat svårligen jämföras med enheter som arbetar med mätning och statistisk aggregeringsprincip. Om sådana förhållanden skulle råda vid eventuella framtida jämförelser av enheter och om dessutom resultaten skulle ligga till grund för en tänkbar ekonomisk vinning i ett incitamentsprogram, skulle detta troligtvis bidra till en "tävling för grön tillvaro".

Det oklara syftet med *Kvalitetstrappan* och vem den är till för skapar också en osäkerhet i hur man som chef ska använda den. Om chefen inte kommunicerar utvecklingsaspekterna kan det uppfattas enbart som en "måste" uppgift. En annan aspekt är beredskap på att konflik-

ter kan komma upp till ytan om det används i ett pedagogiskt syfte. ”Det hänger så mycket på hur jag som chef håller i det här, kommunikationen är så viktig. Om det finns konflikter kan det ju väcka rädsla.”

En alltför kraftig expansion utmanar också kvalitetsarbetet på företagsnivå, då nya enheter måste ”skolas in” i Pysslingens kultur. I uppföljning av kvaliteten kunde man som också ledningen uttryckte använda ett annat system och kanske kunna följa upp det bättre och mer effektivt med annat system, förlusten vore dock stor av den kultursocialiserande funktion som *Kvalitetstrappan* ändå visat.

Det finns också risk för oklarheter om vad i kvalitetsarbetet som ska prioriteras. Mängden dokument som enheterna ska beakta och bearbeta har ökat i antal. Det är många kommuner inblandade som också har sina kvalitetssystem, risk att det blir en flodvåg eller bombmatta av dokument. Prioriteringen av *Kvalitetstrappan* och dess fokus på stödprocesserna kan uppfattas som Kvalitetsredovisningen med stort K.

Gult (möjligheter)

Pysslingens har ett behov att ha ett eget system som samlar ihop alla enheters kvalitetsarbete för att samla ”spretigheten”, som man uttrycker sig. Kulturen är det medel som man från ledningen sida genom intervjuer men också i interna dokument menar ska genomsyra allt arbete inom Pysslingen. Här blir det dock viktigt i fortsättningen att på ett ännu mer genomtänkt plan arbeta igenom organisationen efter en kulturmetafor utifrån genomsyrandeprincip – till en än mer koherent logik än idag. Profilen och text i dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* behöver ses över.¹² Man bör fundera över att renodla den pedagogiska logiken – kanske skapa en separat modul för *utveckling* i *Kvalitetstrappan*, där krav på konsensusbeslut i gruppen finns.¹³ Man kan eventuellt skilja på den del av dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* som är av policykaraktär och i dokumentet mer koncentrera sig på att kommunicera de delar och dokument i den totala kvalitetsredovisningen som ingår och vilka mål de ska utvärdera.

Avseende mätningar kan man skapa en trimmad modul som är avsedd för att mäta i *Kvalitetstrappan*, renodla statistisk logik (statistisk aggregering) för att på ett vederhäftigt sätt kunna göra anspråk på mät-

12. Se vidare i avsnittet *Kulturen som faktor eller genomsyrande princip*, s. 68.

13. Se vidare i avsnittet *Om syftet med Kvalitetstrappan är pedagogiskt*, s. 73.

ningars validitet och reliabilitet.¹⁴ Med vederhäftiga mätningar bidrar detta troligtvis också till uppfattningar inom organisationen om att de också är "rättvisa", vilket också kan stärka viljan att sluta upp i Pys-slingkulturen. Det handlar således om att kommunicera syftet tydligare, ge tydliga instruktioner och återkoppling på resultat.

När det gäller tidpunkten för genomförande och intervall kan det vara möjligt att anpassa det till enheternas etableringsfas som Pys-sling-enheter. Steg 1 kanske kan innebära 3–4 års arbete med en reviderad form av *Kvalitetstrappan* för att målstyrning m.m. ska "sätta sig". Därefter kan man få växla över i att börja arbeta mer med huvudprocessen i ett par år i följd, därefter kontroll av stödprocesser genom en mätmodul som riktas till enskilda medarbetare. Om behov finns kan man arbeta utvecklingsstimulerande med *Kvalitetstrappan* igen osv. Man kan ju lyfta upp ett område per termin och arbeta med det om intervallen blir längre. *Kvalitetstrappan* kan ju också fungera som redskap i anställning av nya medarbetare samt i inskolningen i en målstyrd organisation.

Den pedagogiska rådgivaren kan ha en central roll i det systematiska kvalitetsarbetet och dess moduler och enheternas faser. Självutvärderingen bygger på att man är ärlig men ibland kanske man måste ha hjälp utifrån. Kollegieutvärderingen är ett bra sätt att få in externa värderingsmoment.

Efter "nedbantning" av antal påståenden och renodling av faktiska förhållanden vs. uppfattningar av faktiska förhållanden i *Kvalitetstrappan* finns det stöd i organisationen för att också fokusera huvudprocessen. Det viktiga här blir dock att hålla isär de pedagogiska utvecklingsinsatserna från mätningarna. Mätningarna ska säga något om måluppfyllelsen i kvalitetsmålen.

Det tycks finnas stöd för att komplettera kvalitetsarbetet med en komponent som fokuserar på huvudprocessen, att man ute på enheterna kan se en del av kvalitetssystemet i relation till ett helt paket, under förutsättning att systemet bantas och trimmas. Gärna utvidga referensgruppen med medarbetare i revidering frågorna/påståendena i *Kvalitetstrappan*.

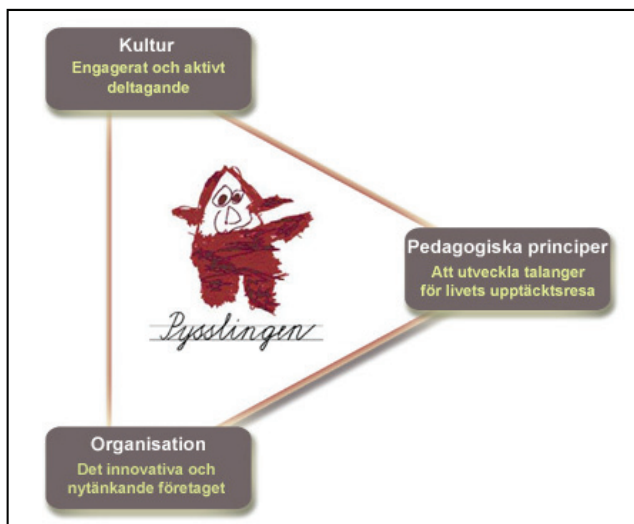
14. Se vidare i avsnittet om *Om syftet med Kvalitetstrappan är mätning*, s. 74.

Kulturen som faktor eller genomsyrande princip

Pysslingen har av utvärderargruppen uppfattats som ett företag som aktivt vill arbeta med organisationskultur och företagskultur. Om man vill ytterligare förstärka detta arbete bör man också se över *vilken syn* på kultur man har i företaget. Är det en faktor som går att isolera och arbeta separat med (atomistisk syn) eller är det en dimension som genomsyrar företaget och som man måste arbeta parallellt i alla andra frågor (helhetssyn)?

Vår uppfattning är att det finns en oklarhet i detta och att det finns tecken på att man har olika syn på det eller att man möjligen inte medvetandegjort vilken syn som ska gälla. I ett genomsyrandeperspektiv blir människors omgivning betydelseladdad. En stark kultur strävar mot att betydelserna blir lika för så många som möjligt. Pysslingens profil ger en antydning om att synen på kultur är *en faktor* som går att behandla på samma sätt som man arbetar med de pedagogiska principerna och organisationsprinciperna.

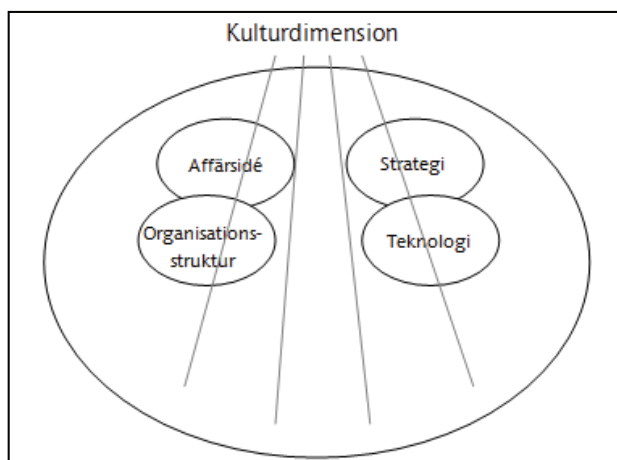
Figur 4. Pysslingens profil. (Källa: Pysslingens webbplats).



