



Att organisera utvärdering

# Böcker i serien Verktyg för utvärdering

---

**Att utvärdera skolan**

**Att organisera utvärdering**

---

## Produktionsfakta

*Författare: Lennart Widell*

*Textbearbetning och layout: Judit Lukács*

*Grafisk form: Turid Gunnarson och Judit Lukács*

*Omslag: Turid Gunnarson*

*Illustrationer: Viera Larsson, Visual Communication*

*Tryckeri: db grafiska, Örebro, 1999*

*ISBN: 91-89313-19-4*

---

## Beställningsadress

*Liber Distribution*

*Publikationstjänst*

*162 89 Stockholm*

*Tel: 08-690 95 76*

*Fax: 08-690 95 50*

*E-post: skolverket.ldi@liber.se*

*Beställningsnummer: 99:425*

# Att organisera utvärdering

## **SAMMANFATTNING**

Den här skriften kretsar kring framför allt två frågor: Hur kan en kommun styra sin skolverksamhet med hjälp av utvärderingar? Hur kan en kommun styra sin utvärderingsverksamhet?

Författaren utgår från generella idéer men ger ett antal konkreta exempel utifrån framför allt två kommuners sätt att organisera utvärderingsarbetet. Exempelen fungerar också som utgångspunkt för reflektioner kring de frågor som tas upp.

Skriften vänder sig framför allt till politiker och tjänstemän som ansvarar för utvärderingen av skolan.

## **ÄMNESORD**

Skola, utbildning, nämnd, kommun, utvärdering, verksamhetsidé, strategi, organisering.

# Innehåll

Förord	7
Inledning	10
Aneby och Helsingborg	12
Vad styr en utvärdering?	18
Verksamhetsidé	20
Syfte	20
Sammanhang	27
Förankring	30
Strategi	33
Fokus	33
Planering	41
Användning	48
Organisation	52
Utvärderarens roll	56
Verksamhetsidé och strategi måste hänga ihop	64
Litteratur	71

# Förord

*Att organisera utvärdering* är nr 2 i den serie skrifter som Skolverket under 1999 ger ut under samlingsnamnet Verktyg för utvärdering. Den är skriven av *Lennart Widell* på uppdrag av Skolverket.

Seriens skrifter behandlar – utifrån olika perspektiv – uppföljning och utvärdering av skolverksamheten i kommuner och skolor. Tyngdpunkten ligger dock på utvärdering.

Den här skriften utgår från ett nämndperspektiv och vänder sig framför allt till de politiker och tjänstemän som ansvarar för utvärdering av skolan. Skriften handlar inte om enskilda utvärderingar utan lägger i stället tonvikten på helheter och på sådant man bör tänka på när man organiserar sin utvärderingsverksamhet. Centrala begrepp är verksamhetsidé och strategi för utvärdering. Begreppen används för att analysera frågan om varför man ska utvärdera och hur man kan göra det.

Andra aspekter på utvärdering som diskuteras är syfte och målgrupp, planering och användning samt utvärderarens roll och kvalifikation.

Exemplen kommer från kommuner med mycket olika förutsättningar. Vi tror att de är representativa för hur utvärderingsarbetet bedrivs på många håll i landet. Därmed inte sagt att de i alla avseenden är förebilder.

Det är inte Skolverkets uppgift att lämna förslag på hur enskilda kommuner ska sköta sin utvärderingsverksamhet. Därför värderar inte Skolverket de exempel som presenteras i skriften. De får i stället fungera som utgångspunkt för reflektioner kring de frågor som behandlas. Genom denna blandning av

konkreta exempel och reflektioner hoppas vi kunna inspirera andra kommuner att vidareutveckla sin uppföljnings- och utvärderingsverksamhet.

Till sist ett tack till alla de kommunrepresentanter som medverkat och så frikostigt delat med sig av sina erfarenheter.

Stockholm i januari 1999

*Kerstin Mattsson*

*Jan-Anders Hedenquist*

## **Författaren**

*Lennart Widell* på L Widell Consulting AB är civilekonom och lärarutbildad. Han har bred erfarenhet av utvärdering och resultatstyrning från bland annat Nacka kommun, Riksrevisionverket, Skolverket samt biståndsprojekt i Afrika och Asien.





# Inledning

Den här skriften kretsar kring två frågor:

- Hur kan en kommun styra sin skolverksamhet med hjälp av utvärderingar?
- Hur kan en kommun styra sin utvärderingsverksamhet?

Med andra ord, den handlar om helheten och inte om hur man planerar eller genomför en speciell utvärdering.

Den första frågan handlar om hur en kommun kan använda sig av utvärderingar i sitt eget arbete för att utveckla skolan och lära sig av de erfarenheter, positiva och negativa, som visar sig i utvärderingarna.

Den andra frågan tar upp hur en kommun kan utforma och styra själva utvärderingsverksamheten. Det gäller då att skapa en verksamhetsidé som förklarar varför man ska utvärdera och en strategi för hur man ska utvärdera. (På engelska motsvaras dessa två frågor av de mer slående begreppen management by

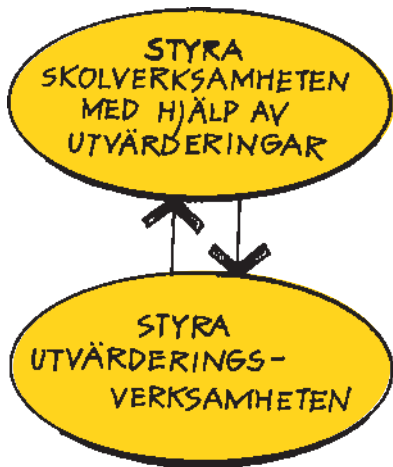
evaluations respektive management of evaluations.)

De två frågorna är beroende av varandra. Om kommunen styr utvärderingsverksamheten på ett effektivt sätt kan den få fram utvärderingsresultat som är användbara för att utveckla skolverksamheten. Å andra sidan, om kommunen vill styra skolan med hjälp av utvärderingar krävs att dessa styrs på ett visst sätt.

I skriften utgår jag från generella idéer om utvärdering och styrning av utvärdering. Utifrån detta ger jag ett antal konkreta exempel från olika kommuners arbete. Exempelen kommer från kommuner av olika storlek och med olika stora resurser men också med olika syn på utvärderingsverksamhet.

Jag har valt två kommuner, Aneby och Helsingborg, som jag har tittat lite närmare på. Kommunerna är intressanta exempel på hur man kan bedriva utvärderingsverksamhet men det är viktigt att påpeka att jag inte haft som syfte att bedöma hur de lyckats. De representerar dels olika kommunstorlek, dels olika syn på utvärdering. Utifrån den kunskap jag har om andra kommuners utvärderingsverksamhet anser jag att Aneby och Helsingborg är representativa för många kommuner i Sverige. I de här två kommunerna har jag fört ingående samtal med olika intressenter inom skolan och utanför den: elever, föräldrar, lärare, rektorer, förvaltningschefer och politiker.

För att komplettera dessa beskrivningar har jag gjort kortare besök i Gävle, Karlskoga, Åmål och Örnsköldsvik. Där har jag enbart intervjuat förvaltningschefen eller den person som är ansvarig för ut-



värderingsverksamheten. Medan materialet från Aneby och Helsingborg försöker ge en heltäckande bild av utvärderingsverksamheten är syftet med beskriv-

ningarna från de övriga fyra kommunerna enbart till för att visa exempel på olika aspekter av utvärdering.

Aneby och Helsingborg har, liksom de övriga fyra kommunerna, en sak gemensamt med varandra och med de flesta andra svenska kommuner. Ingen av dem har arbetat med utvärdering under speciellt lång tid. Läsaren bör därför komma i håg att de här kommunerna är inne i en sökprocess där man letar efter ett sätt att se på utvärdering och efter effektiva metoder att utvärdera på. På det här stadiet finns inga färdiga lösningar, den bärande idén är att lära sig av egna och andras erfarenheter.

Genom att de här kommunerna ställer sina erfarenheter till förfogande är förhoppningen att även andra kommuner ska kunna tillgodogöra sig dessa. På så sätt kan erfarenheterna bli till bidrag som kan förenkla andra kommuners sökande efter en verksamhetsidé för utvärdering av skolan.

Utvärdering finns i dag på olika nivåer i en kommun, från kommunfullmäktige ner till det enskilda klassrummet. I denna skrift ger jag exempel från dessa olika nivåer men också exempel på hur utvärderingar som gjorts på olika nivåer påverkar varandra. Tonvikten ligger dock på utvärderingar som beställts av den politiska nämnden och det arbete som görs av den som är ansvarig för utvärderingsarbetet inom motsvarande förvaltning.

Utvärdering brukar tillsammans med uppföljning och tillsyn räknas som kommunernas instrument för egenkontroll. I praktiken är det svårt att på ett entydigt särskilja dessa tre begrepp och kommunerna arbetar ofta med alla dessa aktiviteter på ett odogmatiskt sätt. I den här skriften ligger tonvikten på utvärdering även om jag också kommer att ta upp både uppföljning och tillsyn.

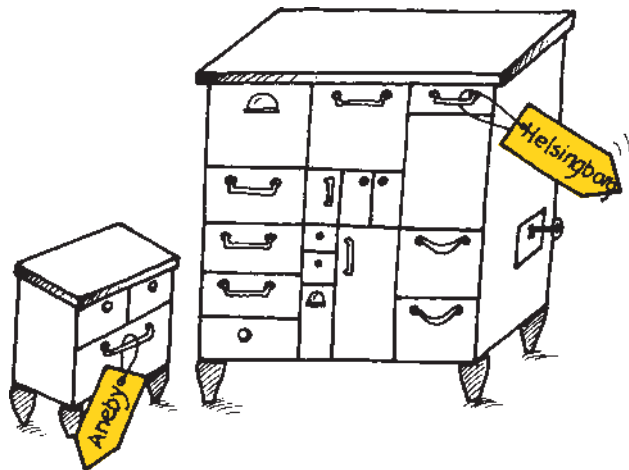
Den som är intresserad av en definition av dessa begrepp kan läsa mer i Att utvärdera skolan, skrift nr 1 i Skolverkets serie Verktyg för utvärdering.

*Lennart Widell*



# Aneby och Helsingborg

Förutsättningarna för att arbeta med utvärdering skiljer sig kraftigt åt mellan Sveriges kommuner. Det gäller förstås också Aneby och Helsingborg. Aneby är en liten kommun i nordvästra Småland med 7 000 invånare. Här bedrivs målstyrning inom skolans område utan någon samordning med andra verksamhetsområden. Utan att lägga någon värdering i det kan man därför betrakta det som sker i Aneby som ett relativt *enkelt och okomplicerat* exempel på utvärdering.



Helsingborg är en stor kommun i nordvästra Skåne med 120 000 invånare. Skolans verksamhet är uppdelad på olika kommundelar med ett antal servicenämnder. Utvärderingen av skolan är en del av ett utvecklings- och utvärderingsprogram som gäller för hela kommunen, där utvärdering av skolan ingår som en del. Helsingborg är med andra ord ett relativt *komplicerat och komplext* exempel.

## Så styrs skolan i Aneby

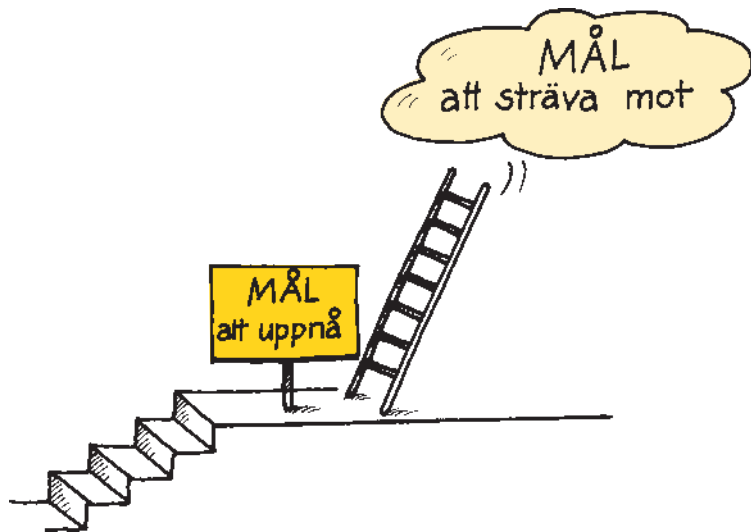
Anebys kommunala organisationen är indelad i sju sektioner varav Barn- och Utbildningsnämnden (BUN) är en. Nämnden har ansvar för all utbildnings- och barnomsorgsverksamhet i kommunen. Någon gymnasieskola finns inte i Aneby.

