

# Utvecklingsdialog för skolutveckling – metod och förhållningssätt



MYNDIGHETEN FÖR  
SKOLUTVECKLING



Utvecklingsdialog för skolutveckling  
– metod och förhållningssätt

Beställningsnummer Uo8:200

ISBN 978-91-85589-56-2

Löpnummer 2008:3

Liber Distribution, 162 89 Stockholm

Telefon 08-690 95 76

Fax 08-690 95 50

eller på [www.skolutveckling.se](http://www.skolutveckling.se)

Grafisk formgivning: Typisk Form designbyrå

Omslagsfoto: Nina Hellström / Tiofoto

Tryck: o8Tryck AB, Bromma 2008

Myndigheten för skolutveckling 2008

[www.skolutveckling.se](http://www.skolutveckling.se)

## Förord

I början av 2000-talet påbörjades ett förändrat arbetssätt för att stödja skolutveckling. Det hade visat sig att traditionella statliga arbetsmetoder inte alltid förmådde nå fram till de huvudmän och skolor som hade störst behov av utvecklingsinsatser. Med utgångspunkt i ett regeringsuppdrag utvecklade Skolverket det nya arbetssättet, som man valde att kalla för utvecklingsdialog.

I en dialog möts människor för att lyssna på varandra, ta del av olika perspektiv, respektera olikheter och kanske till och med för att pröva om det går att ändra sin egen grundmurade uppfattning om sådant som man redan bildat sig en bestämd åsikt om. Dialog utmanar traditionella modeller och stimulerar nya former för samarbete mellan stat och skolhuvudman.

En utvecklingsdialog mellan företrädare för en statlig skolmyndighet och representanter för en skolhuvudman är dock aldrig förutsättningslös. Det är alltid de nationella målen för skolan som står i fokus. När de nationella perspektiven och behoven av förbättring möter skolhuvudmannens lokala behov och förutsättningar uppstår en dynamik som är gynnsam för samarbete om utveckling och förbättrade resultat. Skolmyndigheten erbjuder processtöd och utvecklingsresurser medan skolhuvudmannen tar det fulla ansvaret för utvecklingsarbetet.

När Myndigheten för skolutveckling bildades 2003 fortsatte arbetet med utvecklingsdialog i delvis nya former. Grundidéerna om processtöd finns fortfarande kvar, men myndighetens uppdrag har inneburit att det dialogbaserade arbetssättet har utvecklats till att alltmer vara ett sätt för staten att erbjuda och koordinera olika utvecklingsinsatser till huvudmän och skolor. Dialogen leder alltid fram till en överenskommelse som ger grunden för konkret förbättringsarbete.

Utvecklingsdialogarbetet har dokumenterats och beskrivits i flera olika utvärderingar och skrifter av olika slag, men det har hittills inte funnits någon samlad, systematisk beskrivning av sättet att arbeta. Den här skriften syftar till att vara en sådan strukturerad beskrivning av hur en utvecklingsdialog går till, men det är viktigt att komma ihåg att ingen dialog är den andra lik.

Skriften har utarbetats av en arbetsgrupp bestående av Marie Sedvall Bergsten, Birger Österberg och K-G Lundberg. Lena Calderon har intervjuat dialogarbetare och andra nyckelpersoner och skrivit råmanus till den slutliga texten.

*Kjell Hedwall*  
Avdelningschef

*Marie Sedvall Bergsten*  
Projektledare

# Inledning

Utvecklingsdialog är en av flera arbetsmetoder som statliga skolmyndigheter har använt för att stödja skolutveckling. Det är en metod som syftar till att stärka skolhuvudmäns och skolors förutsättningar att förbättra sina resultat i förhållande till de nationella målen. Metoden har utvecklats med utgångspunkt i praktiska erfarenheter och forskning om skolutveckling. Över hälften av landets kommuner har sedan 2001 medverkat i en eller flera utvecklingsdialoger med Skolverket eller Myndigheten för skolutveckling.

Denna skrift beskriver metoden. Avsikten är inte att dokumentera hur Myndigheten för skolutveckling har tillämpat metoden, utan att ge vägledning i hur dialogbaserat arbete kan användas för att främja lokal skolutveckling.

Eftersom huvudmän och skolor är olika måste varje utvecklingsdialog utformas utifrån sina specifika förutsättningar. Metoden måste anpassas utifrån de lokala förutsättningarna, men kan tydliggöras genom en generell processbeskrivning. Det är den renodlade metoden som beskrivs i denna skrift.

## Begrepp och förkortningar

### Skola

I denna skrift används ordet skola som ett samlingsbegrepp för förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg, förskoleklass, grundskola, gymnasieskola, särskola, specialskola, sameskola och vuxnas lärande.

### Huvudman

Styrelse eller nämnd som ansvarar för kommunal eller fristående skolverksamhet. I denna skrift används begreppet även för att beteckna företrädare för huvudman.

Dialogteam

De medarbetare inom skolmyndigheten som genomför utvecklingsdialoger.

Åtgärdsplan

I åtgärdsplanen redovisas bakgrund till det planerade utvecklingsarbetet som huvudmannen ansvarar för (utifrån kvalitetsredovisning, lägesbeskrivning etc.), samt syfte och mål för detta. I planen preciseras vilka insatser som ska göras samt tidsplan för dessa. Förväntade effekter anges för varje insats samt när, hur och av vem uppföljning, utvärdering och rapportering ska genomföras.

Överenskommelse

En dokumenterad överenskommelse mellan huvudman och skolmyndighet avseende åtgärder och ansvarsfördelning.

SALSA

Skolverkets analysverktyg som presenterar kommuners och skolors betygsresultat när hänsyn tagits till vissa bakgrundsvariabler.

SIRIS

Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem. I SIRIS finns statistik, bland annat jämförelsetal, och kommuners och skolors kvalitetsredovisningar mm.

## Bakgrund

### **Ett nytt sätt att arbeta**

Den nuvarande ansvarsfördelningen för skolan beslutades i början av 1990-talet. Den innebär att staten anger målen samt rättigheter och skyldigheter för alla i verksamheten.