Om man skulle se en metafor för *genomsyrandeperspektivet* skulle kulturen beskrivas på ett annat sätt, som en grundläggande dimension som genomsyrar olika subsystem.¹⁵

15. Alvesson, 1992.

Figur 5. Kultur som metafor. (Källa: Alvesson, 1992, s. 48).



I dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem*, i den del av texten som beskriver programförklaringen (s. 7) och därmed utgör grunden för kvalitetssystemet, finns följande rubrik: *Pedagogik, lärandesyn, kultur och organisationsprinciper*. Nästa rubrik heter *Pysslingen – en lärande organisation*, därefter *En organisation för erfarenhetsbaserat lärande och aktionslärande* och slutligen *Pysslingens kultur*.

Om läsaren ska relatera dessa rubriker till Pysslingens profil som finns på sidan 7 i dokumentet, blir det oklart vilken stycke som handlar om vilken del av profilen. Pysslingens kultur har en egen rubrik i texten och egen plats i figuren, men de två övriga handlar om både organisations- och pedagogiska principer. Om man läser vad som står under dessa rubriker blir det också en oklarhet i hur kulturen, de pedagogiska principerna och organisationsprinciperna skiljer sig åt. Det är inte så stora skillnader som rubrikerna eller som de olika delarna i profilfiguren antyder. Om man skulle anta kulturmetaforen som genomsyrande skulle beskrivningen av pysslingkulturen vara överordnad princip och allt annat kunde infogas i den tankefiguren och låta innehållet i den text som skulle skrivas där ge upphov till underrubriker till kulturbeskrivningen. Pysslingens profil konkurrerar i dagsläget med kulturbeskrivningen och skapar oklarhet i "vad som gäller", delvis p.g.a. att det presenteras först, delvis av de rubriker som tyckts ha "tvingats" fram för att hantera figuren och presentationen av den samma. En renodling och utveckling av texten kring programförklar-

ingen med kulturen som den ordnande principen (inkl. stödprocesserna) skulle vara värdefullt för att kommunicera vilka värden en Pyslingenhet ska bygga på samt stärka den logik som kvalitetssystemet ska fungera i.

I en diskussion av kvalitetssystemet med fokus på självvärderingskomponenten *Kvalitetstrappan* blir frågan om vad kvalitet är i denna konstruktion. I dess nuvarande form läggs tyngdpunkten på stödprocesserna och inte på huvudprocessen (barns lärande och utveckling). Det framgår på olika ställen i dokumentet *Pyslingens Kvalitetssystem* bl.a. att "kvalitetssystemet omfattar idag", att det är dessa nyckelområden som är "prioriterade" och att en profilering håller på att arbetas fram. Det har också uppfattats av utvärderargruppen att man på ledningsnivå är medveten om den kritik som funnits och finns men man har velat avvakta en extern utvärdering innan man gjort några förändringar. Både i ledningsgruppen, bland chefer och pedagogiska rådgivare uttrycks också att det varit bra "att det satt sig". Därmed har fokus på stödprocesserna kunnat lägga grund för en miniminivå för ett företag att fungera målstyrt men att det nu är dags att ta ett steg vidare mot huvudprocessen och kvalitetsarbetet där. Utvärderargruppen har i avsnittet *Gult (möjligheter)* tidigare gett förslag på hur det systematiska kvalitetsarbetet skulle kunna läggas upp beroende på enheternas etableringsfas osv.

Konsensuskrav versus statistisk aggregering

Vad är syftet med *Kvalitetstrappan* egentligen? Och hur har enheterna förhållit sig till den i sina genomföranden av självvärderingen?

Ja, vi kan konstatera att det i enheternas genomförande av självvärderingen funnits olika strategier. Vi kan dock konstatera att ca 42 % börjar självvärderingen i en mindre grupp och bestämt hur man ska sätta färg och därefter lämnat in till chefen. Ett annat vanligt sätt är att man först svarar enskilt, sedan sätter sig i grupper och diskuterar och först därefter lämnar man självskattningarna till chefen (24 %). 10 % har enbart svarat enskilt och lämnat till chefen.

De flesta arbetar efter att samtliga medarbetare ska delta i processen. Det kan man kalla för att självvärderingen följer en *konsensusprincip*, man ska *enas* om enhetens självskattning. En annan variant är att medarbetarna fyller i självskattning som en individuell enkät och

därefter lämnas in till sin chef som räknar hur många som satt grönt, gult och rött, efter en *statistisk aggregeringsprincip*.

I tabellen nedan beskrivs tre olika tillvägagångssätt som vi identifierat och tolkat som tre olika modeller:

- I *den renodlade aggregeringsmodellen* gör den enskilde individen en skattning som sedan aggregeras direkt i sammanställningar av hur många av medarbetarna satte grönt, gult osv.
- I *konsensusmodellen* startar processen i en mindre grupp och skattningen kan senare vägas ihop med andra mindre grupper till enhetens resultat.
- *Den pedagogiska utvecklingsmodellen* startar med den enskildes skattning som sedan förs in i diskussioner med övriga enskilda som gjort en självskattning, i den mindre gruppen. Man arbetar sedan för att ena sig inom gruppen, dvs. också via en konsensusprincip. Därefter tas den mindre gruppens förhandlade skattning till det större sammanhanget eller lämnas till chefen för att sammanställas (därav parenteserna omkring punkten i tabellen nedan).

I aggregeringsmodellen sker ingen social aktivitet, dvs. inga diskussioner eller förhandlingar äger rum. Den lämpar sig därför inte för pedagogiska syften, däremot för mätningssyften. Konsensusmodellen med start med diskussioner i en mindre grupp fungerar bättre i pedagogiska sammanhang än den första men inte lika bra som den pedagogiska utvecklingsmodellen. I den sistnämnda krävs ett individuellt engagemang, vilket är nödvändigt för en utveckling ska ske. Med denna förberedelse kommer man in i det sociala grupp-sammanhanget med en annan ingång, vilket kan bidra till mer dynamiska diskussioner, vilket också främjar utveckling och lärande.

Tabell 7. Tre modeller för genomförande av Kvalitetstrappan.

Modell /Aktörer	Individen	Gruppen	Enheten
Aggregeringsmodell	X	-	X
Konsensusmodell	-	X	X
Pedagogisk utvecklingsmodell	X	X	(X)

I nästa tabell har vi fört in enheternas genomförande efter vilken modell de arbetat efter. Resultatet grundar sig på en fråga som fanns i enkäten till pedagogerna.

Tabell 8. Inriktning på enheterna och deras genomförande av Kvalitetstrappan enligt tre modeller.

Modell/Verksamhet	Förskolor	Förskolor och skolor	Skolor
Aggregeringsmodell	8 %	13 %	17 %
Konsensusmodell	45 %	37 %	21 %
Pedagogisk utvecklingsmodell	26 %	23 %	17 %

I tabellen framgår att det är förskolorna som arbetar mer utvecklingsbefrämjande, därefter enheter med förskolor och skolor och slutligen skolorna, som arbetar mer efter en aggregeringsmodell.

Valet av hur man arbetar kan förklaras av att ju större enheter, desto besvärligare att engagera alla medarbetare. Det har vi både sett och hört i intervjuer och i enkäterna. Men valet av strategi handlar också om vilket syfte man uppfattat att *Kvalitetstrappan* har och vad resultaten ska användas till. Det huvudsakliga syftet med självutvärderingen uppfattas av 76 % av cheferna som att det är ett främst verktyg för enheten i sitt kvalitetsarbete. Men kännedomen hur resultaten värderas av Pysslingens ledning är anmärkningsvärt låg, både bland cheferna och pedagogiska rådgivarna.