I samband med att den nya decentraliserade styrningsmodellen infördes på skolans område (och den kommunala organisationen släpptes fri) omorganiserades kommunen och barnomsorgsverksamheten fördes samman med utbildningsverksamheten. I och med decentraliseringen började staten också ställa tydligare krav på utvärderingar. Det var en av anledningarna till att Aneby började med utvärderingar.

Till grund för utvärderingarna ligger skolplanen för år 1996–1998, som även innehåller en utvärderingsplan. Utvärderingsplanen beskrivs närmare på sidan 40. När skolplanen antogs 1996 innehöll den få mätbara mål för skolan. Efter det har Aneby på prov omarbetat vissa delar av planen och utvecklat styrsystemet till målstyrning så nu finns det tydliga mål för två av planens åtta så kallade nyckelområden.

Målen är specificerade på två nivåer, mål att sträva mot och mål att uppnå.

I Aneby är det framför allt BUN som använder målstyrning och utvärdering som styrinstrument och det finns ingen samordning av utvärderingarna mellan skolans områden och andra verksamhetsområden. Det finns dock kopplingar till andra styrsystem och styrdokument. Ett exempel är att Anebys miljöprogram, Aneby 2002 – en grön kommun, som också genomsvär skolans verksamhet.



## Så styrs skolan i Helsingborg

Helsingborgs kommunala organisation bygger på sex servicenämnder, som har hand om barnomsorg, socialtjänst, grundskola och äldreomsorg inom ett geografiskt område i kommunen. Inom grundskolan tillämpas systemet med skolpeng. Gymnasieskolan ligger under en speciell nämnd, gymnasienämnden.

Det centrala styrsystemet i Helsingborg började utvecklas i mitten av 1990-talet. Det innehåller ett målprogram som är antaget av kommunfullmäktige och består av:

- *Visionen* som gäller för hela kommunen.
- *Utvecklingsplaner* för sex olika områden.
- *Uppdrag* för varje nämnd.

Målprogrammet bygger på en övergripande idé, Vision 2010, med tre huvudfrågor som handlar om att leva i harmoni med naturen, växa och utvecklas gemensamt samt ha makten över sitt liv. Inom utbildningsområdet ska kommunen:

- Utveckla och förnya vård, omsorg, utbildning och infrastruktur.
- Ta vara på internationella erfarenheter och bygga internationella nätverk.
- Utveckla det livslånga lärandet i olika miljöer.

I visionen poängteras också betydelsen av att alla verksamheter utvärderas. Förmodligen återfinns honnörssorden i Helsingborgs styrsystem även i Aneby och i många andra kommuner. Men det som är unikt med Helsingborg är att budskapet presenteras så tydligt och i så många olika sammanhang.

Många verksamhetsansvariga inom kommunen

hänvisar till visionen och uppfattar den som något av en ideologi. *Elisabeth Aldstedt*, förvaltningschef i Ödåkra servicenämnd, säger att visionen är som ett tema inom den moderna jazzen; man håller sig till temat men utifrån det kan man improvisera fritt. Visionen får tyngd genom anknytningen till forskningsvärlden, framför allt i form av pedagogikprofessor *Tom Tiller* i norska Tromsø som fungerar som rådgivare åt kommunen.

Till visionen hör två styrdokument: utvecklingsplaner och uppdrag. Utvecklingsplanerna är övergripande för alla nämnder och ansvaret för att de förverkligas ligger på kommunstyrelsen. Det finns utvecklingsplaner för sex områden: livslångt lärande; kultur; folkhälsa; arbete; försörjning och näringsliv samt miljö och samhällsplanering.

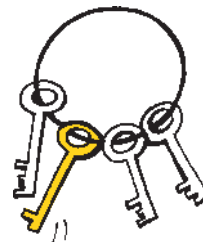


Utvecklingsplanen för livslångt lärande gäller alla nämnder i kommunen. Inom skolans område är formuleringarna identiska med dem som står i skolplanen. Planen utgår från tankar om ett livslångt lärande, om dialog och ett nedifrån-uppåt perspektiv. Den mynnar ut i att Helsingborg ska fokusera på fyra olika ”nycklar” som antas vara grunden för att människor ska kunna lära sig:

- Jag är (självkänsla)
- Jag vill (lust och nyfikenhet att lära sig)
- Jag förstår (livskunskap och sociala relationer)
- Jag och andra (att förstå hur man lär sig)

Uppdragen för respektive nämnd är mer traditionellt skrivna. Under servicenämnderna står det till exempel att dessa ska erbjuda ”god och individuellt utformad service” och att ”verksamheterna ska vara framtidsinriktade och kännetecknas av god kvalitet och mångfald”.

Utifrån de centrala styrdokument (vision, utvecklingsplan och uppdrag) utformar varje servicenämnd sin egen verksamhetsplan. För närvarande finns det ett antal olika varianter på hur en sådan verksamhetsplan kan se ut. Inom skolans område arbetar några servicenämnder med målstyrning direkt utifrån planen för livslångt lärande (ungefär som i Aneby), medan andra arbetar mer med att skapa gemensamma värden, d v s kulturstyrning. (Se vidare rutan om Helsingborgs ideologi här intill.)

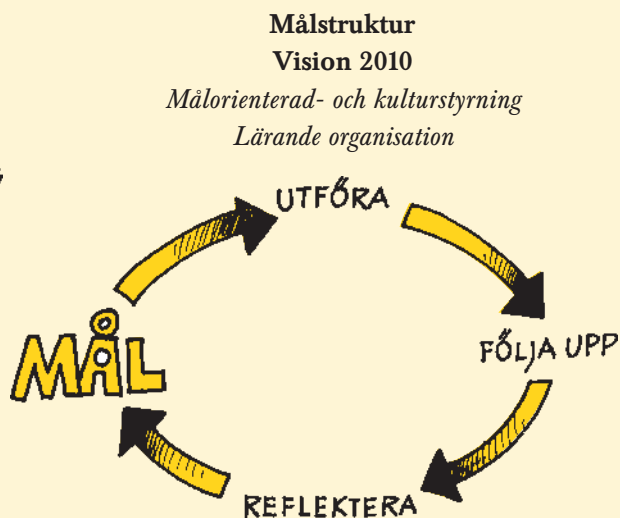
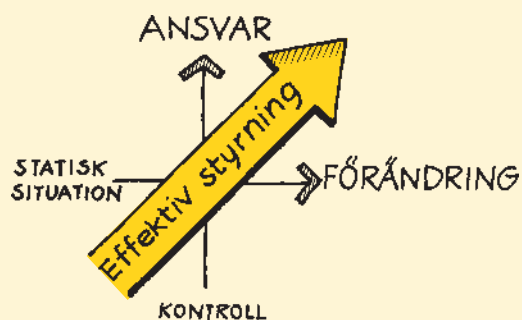


## Helsingborgs ideologi

Helsingborg har en klart uttalad syn på styrning av kommunens verksamheter. Lars Dalesjö, chef för mål- och utvärderingsenheten beskriver den så här:

– I verksamheter som inte förändras så snabbt tror jag att det är effektivt att styra genom kontroll av olika slag. Men i dagens läge, där så mycket inom skolans område förändras snabbt måste vi i stället använda oss av andra styrformer. Det kan vara delegerat ansvar eller att satsa mer på främjande än på kontroll. Helsingborgs styrsystem utgår därför både från ett antagande om samhällets förändring och ett antagande om styrningens karaktär.

– Vi använder inte heller termen målstyrning utan målorienterad styrning kombinerad med kulturstyrning. Det innebär att vi inte tror att målstyrningen kan hjälpa oss med allt. Därför satsar vi också medvetet på att skapa en gemensam grundsyn för alla verksamheter. Den finns med i alla centrala dokument vi producerar och påverkar även layout och utformning av dokumenten. Helsingborgs ideologi bygger, förutom på det som beskrivs på sidan 13, på begrepp som lärande organisation, dialog och reflektion, något som brukar presenteras så här:



## Utvärdering i de två kommunerna

Hur kommer utvärderingen in i sitt styrsammanhang och hur fungerar arbetet i Aneby och Helsingborg?

I *Aneby* arbetar man utifrån en utvärderingsplan som är en integrerad del av skolplanen. I samband med att den fastställs bestämmer nämnden också vilka utvärderingar som ska göras, när de ska göras och vem som ska göra dem. Aneby arbetar med en blandning av föräldraenkäter och mer djupgående studier. På förvaltningsnivå är det den biträdande chefen som är ansvarig för utvärderingarna.

Förvaltningskontoret redovisar resultaten för alla kommunens skolor och står därmed för den mer skolbaserade utvärderingen. Avsikten är att rektorerna, styrkta av de utvärderingskurser som de deltagit i, själva ska ansvara för alla utvärderingar på skolnivå. Utvärderingarna redovisas dels i verksamhetsberättelsen, dels för nämnden respektive skola/rektorsområde.

I *Helsingborg* är utvärderingen av skolan en integrerad del av utvärderingen av kommunens samtliga förvaltningar. De övergripande besluten om utvärdering tas av kommunstyrelsen och administreras av mål- och utvärderingsenheten. Den här enheten genomför bland annat stora övergripande utvärderingar. De olika nämnderna genomför dessutom självständigt egna utvärderingar som redovisas i en verksamhetsberättelse. Utvärderingsarbetet skiljer sig avsevärt mellan olika servicenämnder vad gäller till exempel hur arbetet utförs, vad som utvärderas, kopplingen till arbetsplaner och liknande.

### *Faktorer i Aneby som gör utvärderingsarbetet speciellt*

- Man har närhet till skolan och det som ska undersökas är hanterbart.
- Genom att kommunen är så liten är det möjligt att till exempel skicka enkäter till nästan alla invånare.
- Det är nära till föräldrar och övriga målgrupper och lätt att sprida resultaten till dem.
- Det är svårt att skapa sig distans till skolan när man finns så nära.
- Eftersom det är få personer som arbetar med utvärdering blir arbetet lätt ensamt.

### *Faktorer i Helsingborg som gör utvärderingsarbetet speciellt*

- Det finns en gemensam vision som kan användas som bas för utvärderingar.
- Skolan finns organiserad under många olika (service)nämnder vilket gör att det är svårt att få ett samlat grepp om verksamheten. Dessutom är organisationskulturerna inom nämnderna olika, vilket kan göra arbetet svårare.
- Helsingborg ligger i en region med stark utveckling. Det gör att kommunens organisation inklusive utvärderingsfunktionen måste vara mycket flexibel.

Under tiden som arbetet med denna skrift pågick beslutade Helsingborgs kommunfullmäktige att omorganisera kommunens verksamhet. Beslutet innebar att de sex servicenämnderna avvecklades 1 januari 1999. I stället infördes ett beställar/utförarsystem. Kommunstyrelsens förvaltning, där mål- och utvärderingsenheten ingick, har också omorganiserats.

Fallbeskrivningen från Helsingborg är tänkt att vara ett exempel på hur utvärderingar kan organiseras i en stor stad som dessutom är geo-

grafiskt indelad. Även om fallbeskrivningen inte längre gäller Helsingborgs nuvarande organisation minskar inte värdet av beskrivningen. Den är ändå högst relevant som ett exempel på hur en stor kommun kan organisera sin utvärderingsverksamhet.

Omorganisationen innebär att några av de personer som uttalar sig i boken i dag har andra tjänster och andra titlar än vad de hade när de intervjuades. För att beskrivningen ska vara logisk har dessa personer fått behålla sina positioner och titlar.

### **Ingen modenyck**

– Skolan uppfattar utvärdering som ett mode och verkar anse att det är lika bra att ligga lågt och vänta tills dess att det blåst förbi. Med det tror jag inte att det kommer att göra, utvärdering är här för att stanna.

*Thorbjörn Jonsson,  
utvärderare och utvecklingsledare vid  
barn- och utbildningsförvaltningen  
i Karlskoga kommun*



# Vad styr en utvärdering?

För att styra en verksamhet gäller det att ha en uppfattning om vad man ska göra och hur man bäst ska göra det. I organisationstermer brukar man tala om att ha en *verksamhetsidé* för vad man ska åstadkomma och en *strategi* för hur man ska göra det. Innehållet i verksamhetsidé och strategi bestäms till stor del av kommunen själv men regleras delvis av statliga lagar och förordningar.



Skollagen anger mycket kortfattat att kommunerna ska följa upp och utvärdera skolplanen. I olika propositioner och förordningar kan man emellertid hitta mer substans i statens krav på kommunernas utvärderingsverksamhet. Det är framför allt läroplanerna för den obligatoriska respektive frivilliga skolan, propositionerna 1998/89:4, 1990/91:18 samt förordning 1997:702.