Ansvarsfördelningen är tydlig. Staten sätter målen, huvudmän och skolor har ansvar för genomförande och måluppfyllelse.



Staten konstaterade brister i måluppfyllelse i många av landets skolor. Det fanns ett stort behov att ställa tydligare krav på skolhuvudmännen. Men att ställa krav utan att samtidigt ge stöd och hjälp, hade inte visat sig verkningsfullt. Regeringen uttryckte krav på att den lokala förmågan att bedriva skolutveckling skulle stärkas.

Regeringen uppdrog 2000 åt Skolverket att utveckla formerna för stöd till kvalitetsutveckling i förskola, skola och vuxenutbildning. Uppdraget innebar att varaktigt omorientera arbetet. Stöd skulle riktas till de kommuner och skolor som hade lägst måluppfyllelse.

Dessa kommuner och skolor behövde utveckla sitt eget gransknings- och förbättringsarbete och fokusera på sitt ansvar att förnya och förbättra skolornas verksamhet.

Skolverket skulle i högre grad aktivt rikta sig till ett urval av kommuner och i mindre utsträckning fördela resurser efter ansökan, som tidigare varit vanligt. Uppföljningar visade att vissa kommuner eller skolor fått utvecklingsstöd flera gånger, medan andra – som inte hade kapacitet att delta i ett ansökningsförfarande – inte fått något stöd trots stort behov.

Regeringens uppdrag innebar en betydande förändring av statens arbetssätt. Det ställde krav på nytänkande, utveckling av metoder, kompetens, och andra prioriteringar. Skolverket identifierade de kommuner och skolor som hade de största bristerna och behoven och valde ut dem som skulle erbjudas stöd via utvecklingsdialog.

Det nya sättet att arbeta vände riktningen på initiativet att starta utvecklingsprojekt och medarbetarna fick lära sig ett lyssnande och stödjande förhållningssätt. Krav skulle åtföljas av stöd i både beslutsfattande, struktur- och organisationsförändringar och implementeringsprocesser.

Genom utvecklingsdialog var avsikten att staten ska bidra till att stärka huvudmännens förmåga att systematiskt granska sina egna resultat och att arbeta långsiktigt och uthålligt med förbättringsinsatser för att öka kvalitet och förbättra resultaten. I en utvecklingsdialog tar staten initiativ, skapar möjligheter och ger stöd men tar aldrig över ansvaret för utvecklingsarbetet.

I och med delningen av Skolverket 2003, övertog Myndigheten för skolutveckling arbetet med utvecklingsdialog. Metoden har därefter vidareutvecklats genom praktisk tillämpning, forskningsrön och utvärdering.

## Utvärdering och forskning

Danmarks Evalueringsinstitut, EVA gavs uppdraget att följa och utvärdera dialogen som arbetsmetod. Utvärderingen publicerades 2003 under namnet "Udviklingsdialoger. Strategi, forløb og effektvurdering". Utvärderingen visade att utvecklingsdialogerna åstadkom nytt lärande på organisatorisk nivå och en större tydlighet i mål, ansvar och befogenheter. De effektutvärderingar Skolverket och Myndigheten för skolutveckling genomförde visade att dialogarbetet bidrog till att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet på såväl kommun- som skolnivå.

Metoden utvecklingsdialog är förankrad i forskning, som till stor del bygger på studier som utförts av amerikanen Matthew Miles, kanadensaren Michael Fullan och engelsmännen David Hopkins och David Hargreaves. Hopkins och Hargreaves ingår i den brittiska tankesmedjan Demo som haft skolutveckling på agendan sedan 1960-talet. Framför allt har de under åren 2001 och 2005 ansvarat för att ta fram modeller för att koppla nationella krav och mål till utvecklingsprocesser i de brittiska skolorna. I de projekten har man testat dialogmetoder som har genomförts och utvärderats med goda resultat. Resultaten överensstämmer med vad som framkommit i utvärderingarna av de svenska utvecklingsdialogerna.

Fullan understryker vikten av att integrera olika nivåer i skolsystemen och därmed skapa det tryck som kan leda till förändring. Miles har forskat på skolor och tittat tillbaka för att se hur och varför de utvecklats. Resultaten från hans forskning bekräftar Fullans resultat. Där man inte samverkade mellan olika nivåer visade skolor ingen utveckling.

Svenska skolutvecklingsforskare har samarbetat med dessa forskare sedan 1970-talet. Bland de svenska forskarna märks professor Mats Ekholm, som i hög grad bidragit till teoribildningen om kvalitetsförbättring och utveckling i skolan och fil.dr. Ulf Blossing, som utvecklat dessa teorier och idéer och omvandlat dem i praktisk skolförbättring. Blossing har bland annat följt nordiska skolor, på både grundskolenivå och gymnasienivå, under fem år för att studera skolutveckling i praktiken.

De norska forskarna Tom Tiller och Per Dalin har betytt mycket för kunskapsbildningen om skolutveckling. Tiller främst genom tillämpning och aktionsforskning och Dalin som uttolkare av den omfattande kunskapsmassa som finns inom området skolutveckling och kvalitetsförbättring.

# Utvecklingsdialog

Syftet med utvecklingsdialog är att nå ökad måluppfyllelse genom överenskommelser om utvecklingsområden och förbättringsåtgärder. Fasta former för process, överenskommelse och åtgärdsplan och en genomtänkt hållning i sättet att leda, driver arbetet framåt.

## Det här är en utvecklingsdialog:

Utvecklingsdialog är det forum där företrädare för huvudman och skolmyndighet möts för överläggningar om mål, resultat och utveckling.

Dialogen inriktas mot ökad måluppfyllelse och resultatförbättring utifrån både huvudmannens och statens perspektiv. Syftet är att komma överens om utvecklingsområden och utvecklingsåtgärder som genomförs under samråd. Kännetecknande för dialogen är att den utgår från nationella prioriteringar och i stor utsträckning från kvalitetsredovisningarna, där huvudmän och skolor själva beskriver och värderar sin verksamhet och sina resultat.