De som är mer tveksamma till *Kvalitetstrappans* funktioner är de enheter med enbart skola. Den grupp av enheter som har både skolor och förskolor i sin enhet finns mitt emellan dessa två medan förskolenheterna är mest positiva. *Detta är ett svarsmönster som går igen i stort sett i hela enkätundersökningen.*

När det gäller ett genomförande av *Kvalitetstrappan* med samtliga medarbetare har andelen förskolor som gör så ökat, medan andelen har sjunkit bland enheter med enbart skola. Skolorna står för en markant förändring avseende samtliga medarbetares deltagande i självutvärderingen, från 75 % till 25 %.

Det framgår också att man har lite olika strategier när det gäller tidpunkten, när självutvärderingen ska genomföras och vilka som ska delta samt hur uttryck som ALLA och ENHETEN osv. ska tolkas.

Om syftet med *Kvalitetstrappan* enbart är att stimulera kvalitetsdiskussioner avseende stödprocesser ute i enheterna är det OK. Men, om det finns syften att mäta och jämförelser ska göras blir läget ett helt annat. *Så länge enheterna gör på så olika sätt blir adekvata jämförelser egentligen omöjliga.* Vad som måste till är ett klagörande om syftet med *Kvalitetstrappan* är pedagogiska eller statistiska. Detta resonemang utvecklas nedan.

Om syftet med Kvalitetstrappan är pedagogiskt

Om syftet för *Kvalitetstrappan* är pedagogiskt, dvs. syftar till utveckling och förändring till önskade tillstånd samt "att medarbetarna förstår tänket", blir konsensuskravet i genomförandet centralt (i konsensusmodellen men framförallt i den pedagogiska utvecklingsmodellen i tabell 7). Konsensuskravet innebär att alla medarbetare inom en enhet deltar i genomförandet av självutvärderingen genom diskussioner och definitioner som skapar mening för dem, med det klarläggs vad saker och ting betyder. Exempelvis angående påståendet i *Kvalitetstrappan* om ett chefskontrakt. Det viktiga här i den pedagogiska logiken blir att ställa frågan "Vad är ett chefskontrakt?" Det blir en fråga för medarbetarna att ta reda på. Eller vad menas med att "alla medarbetare är villiga att dela med sig av sitt kunnande"? Det handlar således om frågor som "Vad betyder...?", "Vad är...?", "Hur gör vi när vi menar att vi gör...?" Frågor som behöver diskuteras. En pedagogisk rådgivare skriver om detta: "Allt har lösts när pedagogerna har fått diskutera frågorna tillsammans."

Det innebär att man inom enheterna eller arbetslaget ställer frågor om sin vardag och praktik på ett utforskande sätt och detta kalibrerar medarbetarnas syn på saker som kan tyckas vara rätt triviala, men som i praktiken kan vara fundamentala för hur man faktiskt gör. Dessa processer har en utvecklande, förändrande och socialiserande karaktär och styrs av *en pedagogisk logik* och skall hållas isär från den statistiska logiken som syftar till att mäta kvantitativa egenskaper av något fenomen. Genom att ta steget över till den statistiska logiken rör man sig således bort från det som "lever" och de "inre kvaliteterna" av ett fenomen till de yttre egenskaperna hos ett fenomen. En liknelse kan göras till de dynamiska läroprocesserna som sker i förskola och skola å ena sidan och betyg, som tecken på kunskapsmätning, å andra sidan.

Om nu *Kvalitetstrappan* ska användas till att stimulera kvalitetstänkande, implementera målstyrning och överföra och stärka kultur- aspekterna (vi:et och våra värden) bör konsensuskravet särskilt poängteras, i synnerhet för nya enheter samt för enheter som växer. Genomförande varje år de tre – fyra första åren skulle möjligtvis vara en rimlig modell. Det kan på så sätt vara en del i en naturlig utveckling av ett Pysslingföretag. Man bör därför skilja *Kvalitetstrappan* användande i växande enheter från användandet i de enheter som är i konsolideringsfas. *Kvalitetstrappan* bör därför ha olika intervall för genomförande. När det gäller själva genomförandets design blir ett konsensuskrav nödvändigt för att överhuvudtaget skapa engagemang i processen. För att kvalitetstänkande och kultursocialisation ska lyckas bör därför varje medarbetare engageras, gärna med en individuell start, för att därefter diskutera och förhandla sin syn med sina närmaste medarbetare. Beroende på storlek, därefter i hela arbetslaget men hur det processas vidare blir en intern pedagogisk angelägenhet för enheten (den pedagogiska utvecklingsmodellen).

Man bör med andra ord hålla fast vid att göra en poäng av att det är diskussionen som ”gör det” och att resultatet av diskussionerna är ett internt material. Att ha ett konsensuskrav innebär att man menar att alla ska vara delaktiga i självutvärderingen och att det är den interna diskussionen som gör att man tvingas ta ställning till hur man uppfattar sitt eget arbetssätt och verksamhet. *Denna dynamiska process leder till ömsesidiga erkännanden av vissa värden och samsyn. Det är därmed kulturstärkande och ökar vi-känslan på enheten.*¹⁶ *Det kan bli mycket värdefullt om samma processer kan stimuleras avseende huvudprocessen, där pedagogerna själv blir huvudaktörerna, istället för som det är nu när fokus ligger på stödprocesserna.*

Om syftet med Kvalitetstrappan är mätning

Om syftet med *Kvalitetstrappan* är att mäta och jämföra resultat från olika enheter träder en annan logik in, nämligen den statistiska logiken

16. Dessa ömsesidiga erkännanden av vissa värden bidrar till uppbyggnaden av en ”symbolisk ekonomi”, där alla är medvetna vad som anses vara värdefullt (symboler) och strävar efter att utöka sitt symboliska kapital. Kultur handlar således om att bygga visioner om vad som är framgång, men framförallt vad som är ett tecken på att man är framgångsrik, dvs. äran. Bourdieu, 1991, 1995.

och som har sina kvalitetskrav för att fungera. Det handlar således om mätning av kvantitet, dvs. för Kvalitetsarbetets yttre kvaliteter/egenskaper och statistisk aggregering och inte för processer och kvalitetsarbetets inre kvalitet (dvs. aggregeringsmodellen i tabell 7).

I ledningen betonas att kvalitetssystemet är i första hand till för verksamheterna, men det måste också enligt dem vara möjligt för ledningen att följa upp kvalitetsarbetet. Det är också det som framkommer i vår utvärdering att *Kvalitetstrappan* i första hand är tänkt som ett utvecklingsinstrument som inte designats för att *mäta* i första hand. Men i organisationen finns ändå uttalanden om att det tolkats också som ett jämförelseinstrument. Det kan ha flera tänkbara orsaker, t.ex. att man tolkat Pysslingens centrala kvalitetsredovisning och sett hur man räknar hur många procent av enheterna som är grön, gula osv. samt att man fört upp x antal gröna enheter som företagsmål. En annan bidragande faktor kan vara att man hört talas om att kvalitetsredovisningen skulle ligga till grund för bedömning i ett eventuellt kommande incitamentsprogram för cheferna. Ytterligare en infallsvinkel bidrar en av cheferna med, nämligen uppmärksamhet på dem som anses vara "duktiga" i vissa avseenden och omöjligheten att få en "rättvis" bedömning i jämförelser med andra. Återkoppling kan med andra ord också förmedlas på andra lite mer subtila sätt än en rak kommunikation efter en genomförd självutvärdering. En av cheferna exemplifierar:

Det kan vara att man från centralt håll skickar ut blommor till de som uppnått bra resultat. Lyckas med nånting eller skriver grattis! osv. Förutsättningarna är så olika... Vi som håller på och bygger och nya medarbetare som ska in. Gamla verksamheter har andra förutsättningar än verksamheter som min. De gamla enheterna som går på. De som har under 75 % svarsfrekvens [på föräldraenkäten] syns inte ens. 100 % svarsfrekvens lyser man på. Man kan inte tvinga föräldrar att svara, man gör så gott man kan. Det är jättebra med kvalitetsredovisningar, vi gör ju det till kommunen och vi jobbar genom kvalitetssäkring väldigt noga. Det här tar ju mycket tid i anspråk men jag vet inte om man får en rättvis bedömning.