Kraven kan sammanfattas så här:

## Aspekt

### Sammanhang

### Nivå

### Inriktning

### Syfte

### Ansvar

## Statens krav på utvärdering i kommuner och skolor

Utvärderingarna ska ses som en integrerad del av det decentraliserade styrsystemet för skolan.

Utvärderingar ska göras på skol- och nämnd/kommun.

Utvärderingarna ska utgå från den kommunala skolplanen och skolornas arbetsplaner och bedöma skolans kvalitet och resultat i förhållande till de nationella målen.

Utvärderingar ska både vara kontrollerande och främjande samt ge underlag för utveckling. På kommunal nivå ligger ansvaret för att genomföra utvärderingar ytterst på kommunfullmäktige men fullgörs vanligen av den ansvariga nämnden eller kommunstyrelsen. På skolnivå ligger ansvaret på rektor.

Staten ställer med andra ord vissa krav på kommunernas utvärderingsverksamhet men kraven är så utformade att de ger en god möjlighet för kommunerna att själva besluta hur uppgiften ska utföras.

Det är möjligt att den enklaste verksamhetsidén för utvärderingsverksamheten från början är att helt enkelt komma i gång med att utvärdera och att frå-

gan om en strategi kan verka onödig och påklitrad. Det kan i stället vara bättre att sätta i gång och låta erfarenheterna från det arbetet bilda en bas för senare beslut om hur utvärderingsverksamheten ska utformas.

Efter en viss tid kommer det att vara på sin plats att ställa den kanske mest grundläggande frågan: *Varför ska vi utvärdera?*

Om man kan besvara den frågan har man också hittat stommen i en verksamhetsidé. Nästa fråga som man troligen vill besvara rör strategin och kan enkelt formuleras så här: *Hur vi ska organisera utvärderingsverksamheten så att den bäst motsvarar vår verksamhetsidé – och det till en rimlig kostnad?*

Vad ska verksamhetsidén och strategin bestå av? I tabellen finns ett antal faktorer och frågor som kan fungera som bas för utvärderingsverksamheten och som de ansvariga bör ta ställning till. Faktorerna behandlas mer utförligt i kapitlen om verksamhetsidé och strategi.

Faktor	Svarar på frågan
<i>Verksamhetsidé</i>	
Syfte	Varför och för vem?
Sammanhang	Var?
Förankring	Med vem?
<i>Strategi</i>	
Fokus	Vad?
Planering	Hur ?
Användning	Vad sedan?
Organisation	Vem?
Utvärderarens roll	Av vem?

Kommunerna kan ha olika syften med sin utvärderingsverksamhet och kanske även vilja rikta sig till olika målgrupper. Det är därför inte meningsfullt att påstå att det finns en allmängiltig verksamhetsidé eller strategi för utvärderingar. Däremot måste de olika delarna av utvärderingsverksamheten fungera tillsammans. En utvärderingsverksamhet som främst ska ses som ett positivt stöd kan till exempel inte genomföras av utvärderare som uppfattas som kontrollanter.



# Verksamhetsidé

Verksamhetsidén anger de grundläggande utgångspunkterna för kommunens utvärderingsverksamhet. En verksamhetsidé kan därför ta upp följande frågor:

- Syftet med utvärderingsverksamheten.
- Sammanhang där utvärdering ska ingå.
- Förankringen av verksamhetsidén.

## SYFTE

*Lena Axelsson* är ansvarig för utvärderingsverksamheten i Aneby. Så här ser hon på utvärderingarnas syfte:

– De utvärderingar vi gör ska både vara kontrollerande och främjande. Utvärderingarna är i första hand till för nämndens politiker. De har ansvar för medborgarnas pengar och utvärderingarna ger dem möjlighet att kontrollera verksamheten och se till att Anebybornas pengar används på ett vettigt sätt.

– Jag har inte märkt att någon velat ifrågasätta kontrollsytet. En förutsättning för det är nog att jag själv har försökt att närma mig verksamheten med ödmjukhet. Om jag hade gått ut och försökt vara som en gammaldags skolinspektör hade jag aldrig blivit accepterad.

– Förutom att politikerna genom utvärderingarna kontrollerar kan de också lära sig mer om verksamheten. Därför kan man förutom kontroll och främjande också se ett tredje syfte med utvärderingarna, nämligen kunskapsutveckling. Det är speciellt tydligt när vi går in på områden som ingen känner till förut.

– Inom förvaltningen vill vi gärna se utvärdering

som en främjande verksamhet och vill förstås att utvärderingarna ska bidra till att utveckla skolverksamheten i kommunen. Av erfarenhet vet jag att om man publicerar resultat kan det ibland låsa utvecklingen så att det inte blir några förändringar alls. I sådana lägen kan jag tänka mig att låta bli att skriva något i rapporten och i stället ta upp det på annat sätt.

– Främjande och kontroll är två parallella processer. Vi utvecklar utvärderingsverksamheten på nämndnivån och presenterar våra resultat. Man kan bildligt säga att vi lyfter på en del stenar och ser vad det finns under. Då kan förstås också rektorer och lärare vara med och titta och inspireras av det. Rent praktiskt kan de använda våra metoder och våra resultat och utifrån det genomföra egna utvärderingar. För samtidigt är det rektorerna som måste utveckla den lokala verksamheten, jag kan ge förutsättningar



men det är de är ansvariga för att det sker en utveckling.

I Helsingborg betonar man att utvärdering ska vara främjande och inte kontrollerande. Det går igen

i alla kommunens dokument om utvärdering och kommer tydligt fram när man talar med olika personer i kommunen. I Helsingborgs kommunala vision, Vision 2010, sägs det till och med uttryckligen att utvärdering och utveckling är ett gemensamt begrepp.

Det finns också en stark tonvikt på att utvärdering inte är en teknik utan ett förhållningssätt som innebär främjande, dialog samt nedifrån och upp-perspektiv. Så här säger *Elisabeth Bengtsson*, som är ansvarig för utvärdering vid kommunens centrala mål- och utvärderingsenhet:

” – Reflektion och självvärdering av den egna verksamheten är det främsta medlet för att lära sig förstå och dra nytta av de erfarenheter man gör dagligen. Jag tror att en utvärdering som är kontrollerande och utformad efter specifika förutbestämda mått lätt hämmar verksamheten. Med ett sådant förhållningssätt till utvärdering kommer vi aldrig att kunna förnya och utveckla verksamheten.

– Vår offentliga verksamhet handlar ofta om möten mellan människor. Där finns det mycket som rör sig kring subjektiva värderingar och som aldrig kan mätas i exakta tal. Många gånger är värderingarna otydliga och outtalade. Samtidigt är det just värderingar som är ledstjärnorna och som ska ligga till grund för hur vi ska bedriva vårt arbete.

– Att kontrollera om värderingarna används eller inte är inte särskilt utvecklande. Det är mycket viktigare att det ständigt förs en levande diskussion på arbetsplatsen kring vad som ska göras och hur arbe-



tet ska bedrivas, utifrån de ledande värderingarna.

– I en verksamhet som finansieras av medborgarna är det naturligtvis många, både politiker och medborgare, som har intresse av att kontrollera att resurserna används med medborgarnas bästa för ögonen och på det sätt som är politiskt, demokratiskt beslutat. Vi måste alltså kunna visa våra uppdragsgivare att vi handlar rätt och att vi utför de uppdrag vi tagit antagit.

– Våra utvärderingar har olika målgrupper. Viktigast är politiker/medborgare, brukare och anställda. De olika målgrupperna vill få ut olika saker av utvärderingarna och för att möta dessa önskemål arbetar vi med olika typer av utvärderingar: attitydundersökningar för brukarna, nyckeltal för politikerna och självvärderingar för personalen.

## Självvärdering – en del av verksamhetsidén i Helsingborg

Självvärdering innebär att de anställda på ett medvetet och organiserat sätt reflekterar över vad de gör och varför de gör det.

När Helsingborg skulle utvärdera sin skolplan valde man självvärdering som metod. Varje skola och förskola ingick i utvärderingen, dvs ca 150 arbetslag och ca 1 000 anställda. Utvärderingen satte fokus på de fyra nycklar som finns i utvecklingsplanen för livslångt lärande (sidan 14).

Utifrån ett antal givna frågor diskuterade alla arbetslag hur man arbetade, hur långt man hade kommit och hur man kunde visa detta. Diskussionen organiserades för alla arbetslag inom alla rektorsområden enligt en metod som Helsingborg kallar cafémodellen. Den går ut på att deltagarna från olika arbetslag i ett rektorsområde samlas, diskuterar vissa frågor i sin egen arbetsgrupp men roterar sedan enligt ett givet schema för att på så sätt lyssna till andra deltagares erfarenheter.

Materialet sammanställs av biträdande rektorn för respektive rektorsområde som reflekterar över materialet och skickar det sedan vidare (tillsammans med sin reflektion) till servicenämndens stab. Staben gör på samma sätt: sammanställer de olika

rektorsområdenas material, reflekterar och skickar vidare till mål- och utvärderingsenheten i kommunen, som har det övergripande ansvaret för kommunens utvärderingar. För att få en kompletterande bild bedömer elevgrupper i ett senare skede resultatet.

Genom den uppläggning som Helsingborg använt kommer fokus för utvärderingen till stor del att bestämmas av de anställda själva och inte av politikerna i nämnden.

*Gunnar Genfors*, som leder utvärderingen av skolplanen säger så här om metoden:

– Den här utvärderingen motsvarar på ett bra sätt Helsingborgs sätt att se på utvärdering. Alla anställda får vara

med och reflektera. Det gör att man känner sig delaktig vilket främjar en bra verksamhet. Samtidigt får vi ett bra utvärderingsresultat.

– Även om resultaten inte är helt klara än är det ändå tydligt att olika lärargrupper haft olika lätt att ta till sig metoden med självvärdering. Enklast har det varit för förskole- och lågstadielärarna och det beror nog på att det här systemet ligger nära det sätt de har arbetat på tidigare och kanske också på att dessa lärare är yngre och har lättare att ta till sig förändringar.



## Krav på utvärderingar

I Gävle har man sedan 1993 riktlinjer för utvärderingar, som uttrycker kommunens verksamhetsidé. Man skiljer på uppföljning och utvärdering. Uppföljning ska vara regelmässig insamling av data som registreras och sammanställs, utvärdering är mer av en djupare bedömning av resultat i förhållande till verksamhetens mål.

I Gävle har man också slagit fast ett antal principer som ska gälla för utvärderingar i kommunen, här tolkade av utvecklingschefen:

- Utvärderingarna ska syssla med undervisningens kvalitet. Det här gör också att utvärderingarna måste baseras på insamling av data med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa insamlingsmetoder.
  - Utvärderingar ska inte bara redovisa resultat utan också förklara varför det ser ut som det gör.
  - Utvärderingar måste ta hänsyn till inre och yttre förutsättningar. Exempel på detta är att vi försöker ta hänsyn till hur kulturella, sociala och ekonomiska förhållanden påverkar resultatet.
  - De direkt ansvariga och berörda ska ha ett direkt inflytande över utvärderingarna. Vi måste låta elever, lärare och andra komma till tals helt enkelt.
  - Utvärderingarna måste baseras på tydligt angivna värderingar och ståndpunkter. Eftersom målen ofta är vaga blir det utvärderarens uppgift att arbeta fram en tolkningsbas. I många frågor kan det finnas enighet om hur en sådan bas ska se ut, i andra fall kan det finnas många tolkningsmöjligheter. Det är också viktigt att värderingar och utgångspunkter är tydligt uttalade.
  - Vi ska arbeta med en blandning av utvärderingar som föreslagits av nämnden och sådana som skolorna själva dragit i gång.
- De här principerna en bra utgångspunkt för att diskutera hur vi ska lägga upp utvärderingarna när vi tar in skolledare och lärare som får arbeta med utvärdering med mig som handledare.

*Jan-Erik Liljegren*

*utvecklingschef vid utbildnings- och gymnasienämnden i Gävle*

## Reflektioner

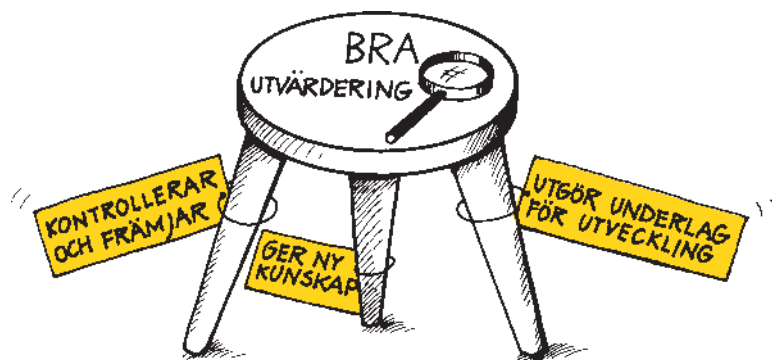


Enligt bland annat skollagen ska utvärderingar av skolan både ha ett kontrollerande och ett främjande syfte samt vara underlag för utveckling. I andra sammanhang, till exempel i böcker om utvärdering, kan man också hitta ett tredje syfte: att ge ny kunskap.