## Dialog:

Dialog kommer från grekiskan och betyder "genom samtal". Grekiska: δία, diá, genom + λόγος, logos, tal, språk, kunskap. Det är så utvecklingsdialogerna har förts och ska förstås: Genom samtal utvecklas arbetet mot ökad måluppfyllelse.

## Skolor är olika

Alla skolor är olika men de har ett gemensamt uppdrag – att ansvara för sin egen utveckling och nå de nationella målen. Huvudmän och skolor känner oftast till sina utvecklingsbehov. Viljan att förbättra finns, men inte alltid förmågan. Att någon utanförstående visar intresse, bidrar med resurser och förslag på strukturer kan frigöra mycket kraft som kan användas för utveckling.

Undersökningar visar att bara en mindre del av variationen i resultat hänger samman med skolors olika förutsättningar när det gäller elevernas sociala och kulturella bakgrund. Större delen av förklaringen ligger i skolans förmåga att organisera och utföra sitt arbete.

Ett tydligt krav från staten är att skolan själv förmår granska och värdera sin verksamhet.

Utvecklingsdialog kan vara ett sätt att tydliggöra behov, koppla resultat till mål och planera förbättringsåtgärder.

## Metod och förhållningssätt

I en utvecklingsdialog kombinerar staten sina krav på måluppfyllelse med erbjudande om stöd. Staten initierar ett samtal om skolans resultat och utvecklingsmöjligheter. Rollen är på samma gång förtydligande, förstående och kravställande. Genom att erbjuda processtöd och kunskaper stärker staten skolornas förmåga att utveckla sig själva.

Metoden och förhållningssättet karaktäriseras av:

### ✿ Lyhördhet

Att fråga, lyssna och ta till sig information om skolans resultat, behov och förutsättningar

### ✿ Respekt

Att sträva efter ömsesidig förståelse och visa respekt för kompetens och olika roller

### ✿ Öppenhet

Att ha högt i tak, låta många komma till tals och att inte komma med färdiga lösningar

### ✿ Tydlighet

Att framhålla nationella mål, prioriteringar och ansvarsfördelning

✱ Pådrivande

Att driva på processen så att utvecklingsarbetet kommer igång

✱ Stödjande

Att erbjuda stöd i form av resurser, kompetens och kontakter

✱ Möjliggörande

Att genom tillhandahållande av resurser av olika slag stärka förmågan till egen utveckling

**Framgångsfaktorer**

Utvärdering och analys av utvecklingsdialoger har visat att tre framgångsdimensioner varit avgörande för förbättringsarbetets resultat:

Fokus på mål och resultat

Delaktighet och inflytande

Långsiktighet och uthållighet

Fokus på mål och resultat

Det ska finnas prioriterade mål för vad man vill uppnå. Dessa mål ska vara kända och förankrade inom organisationen och det bör råda enighet om att detta är de viktigaste målen.

Prioriteringen ska utgå från de nationella målen och en samlad bild av förutsättningarna för det egna arbetet. Resultaten relateras till läroplans- och kursplanemål, skolans organisering av utbildningen och skolans arbetsmetoder.

Delaktighet och inflytande

Förbättringsarbete kännetecknas av öppenhet och insyn. Det ska vara högt i tak och det ska vara lätt för alla som berörs på alla nivåer att ta del av och framföra synpunkter på det som händer. Det ska finnas stöd och strukturer för hur enskilda personers och grupper idéer och initiativ tas till vara.

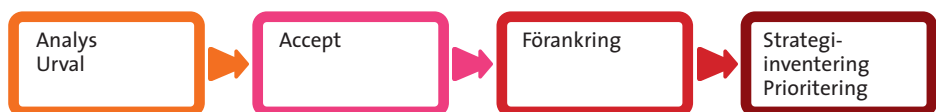
## Långsiktighet och uthållighet

I utvecklingsarbetet behövs engagerade och drivande personer för att säkra långsiktighet. Arbetet ska integreras i den dagliga verksamheten och dokumenteras löpande. Det ska finnas en levande diskussion och utrymme för reflektion. En dialog ska medverka till att etablera ett forum eller en organisation för utvecklingsfrågor i kommunen eller skolan, där mål, resultat, utvecklingsåtgärder och kvalitet kontinuerligt diskuteras.

## Steg för steg

En utvecklingsdialog följer ett processflöde med en början och ett slut, som kan beskrivas i flera steg. Staten initierar och driver vid behov på processen men huvudmannen ansvarar för att genomföra, dokumentera, följa upp och utvärdera arbetet.

En utvecklingsdialog kan föras på olika nivåer. Lokala förutsättningar och behov får avgöra om dialogen ska föras på förvaltningsnivå, skolledningsnivå eller på flera nivåer samtidigt.



En utvecklingsdialog löper framåt på parallella arenor:

- \* Dialogteamet har en intern process som innebär att definiera rollerna, som till exempel att bestämma vem som ska vara drivande och vem som ska ta rollen som reflekterande. Dessa roller kan variera över tiden. Dialogteamen kan ha egna möten inför, mellan och efter möten med huvudmannen.
- \* Möten och samarbete mellan stat och huvudman.
- \* Kommunens och skolans eget arbete pågår löpande under dialogens hela förlopp. Det omfattar både struktur för förbättringsarbetet, gruppsammansättning, ansvarsfördelning, möten, genomförande av åtgärder, utvärdering och dokumentation.

De olika stegen i en utvecklingsdialog beskrivs nedan. Beskrivningen är linjär men i realiteten kan de olika stegen pågå parallellt. För att säkra progressionen i processen bör varje steg stämmas av innan man går vidare i nästa steg. Detta är en modell av metoden och inte en beskrivning av hur det alltid går till i praktiken. Hur lång tid det tar från första till sista fasen varierar men det är önskvärt att tempot kan hållas uppe.



## Analys och urval

Staten identifierar de huvudmän och skolor, som visar brister i måluppfyllelse. Det kan göras genom analys av offentlig statistik, till exempel betygsstatistik, SIRIS och SALSA, inspektionsrapporter, skolplaner, kvalitetsredovisningar, utvärderingsrapporter och utredningar.