På så sätt kanske oklarheten kring vad syftet med *Kvalitetstrappan* är *skapar oro och farhågor hos chefer* och medarbetare att Pysslingens ledning jämför enheterna på onyanserade sätt. Men man har också kritise-

rat färgkodernas möjligheter att säga något meningsfullt utanför enhetens sfär. En chef argumenterar så här:

Man kunde t.ex. dela upp Kvalitetstrappan i olika delar, eller göra den individbaserad. Då handlar det om att 70 % av mina medarbetare har en kompetensutvecklingsplan, det är ett mått som kan mätas och ställas i relation till ett mål som är möjligt att nå, dvs. 100 % av medarbetarna har en kompetensutvecklingsplan. Vill man mäta och jämföra bör man således ha mer exakta mått. Det är därför bättre med individdiskussion, Är jag insatt i, har jag... så kan man räkna procent av medarbetarna osv. Det säger mer än... gult.

Ett citat från enkäten belyser att respondenten, i detta exempel två pedagoger som uppfattat *Kvalitetstrappan* som en mätning och inte något som rör kvalitativa förändringsprocesser hos medarbetarna:

Bättre med entydiga frågor som är enklare att tolka för att slippa lägga tid för diskussion om tolkning av frågan innan man kan börja besvara.

Det vore bättre om var och en svarade för sig själv. Svårt att svara hur andra är och framför allt de som arbetar på andra avdelningar.

Men om det ändå ska finnas en möjlighet att mäta något och att kunna säga något om det är något av indikatorerna som visar att det faktiskt sker en förändring, behöver det klargöras vad det är som värderas och hur det görs. När det gäller kvaliteten i dessa mätningar behöver man lita sig på vedertagna kvalitetskriterier inom den statistiska logiken, validitet och reliabilitet.

Inre och yttre validitet

Inre och yttre validitet handlar om frågor som vad som mäts och hur det kan generaliseras. Frågorna diskuteras i detta avsnitt. För det första bör operationalisering av indikatorer redovisas på ett öppet sätt, så att flera än konstruktören kan ta del av denna process.

Vilka indikatorer ska finnas i mätområdet? Man brukar tala om begreppsvaliditet som har att göra med relationen mellan ett mätinstrument och det kriterium (abstraktion) som det avser att mäta. Relaterat till operationalisering/definition av begrepp. Avseende *Kvalitetstrappans* mätområde – de fyra nyckelområdena blir frågan om man s.a.s. täckt in dessa områden med frågor ordentligt. I dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* finns dessa nyckelområden beskrivna på ett tydligt sätt.

Frågan är hur frågorna/påståendena i *Kvalitetstrappan* kan fånga upp de olika egenskaperna i nyckelområdena.

Det har riktats kritik mot påståendena att de är svåra att tolka och svara på samt svårigheter i att förstå progressionen. Ett citat från intervjuerna med cheferna får exemplifiera kritiken om upplevelsen av progressionen ”som trappsteg på olika nivåer – fast i olika trappor”. Kritiken har sitt berättigande – om det är mätning som vi talar om. I *Kvalitetstrappans* pedagogiska syfte blir det inte lika viktigt att samtliga medarbetare, chefer och pedagogiska rådgivare i hela Pyslingen uppfattar frågan på samma sätt – men i den statistiska logiken, för mätbarhetens och jämförbarhetens skull – måste tanken vara just så. Svagheten är också beroende på mixen av frågor som rör faktiska förhållanden och *uppfattningar om faktiska saker i Kvalitetstrappan*.

Intern validitet har att göra med undersökningens anspråk på vilka variabler som påverkar utfallet, dvs. statistisk kontroll. Avseende den *inre validiteten* handlar det om de oberoende variabelernas påverkan på de beroende variablerna dvs. hur kan man styrka att det inte är andra faktorer än de som ingår i mätningen som påverkat utfallet? *Finns alternativa förklaringar?* Man brukar säga att ju större kontroll över andra variabler som kan tänkas påverka resultatet desto högre validitet. Man brukar också tala om hot mot den interna validiteten¹⁷ i termer av *selektion*, som har att göra med hur grupperna valts ut, om det inte är jämförbara grupper har man inte kontroll över vilka faktorer som påverkar vad. För *Kvalitetstrappans* del saknas ”bakgrundsvariabler” som kan säkerställa likheter/olikheter i förutsättningar och som kan göra jämförelser mer rättvisa och som efterlyses t.ex. av cheferna.

Den yttre validiteten handlar om möjligheten att generalisera resultatet till andra grupper/populationer, andra situationer. Inom den statistiska traditionen betonas att den interna eller inre validiteten är en förutsättning för den yttre validiteten, om man inte mäter det man avsett att mäta finns det följaktligen ringa möjligheter att generalisera resultatet.¹⁸ Det blir med andra ord oklart vad resultaten är baserade på. För *Kvalitetstrappans* del blir jämförelser svåra mellan enheter då man gör så olika om man går efter konsensuskravprincipen eller utgår från ett individuellt svar som sedan aggregeras statistiskt.

17. Här tas bara de hot mot validiteten upp som är relevanta för denna utvärdering.

18. Pedhazur & Pedhazur Schmelkin, 1991.

Instrumentets tillförlitlighet

När det gäller *reliabilitet* kan detta begrepp översättas till tillförlitlighet i mätinstrumentet och noggrannhet i mätningarna. Det handlar om att standardisera procedurer och att man bör arbeta för att reducera felkällor (validitet). Det innebär således att fundera på hur pass motståndskraftigt är mätinstrumentet/testet mot slumpinflytande. Ett annat validitetshot är *historia*, som har att göra med tiden som förflyter under undersökningens genomförande. Det kan ske förändring över tid som kan vara svåra att kontrollera, framförallt om mätningen pågått under en längre tid eller tiden som förflyter mellan olika mätningstillfällen.

Instrumentation är en annan validitetsterm som är relaterat till reliabilitet, dvs. mätinstrumentets tillförlitlighet som fokuserar förändringar i mätinstrumentet alternativt om samma instrument används vid mättillfällena. Reliabiliteten i självutvärderingen handlar om att kalibrera tidpunkten som ska gälla för genomförandet. Valet av tidpunkt bör motiveras tydligt och anpassas till inriktning på verksamhet – det viktiga är dock att alla gör det samtidigt under en viss period. Som det är nu sker självutvärderingen vid olika tidpunkter (vår–höst), med olika slags genomförande (enbart chefen, eller personalgruppens skattning utan chef samt både/och).

Något som också kan påverka reliabiliteten är om Kvalitetsinstrumentet kopieras upp till medarbetare och chefer på ett sätt som avviker från vad som beskrivs i dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem*, där progressionen framgår tydligare i de olika stegen än på de uppkopierade blanketterna som utvärderargruppen sett vid de deltagande observationerna.

Reliabilitet har också att göra med vilka instruktioner som ges inför självutvärderingen, det är således viktigt att alla deltagande får samma instruktioner. En pedagogisk rådgivare beskriver hur man gjort på följande sätt:

Minsta gemensamma nämnare användes, dvs. svarade 3 grönt, 1 gult och 1 rött så blev det rött då det fanns indikationer på att inte alla anser att man uppnått målet. Året efter arbetade vi på ett annat sätt; arbetslagen svarade och svaren viktades mot varandra. Var det mycket gult så blev det gult även om någon tyckte rött och kanske någon "var" grön.

Skulle reliabiliteten diskuteras i detta sammanhang, kan kritik riktas mot att man gör olika från tillfälle till tillfälle, vilket försvårar jämförelser över tid. Det handlar således om förutom att alla gör likadant också gör likadant från år till år.

I resultatredovisningen av enkäten och från intervjuer m.m. finns önskemål från chefer och pedagogiska rådgivare om att *Kvalitetstrappan* ska förändras. Det framkommer både synpunkter på förändring av omfånget, dvs. antalet frågor men också om en önskan om ökad tydlighet i formuleringarna. Det finns flera frågor i en osv. Detta är mindre viktigt då det gäller att stimulera diskussioner om stödprocesserna och hur man gör inom den egna enheten, men blir väldigt viktigt då man talar i termer av mätning och jämförelser.