En *kontrollerande* utvärdering är av intresse för den som beslutar om eller finansierar verksamheten och som finns på en högre nivå i organisationen än de som utvärderas. Det kan till exempel röra sig om en kommunstyrelse som utvärderar nämnderna eller en utbildningsnämnd som utvärderar verksamheten vid de enskilda skolorna. Som ett resultat av sådana utvärderingar kan verksamheten utvidgas, läggas ned eller liknande. En kontrollerande utvärdering kan innebära att man till exempel granskar målpuppfyllelsen av olika program eller utvärderar kostnadsutvecklingen mot budgeten. Utvärderingarna kommer därmed i vissa fall att likna en uppföljning. Det gäller speciellt om målen är kvalificerade och om utvärderingen framför allt går ut på att samla in ett antal statistiska uppgifter.

En utvärdering som är *främjande* görs av personal på den egna nivån och utvärderingens resultat tänks ligga till grund för personalens utveckling av verksamheten. Här kan det röra sig om att lärarna utvärderar sig själva och frågorna handlar mer om förutsättningarna för verksamheten, om varför olika verksamheter är framgångsrika eller inte. Man tar helt enkelt till vara erfarenheterna från verksamheten.

Själva ordet kontroll för lätt tanken till revision



eller rentav polisiär verksamhet och kan jämfört med främjande lätt framstå som något negativt. Det kan därför vara svårt att bland personalen få gehör för en utvärdering om man inte vet utvärderingens syfte eller hur den ska användas.

Balansgången mellan kontroll och främjande illustreras på ett bra sätt av exemplen från Aneby och Helsingborg. Kommunerna har en något olika prioritering av sina syften. Båda kommunerna är positiva till att utvärdering ska vara främjande men det är mer tydligt i Helsingborg. Politikerna i Aneby lägger mer tonvikt på den renodlade målstyrningen, något som förstärks av den större närhet till politikerna som finns i en liten kommun. I Helsingborg betonas å andra sidan själva läroprocesserna och vad som sker inom organisationen. Där väljer man också självvärdering som metod. Allt detta leder till att personal, förvaltningstjänstemän och skolpersonal blir viktigare som målgrupp.

De flesta utvärderingar innehåller troligen element av både kontroll och främjande. När utvärderingen väl är gjord kan den dessutom användas av olika intressenter för olika syften. En kontrollutvärdering av måluppfyllelsen kan mycket väl användas av personalen för att få idéer till hur man ska utveckla verksamheten eller vara grunden för en diskussion om detta. En utvärdering som å andra sidan görs i främjande syfte kan innebära att beslutsfattarna genom att läsa den får en översikt, och därmed kontroll, över verksamheten.

Främjande är inte ett entydigt definierat begrepp och därmed är det inte heller självklart hur man konkret kan gå till väga för att med hjälp av utvärderingar främja skolans verksamhet. Främjande kan i det stora sammanhanget ske till exempel genom olika symbolhandlingar kring utvärderingarna och genom att knyta samman dem med visioner och liknande. I det lilla sammanhanget kan främjande ske framför allt genom det sätt man ställer frågorna på, de metoder man väljer för att få dem besvarade och på det sätt som utvärderaren framställer sig själv.

Syftet med en utvärdering är tydligt kopplad till frågan om målgrupp för utvärderingarna. De viktigaste målgrupperna för en utvärdering är:

<i>Beslutsfattare</i>	Politiker, förvaltningschefer, rektor och andra.
<i>Brukare</i>	Elever, (föräldrar).
<i>Medborgare</i>	Enskilda personer, även kommunrevisionen.
<i>Staten</i>	Skolverket, riksdag, regering.
<i>Anställda</i>	Lärare och övrig personal.

De olika intressenterna kan ha olika intresse av utvärderingar. Politikerna är intresserade av att utvärderingarna är ett led i en beslut- och planeringsprocess och tjäna som *underlag för beslut* om skolans verksamhet.

Brukarna, medborgarna och även statens representant vill ha *insyn* och *kontroll* av verksamheten. I de här fallen har politikerna ett konkret kontrollperspektiv.

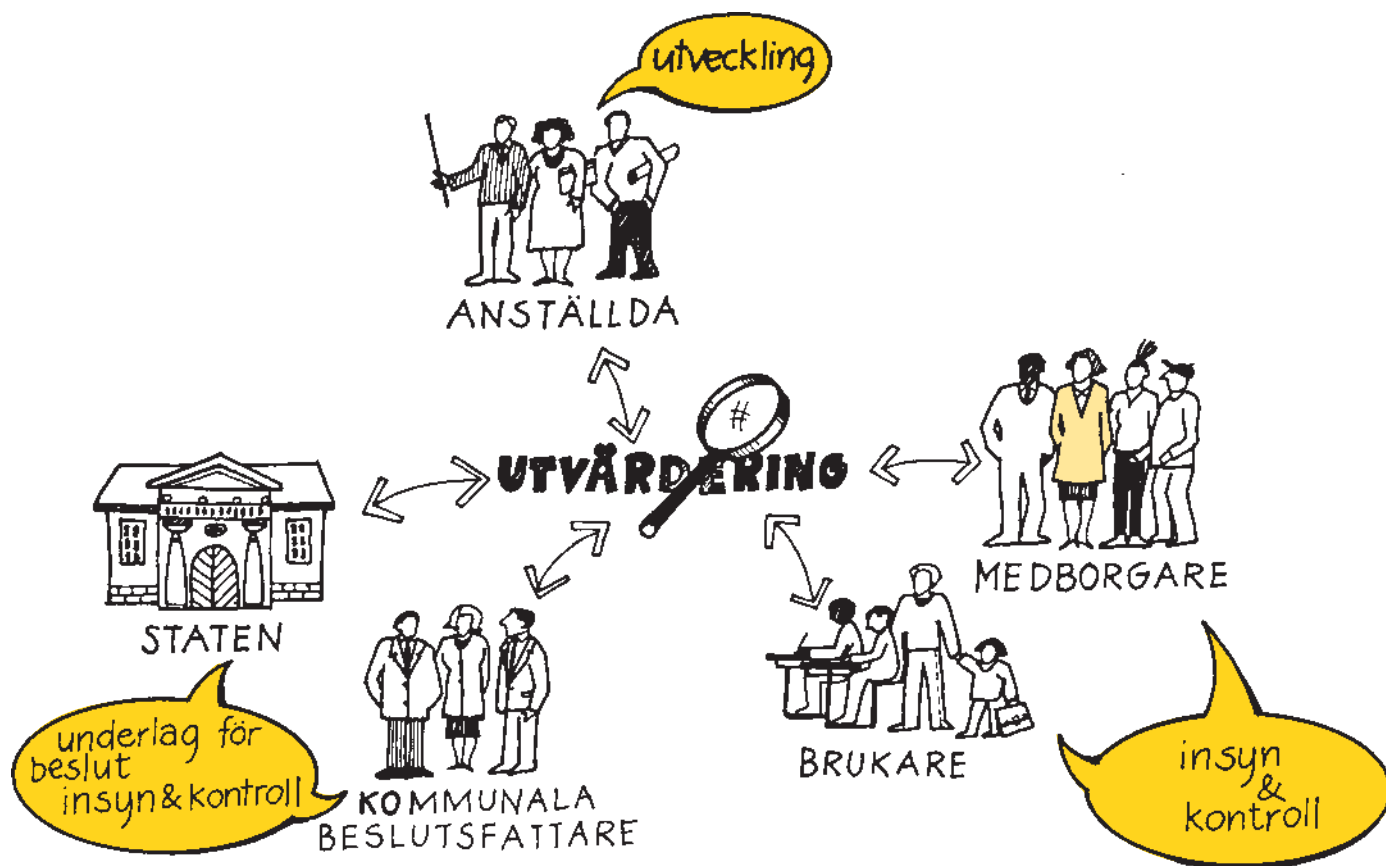
De anställda kan använda utvärderingarna för att kunna åstadkomma en *utveckling* av verksamheten. Här rör det sig om ett tydligt främjandeperspektiv.

I konkreta situationer kan intressenternas uppfattningar vara motstridiga, eftersom man kan:

- vilja ha olika frågor belysta,
- stå i konflikt med varandra eller
- ha olika mycket tid, olika stort intresse och förmåga att ta till sig en utvärdering.

Konsekvenserna av valet av målgrupp kan vara stora i det praktiska arbetet. En utvärdering avsedd för en grundskoleelev bör – även om den kan handla om samma fråga – till exempel knappast utformas på samma sätt som en rapport gjord för förvaltningens egen personal. Kommunen måste därför bestämma sig för vilka målgrupper som är de viktigaste och vilka behov dessa målgrupper kan tänkas ha. Dessa prioriteringar bör ingå i verksamhetsidén.





*Olika intressenter kan ha olika mål med utvärderingar.*

# SAMMANHANG

Det finns återkopplingssystem, d v s system för att få in erfarenheter från verksamheten, på olika nivåer. Exemplet nedan bygger på förhållandena i Aneby som det såg ut 1997. Systemet finns inte uttryckligen angivet i något dokument, aktiviteterna är klassificerade tillsammans med förvaltningen i Aneby.



Återkopplingssystem i Aneby		
Nivå → Instrument ↓	Skolnivå	Nämndnivå
Utvärdering	Utvärderingar av (framför allt) arbetsplanens mål.	Utvärderingar av (framför allt) skolplanens mål.
Uppföljning	Betygsstatistik.  Provresultat från nationella och kommunala prov.  Ekonomi.  Muntlig uppföljning vid lärarkonferenser.	Betygsstatistik.  Provresultat från nationella och kommunala prov.  Ekonomi.  Muntlig uppföljning vid rektors konferenser.
Tillsyn	Kommunala skolbesök.	Skolverkets tillsyn.
Revision	Revision fokuserad främst på ekonomi.	Revision fokuserad främst på ekonomi och styrsystem.
Övrig återkoppling	Spontan återkoppling via elever, lärare och föräldrar.  Tidningsartiklar.	Spontan återkoppling via elever, lärare och föräldrar.  Tidningsartiklar.

Lena Axelsson i Aneby förklarar hur man ser på de olika återkopplingsinstrumenten:



– Vi försöker skilja mellan utvärdering och uppföljning. Uppföljningarna görs kontinuerligt och kan fungera som en stoppsignal. Om det är grönt kan de läggas till handlingarna, om de visar rött måste du agera.

– Ibland kan du fatta ett beslut direkt men ibland kanske du vill analysera frågan vidare, och i de fallen kan du starta en utvärdering. Skillnaden mellan tillsyn och utvärdering är hårfin. Vi har bland annat studerat arbetsmetoder och liknande i alla skolor och det gjorde vi framför allt genom skolbesök. Det skulle nog kunna klassificeras som både utvärdering och tillsyn.

I Helsingborg ser utvärderingsaktiviteterna på lokal nivå ut ungefär som de exempel som gavs från Aneby. Men här skiljer man medvetet inte mellan utvärdering och uppföljning utan ser uppföljningen som ett led i en kedja.



Uppföljningen används som en utgångspunkt för kommunens satsning på självvärdering, där arbetslag utvärderar sin egen verksamhet med hjälp av en speciell teknik.

Förvaltningschefen i Ödåkra servicenämnd, Elisabeth Aldstedt, talade tidigare om Helsingborgs styrsystem i termer av modern jazz, där man improviserar inom ett givet tema. Men hur kan man veta att alla håller sig till temat och hur man kan använda olika typer av återkoppling för att få reda på det? Elisabeth Aldstedt:



– Det är inte lätt att göra strikta analyser för att veta om alla håller sig till jazzens tema. Ändå är det så självklart om det stämmer eller inte. På samma sätt tror jag att vi – mer än vad vi gör i dag – måste lita på känslorna och intuitionen när vi bedömer hur kommunen sköter.

I både Aneby och Helsingborg finns det exempel på att den kommunala revisionen självständigt har genomfört utvärderingar. Revisorerna har inte bara granskat siffror, utvärderingarna har även gällt interna kontrollsystem. I Helsingborg har revisorerna också utrett mobbning och trivsel i skolan med hjälp av egna attitydundersökningar.