Vid analysen tas även hänsyn till huvudmannens eller skolans förutsättningar. Storleken på en kommun kan ha betydelse för vilka möjligheter den har för att medverka i en utvecklingsdialog, till exempel tillgång till kompetens och tid.

Analysen ska uppmärksamma huvudmannens behov av kvalitetsutveckling i förhållande till de nationella målen, om det finns speciella förutsättningar och hur en utvecklingsdialog bör anpassas utifrån dessa.

Utifrån den information som samlats in och analyserats väljer skolmyndigheten vilka huvudmän som ska få erbjudande om att delta i en utvecklingsdialog.

## Dialogteamet

I denna inledande fas ska myndighetens dialogteam sättas samman. Personerna i teamet kan med fördel ha olika kompetens för att komplettera varandra.

Inför den inledande kontakten med den utvalda huvudmannen har dialogteamet ett möte och går igenom förutsättningarna och hur erbjudandet om att delta i en utvecklingsdialog ska presenteras.

Dialogteamet tar en inledande kontakt med huvudmannen, t. ex. förvaltningschefen i kommunen för planering av ett första möte.

Den första kontakten är viktig för hela den kommande dialogprocessen. Dialogteamet bör vara förberett på de reaktioner som huvudmannen kan komma att ge uttryck för. Huvudmannen är kanske helt oförberedd på statens initiativ och måste ges tid och möjlighet att fundera över erbjudandet. Reaktionen kan vara allt från tacksamt positiv till mer avvaktande.



#### Avstämningspunkter för Analys och Urval

- Finns dokumenterat underlag för urval?
- På vilka grunder erbjuds en viss huvudman stöd genom utvecklingsdialog?



#### Accept

I det här steget ska statens intentioner möta kommunens behov och förutsättningar. I det inledande mötet med huvudmannen måste myndigheten förklara sitt initiativ och sina avsikter.

Dialogteamet presenterar myndighetens bild av utvecklingsbehovet och huvudmannen eller skolan ger sin lägesbeskrivning. Det är viktigt att ta reda på orsakerna till det avstånd som finns mellan mål och resultat. Det kan handla om förutsättningar för lärare, bristande medvetenhet om problemen eller tydliga kompetensutvecklingsbehov. Syftet är att komma överens om vad som ska uppnås med utgångspunkt i de nationella målen för utbildningen.

Det gäller att skapa goda relationer, förtroende och ett gott samarbetsklimat.

Ett helt fritt samtal leder inte med självklarhet framåt. Det måste analyseras och tolkas, ledas och styras. Det är viktigt att skapa ett klimat där alla kommer till tals och där meningsskiljaktigheter lyfts fram och behandlas. Föreställningar utmanas och attityder ifrågasätts. Det kan röra upp mycket känslor och kännas hotfullt.

Det kan behövas flera möten med huvudmannens styrgrupp, rektorsgrupp eller motsvarande, om mål, samarbetsformer osv. Det är avgörande att myndigheten och huvudmannen blir överens om vilka åtgärder som kan öka måloppfyllelsen. Huvudmannen bör också utse en medarbetare som tar ansvar för utvecklingsarbetet i kommunen eller på skolan.

I detta steg bör huvudmannen besluta om arbets- och ansvars-

▼ fördelningen, vem som kallar till och leder möten, dokumenterar osv.

### Dialogteamet

Dialogteamets roll är främst frågande och stödjande. Alla deltagare ges möjlighet att komma till tals.

I grunden vilar samtalen på respekt, ödmjukhet och förmåga att lyssna. Dialogteamet måste vara berett att ta emot frustration och besvikelser, men samtidigt lyfta fram utvecklingsmöjligheterna och hänvisa till målen.

Dialogteamet kan ställas inför svåra situationer där samarbets- och problemlösningsförmåga ställs på prov. Att visa förståelse och bekräfta andras känslor och synpunkter skapar en grund för nya sätt att tänka och arbeta.

I ambitionen att komma överens finns risk för att dialogteamet börjar identifiera sig med huvudmannens behov och argument. Att dialogteamet, som företrädare för staten, behåller sin position och fokusering på nationella mål och prioriteringar är viktigt. Detta måste ske utan avkall på lyhördhet och förståelse för huvudmannens ståndpunkter.

Dialogteamets roll övergår successivt till att bli mer påträngande och utmanande. Teamet kan föreslå alternativa beskrivningar och tolkningar av verksamheten och be om mer information när man tycker att den saknas eller är för tunn.

### Klargörande frågor:

- Överensstämmer de lokala målen med de nationella?
  - Känner alla berörda till målen och finns det samsyn?
  - Är målen tydliga för medarbetare, elever och föräldrar?
  - Finns strukturer för delaktighet och inflytande?
  - Följs elevernas kunskapsutveckling upp och kommuniceras till elev och föräldrar?
- ▼

- Söks förklaringar till bristande måluppfyllelse i organisation, arbetsmiljö, undervisningsmetoder och kompetens eller enbart i elevernas svårigheter?
- Har personalen positiva förväntningar på varje elev?
- Finns förtroendefulla relationer till elever och föräldrar?
- Planeras stödinsatser tillsammans med elev och föräldrar och följs de upp?

Dialogteamet ska komma överens om rutiner före och efter dialogmöten. Vem ska göra vad? Vilka förberedelser måste göras inför mötena? Hur ska mötena dokumenteras och analyseras? Finns en strategi för fortsatt dialog?

Avstämningspunkter för Accept

- Finns acceptans för verksamhetsanalysen?
- Finns enighet om utvecklingsbehoven?



## Förankring

Delaktighet är en förutsättning för framgångsrikt förbättringsarbete. Lika viktigt som att det finns prioriterade mål för vad som ska uppnås, är att det finns delaktighet och engagemang i berörda verksamheter. Huvudmannen måste skapa struktur och mandat för detta ändamål.

Beroende på utvecklingsbehovet kan förankringen vara på djupet, då en mindre grupp berörs, eller på bredden, då många involveras. Det är lättare att skapa delaktighet i mindre grupper men det kan leda till problem med spridning av nya kunskaper.