”Det man lyser på växer”

I avsnittet om *Kvalitetssystemet och aktuella dilemman*, skriver vi bland annat om tre slags ”kulturer” som vi tyckte oss ana inom ledningen som t.ex. entreprenörskap och hantverk, ekonomi och företagande samt akademiskt (pedagogiskt) reflexivt förhållningssätt. Vi ställde oss en för oss intressant fråga, nämligen vilken kultur är den som skall vara den dominanta och mest kongruent med Pysstringens profil? Det är också intressant att diskutera olika sätt att se på aktiviteter som stimulerande för utveckling. Med uttryck som vi hört i intervjuer eller i dokument som ”tummen på” eller ”det man lyser på växer” visar balansakter mellan just kontroll/påtryckning och positiv uppmärksamhet. Frågan är då vad man lyser mest på?

Att ett kvalitetssystem är en kompromiss mellan olika intressen är ofrånkomligt. En viktig fråga blir därför att skapa en kompromiss utan att det blir kontraproduktivt. Hur kan man särskilja olika intressen och vilka svar dessa intressen vill ha utan att det blir obegripligt med en blandning av olika logiker? En liknelse kunde vara att om man blandar alla färger (aspekter på kvalitetsarbete knutna till olika intressen) och variationer av kvalitetsarbete i en och samma färgpöl så blir allt brunt. Hur kan man skapa ett kvalitetssystem där man håller isär aspekterna likt en regnbåge, men där helheten ändå syns (spektrat) men också varje färg för sig? Mer konkret handlar det om att för ledningen fokusera följande frågor i den fortsatta processen:

Vilken överordnad logik skall gälla inom *Pysslingens Kvalitetssystem*? Pedagogisk eller statistisk? Andra logiker kan finnas men en logik måste vara ”dominant” för att alla inom organisationen ska kunna uppfatta kongruens och mening.

- Ett sätt är att använda kulturmetaforen som genomsyrandeprincip än som faktor. Se till att den rådande logiken (kulturen) verkligen genomsyrar allt som skrivs och sägs, men framförallt i handling, så att inte motsägelsefulla situationer uppstår, dvs. i det pedagogiska arbetet.
- Tydliggörande av kvalitetssystemets olika komponenter i en helhet på ett tydligare sätt. Det kan handla om layout och ”pedagogisk paketering”.
- Vilken status tillmäts de kvalitativa kvalitetsredovisningarna till de kvantitativa? Dvs. hur förhåller sig kvalitetsredovisningen med kvalitativa data till en tänkbar egen modul som har en adekvat mängd av mätbar information?
- Att använda frågor om faktiska förhållanden med klara definitioner och instruktioner avseende tid, rum och innehåll för att öka validitet och reliabilitet. En sådan modul måste underkastas statistisk logik och relaterade kvalitetskrav för att kunna fungera jämförande.

I en genomtänkt ”pedagogisk paketering” kommuniceras kvalitetsarbetet som en helhet med dess delar. En tydlig beskrivning behövs av delarnas olika syften och hur de kommer att bedömas/mätas. Det handlar både om en tydlig struktur i informationen samt hur dess delar kan göras synligt t.ex. layoutmässigt. Här handlar det om att separera det som inte hör ihop och hålla samman det som hör ihop. En röd tråd behövs för att hålla läsaren på ”banan” och som gör att innehållet är koherent och uppfattas som logiskt.

Om *Pysslingens* kultur ska fungera som överordnad princip handlar det om att utveckla och trimma logiken. Det blir viktigt att kommunicera logiken till alla inblandade. *Om* man ska mäta måste man göra reda för vilka *delar/moduler* som ska ligga till grund för jämförelser med andra enheter och vad som jämförelsen består i och syftar till. Vad är målet? Vad är en framgångsrik *Pysslingenhet*? Vad kan man vinna – vad är äran?

Rättvisespekterna som framkommit kan tyckas vara ringa, men skall inte förringas. Även om Pysslingens ledning inte haft som huvudsakligt syfte att mäta kvaliteten har det ändå bildats föreställningar bland cheferna att jämförelser görs. Alla bör således känna till vilka ”spelregler” det är som gäller för att vilja ”investera i spelet”.

Hur kommuniceras viktiga saker eller oviktiga saker?

Ett sätt att tolka betydelser är att det som ägnas stort utrymme anses viktigt, det som ägnas litet utrymme anses mindre viktigt. Ett annat sätt att tolka betydelser kan vara namn som gör anspråk på att omfatta delar eller helheter. Namnet på dokumentet *Pysslingens Kvalitetssystem* antyder en helhetsbeskrivning av ett kvalitetsarbete. Frågan är om man får en uppfattning av vad som är helheten och vilka delar som ingår i den.

Siffror är andra nutida starka symboler och som kan bära olika betydelser. Pysslingen Förskolor och skolor AB är verksamma i det svenska samhället på 2000-talet. Detta innebär att man inte är oberoende av de symboler och diskurser som finns i samhället. En snabb blick runt i omvärlden ger oss signaler på ökade krav på mätbarhet och effektivitet inte är något unikt som ledningen på Pysslingen har hittat på utan har funnits under lång tid, men som accentueras starkare ju längre in på 2000-talet man kommer. En blick i historieböckerna om pedagogikens historiska dilemman ger oss också insikter om att olika intressen efterfrågar information som passar in i deras sätt att förklara världen och deras syften för att kunna agera i den samma. Om man härskar över definitioner av världen har man symbolisk makt.¹⁹ Men det är alltså striden om definitionerna som står på spel, även när det gäller ett kvalitetssystem som Pysslingen skapat. Delade meningar om mätbarhet och kvalitativa kriterier har blivit belysta i den aktuella utvärderingen.

Hur ska man definiera kvalitet?²⁰ Är det något som går att dela i små bitar och sedan sätta ihop igen till en helhet? Eller är det så att kvalitet tappar sin *mening*, när man delar upp det? I vardagsresonemang brukar ordet kvalitet avse värde, egenskap eller god beskaffenhet och stå i motsats till kvantitet som avser storlek, myckenhet eller

19. Bourdieu, 1991.

20. Kvalitet (lat. *qualitas*) = beskaffenhet eller egenskap.

mängd.²¹ Så fort det blir delarna som är viktiga träder en annan slags logik in som inte tar hänsyn till det inre utan nöjer sig med yttre kännetecken och kan därmed inte företräda annat än utsidan, det som är ytligt och snabbt observerbart. I kunskapsteoretiska termer handlar detta om ett naturvetenskapligt synsätt om kunskap om *ting* som syftar till att formulera allmängiltiga generella lagar. Ett socialvetenskapligt synsätt betonar däremot kunskap om *människor och mänsklig aktivitet*, där meningssammanhang, de inre kvaliteterna utgör det primära i förståelsen av det som studeras – i detta fall kvalitet, där variationen och mångfalden inte går att abstrahera till naturlagar. Det sociala livet är alltför komplicerat för att kunna infångas på det naturvetenskapliga ideala sättet. Utvecklingschefen uttryckte sig så här:

Det är som att baka en sockerkaka, och sen dela upp alla ingredienser, här är lite bakpulver och lite socker... då blev inte syftet som det var – *en god kaka* – utan det blev... en massa delar...

Om man ska tala om ett fenomenets kvaliteter är det således *mening* som avses. Vilken betydelse och innebörd lägger medarbetarna och cheferna i kvalitetsarbetet? Och hur beskriver man när människor förändrar sitt tänkande, får nya insikter eller är kreativa? Vilket språkbruk fungerar bäst i beskrivning av sådana processer? Får de mänskliga kvalitativa variationerna ta plats i en organisation som säger sig fungera efter "hjärta, hjärna och gympadojor" som VD uttrycker sig? Kan man tänka sig att normaltillståndet är rörelse, dynamik och glädje och där det genuint mänskliga blir synligt och *den pedagogiska verksamheten faktiskt är den bärande idén* och som skiljer Pyslingen från andra företag? Företagets kvalitetsarbete borde följa denna logik. På så sätt görs deviser som "genuina möten mellan människor" och "alla medarbetare är betydelsefulla bärare av företagets kultur" mer trovärdiga.