## Reflektioner

Återkopplingssystemet är det system som förser skolans ledning och intressenter med information om förhållandena i skolan. Förhållanden som kan belysas är bland annat utbildningens:

- Kostnader
- Kvalitet
- Effekter

Skolans återkopplingssystem består av:

- Utvärdering
- Uppföljning
- Tillsyn
- Revision
- Övrigt, till exempel tidningsartiklar eller spontana besök från allmänheten.

Gemensamt för alla typer av återkoppling är att de ger information om vad som händer i skolan. Olika kommuner definierar de olika typerna på olika sätt, det är dock ganska vanligt att man definierar utvärdering och uppföljning på liknande sätt som man gör i Aneby och Helsingborg.

De formella bestämmelserna för hur redovisningen ska se ut finns i förordning 1997:702. Där står det bland annat:

”1§ Varje kommun och skola skall årligen upprätta skriftliga kvalitetsredovisningar som ett led i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av skolplanen respektive arbetsplanen.

2§ En kvalitetsredovisning skall innehålla en bedömning av dels i vilken mån målen för utbildningen nåtts, dels vilka åtgärder som behövs om målen inte har uppnåtts.”

Kvalitetsredovisningarna ska alltså inte ses som ett nytt återkopplingsinstrument utan är en del av det ordinarie utvärderings- och uppföljningssystemet. Med kvalitetsredovisningarna formuleras däremot tydligare krav på kontinuitet och skriftlig dokumentation.

Sammanställningen om återkopplingssystem i Aneby visade att informationen om skolans verksamhet vara både mångfacetterad och massiv. Därmed finns risken att flera återkopplingssystem i själva verket dubblar varandra och att mottagarna av informationen blir förvirrade, får mindre tid att läsa och liknande.

Samtidigt kan de olika delarna stödja varandra så att information från ett system kan bekräftas av den från ett annat eller ger förutsättningar för en annan typ av återkoppling. Uppföljningsdata kan till exempel användas för att ge signaler om att det finns ett problem som borde utvärderas.

Landets kommuner har inom skolans område sedan länge ett relativt väl utbyggt återkopplingssystem vad gäller uppföljning, tillsyn och revision. Utvärderingsverksamheten däremot är ny och betydligt mindre i omfattning.

Vad är då utvärdering? Det finns olika definitioner av utvärdering och det går inte att säga att någon är den enda rätta. Skolverkets definition presenteras i skriften Att utvärdera skolan så här:

*Att utvärdera skolan innebär att granska och värdera särskilt utvalda delar av verksamheten gentemot överenskomna kriterier.*

I den skriften diskuteras också förhållandet mellan utvärderingar och andra typer av återkoppling, något som inte tas upp i den här skriften.

I stället kan man fundera över hur ett effektivt återkopplingssystem kan se ut. Det handlar om att avgöra hur mycket man ska satsa på olika typer av återkoppling, hur de ska fungera i förhållande till varandra och hur man ska undvika dubblering av funktioner och system.

*En verksamhetsidé för utvärdering bör visa på det speciella med utvärderingsverksamhet och det som bör skilja denna verksamhet från andra typer av återkoppling.*

## FÖRANKRING

I både Aneby och Helsingborg har man en uttalad uppfattning om vad man vill med sin utvärderingsverksamhet och hur den ska bedrivas. Man har också arbetat aktivt för att genomföra idéerna. Det har inte varit helt lätt att få förståelse för detta bland skolans alla intressenter. *Roland Axelsson*, chef för skolverksamheten i Aneby säger:

– Till en början ifrågasattes och kritiserades vår satsning på utvärdering av en del föräldrar och personal. De ansåg att de pengar som vi använde till utvärdering kunde användas till annat. Men vi har arbetat på att få med oss föräldrarna. Vi bjuder in representanter för föräldrarna två gånger om året till

träffar och pratar då bland annat om utvärderingsresultaten. Dessutom lyssnar vi på vad föräldrarna vill att vi ska utvärdera. Vi har också haft med dem i olika grupper för att analysera resultaten. På det här sättet känner de sig mycket mer delaktiga. Kritiken mot utvärderingssatsningarna har därför i princip upphört.



– Vi ska försöka att inrikta oss på olika intressenter: lärare, elever och föräldrar; och bilda så kallade fokusgrupper. I de här grupperna ska vi ta fram kriterier för vad en bra skola är och som alla kan vara överens om. Det kommer att bli ett komplement till våra effektmål som vi kan arbeta med. På det här sättet kommer vi också att få ökad förståelse för det vi håller på med.

Politikerna i Barn- och Utbildningsnämnden har hela tiden stött arbetet på att införa utvärdering i skolan. Efter hand har också utvärderingarna förändrat det politiska arbetet i nämnden. En av nämndpolitikerna, *Sten Gren*, säger:

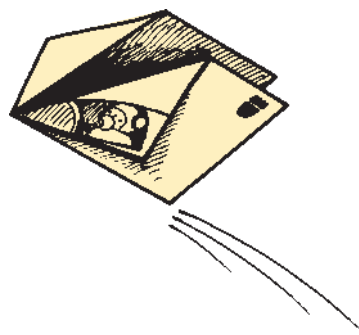


– Jag tycker att utvärderingarna har gjort att arbetet som fritidspolitiker blivit roligare. De skapar mer engagemang, speciellt när vi själva får vara med på skolbesök och får minnesbilder från verkligheten som vi kan resonera kring, både i partiet och i nämnden. Jag rapporterar alltid till min partigrupp om utvärderingsresultaten och vi brukar sedan diskutera dem. Fortfarande är det mest detaljer som man är intresserad av, men det har ju inte gått så många år sedan vi började med utvärderingar.

I Helsingborg lanseras utvärdering och uppföljning som ett strategiskt instrument i alla viktiga sammanhang och styrdokument i styrsystemet. Genom en medveten satsning på självvärdering dras också alla medarbetare i skolan in i arbetet med utvärderingar. *Elisabeth Bengtsson* på mål- och utvärderingsenheten:



– Det finns ett stort engagemang för utvärdering bland personalen i Helsingborg. Vi pratar också om symbolstyrning och har använt oss av symboler också vid utformningen av de officiella dokumenten. Planen för livslångt lärande är publicerad i form av ett flygplan som vi hoppas ska lyfta skolan. När vi nu utvärderar planens innehåll får vi se om det blev ett verkligt lyft eller en kraschlandning. Ett annat exempel på det här är vår broschyr om utvärdering som har en riktig spegel på framsidan. Det här gör att många kommer ihåg vad vi gör.



## Vikten av att förankra budskapet

Det riktiga genombrottet för utvärdering i Åmåls kommun kom då man genomförde en utbildning i utvärdering på högskolenivå för rektorer. Budskapet om vikten av utvärdering fördes ut i organisationen på olika sätt. I samband med att man tog fram en ny skolplan anordnades ett antal diskussionsträffar med både politiker och rektorer. Då diskuterades kommunens vision och verksamhetsidé men också varför utvärdering skulle finnas i systemet. Träffarna följdes upp med ett antal möten och seminarier samt en obligatorisk kurs för rektorerna i utvärdering. *Johan Haesert*, chef för barn- och utbildningsförvaltningen i Åmål:

– Trots alla dessa arrangemang tror jag att det som ändrade rektorernas inställning var när de såg att det hände något med utvärderingarna. Resultaten diskuterades i kollegierummen, politikerna läste och brydde sig om resultaten, elever och föräldrar likaså. I dag är intresset för utvärderingar mycket större.



## Reflektioner

Tanken med en verksamhetsidé är att den ska:

- omfattas av så många som möjligt,
- vara en grundval för normer och värderingar,
- skapa identitet och vi-känsla,
- motivera och engagera i arbetet.

För att alla aktörer – politiker, tjänstemän, lärare med flera ska veta hur kommunen ser på utvärdering är det lämpligt att formulera verksamhetsidén skriftligt. Den behöver definitivt inte vara lång, det kan räcka med några meningar.

Men det är inte tillräckligt att bara publicera verksamhetsidén i skrift. Den måste på olika sätt levandegöras för att på så sätt bli ett naturligt element i verksamheten. Det kan göras genom till exempel information, diskussion och utbildning.

Ett annat effektivt sätt att förankra utvärderingsbudskapet är att politiker och förvaltningsledning tydligt visar att utvärdering är viktigt och att utvärdering kan bidra till att utveckla och berika det vardagliga arbetet. Både Aneby och Helsingborg är tydliga exempel på att det finns olika vägar för dialog med skolans olika aktörer och som gör att man kan förankra budskapet i utvärderingen.

I takt med att utvärderingsarbetet kommer i gång kommer alla inblandade att göra nya erfarenheter som påverkar synen på utvärdering. Därför är det viktigt att verksamhetsidén inte blir en statisk produkt som görs en gång för alla. I stället måste man se den som något som i dialog mellan berörda parter ständigt kan förändras.

# Strategi

Kommunerna ska i stort sett själva utforma arbetet med att genomföra utvärderingar. Utifrån sin verksamhetsidé kan kommunen formulera en strategi för hur man ska organisera utvärderingsverksamheten. En strategi kan beskriva:

- Vad utvärderingarna ska *fokusera* på.
- Hur *planeringen* av utvärderingsverksamheten ska se ut.
- Hur utvärderingarna ska *användas*.
- Hur själva arbetet med att utvärdera ska *organiseras*.
- Vilken roll *utvärderaren* ska ha, hur kompetensutvecklingen ska ske och liknande.

## FOKUS

I Aneby har utvärderingarna fokuserat på följande områden under 1996–97:

### Nämndnivå

Barnen och verksamheten i centrum.  
Föräldrainflytande.  
Mobbning.  
Måltidsverksamhet.  
Kvalitetsmätning av gymnasieutbildningen.



Varför valde Aneby just dessa områden? Lena Axelsson, utvärderingsansvarig i Aneby, berättar hur man resonerat i nämnden:

– När vi gjorde vår skolplan 1996 lade vi fast fyra ämnen som skulle utvärderas – barnen och verksamheten i centrum, föräldrainflytande, måltidsverksamhet samt mobbning. Politikerna ville primärt utvärdera frågan om barnen och verksamheten i centrum. Här fick jag försöka tolka vad det kunde innebära i praktiken och hur man kunde utvärdera det.

– Ett av målen i skolplanen gäller föräldrainflytandet. Vi hade redan utvärderat det en gång och därför var det naturligt att göra en uppföljning av vad som hänt. Föräldrarna vill gärna diskutera kvaliteten på maten och den kommer också ofta upp i den politiska diskussionen. Det här gjorde att vi

### Skolnivå

Miljö- och idrottsdagar.  
ANT (Alkohol, narkotika, tobak).  
Arbets sättet vid en skola i en annan kommun.



valde det ämnet. När det gäller mobbningen var det den nationella debatten som gjorde att vi valde ämnet.

– Utvärderingen av gymnasieskolan fanns inte med i vår ursprungliga plan. Men kostnaderna sköt i höjden och både politiker och föräldrar började ställa frågor om kvalitet och likvärdighet. Därför kändes det viktigt att prioritera den frågan.

I Helsingborg har man valt följande ämnesområden för utvärderingarna under 1996–97:

#### **Kommunstyrelsenivå**

Kvalitetsbarometern.

Mobbning.

Livslångt lärande.

Elever utan betyg.

#### **Nämndnivå**

Åldersblandad undervisning.

Ekonomiska jämförelser.

#### **Skolnivå**

Det bästa och det sämsta under läsåret som gick.

Undervisning i moral och etik.

Kursbaserad undervisning.



Så här säger Elisabeth Bengtson på mål- och utvärderingsenheten om motiven för dessa utvärderingar:

– Vi ville få en sammanvägd beskrivning av kvaliteten i skolorna. Genom kvalitetsbarometern kunde vi få både ett mått på hur viktigt föräldrarna tycker att olika faktorer som till exempel pedagogiken i skolan är och hur man bedömde att vi skötte oss.

– Mobbning kom upp som ett svar på nya förordningar om mobbning och en livlig debatt på riksplatån om mobbning. Det livslånga lärandet är ju det samma som vår skolplan och vi utgick från de fyra nycklar som skolplanen presenterar.

Gunnar Genfors på Ödåkra servicenämnd kompletterar:



– Politikerna tog beslut om en åldersblandad undervisning för några år sedan och då var det naturligt att följa upp det.

– Kostnaderna för elever som inte fick fullständiga betyg började bli väldigt höga och dessutom hade Helsingborgs Dagblad börja granska skolan ordentligt så vi

tyckte det var bättre att förekomma än att förekommas.