I en bredare grupp kan det vara svårare att komma överens och arbetet riskerar att bli urvattnat. Å andra sidan är fler införstådda med förbättringsarbetets mål och innehåll.

▼ För att klargöra syftet med en utvecklingsdialog och skapa goda relationer och delaktighet, kan dialogteamet möta olika grupper, till exempel rektorer och personal, både en och flera gånger för att diskutera nuläget och lyssna på hur de som arbetar i verksamheten upplever sin situation.

I många kommuner finns grupper som arbetar med skolutveckling. Där kan förankringsprocessen gå snabbare, eftersom gruppmedlemmarna redan är samkörda. Det är viktigt att rektorer är med i processen och det är helt avgörande att dialogarbetet är förankrat på förvaltningsnivå och involverar såväl politiker som tjänstemän.

En utvecklingsdialog kännetecknas av öppenhet. Det ska vara tillåtet att prata om alla de utvecklingsbehov som finns och att fritt pröva idéer och tankar. En annan aspekt av öppenhet är insyn. Det som sker i en utvecklingsdialog ska vara känt av alla berörda. För detta krävs lättillgänglig dokumentation. Huvudmannen ansvarar för att en sådan görs. Huvudmannen ansvarar även för att det skapas strukturer för att fånga upp idéer och initiativ från personer och grupper inom organisationen.

### Dialogteamet

Dialogteamets roll i förankringsfasen är att främja öppenhet och lyhördhet. Det går inte att komma med färdiga lösningar. Teamet ska uppmuntra ett öppet klimat och nya idéer. Dialogen ska kännetecknas av en förtroendefull och positiv gemenskap som föder kreativa lösningar och leder till konkreta insatser.

Dialogteamet bör ha positiva förväntningar på samarbetet med huvudmän och skolor. Teamet ska fokusera på möjligheter men inte för den skull undvika sådant som är mindre bra.

### Avstämningspunkter för Förankring

- Finns dokumenterad lägesbedömning?
- Beaktar lägesbedömningen kommunens egna utredningar, utvärderingar, mm?

- Finns det en etablerad organisation med ansvar att driva processen?
- Finns beslut om vilka personer och grupper som ska involveras?
- Är ansvaret för dokumentation och kommunikation omhändertaget?
- Finns samband med annat utvecklingsarbete?



### Strategiinventering och Prioritering

En strategi ska beskriva vad som ska göras och hur det ska genomföras. Det finns flera vägar som bär till målet. Dessa bör lyftas fram, värderas och prioriteras utifrån en samlad bild av förutsättningarna för förbättringsarbetet.

En utvecklingsdialog går i det här steget över i en öppen diskussion om olika strategier och möjliga åtgärder för att nå de nationella målen. En utforskande dialog har många deltagare som bidrar med åsikter och förslag till lösningar. Förslagen bör gemensamt utvärderas noggrant som underlag för val av strategi och åtgärder. Strategin är grunden för det fortsatta arbetet och ska styra vilka åtgärder som senare ska skrivas in i åtgärdsplanen. Det är viktigt att strategin bygger på en genuin samsyn.

Specialkompetens inom områden som arbetsprocesser och systematiskt förbättringsarbete är en stor tillgång. Den kan finnas hos huvudmannen eller kan fås genom anlitade experter. Dialogteamet kan förmedla kontakter med institutioner, forskare, andra personer eller kommuner och skolor som har erfarenhet av liknande arbete.

Dialogteamet

I diskussionerna om tänkbara strategier ska dialogteamet ha en främjande och lyssnande roll. Här, som i alla steg i en utvecklings-

▼ dialog, måste många få komma till tals. I grupperna finns troligtvis mycket erfarenhet och kompetens som kan vara till stor nytta i arbetet.

Hittills har det rått stor öppenhet i dialogen och det har funnits utrymme för många idéer och förslag. Nu måste arbetet smalna av och beslut fattas. Dialogteamets uppgift blir nu att genom ett frågande förhållningssätt bidra till val av strategi.

Teamet måste ställa frågor för att belysa relevansen i de föreslagna strategierna och möjligheterna att genomföra dem. Berättigade frågor är till exempel: Finns det resurser för ett genomförande? Är strategin långsiktigt hållbar? Vilka konsekvenser får strategivalet för andra delar av verksamheten?

Alla som deltar i en utvecklingsdialog från huvudmannens sida, behöver regelbundet och systematiskt få tillfälle att reflektera över hur arbetet fortskrider. Dialogteamet bör ta initiativ till samtal om samarbetet och processen.

Dialogteamet behöver också för egen del se till att få tid för reflektion och samråd. Efter ett strategival finns ofta mycket att prata om. Frustration hos dem som engagerat sig i prioriteringarna kan dyka upp igen i senare skeden. Det kan vara bra att vara förberedd på och kunna tackla det.

Avstämningspunkter för Strategiinventering och Prioritering

- Är alla överens om vilken strategi som ska väljas?
- Är alla införstådda med orsakerna till strategivalet?
- Kan det på goda grunder antas att strategin leder till ökad måluppfyllelse?
- Hur förhåller sig strategin till organisationens övriga prioriteringar och målsättningar?
- Finns beslut om strategival dokumenterat?



## Åtgärdsplanering och överenskommelse

I åtgärdsplanen konkretiseras strategin och vilka utvecklingsåtgärder som ska genomföras. Det är huvudmannen som ansvarar för planeringen, om än i samverkan med dialogteamet. Åtgärdsplaneringen kan innebära flera möten mellan dialogteamet och huvudmannen. Arbetet ska resultera i en plan som innehåller mål, insatser, finansiering, målgrupper, tidplan, plan för dokumentation, uppföljning, utvärdering och rapportering. För varje insats eller åtgärd ska för- och väntade effekter preciseras. Åtgärdsplanen är huvudmannens dokument. Det är huvudmannen som ansvarar för att planen genomförs.