Viktigt för en kultur är att alla vet vad som är tecken på framgång, så att alla upplever möjlighet att nå dit. Är det viktigast för Pyslingen AB att fånga in kvaliteten i statistiska termer eller kan man tänka sig andra kvalitetskriterier. T.ex. nominera "Årets pysstringföretag" – som baseras på en kvalitativ bedömning, där självkritik och mod, våga anta utmaningar, klara av seglatser på "stormiga hav" och att tålmodigt och

21. Vernersson, 2007.

i motvind ”streta på” i en stadig uppbyggnad verksamheten är ”upp-
höjda” egenskaper och aktiviteter, värda beundran?

Evidensrörelsen är en diskurs som kort kan sägas bygga på medicinens modell för framtagning av effektiva behandlingar av sjukdomar, *Evidence based medicine EBM*. Denna modell bygger helt på metaanalyser av experimentella studier, vilket påstås kunna ta fram ”effektiva” behandlingar. Denna logik kan fungera inom medicinen, t.ex. för biomedicin vid utprovning av läkemedel osv. Parallellt med detta har en neoliberal politik i västvärlden vuxit sig allt starkare med konsekvenser för offentlig verksamhet. En aktuell konsekvens är att med samma grundläggande logik som i EBM, har krav på effektivitet också skapat krav på evidensbaserad vård och evidensbaserad socialtjänst, och även evidensbaserad pedagogik. Sådana krav har väckt intensiv debatt inom det politiska området men också inom forskningsvärlden. Motståndare till denna evidensrörelsens argument menar att det inte går att rakt av överföra den evidensbaserade medicinens modell till pedagogisk eller omsorgsverksamhet eftersom det finns stora risker med reduktionism av komplexa sammanhang till ett resonemang av orsak-verkan samband.

Kari Martinsen, en norsk filosof, har gjort ett inlägg i evidensdebatten med sin bok *Care and vulnerability*, där hon i ett avsnitt utvecklar synen på vad som är evidens. Hur kan man övertyga eller övertala någon? Är det någon skillnad i evidensen om man övertalas eller övertygas? Hur kan detta resonemang tillämpas i Pysslingens fall, om man vill tala om att de har t.ex. bra kvalitet? Vi kan ju ganska lätt *övertalas* genom siffror som presenteras i tabeller och med allehanda vetenskapliga instrument, men *övertygas* på ett mer hållbart sätt genom någon människas själfulla vittnesbörd.

Frågan är vad som gäller för Pysslingens presumtiva barn, elever, föräldrar, pedagoger och pedagogiska rådgivare eller chefer? Vilket sätt kan övertyga eller övertala dem att välja Pysslingen? Ett sätt är ju genom sitt rykte, genom elevernas prestationer betygsmässigt eller genom vittnesbörd om arbetsplatser som lever sin pedagogiska idé, vilket Pysslingen är på god väg att förverkliga med framgång. Ett annat sätt vore att skapa sig ett rykte som handlar om att man har ett genomtänkt kvalitativt vederhäftigt kvalitetsuppföljningsarbete som visar just hög kvalitet i termer av ”högt i tak”, ”mångfald”, ”kreativitet”, ”talang-

er” etc. som Pysslingen värnar om? I ett sådant värdesystem skulle således ett lyckat pionjärsarbete vara en bra merit.

Vi i utvärderargruppen hoppas att Pysslingens ledning, enheter och alla medarbetare ska finna utvärderingen användbar både som en termometer för hur läget är inom organisationen och det systematiska kvalitetsarbetet. Därutöver hoppas vi att den kan fungera som underlag för fortsatta diskussioner i utvecklingen av *Pysslingens Kvalitetssystem*.

Referenser

LITTERATUR

- Alvesson, M. (1992). *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts förlag.
- Bourdieu, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1995). *Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori*. Göteborg: Daidalos.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Martinsen, K. (2006). Philosophy in life and evidence in health care. In *Care and vulnerability*, Oslo: Akribe.
- Mertens, D. M., (2005). *Research and Evaluation in Education and Psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*. (2nd ed). London: SAGE.
- Pedhazur J. E.; Pedhazur Schmelkin, L. (1991) *Measurement, Design, and Analysis. An integrated approach*. Lawrence Earlbaums: Hillsdale, New Jersey.
- Verneresson, F. (2007). *Kvalitet som grund för undervisning och lärande. Hur bra är egentligen gymnasieskolan?* Lund: Studentlitteratur.

ÖVRIGA KÄLLOR

Pysslingen 1984 – 1997. (2006). Pysslingen Förskolor och Skolor AB.

Pysslingens anbudsförfrågan, 2007-05-11. Pysslingen Förskolor och Skolor AB.

Pysslingens faktablad, hämtat från Pysslingens webbplats.

Pysslingens Kvalitetssystem. (2004). Pysslingen förskolor och skolor AB.

Pysslingens webbplats, www.pysslingen.se.

Förteckningarna nedan tar upp rapporter som har publicerats inom ramen för Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap (ISB), dels i Centrum för Välfärdsforskning (CVF) skriftserie och dels i den aktuella skriftserien Studies in Social Sciences (SiSS).

Utgivna rapporter i skriftserie A, Centrum för välfärdsforskning

- Nr 1, 1997 Axelsson, Christina. *Hela kedjan. Ett samverkansprojekt för ensamstående mödrar med långvarigt bidragsberoende i Eskilstuna kommun.* November 1997.
- Nr 2, 1998 Karlsson, Ove. "Två tu sen ett" – *Utvärdering av förarbete och start av sammanslagningen mellan Mälarsjukhuset och Kullbergska sjukhuset.* September 1998.
- Nr 3, 1998 Nylund, Katarina. *Framväxten av det multikulturella Västerås. Invandrapolitikens utveckling under efterkrigstiden.* November 1998.
- Nr 4, 2000 Ekermo, Mats. *Lika men ändå Olika. En empirisk utforskande studie av FoU-enbeter inom socialt arbete.* December 2000. Rapporten finns i Socialstyrelsens skriftserie, SoS-rapport 2000:10. (Enbart som pdf-fil).
- Nr 5, 2000 Sidebäck, Göran, Sundbom, Lars och Vikenmark Stefan. *Arbetslöshet och sysselsättning bland invandrare. Analyser av situationen i Mälardalen och Sverige baserad på registerdata.* Dec. 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 6, 2002 Sidebäck, Göran och Jonson, Tola. *När man inte själv räcker till. Analys av missbruksbehandling och sjukskrivningsmönster för klienter vid Vårnäs behandlingshem.* Mars 2002. (Även som pdf-fil.)
- Nr 7, 2004 Sidebäck, Göran och Sundbom, Lars. *Bruk av offentliga försörjnings-system. En analys av förhållandena i Västmanland efter 1990.* Mars 2004. (Även som pdf-fil.)
- Nr 8, 2004 Karlsson Vestman, Ove. *Evaluation as learning. A study of social worker education in Leningrad County.* Sept. 2004. (Även som pdf-fil.)

Utgivna rapporter i skriftserie B, Centrum för välfärdsforskning

- Nr 1, 1994 Ekman, Birgitta. *Barns villkor. En sektorsövergripande fördjupningsstudie på kommunnivå.* Mars 1994.
- Nr 2, 1998 Axelsson, Christina. *Personal- och metodutveckling i Gaia-projektet.* April 1998.
- Nr 3, 1998 Jonsson, Bosse. *Folkbibliotekets tidlöshet. Lokala beslutsfattarens synsätt på folkbibliotekets uppgifter i nio kommuner, i relation till centrala synsätt. Projektet "Folkbibliotek i förändring" vid Statens Kulturråd.* April 1998.