I både Aneby och Helsingborg arbetar man med en blandning av metoder, framför allt enkäter och intervjuer. Är det inte risk för att man i första hand utgår från metoderna och låter det valet avgöra vad som ska utvärderas? Lena Axelsson, Aneby:



– I vår kommun har politikerna lätt för att precisera vad de vill veta och sedan överlåter de till mig att avgöra hur de bäst ska få veta det. Men jag

var nyligen på en konferens om utvärdering med politiker från olika kommuner. En av politikerna sa att det viktigaste han hade fått ut av konferensen var att han hade fått med sig hem enkäter från andra kommuner som han nu tänkte skicka ut. Då blir det helt fel. Man måste ju först bestämma vad som är problemet innan man bestämmer sig för vilka metoder man ska använda. Och då kanske det inte alls blir enkäter.

Helsingborg använder sig av en matris som visar hur olika intressenter/målgrupper ska komma till tals men också vilket fokus utvärderingarna ska ha för att tillmötesgå önskemålen från olika målgrupper.



#### Samband mellan fokus och målgrupp

Målgrupp →

Fokus ↓

Resultat

Process

Resurser

Brukare

Attitydundersökningar

Anställda

Självvärdering

Politiker och medborgare

Nyckeltal



Brukarnas, d v s elevernas men också föräldrarnas, synpunkter på skolan kommer fram främst via övergripande enkäter, till exempel Kvalitetsbarometern. Vad som händer i de pedagogiska processerna belyses framför allt genom de anställdas självvärderingar, där de anställda själva definierar fokus medan samhällsperspektivet belyses i form av olika nyckeltal, framför allt för resurser. *Lars Dalesjö:*



– Det finns exempel hos oss där valet har skett uppifrån, det vill säga politiker eller kommunledning väljer vad vi ska utvärdera. Vid andra tillfällen har intressentgrupperna själva valt vad de vill fokusera på. Ett fall är vår så kallade Emil-utvärdering, där eleverna själva utan styrning från oss vuxna berättar om hur de ser på skolan och lärandet.

### **Vissa ämnen utvärderas av alla**

– Tidsandan har varit viktig för att förklara varför vi valt att ta in vissa frågor i skolplanen och senare utvärdera dem. Tidsandan verkar slå lika i de flesta kommuner för de flesta utvärderar samma saker. Utvärderingar av elevvården och IT hittar du överallt, oavsett vilket parti som sitter vid makten.

– Från början hade vi nog mer av översiktliga enkätundersökningar men vi har minskat ner på det. Resultaten av dessa är svåra att tolka och de förändrar sig inte så mycket över tiden. Dessutom tror jag att resultaten är ganska lika var vi än kommer i landet. Jag brukar säga att vi lika gärna kunde köpa en undersökning från någon annan kommun och publicera den.

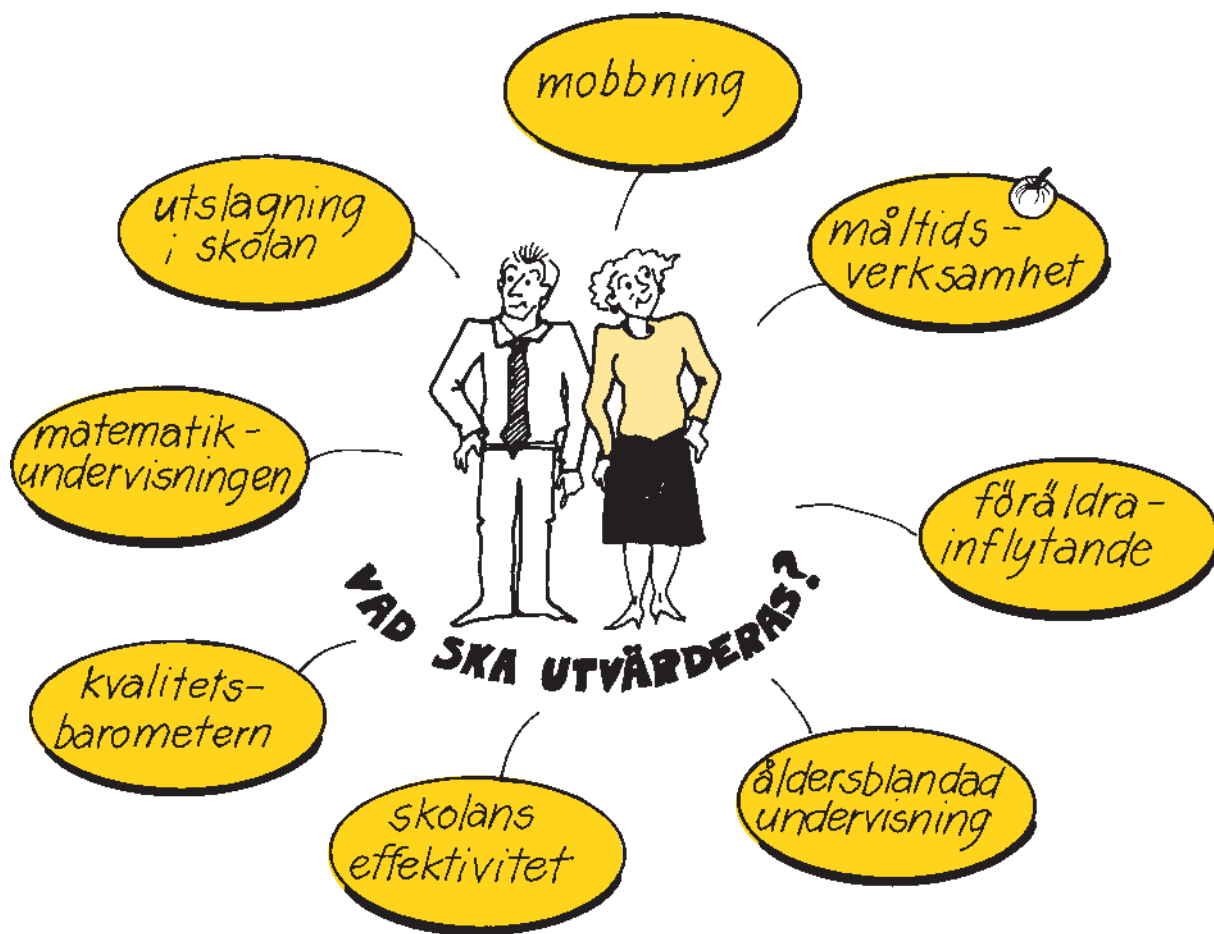
– I stället har vi satsat mycket på ämnesutvärderingar. Vi får visserligen listor över betyg mer eller mindre automatiskt men vi har gått igenom förutsättningarna för att bedriva en bra undervisning i olika ämnen och tittat på allt från skolböcker till lärarbehörighet. Dessutom har vi gått djupa-

re in och analyserat betyg och provresultat i de här ämnena.

– Jag tycker att vi måste fokusera mer på innehållet än på arbetsformerna. Våra internationella kontakter med bland andra USA och England visar att man där är betydligt mer intresserade av ämnesutvärderingar än vad många är i Sverige. Många elever har också problem med bland annat svenska och matematik och det gör att ämnesfrågorna verkligen är angelägna att utvärdera. Dessa frågor intresserar också lärarna och vi kan på det sättet öka användningen av det vi gör.

– Vi har väl aldrig sagt nej till ett bra förslag för att det varit för svårt eller skulle ta för lång tid. Vissa av våra utvärderingar har tagit uppemot ett halvår och nu håller jag på med en utvärdering av arbetet i lärarlag som kommer att ta två år i anspråk.

*Jan-Erik Liljergren  
utvecklingschef vid  
utbildnings- och gymnasienämnden i Gävle*





## Reflektion

Begreppet fokus innefattar många olika aspekter. För det första har det att göra med vilket problem/ämne som ska utvärderas, för det andra innefattar det vilka frågeställningar som behandlas.

Man kan också se fokus i termer av en produktionsmodell där man fokuserar på resurser, processer och resultat. Medan en kontrollerande utvärdering av ett projekt kring mobbning i skolan kan fokusera på om målen för projektet uppfyllts och om kostnadsramen hållits kan den främjande utvärderingen till exempel fokusera på förklaringar till projektets resultat.

Det är vanligt i utvärderingssammanhang att i stället för att fokusera på vad som ska utvärderas koncentrera sig på vilken utvärderingsmetod man ska välja, till exempel enkäter kontra intervjuer eller mjukdata kontra hårddata. Det här bör man undvika eftersom det helt enkelt kan leda till att de frågor som kommunen vill utvärdera inte kommer i centrum. I stället bör man låta valet av utvärderingsämne avgöra valet av metod.

Aneby och Helsingborg har delvis olika system för att fokusera utvärderingarna. I Aneby görs en utvärderingsplan som ingår i skolplanen, men man har inga formella eller entydiga kriterier för det valet. Kriterieproblemet finns också i Helsingborg och eftersom kommunens organisation är mer komplex blir dessutom problemet svårare. Fokus definieras i termer av resurser, processer och resultat. Här finns också en vilja att låta olika intressegrupper välja fokus för utvärderingarna.

I Aneby görs utvärderingar på två och i Helsingborg på tre olika nivåer (kommunstyrelse, nämnd och skolnivå) och här finns givetvis risken för att flera utvärderingar kommer att överlappa varandra. Det här problemet kan hanteras genom en effektiv och flexibel planering.

Utvärderingar kostar mycket pengar och kan inte göras så ofta. Därför är det alltid viktigt att prioritera och välja bland olika tänkbara ämnen för utvärderingar. Statens krav på utvärderingar som beskrevs på sidan 18 innebär att utvärderingarna i första hand ska utgå från de nationella målen och skolplanen samt gälla skolans kvalitet och resultat.

Statens mål ger inte utvärderaren något facit till frågan om vad utvärderingarna ska fokusera på. Inte heller en detaljerad skolplan kan ge något exakt svar på frågan om vad som ska utvärderas. Att till exempel utvärdera kunskaper kan göras på en rad olika sätt. Man kan:

- Ge en översiktlig bild av alla läroämnena eller fokusera på enskilda ämnen.
- Jämföra olika skolor, klasser, kommundelar eller kommuner.
- Fokusera på skillnader mellan olika grupper av elever (exempelvis flickor och pojkar, svenska och invandrarelever).
- Jämföra resultaten med resultat från tidigare utvärderingar.
- Inte bara bedöma resultat utan också förklara varför man till exempel tror att olika skolor uppvisar olika resultat.

Kommunen kan dessutom själv bestämma att utvär-

dera andra områden än kvalitet och resultat. Det kan vara områden som rör skolans interna aktiviteter eller kostnader och ta upp frågor som: Hur bra fungerar lärarlagen och varför fungerar de bra/dåligt? Några förslag på kriterier man kan använda för att välja ämnen för utvärdering:



#### *Relevans*

Anknyter frågan/problemet till de statliga målen och skolplanens mål?

Är problemet/frågan allvarligt och rör det många personer?

#### *Genomförande*

Är problemet/frågan från metodsynpunkt möjligt att utvärdera (utifrån kommunens resurser, kompetens och liknande)?

#### *Förändringsmöjlighet*

Engagerar problemet/frågan många personer (elever, lärare, föräldrar, medborgare)?

Verkar problemet/frågan möjlig att förändra?

Relevansen kan prövas gentemot skolplanen och de nationella målen för skolan. Ett annat sätt är att låta olika intressenter komma till tals och ge synpunkter på vad som är relevant. På samma sätt som det kan vara rimligt att utvärdera de verksamheter som är större och viktigare kan det vara lämpligt att fokusera på verksamheter, som bedöms ha problem. Om främjandeperspektivet betonas kan det i stället vara intressant att utvärdera vad många uppfattar som lyckade verksamhe-

ter och förklara orsaken till att de blivit lyckade.

En utvärdering måste vara möjlig att genomföra rent metodmässigt. Här kan det röra sig om rena metodproblem, finansieringsproblem eller problem med att verksamheten alldeles nyss har varit utvärderad.

Det måste också finnas en möjlighet att åstadkomma förändringar av verksamheten. Den här faktorn kan även röra tidpunkten för när en viss verksamhet ska utvärderas. En kommande omorganisation kan till exempel göra en utvärdering meningslös och betyda att det är bättre att vänta några år tills förändringen är genomförd innan en utvärdering görs.