Varje utvecklingsdialog har sina begränsningar. Huvudmannens eller skolans förutsättningar (till exempel ekonomiska och personella resurser) sätter gränser för vad som är möjligt. Ofta är tillgången på tid den trånga sektorn. Det är nödvändigt att anpassa förbättringsarbetet till verkligheten. Ibland måste en fastställd åtgärdsplan revideras. Tid, pengar, kompetens eller andra resurser kanske inte visar sig räcka till alla planerade åtgärder.

Förbättringsarbete stupar ofta på att man förlorar fokus och greppar över för mycket på en gång. Här handlar det om att prioritera de viktigaste åtgärderna. En del önskade insatser måste sättas upp på väntelistan. Det betyder inte att de inte ska genomföras, snarare att de verkligen kommer att genomföras, eftersom ett lyckat förbättringsarbete ger ny energi och goda erfarenheter, som kan användas till ytterligare insatser.

### Checklista för åtgärdsplan

#### **Varför? – Nuläge och utvecklingsbehov**

- ✓ Klargör nuläget i ett dokument som beskriver situationen
- ✓ Beskriv utvecklingsbehovet
- ✓ Anknýt till nationella och lokala måldokument
- ✓ Redovisa annat utvecklingsarbete som pågår och kan påverka effekten

### **Varthän? – Syfte och mål**

- ✓ Formulera mål på kort och lång sikt (eventuella etappmål) och anknyt till nationella och lokala måldokument
- ✓ Vilka effekter eftersträvas? (jämför med nuläge)

### **Hur? – Åtgärder**

- ✓ Beskriv aktiviteter och åtgärder
- ✓ Gör en tidplan

### **Vilka?**

- ✓ Fördela ansvaret. Berörda, kategori, antal skolor
- ✓ Beskriv förväntade spridningseffekter

### **Uppföljning och utvärdering**

- ✓ Beskriv vad som ska följas upp och utvärderas när, av vem och hur

### **Ansvarsfördelning**

- ✓ Huvudmannens respektive statens insatser
- ✓ Statens ekonomiska åtaganden
- ✓ Tidplan, betalningsplan och avrapportering

### **Löpande Dokumentation**

- ✓ Loggbok
- ✓ Mötesanteckningar
- ✓ Annan dokumentation
- ✓ Vem ansvarar?

### **Överenskommelse**

Överenskommelsen är ett övergripande och sammanfattande dokument om den aktuella utvecklingsinsatsen. Den ska innehålla en kort sammanfattning av innehållet i åtgärdsplanen samt beskriva ansvarsfördelningen mellan huvudman och stat.

Överenskommelsen undertecknas av huvudman och företrädare för skolmyndigheten.

### **Dialogteamet**

Åtgärdsplaneringen är mycket viktig. Det är angeläget att alla berörda känner sig delaktiga i planeringsarbetet. Dialogteamets uppgift är att se till att de föreslagna åtgärderna inte spretar utan är en konsekvent



▼ följd av den strategi som valts för ökad måluppfyllelse. Förhållnings-sättet ska vara samtidigt kritiskt och stödjande så att diskussionerna blir framåtsyftande och bidrar till enighet och lojalitet i förhållande till åtgärderna. Det handlar om att skapa tilltro till den egna för-mågan.

Staten kan bidra med resurser i form av kompetensutveckling eller pengar, men det är alltid huvudmannen som har ansvaret. Här kommer dialogteamets roll som resursmäklare in. Teamet kan för-medla kontakter med experter eller ge tips på andra huvudmän eller skolor som kan bidra med erfarenheter. Det kan finnas platser på högskolor eller kompetensutvecklingskurser, som staten kan er-bjuda huvudmän och skolor. Det kan vara utbildningar om språk-utvecklande arbetssätt, processledning eller i olika kärnämnen. Staten kan även hjälpa huvudmännen att upphandla kompetens-utveckling eller konsulter.

Dialogteamet har en viktig funktion som inspiratör, ifrågasät-tare och rådgivare. Teamet kan dela med sig av erfarenheter och kunskaper om vad som fungerar och vad som inte fungerar, vilka förutsättningar som måste finnas för att åtgärder ska kunna ge-nomföras och vilken kompetens som krävs.

Åtgärdsplanen ska bedömas utifrån relevans och genomförbar-het. Dialogteamet stöder huvudmannen eller skolan och driver på för att åtgärdsplanen ska genomföras.

Fram till överenskommelsen har dialogteamets roll varit aktiv. Nu drar det sig tillbaka och finns med i bakgrunden som bollplank på huvudmannens eller skolans initiativ.



## Genomförande

En utvecklingsdialog syftar till att förbättringsarbetet fortsättningsvis ska kunna bedrivas strukturerat och långsiktigt. För att bli långsiktigt ska utvecklingsarbetet vara en del av det dagliga arbetet och vara välkänt i huvudmannens organisation.

Allt förändringsarbete har en tendens att tappa fart. Utveckling tar tid. Det kan finnas en ovilja att ändra arbetssätt och det tar tid att ändra synsätt och inrotade rutiner. Då finns risken att andra projekt och processer tar över. Därför behövs envist pådrivande krafter.

Det är viktigt att arbetet dokumenteras löpande. Är dokumentationen bristfällig bromsar det processerna och försvårar delaktigheten. Dessutom blir det svårt att utvärdera och avrapportera arbetet vid utvecklingsdialogens slut.

Under hela processen hålls regelbundna, gemensamma avstämningsmöten för att främja att processen fortskrider enligt planerna. Dialogteamet kan behöva driva på ibland. I början av genomförandefasen kan det behövas tätare träffar, men senare kan träffarna gleas ut. Det är huvudmannen som ansvarar för genomförandet, men dialogteamet måste ha kontinuerlig kontakt med den lokala processledaren för att hålla sig underrättat om hur arbetet fortskrider och att åtgärder löpande dokumenteras. Det är lämpligt att huvudmannen eller skolan – åtminstone om förbättringsarbetet pågår under längre tid – lämnar en delrapport i halvtid.