- Nr 4, 1998 Vestman, Cecilia. *Politikerstyre eller tjänstemannavälde? En fallstudie av beställar-utförandemodellen och sjukhusfusionen i Södermanlands läns landsting*. April 1998.
- Nr 5, 1998 Ekermo, Mats. *Kunskapsutveckling i socialt arbete. Ett samarbetsprojekt forskare – socialarbetare*. September 1998.
- Nr 6, 1998 Holtter, Irja. *Modersmålsundervisningen. Livsvärld och system – avlastning eller kolonialisering?* C-uppsats i sociologi våren 1998. September 1998.
- Nr 7, 1998 Aparicio, Ciro. *”Blå huset”. En utvärdering av ett rehabiliterings- och sysselsättningsprojekt i Arboga*. September 1998.
- Nr 8, 1999 Axelsson, Christina, Hoffstedt, Anna och Ungmark, Inger. *Resurscentra för kvinnor – en väg till tillväxt och välfärd?* Januari 1999.
- Nr 9, 1999 Söderberg, Inger. *Har kärnan upplevts som en resurs? – om ett projekt för kvinnor*. C-uppsats i sociologi hösten 1998. Januari 1999.
- Nr 10, 1999 Hort, Sven. E., Karlsson, Ove och Ozolins, Andrejs. *Latvian Welfare Reform Project*. Subcomponent 3 c. Kandava Pilot Project. Pre project Evaluation Report. Part I: Staff and Management. Jan. 1999.
- Nr 11, 1999 Unell, Elisabeth. Datorprat. *Utbildning i talstyrd dator – en utvärdering*. Mars 1999.
- Nr 12, 1999 Wreder, Malin. *Politiken och personalen. En historiesociologiska studie av statligt och landstingskommunalt arbetsgivarskap*. D-uppsats i sociologi hösten 1999. November 1999.
- Nr 13, 1999 Unell, Elisabeth. *Arbetslös – möjligheter på arbetsförmedlingen i Norberg*. December 1999.
- Nr 14, 1999 Axelsson, Christina och Ungmark, Inger. *Särskilda insatser för kvinnor. En studie av lokala resurscentramodeller i Södermanland och Västmanland*. December 1999.
- Nr 15, 1999 Blomberg, Helena. *Nyckeln till biblioteket. En utvärdering av projektet IT & Handikapp vid Eskilstuna stads- och länsbibliotek*. December 1999. (Även som pdf-fil.)
- Nr 16, 1999 Blomberg, Helena och Jonsson, Bosse. *Öppen skola – ett kunskapslyft på biblioteket. En studie av en verksamhet vid Örebro Stadsbibliotek*. December 1999.
- Nr 17, 1999 Hoffstedt, Anna. *Jämställdhet i ett regionalt perspektiv. En studie om kvinnors villkor i glesbygd/landsbygd och storstad/tätort*. D-uppsats i sociologi hösten 1999. December 1999.

- Nr 18, 1999 Ekhholm, Hans, Jonsson, Tola och Sidebäck, Göran. *Öppet intag – En väg till drogfrihet? Rapport 1. Beskrivning av klienter vid Vårnäs behandlingshem*. December 1999. (Även som pdf-fil.)
- Nr 19, 2000 Lieberg, Mats, Forsberg, Mats och McDonald, Sine. *Youth Housing and Exclusion in Sweden. All reports*. Maj 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 20, 2000 Axelsson, Christina och Ungmark, Inger. *Särskilda insatser för kvinnor. En studie av lokala resurscentramodeller och metodutveckling. Rapport 1 och 2*. Augusti 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 21, 2000 Jonsson, Tola och Sidebäck, Göran, Ekhholm, Hans. *Öppet intag – En väg till drogfrihet? Rapport 2 En jämförelse av klienter inom Öppet intag och andra behandlingsformer*. November 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 22, 2000 Unell, Elisabeth och Sidebäck, Göran. *Myndighetsamverkan i praktiken. En utvärdering av Plus-AMA i Eskilstuna*. November 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 23, 2001 Blomberg, Helena. *Det institutionella samtalet. En studie av mötet mellan välfärdsbyråkrat och medborgare på försäkringskassan*. D-Uppsats i sociologi, våren 2001. (Enbart som pdf-fil)
- Nr 24, 2001 Vuorinen, Mats och Sidebäck, Göran. *De säger – Vi behöver dig. Utvärdering av det socialpedagogiska projektet Astor i Eskilstuna*. September 2001. (Även som pdf-fil.)
- Nr 25, 2001 Holtter, Irja. *Borta bra men hemma bäst!. En studie av äldre bosnier och deras anhöriga i Hallstahammar*. November 2001. (Även som pdf-fil. Finns som projektredovisning i Anhörig 300, Socialstyrelsen.)
- Nr 26, 2002 Alm, Martin. *Hanteringen av missbruksproblematik vid mindre företag. En organisationsstudie*. Januari 2002. (Även som pdf-fil.)
- Nr 27, 2002 Blomberg, Helena. *Projekt Mötesplats Torshälla – en utvärdering av ett samverkansprojekt mellan Torshälla Stads förvaltning, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Landstinget*. Juni 2002. (Även som pdf-fil.)
- Nr 28, 2002 Sidebäck, Göran, Sundbom, Lars och Törnqvist, Tommy. *Kunskap för mångfald och utveckling – en förstudie. Ett av EU delfinansierat mål 2-projekt*. Oktober 2002. (Även som pdf-fil.)
- Nr 29, 2003 Aparicio, Ciro. *Diktaturens vålnad. Spåren av repression bland Bolivias tortyroffer och deras anhöriga i exil*. September 2003. (Även som pdf-fil.)
- Nr 30, 2003 Sandberg, Håkan. *Familjeläkarnas syn på sin roll som sjukskrivare*. December 2003. (Även som pdf-fil.)

- Nr 31, 2004 Sandberg, Håkan. *Arbetsklimat och teamarbete. Slutrapport i projektet Arbetsklimat och problemlösning*. Mars 2004. (Även som pdf-fil.)
- Nr 32, 2004 Erlandsson, Sara & Gustafsson, Mikael. *ArbetsDax - rehabilitering av psykiskt funktionshindrade. Utvärdering av en verksamhet i samverkan mellan landstinget, kommunen, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen i Eskilstuna*. Juni 2004. (Även som pdf-fil.)
- Nr 33, 2005 Zovko, Davor. *En välinvesterad asyltid. En pedagogisk utvärdering av MIA-projektet*. September 2005. (Även som pdf-fil.)
- Nr 34, 2006 Carlson, Susanne & Jäder, Julia. *Möjligheter och hinder för samarbete mellan kommun och landsting. En utvärdering av Stockholms läns diabetespreventiva program*. (Även som pdf-fil.)
- Nr 35, 2006 Hallqvist, Anders. *Uppdrag familjehem. Ett svensk-ryskt utvecklingsprojekt utvärderas*. (Även som pdf-fil.)
- Nr 36, 2006 Andersson, Karin & Jonsson, Bosse. *Delaktighet och utveckling. En uppföljning av första året med DU-projektet vid Vuxenförvaltningen i Eskilstuna*. (Även som pdf-fil.)
- Nr 37, 2006 Antal-Lundström, Ilona. *Eстетiska aktiviteter som pedagogiskt redskap. Rapport från ett pågående interkulturellt skolutvecklingsprojekt*. Maj 2006. (Även som pdf-fil.)
- Nr 38, 2006 Svensson, Roland. *Att organisera lärande och organisationer. Slutrapport från ett projekt för att reformera de psykoneurologiska internatbhemmen i Leningrads län*. (Även som pdf-fil.)

Utgivna rapporter i skriftserie C, Centrum för välfärdsforskning

- Nr 1, 1994 Karp, Håkan. *Det svenska välfärdssamhället under förändring. Några röster för och emot*. Oktober 1994.
- Nr 2, 1995 Karp, Håkan. *Some contributions to the debate of the welfare state*. Paper presented at the 4th international Conference for comparative studies on social welfare at The Welfare Research Centre, Eskilstuna. Sweden. September 1994.
- Nr 3, 1996 Apelmo, Per. *Uttryckande Konstterapi – en presentation inklusive exempel på olika former av tillämpning*. Maj 1996.
- Nr 4, 1996 Andersson, Eva och Svensson, Thomas. *Risikfaktorer för långtidssjuk-skrivning – handläggningsrutiner och ärendehantering*. Februari. 1996.
- Nr 5, 1996 Eikeland, Olav och Lundahl, Ingrid. *Utvärdering av Centrum för Välfärdsforskning*. December 1996.