## Anebys utvärderingsplan för 1996–98

Utvärderingsfokus	Riktat sig till	Genomförande-ansvar	Metod	När	Analys av resultaten görs av
Barnen och verksamheten i centrum	Föräldrar	Nämndledamöter Utvärderingschef	Telefonintervju Enkät	Ht 96 Vt 97	Föräldrar Rektorer förskolechefer
Föräldrainflytande	Föräldrar	Utvärderingschef	Enkät	Vt 96	Föräldrar Rektorer
Mobbning	Elever	Utvärderingschef	Enkät Analys av arbetsplaner	Ht 96	Lärare Rektor
Måltidsverksamhet	Elever Föräldrar	Utvärderingschef	Enkät	Ht 96	Föräldrar Kostchef Rektorer
Kvalitetsmätning av gymnasieutbildningen	Elever	Utvärderingschef	Enkät Analys av betyg Analys av lokala arbetsplaner	Vt 97	Gymnasiechefer i berörda kommuner
Arbetsmiljö, arbetssätt och arbetsformer	Elever Lärare Rektorer Elevvårdspers.	Nämndledamöter Utvärderingschef	Intervjuer Observationer Dokumentgranskning	Ht 97 Vt 98	Utvärderingschef Politiker Rektor

	Återkoppling till	Relevanta mål
	Föräldrar Personal Rektorer Förskolechefer	Anges i skolplanen
	Föräldrar Lärare Rektor	Anges i skolplanen
	Elever Föräldrar Personal Rektorer	Anges i lokal läroplan och arbetsplanerna
	Elever Föräldrar Kostpersonal Rektorer	Anges i skolplanen
	Föräldrar Berörda skolor	Kriterier framtagna från läroplanen (Lpf 94) och i samtal med elever, politiker och gymnasiechefer
	Skolor Föräldrar	Anges i skolplanen och läroplanen

## PLANERING

Hur har Anebys utvärderingsplan fungerat? Så här säger Lena Axelsson, ansvarig för Anebys utvärderingar:



– Om vi bara tittar på utvärderingar på nämndnivå och som jag har haft ansvaret för har vi i stort sett genomfört det vi föresatt oss. Eftersom ansvar och tidplan finns angivna är det enkelt att följa upp varje enskild utvärdering.

– Kommunens revisorer gjorde en genomgång av styrningen av skolan och kom fram till att skolplanen borde förbättras. Bland annat tyckte de att vi måste hitta mål som är lättare att utvärdera. Det har vi redan börjat arbeta med och jag tror att det kommer att göra våra utvärderingar både bättre och enklare att genomföra.

– Vi har inte lagt fast någon speciell budgetram för utvärderingar, men uppskattningsvis lägger vi ned en halv procent av skolbudgeten på utvärdering.

Finns det någon samordning mellan de utvärderingar som kommunen gör och de som görs ute på skolorna i Aneby? Om det säger Lena Axelsson så här:

– I dag redovisar vi nästan alltid resultaten av de utvärderingar vi gör på kommunnivå för kommunens alla skolor. Det går eftersom vi har så få skolor. Skolorna kan sedan själva använda det materialet.

– I år har alla skolledare börjat en utbildning i utvärdering, som bland annat går ut på att rektorn ska göra en plan för utvärdering av sin verksamhet. Planen ska utgå från målen i skolans arbetsplan, som



i sin tur ska bygga på de mål som finns i skolplanen. På så vis kommer vi att få en samordning.

– Ett problem är att skolplanen löper på tre år medan arbetsplanerna oftast bara löper på ett år. Det är inte bra för samordningen. Jag tror att även skolorna måste börja arbeta mer långsiktigt. Ett annat problem vi kommer att få är risken för dubbelarbete, att vi utvärderar samma frågor på både kommun- och skolnivå. Det har vi inte råd med i en så liten kommun som Aneby.

– På sikt tror jag därför att vi måste skilja på vad som ska utvärderas på nämndnivå respektive på skolnivå. Men då måste politikerna inse att de inte ska utvärdera alla detaljer utan se till vad nämnden har åstadkommit. Jag tror också att det kommer att medföra att vi från kontorets sida i stora drag kommer att besluta vad skolorna ska utvärdera och när det ska göras.

Helsingborg har ingen egentlig utvärderingsplan för skolan på kommunal nivå och på servicenämnds-nivå skiljer sig förhållandena avsevärt åt. Kommunens organisation och den speciella skolplan man har gör att behovet av en samordnad utvärdering/uppföljning är stor. Kommunen har därför ett projekt kring planering och uppföljning inom skolans område. Så här säger projektledaren Gunnar Genfors:

” – I en så stor kommun som Helsingborg är det viktigt att samordna olika aktiviteter, inte minst utvärderingsverksamheten. Vi måste försöka samordna arbetet på kommunstyrelse-, servicenämnds- och skolnivå. Det gäller både tidplaner,

budget och delvis också innehåll. Vi har precis börjat det här arbetet och har en hel del kvar att göra.

– Kommunstyrelsens mål- och utvärderingsenhet har hand om utvärderingspolicyn för hela kommunen och ska dessutom arbeta med större nämndövergripande utvärderingar. Nämnderna ska ha ansvar för andra utvärderingar och det arbetet ska bygga på den matris vi använder i Helsingborg. (Se sid 35.)

Varken Aneby eller Helsingborg har preciserade krav på hur en utvärderingsrapport ska se ut men som svar på frågan vad som kännetecknar en bra rapport har man genomgående en likartad syn. En bra utvärderingsrapport ska:

- Vara ganska kort och inte för utsvävande.
- Använda vardagsspråk.
- Ta fram även det positiva.
- Vara trovärdig.
- Innehålla förslag på åtgärder.



Det finns ingen speciell kvalitetssäkring för utvärderingar varken i Aneby eller Helsingborg. Ändå finns det förstås personer som läser och granskar utvärderingarna innan de publiceras. Lena Axelsson i Aneby säger:



– Jag använder förstås förvaltningschefen och även rektorerna som en sorts kvalitetsgranskare av varje enskild rapport. Sedan har jag ett kontaktnät av olika personer som jag hoppas kunna använda för kvalitetsgranskning i framtiden.

### Kontaktnät för kvalitetssäkring

För att kunna göra bra utvärderingar är det viktigt att ha ett kontaktnät med personer att diskutera med. Nätet kan vara informellt och bestå av personer man råkar känna eller formellt etablerat som ett nätverk eller organisation där man regelbundet anordnar seminarier och liknande.

Lena Axelssons nätverk:

- Rektorer och andra i kommunen.
- Nätverk av utbildare i den statliga rektorsutbildningen.
- Samarbete med ett nätverk av kommuner i länet.
- De som ingår i SKUT-projektet, dvs personer från landets 100 minsta kommuner.

Gunnar Genfors nätverk:

- Mål- och utvärderingsenheten i Helsingborg.
- Gruppen av sakkunniga i skolfrågor över hela kommunen.
- Rektorerna i Ödåkra.
- Olika konsulter.
- Nätverk med skolutvecklare i nordvästra Skåne.

Elisabeth Bengtssons nätverk:

- Informella nätverk inom kommunen.
- Enskilda forskare på GMI (Gothenburg Management Institute), Tromsö Universitet och Ekonomihögskolan i Lund.
- Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning i Skåne, KEFU.
- Arbetslivsinstitutet.
- Utvärderingsringen (ett nätverk av utvärderare).

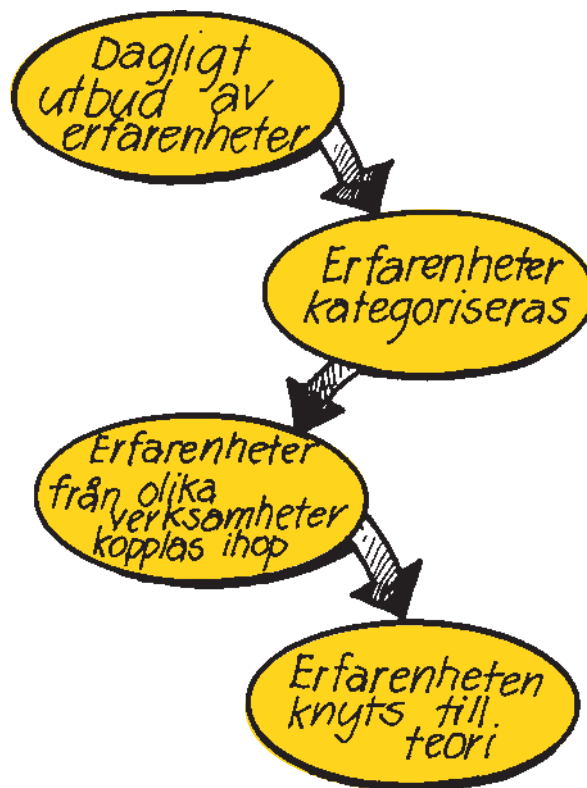
I en kommun som Helsingborg, som så uttryckligt satsar på utvärdering som en främjande funktion och på att alla medarbetare ska reflektera och utbyta tankar blir *processen* lätt viktigare än produkten. Det är inte fel, men det finns därmed en risk för att själva utvärderingarnas kvalitet blir lidande.

Så här säger Lars Dalesjö, chef för mål- och utvärderingsenheten i Helsingborg, om den saken:

– Det är klart att när vi satsar så mycket på självvärderingar och eftertanke finns risken att allt från rent kaffesnack till strikta analyser klassificeras som utvärdering. Så får det inte bli.

– Vi satsar mest på att lära oss av våra egna erfarenheter. Som jag ser det består den här typen av lärande av en kedja av fyra aktiviteter.

– Personalen står själva för de första två stegen. Under det tredje kopplas vi, som arbetar i de centrala funktionerna, in medan det fjärde steget endast kan tas tillsammans med forskare. Det är egentligen bara de två sista stegen som kan jämföras med en utvärdering, även om de första två är en förutsättning för de sista och därmed inte mindre viktiga. När vi därför i våra självvärderingar försöker ta tillvara personalens kunskaper måste vi arbeta oerhört systematiskt när vi sammanställer och bearbetar det materialet. Något som vi kan bli bättre på.



### **Utvärderingarna måste vara systematiska och logiska**

– Det är viktigt att det finns systematik i utvärderingarna. De behöver inte vara som forskningsrapporter men de måste vara systematiskt och logiskt uppbyggda. Det är min roll att se till att utvärderingarna också är det. Politikerna bryr sig ju inte om vetenskapligheten, de vill veta vad som är resultatet av utvärderingarna. Kraven på att en utvärdering både ska vara vetenskaplig och lättläst kan vara svåra att förena.

– Vetenskapligheten får jag lite på köpet då jag har lång erfarenhet av utvärderingsarbete och många kontakter inom forskarvärlden. För att få rapporterna användarvänliga brukar jag arbeta med sammanfattningar som är specialgjorda för politikerna. Sedan brukar jag låta några personer som inte är kunniga i utvärderingsmetodik läsa rapporterna innan de publiceras. Då kommer det fram med en gång om jag skrivit för krångligt.

*Jan-Erik Liljergren, utvecklingschef  
vid utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i Gävle*

## Reflektioner



En av de personer jag intervjuat i arbetet för den här boken har haft möjlighet att följa arbetet i några små, mellanstora och stora kommuner. Han berättade att när han jämför situationen i dessa typkommuner kan han se hur avgörande kommunens storlek är för hur utvärderingsverksamheten fungerar. I den stora kommunen finns ofta resurserna samtidigt som organisationen är krånglig vilket det kräver en systematisk planering. Trots allt menar han att det händer mycket i de här kommunerna och att det lätt går att hitta eldsjälar som kan leda olika utvecklingsfrågor.

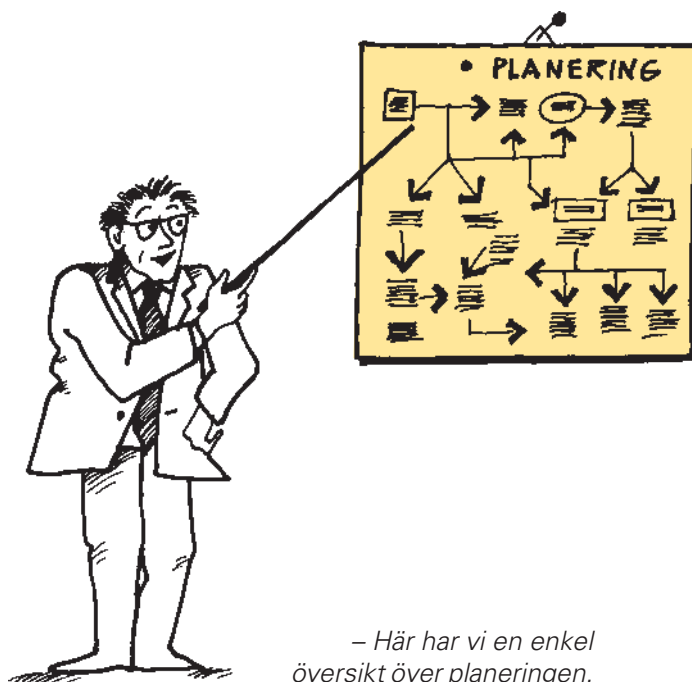
I de riktigt små kommunerna, där man tycker att det borde vara svårt att komma i gång, verkar det enligt honom också fungera. Det beror troligen på att man kan förlita sig på informella nätverk och kontakter. Det behövs inte så mycket planering, det är bara att sätta igång. Svårast har mellankommunerna det, de har varken tillgång till de stora resurser som de stora kommunerna har eller möjlighet till den informella planering som man har i de små kommunerna.