### Dialogteamet

Dialogteamets uppgift är i detta steg att ge stöd till dem som ansvarar för att genomföra förbättringsarbetet och fungera som bollplank. En relevant fråga att diskutera under arbetets gång är om huvudmannen har förutsättningar att genomföra planerna.

Skolmyndigheten kan bjuda in de kommuner där utvecklingsdialoger pågår till regionvisa möten. Det kan vara ett viktigt forum för att sprida tankar, insikter, kunskaper och resultat. Här kan deltagarna få möjlighet att diskutera sina upplevelser och problem med

andra i liknande situationer. Mötena kan skapa nya kontakter som kan vara mycket givande för deltagarna. Dessa kontakter kan leda till mer varaktigt samarbete som kan pågå långt efter att dialogerna har avslutats. Forskare och andra experter kan delta och bidra med kunskap och inspiration.

Avstämningspunkter för Genomförande

- Finns struktur för löpande avstämning mot åtgärdsplanen.
- Sker löpande dokumentation och utvärdering av enskilda åtgärder?



### **Uppföljning och Utvärdering**

Utvecklingsarbetet måste, som tidigare understrukits, dokumenteras och följas upp under arbetets gång. Det ska vara en del av kvalitetsarbetet och dokumentationen ska fungera som en erfarenhetsbank och ge en bild av var man befinner sig. Huvudmannen bör ha en plan för spridning av kunskaper och erfarenheter.

Både processen och måluppfyllelsen ska utvärderas. Formerna för detta har beskrivits i åtgärdsplanen. Genom huvudmannens egna utvärderingar ska man kunna avläsa vilka effekter som uppnåtts på olika nivåer: kommunnivå, verksamhetsnivå och – om möjligt – på elevnivå. Utvärderingen görs i förhållande till de mål som fastlagts i åtgärdsplanen och överenskommelsen.

När utvärdering visar att arbetet lett till ökad måluppfyllelse inom prioriterade områden, fungerar det som en stark motivation för det fortsatta arbetet. Det är därför viktigt att synliggöra framstegen.

Efter genomfört utvecklingsarbete ska huvudmannen lämna en slutredovisning till skolmyndigheten. Denna ligger till grund för återkoppling från myndigheten och ska ses som ett avstamp till huvudmannens fortsatta arbete för skolutveckling.

▼ Det kan vara lämpligt att göra en effektutvärdering för att hitta och beskriva de effekter som uppnåtts. Har dialogen lett till förbättringar inom de prioriterade områdena? Har måluppfyllelsen ökat? Hur har samarbetet mellan huvudmannen och dialogteamet fungerat?

### Dialogteamet

Med utgångspunkt i slutredovisningen diskuterar teamet vilken feedback det ska ge huvudmannen. För att få kraft att fortsätta sitt förbättringsarbete är det viktigt att dialogteamet lyfter fram positiva resultat.

En utvecklingsdialogs framgång beror ytterst på huvudmannen, men även på dialogteamets insatser. Vilket intresse, stöd och engagemang har teamet visat? Kontinuiteten och frekvensen i mötena med huvudmannen spelar roll, liksom tajming och att teamet erbjuder relevant kompetens. Dessa delar kan dialogteamet själv utvärdera.

### Avstämningspunkter för Uppföljning och Utvärdering

- Hur analyseras och används resultaten av olika utvärderingar?
- Innehåller slutredovisningen en bedömning av resultaten i förhållande till målen i åtgärdsplanen samt förslag på fortsatt utvecklingsarbete?



### Utfasning

En utvecklingsdialog avslutas genom att huvudmannen och dialogteamet möts för att diskutera slutredovisningen. Förhoppningsvis har dialogen ökat medvetenheten om behovet av ett strukturerat arbetssätt för skolutveckling och fasta funktioner för att skapa långsiktighet och uthållighet. Dialogen är slut men huvudmannens och skolornas utvecklingsarbete fortsätter. Utvärderingar visar att skolor som medverkat i en utvecklingsdialog har blivit bättre på att fokusera på mål och hålla fast vid strategier och planer.



### Dialogteamet

Under det avslutande mötet sker ett erfarenhetsutbyte mellan parterna och processen i den genomförda utvecklingsdialogen diskuteras. Här ska dialogteamet framhålla framgångsfaktorn långsiktighet och uthållighet.



# Att lyckas i dialogarbete

Erfarenheterna från de utvecklingsdialoger som har genomförts visar på några områden som kan behöva belysas lite extra. Nedanstående avsnitt är en sammanfattning av erfarenheter och slutsatser i arbetet med utvecklingsdialoger.

## **Utveckling i skolan sker i vardagen**

Skolutveckling på den lokala skolan handlar om den dagliga verksamheten. När utvecklingsarbetet sker integrerat i vardagen är förutsättningarna bättre för att det sprider sig både inom den egna skolan och till andra skolor. Chansen att resultaten ska bli långsiktiga och leda till högre målpuppfyllelse är också betydligt större.

## **Inspiration en draghjälp**

Utvecklingsdialoger har kombinerat de statliga kraven med handfast stöd och resurser att genomföra de förbättringar och organisationsförändringar som behövs för långsiktig förbättring. Utvecklingsdialog har inspirerat till utveckling. Formen inbjuder många att vara med och skapa förändring och ansvaret delas av fler.

## **Starta i nuet**

För att komma framåt måste en utvecklingsdialog ta hänsyn till huvudmannens och skolans villkor och anpassas till den verklighet som råder där och då. Att förlita sig på den interna kompetensen är en nyckel till att kunna anpassa arbetssättet efter förutsättningarna.

## **Förståelse och tilltro**

Tillit innebär att lita på kompetensen hos dem som deltar i en utvecklingsdialog och viljan att bidra till utveckling. En skola som är bra på att utvärdera sin verksamhet får större förtroende både från den egna personalen och från grupper utanför. Förståelsen för och tilltron till mål och åtgärder ökar och därmed möjligheterna att uppnå förbättringar.

## **Legitimitet genom kompetens**

Ett dialogteams samlade kunskap och erfarenhet av skolutveckling skapar trovärdighet. Det gäller att förvalta förtroendet genom att vara lyhörd, intresserad och aktivt bidra till struktur och överskådlighet. Hävdande av nationella mål, förhållningssätt och förmåga att agera ger framgång och legitimitet.