- Nr 6, 1996 Swedner, Harald, Forsberg, Mats och Ventura, Fosco. *Some Reflections on our Core Ideas for the Activities at the International Welfare Research Centre in the Valley of Mälaren*. December 1996.
- Nr 7, 2000 Sidebäck, Göran och Vuorinen, Mats (red.). *CVF vid millennieskiftet. Historik, Verksamhet 1997 – 1999, Framtidsplaner*. April 2000. (Även som pdf-fil.)
- Nr 8, 2001 Sidebäck, Göran och Vuorinen, Mats (red.). *CVF år 2000. Regional samverkan. Framtidsplaner. Konferensrapport – Välfärdsdagen. Verksamhet*. April 2001. (Även som pdf-fil.)
- Nr 9, 2002 Sidebäck, Göran, Sundbom, Lars och Svensson, Roland (red.). *Projektarbete i lokala samverkansgrupper – Dokumentation från en utvärderingscirkel för projektledare och projektmedarbetare i lokala samverkansprojekt*. Maj 2002. (Även som pdf-fil.)
- Nr 10, 2004 Darvishpour, Mehrdad (red.). *Sociologiska texter om familj, etnicitet, feminism och rasism*. November 2004. (Även som pdf-fil.)

Utgivna rapporter från Centrum för välfärdsforskning utanför skriftserierna A, B och C, samt rapporter utgivna av ISB

- Andersson, E. Svensson, T. (1996). *Risikfaktorer för långtidssjukskrivning – handlägningsrutiner och ärendehantering*. Med FoU-enheten Landstinget Sörmland. (Finns ej som pdf-fil.)
- Karlsson, O. (1996). *Petrus. Slutrapport i projekt för utveckling av program för utvärdering och uppföljning av barnomsorg i Västmanlands län*. Västerås: Med Länsstyrelsen och Västmanlands kommunförbund. (Även som pdf-fil.)
- Karlsson, O., & Kullberg, C. (1998). *Slutrapport och granskning av "Triaden-projektet". En samverkan kring utvärdering i Eskilstuna kommun, Västerås stad och Örebro kommun*. Med Örebro universitet, socialt arbete. (Även som pdf-fil.)
- Karlsson, O. & Juhlin-Svensson, A-C. (1999). *Utvärdering av IT-projekt i Kristianstad län*. (Även som pdf-fil.)
- Karlsson, O. & Hopstadius, M. (2000). *Gränsöverskridande lärande. Utvärdering av utbildning för socialarbetare i Leningrads län*. Med Sida. (Rapporten finns översatt till ryska, finns ej som pdf-fil.)
- Karlsson, O. (2001). *Lärande utvärdering. Slutrapport vid granskning av utbildning för socialarbetare i Leningrads län*. Med Sida. (Även som pdf-fil.)
- Karlsson, O., Ax, M., & Andersson, E. (2002). *Utvärdering av Blommanprojektet i Eskilstuna*. Eskilstuna: Mälardalens högskola. Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap. (Även som pdf-fil.)

- Karlsson, O., Andersson, I. M., & Niklasson, L. (2002). *Distum:s högskoleprojekt. En metautvärdering*. Eskilstuna: Mälardalens högskola. Institutionen för samhälls och beteendevetenskap. (Även som pdf-fil.)
- Danielsson, M., & Hertting, N. (2007). *Utvärdering av Stadsdelsförnyelsen. Slutrapport från Mälardalens utvärderingsakademi 2007*. Eskilstuna/ Västerås: Mälardalens högskola, Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap. (Även som pdf-fil.)
-

Studies in Social Sciences

Forskningsrapporter

- 2007:1 Karlsson Vestman, Ove, Sedigh, Mehdi, Månsson, Niclas, Jäder, Julia. *Ett välstämt piano – till rätt melodi?*
- 2008:1 Helldahl, Per. *Hopp-Jerkas återkomst? Synen på arbetskraftens rörlighet från 1940-talet till idag.*
- 2008:2 Törnqvist, Tommy. *Från högskola till arbete. En intervjustudie om högskoleutbildades etableringsprocess på arbetsmarknaden.*
- 2008:3 Månsson, Niclas. *Röster om delaktighet. En kvalitativ studie om ungdomars uppfattning av och chanser till samhällelig delaktighet.*
- 2008:4 Sundbom, Lars och Sidebäck, Göran. *Utbildningssamhällets underklass? En registerstudie om unga vuxna med låg utbildning.*

Arbetsrapporter

- 2007:1 Ekermo, Mats, Zovko, Davor. *Att utbilda vävare och bygga vävstolar samtidigt. Utvärdering av Sveriges Kommuner och Landstings metodutvecklingsarbete med case management för människor med dubbla diagnoser.*
- 2008:1 Ekermo, Mats och Beckman, Linda. *Det räcker inte med en bra idé. Utvärdering av Sveriges Kommuner och Landstings metodutvecklingsarbete med case management för människor med dubbla diagnoser.*
- 2009:1 Sandahl, Rolf. *Mångfaldssatsningen. En satsning på mångfald eller en mångfald av satsningar?*
- 2009:2 Gustafsson, Mikael. *Samhälls- och beteendevetare på arbetsmarknaden. Uppföljning av studenter som påbörjade det beteendevetenskapliga programmet vid Mälardalens högskola 1999–2003.*
- 2009:3 Carlhed, Carina. *Vart leder Kvalitetstrappan? Utvärdering av Pyslingens Kvalitetssystem.*

Rapporter och annan information i pdf-format kan hämtas från

CVF:s hemsida: <http://www.mdh.se/isb/cvf/publikationer/index.html>.

MEA:s hemsida: <http://www.mdh.se/isb/mea/publikationer.shtml>.

ISB:s hemsida: <http://www.mdh.se/isb/forskning/publikationer/studies.shtml>.

Rapporterna kommer att finnas i det Digitala Vetenskapliga Arkivet.

DiVA:s hemsida: <http://www.diva-portal.org/>.

I DiVA finns avhandlingar och andra publikationer i fulltext från ett antal nordiska universitet och högskolor. Publikationerna är lagrade i pdf-format. DiVA har utvecklats av Enheten för digital publicering vid Uppsala universitetsbibliotek.

VART LEDER KVALITETSTRAPPAN?

I denna rapport presenteras slutredovisningen av en utvärdering av en modell för självutvärdering, Pysslingens Kvalitetssystem. Modellen har utvecklats och används av Pysslingen Förskolor och skolor AB, ett företag som startades i slutet av 1983 och blev det första att bedriva privat barnomsorg i Sverige på 1980-talet. Idag driver företaget 76 förskolor/skolor, fördelat på 57 förskolor och 19 skolor.

Utvärderingen har skett genom intervjuer med ledningen, fördjupade fallstudier av enheter, enkät riktad till samtliga enhetschefer, pedagogiska rådgivare samt pedagoger. Utvärderargruppen kommer fram till att det finns klara styrkor med modellen som t.ex. att den bidrar till en stark kultursocialisation i Pysslingkulturen och att det är ett processverktyg för ständiga förbättringar. Det finns också svagheter som diskuteras i rapporten. Ett exempel är att syftet med Kvalitetstrappan är oklart och för vem den är till för. Det omtalade "friutrymmet" har blivit ett oklart område, där "eventuella" jämförelser och mätningar inte har en klar måttstock. Det är viktigt i fortsättningen att på ett ännu mer genomtänkt vis arbeta igenom organisationen efter genomsyrandeprincipen som kulturmetafor – till en än mer koherent logik än idag.



Rapportförfattaren Carina Carlhed är fil.dr. och verksam som lektor i pedagogik vid Akademin för utbildning, kultur och kommunikation, Mälardalens högskola.

En rapport från Mälardalens utvärderingsakademi

Studien har utförts inom ramen för den verksamhet som Mälardalens utvärderingsakademi (MEA) bedriver. Forskningsgruppen vid MEA är en självständig grupp bestående av forskare från olika ämnen och discipliner. MEA studerar utvärdering som verksamhet och socialt fenomen och utvecklar teorier och metoder för utvärdering. Forskningens huvudsakliga fokus är att kritiskt granska hur utvärdering används i politiska beslutsprocesser. Ansvariga för Mälardalens utvärderingsakademi är professor Ove Karlson Vestman.

www.mdh.se/isb/mea/



MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÅSTERÅS

Box 883, 721 23 Västerås. **Tfn:** 021-10 13 00
Box 325, 631 05 Eskilstuna. **Tfn:** 016-15 36 00
E-post: info@mdh.se **Webb:** www.mdh.se

ISSN 1654-0603

ISBN 978-91-86135-02-7