# Dialogteam med många roller

Dialogteamen har flera roller och funktioner. En utvecklingsdialog sätter igång gruppdynamiska förlopp. Teamen måste vara stödjande och utmanande samtidigt och se var styrkorna och svagheter ligger och inte rygga för att ställa utmanande frågor. De ska ha modet att ifrågasätta huvudmän och skolledare så att de kan lämna eller omvärdera traditioner, rutiner och system. Framför allt kan de vara en kompetent samtalspartner och en reflekterande vän.

Rollerna är många:

- ✱ Förändringsagent
- ✱ Igångsättare
- ✱ Katalysator, ställa krav på förändring, rubba cirkelarna och initiera utveckling
- ✱ Processhjälpare, hitta verkliga behov, identifiera problem och metoder
- ✱ Söka och fråga, och ge förslag på lösningar
- ✱ Resurslänkare, koppla ihop nätverk och knyta an till forskning

Framgången i en utvecklingsdialog handlar mycket om tillit mellan de medverkande. Att i sin roll som teammedlem fråga vad huvudmannen eller skolan gör och vad den inte gör, ha modet att ställa kritiska frågor och ställa krav på ett sätt som inte kränker, skapar tillit.

Det är lätt att låta sig styras undan med ett bra samtal utan att något konkret händer. Då gäller det att envist hålla fast vid utvecklingsarbetets syfte och mål.

## Handledning ett viktigt processtöd

Ett dialogteam kan behöva professionell handledning. Som teammedlem måste man vara villig att utveckla och se kritiskt på sig själv. Den komplexa roll som ett dialogteam har ställer krav på mångsidighet. I handledningen möts team och får dela erfarenheter, problem och fram-

gångar, lära av varandra och träna på att föra dialog. I handledningen kan dialogteamen ta upp svåra situationer till diskussion och få nya verktyg och arbetssätt att pröva för att komma vidare i en utvecklingsdialog. En handledning kan innehålla metodinslag som studier i förändringsarbete, modeller för makt och vanmakt, kunskaper om gruppdynamiska skeenden, dolda försvar och härskartekniker, samtal och rollspel.

Handledning kan fungera stödjande och hjälpa teamen att få igång goda processer, hantera motstånd och lyfta fram det som är bärkraftigt för utvecklingen.

### **Vad kan en utvecklingsdialog bidra till?**

Resultat och förbättrad kvalitet i skolan

Utvärderingar visar att utvecklingsdialog som metod för statligt stöd till huvudmän och skolor leder till stärkta förutsättningar i arbetet för ökad måluppfyllelse.

Större verklighetsanpassning och legitimitet

De som medverkat i ett dialogarbete vittnar om hur värdefullt det varit att möta representanter för huvudmän och skolor och på så sätt få en större förståelse för skilda förutsättningar i förbättringsarbetet. Huvudmän och skolor understryker vikten av att få erkännande och stöd i arbetet. Det har skapat en större legitimitet för staten som kravställare.

Bättre och fler relationer

Genom utvecklingsdialoger har människor kommit samman i olika möten och processer. Personer från staten har fått nya kontakter ute i kommuner och skolor. Pedagoger har träffat varandra över skol- och kommungränser och byggt nätverk. Rektorsgrupper har fått ny kraft och bättre relationer. Kommuner har fått större kunskap om sin skolverksamhet och nya verktyg att utveckla den vidare med.

Resurser till dem med störst behov

Tilldelningen av medel har fungerat pådrivande i de flesta dialoger. Det ekonomiska tillskottet kan vara avgörande för att det överhuvudtaget



blir möjligt att genomföra ett mer omfattande förbättringsarbete på en övergripande nivå.

## Källor

- ★ Skolverket (2000). Uppdrag till Statens skolverk avseende stöd till utveckling av förskola, skola och vuxenutbildning m.m. U2000/3873/5.
- ★ Skolverket (2000). Redovisning av uppdrag att utveckla formerna för att stödja kvalitetsutvecklingen i förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg, skola samt vuxenutbildning. Dnr 2000:3499.
- ★ Skolverket (2001). Dialog för utveckling.
- ★ Skolverket (2003). Slutredovisning av uppdraget till Statens skolverk avseende stöd till utveckling av förskola, skola och vuxenutbildning. Dnr 2003:338.
- ★ Danmarks evalueringsinstitut (2003). Udviklingsdialoger – Strategi, forløb og effektvurdering.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2003). Engagemang i slott och koja – Om effekter i utvecklingsdialogerna, Intern utvärdering. Dnr 2003:850.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2003). Att granska och förbättra kvalitet.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2004). Utveckling av utvecklingsdialog som arbetsmetod – Hur kan vi utveckla vårt eget lärande? Dnr 2003:958.
- ★ Myndighetens för skolutveckling (2004) Dialog i verkligheten – på jakt efter röda trådar.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2005). Uppföljande rapportering om utvecklingsdialoger. Dnr 2003:338.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2005). Utvärdering av de riktade insatserna inom uppdraget Mångfald och likvärdighet - myndighetens arbete som uppdrag och praktik, 2005-01-24. Dnr 2003:629
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2005). Bättre resultat och minskade skillnader – planering för mångfaldsarbetet 2006-07. Dnr 2005:177.
- ★ Myndigheten för skolutveckling (2005). Slutrapport mångfaldsuppdraget 2004–2005. Dnr 2003:629



Denna skrift beskriver hur en utvecklingsdialog kan användas som metod och förhållningssätt för att stödja skolutveckling. Metoden har utvecklats av Skolverket och Myndigheten för skolutveckling med utgångspunkt i praktiska erfarenheter och forskning om skolutveckling. Skriften vänder sig i första hand till medarbetare inom den statliga skoladministrationen men kan även ge inspiration till en kommun eller annan huvudman i det lokala skolutvecklingsarbetet.



MYNDIGHETEN FÖR  
SKOLUTVECKLING