Aneby har hunnit långt med att planera utvärderingarna och här finns en fungerande utvärderingsplan. I Helsingborg krävs mer av samordning och överblick. Man har, delvis på grund av kommunens storlek, haft svårare att få till stånd en effektiv planering.

Helsingborgs processtänkande kombinerar på ett intressant sätt utvecklande samtal med utvärdering. Här kan balansgången mellan det osystematiska sam-

talet och det systematiska utvärderandet dock bli svårt att hantera. Eftersom utvärderingar i dag är så efterfrågade finns det en risk för att, som Lars Dalesjö påpekar, vardagssamtal mellan personal kommer att klassificeras som utvärdering. Det finns också en annan risk, att man gör utvärderingar till något som är mycket svårt och krångligt och som inte personalen utan bara inhyrda experter kan syssla med.

I generella planeringssammanhang brukar man tala om att man planerar, genomför och utvärderar. På samma sätt går det att foga in själva utvärderings-



– Här har vi en enkel översikt över planeringen.

verksamheten i ett planeringssammanhang. För planeringen av utvärderingar kan man sätta upp följande steg:

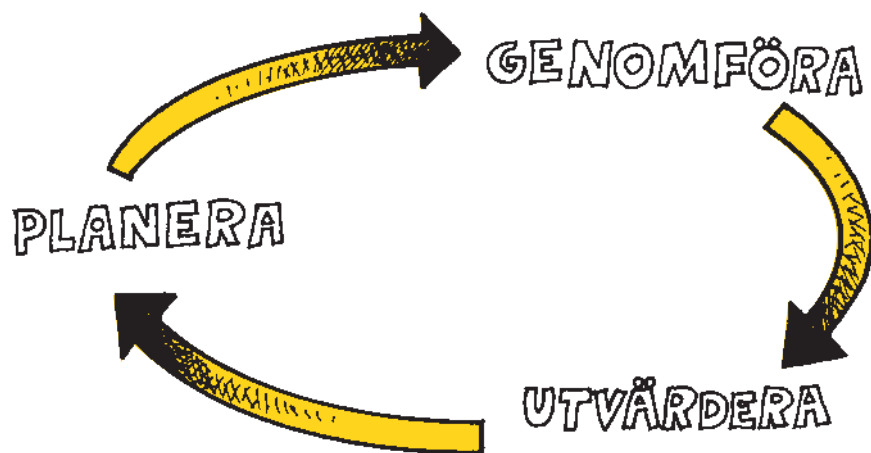
- Sätta mål och kvalitetskriterier, ge resurser för utvärderingar samt planera själva genomförandet.
- Genomföra utvärderingar.
- Kvalitetssäkra och utvärdera utvärderingar.

Sett ur nämndens synvinkel bör det framgå vilka utvärderingar som ska göras, vem som har ansvaret för dem, tidplan och liknande. Kopplingen mellan utvärderingar på olika nivåer eller mellan olika aktörer på samma nivå, till exempel servicenämnder eller skolor, kan också tas upp.

Planeringen kan också gälla på vilket sätt utvärderingarna ska kopplas till olika beslutsprocesser, med andra ord vilka utvärderingar som ska initieras respektive redovisas vid olika budgettillfällen och

liknande. Inom uppföljningsområdet finns ofta en mycket tydlig koppling till budgetprocessen. Även utvärderingar bör vara en integrerad del av budgetprocessen och det gäller speciellt vid övergripande utvärdering av skolplaner och arbetsplaner. Många utvärderingar kan emellertid redovisas vid helt andra tillfällen. Man kan också fastställa mål för själva utvärderingarna. En möjlighet är att formulera dem i form av kriterier på hur en bra utvärdering ska se ut. Ett annat sätt är att utgå från utvärderingarnas effekter på själva verksamheten och till exempel fokusera på att utvärderingarnas rekommendationer ska leda till förändringar av verksamheten.

Hur mycket resurser ska man lägga ned på de tre delarna i planeringscykeln: planering, genomförande och utvärdering? I biståndssammanhang brukar man ange att en procent av resurserna ska gå till utvärde-



ring. Det är förstås svårt att i planeringssammanhang ange en entydig procentsats och vare sig Aneby eller Helsingborg mäter hur mycket resurser som utvärderingarna tar i anspråk. Därför kan de inte heller redovisa dessa kostnader exakt, men helt klart är att procentsatsen i Aneby är betydligt lägre.

Planeringscykeln bör också innehålla moment av kontroll, till exempel kvalitetssäkring och uppföljning/utvärdering av utvärderingarna. Kvalitetssäkring är ett sätt att se till att själva rapporterna håller en hög kvalitet och går tillbaka till de krav på kvalitet som formuleras. Kvalitetssäkringen kan ske genom att man skickar utkast till berörda parter, genom interna seminarier eller genom att externa personer vidtalas att läsa utkast till rapporter.

En uppföljning av utvärderingarna kan ske på liknande sätt. Enklast sker detta genom ett seminarium, där utvärderingarnas resultat, betydelse för beslutsfattande och liknande diskuteras. Det kan också ske genom att en utomstående person läser igenom och bedömer utvärderingarna.

## ANVÄNDNING

Både Aneby och Helsingborg har utvärderat föräldrasamverkan och båda kommunerna säger att resultaten, som pekade mot en svag föräldrasamverkan, har lett till att man tagit initiativ till en bredare samverkan. I båda kommunerna finns nu föräldraråd i alla skolor, diskussionerna på föräldramötena har blivit bättre och föräldrarna är mer informerade om skolans verksamhet än tidigare.

Utvärderingen som tog upp elevdemokrati gav reaktioner i Aneby. Om det säger Lena Axelsson så här:



– Det var en nyhet att så många föräldrar i kommunen prioriterade elevdemokrati så lågt. I Askeryds skola blev lärarna förvånade över att

inte deras nya arbetssätt var förankrat bland föräldrarna och att de ville att lärarna skulle gå tillbaka den gamla pedagogiken. Här gällde det att jobba vidare.

– Ett annat exempel är utvärderingen av mobbning i Aneby. Resultaten visade att mobbningen minskat på alla skolor utom en. På den skolan satte man senare in åtgärder mot mobbningen.

– I och med att lokalpressen är så intresserad av vår verksamhet och skriver om nästan alla utvärderingar vi gör får vi också hjälp med att få ut resultaten till brukarna, framför allt till föräldrarna.

I båda kommunerna kan man se att utvärderingsverksamheten i sig lett till ökad aktivitet bland beslutsfattarna. Det är något som diskuteras på nämndens sammanträden och det uppfattas som positivt.

Hur kan man öka användningen av utvärderingarna? Lena Axelsson, Aneby:



– Det skulle vara bra att lägga ner mer energi på att arbeta tillsammans med de olika intressenterna. Det skulle vara en bra utgångspunkt för

diskussionerna, öka intresset för resultaten och göra återkopplingen mer intressant. Vi ska försöka att inrikta oss på olika grupper – lärare, elever och föräld-

rar – och bilda fokusgrupper. I de här grupperna ska vi ta fram kriterier för vad en bra skola är och som alla kan vara överens om. Det kommer att bli ett komplement till våra effektmål som vi kan arbeta med.

– Och för att förhindra att rapporter inte bara läggs till handlingarna måste vi följa upp och se om de förslag till åtgärder som föreslås i rapporterna verkligen har genomförts. Gunnar Genfors, Helsingborg:



– Jag tvivlar på att utvärderingsresultaten kommer att leda till drastiska förändringar. Däremot är det lättare att justera lite på marginalen. En av mina kollegor i kommunen sa till mig att man inte alltid kan genomföra allt, det kan ju bli nedskärningar som drabbar ens arbetskompisar och det ligger nog en del i det.

– I och med att vi satsar så mycket på själva processen, till exempel på självvärderingarna, tror jag att det leder till små men ständiga förändringar som vi aldrig får höra talas om centralt. Jag tror också att processerna leder till att vi lär oss hur man ska använda sig av resultat och hur vi ska organisera och lära oss.

– Vi vet att vi måste få våra rapporter mer användarvänliga. Vi har börjat med att lägga ut alla våra utvärderingar på kommunens interna nät, intranet. På så sätt hoppas vi att öka användningen.



## Reflektioner

Oberoende av om det gäller utredningar, uppföljningar eller utvärderingar är det vanligt att de ansvariga nöjer sig med själva produkten, rapporten. Den läggs sedan till handlingarna för att egentligen inte fylla någon funktion alls i utvecklingen av själva verksamheten. Även Aneby och Helsingborg har svårare att visa hur utvärderingarna används än hur de har tagits fram.

För att lättare förstå hur utvärderingar kan användas kan man utgå från teorier om så kallat *organisatoriskt lärande*. Dessa teorier beskriver hur och varför organisationer lär och förändrar sig respektive inte lär och inte förändrar sig.

*Chris Argyris* och *Donald Schön* är upphovsmän till en modell för hur organisationer lär sig och förändrar sitt agerande. Enligt den modellen återförs information om skolans verksamhet via olika system tillbaka till organisationen. Här sprids och bearbetas informationen och sedan agerar organisationen, eventuellt genom en förändring av verksamheten. I organisationens minne kan information om verksamheten och dess förändring bevaras. Minnet kan bestå av enskilda individers minnesbilder och av centrala minnen, arkiv. Ett bra exempel på centralt minne är Helsingborgs centrala Internetbaserade databas för utvärderingar och kommunförvaltningarnas traditionella arkiv.

Argyris & Schön vill visa hur organisationen, och inte den enskilda individen, lär sig. Förhållandet mellan individ och organisation kan innebära att or-



ganisationens struktur, styrsystem eller psykologiska arbetsmiljö omöjliggör att de erfarenheter som enskilda lärare eller elever gör kan användas inom organisationen. Dåliga relationer inom och mellan olika grupper kan också göra att "obehagliga erfarenheter" döljs inom organisationen och att mekanismer införs för att "dölja döljandet". Oftast sker då lärandet enbart i de fall då misstagen är helt ofarliga eller då misstagen blivit så uppenbara att det inte längre är möjligt att dölja dem. Konsekvensen blir då att organisationen lär sig först då den hamnar i kris.

I Argyris & Schöns modell ombildas information och erfarenheter till kunskap som i sin tur leder till förändring. Därmed inte sagt att förändring är det samma som lärande. Förändring kan självklart ske på grund av yttre tryck eller av rent ideologiska skäl utan att vara baserade på kunskap. I organisationen kan givetvis också tänkandet förändras utan att det leder till ett förändrat agerande.

Chris Argyris och Donald Schön delar in organisationers lärande i tre olika typer:

- Enkel loop-lärande
- Dubbel loop-lärande
- Metalärande

*Enkel loop-lärande* innebär ett närmast mekaniskt lärande av enklare fakta utan någon egentlig reflektion. I skolsammanhang kan det till

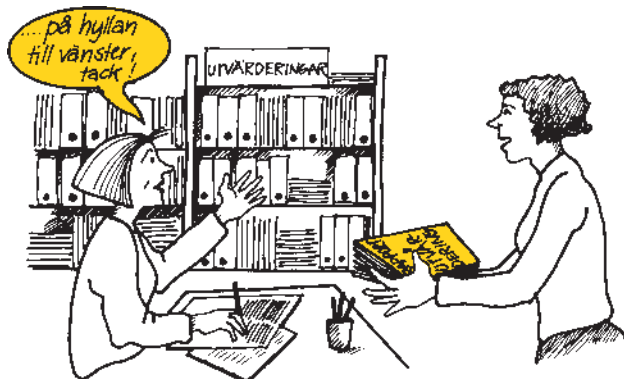
exempel innebära att utvärderingsresultaten leder till att eleverna får lite mer hemspråksundervisning eller något längre raster.

*Dubbel loop-lärande* innebär däremot ett paradigmskifte där hela tankesätt, mål och liknande förändras. I skolsammanhang skulle det kunna betyda att kommunen helt ändrar skolplanen, sin syn på hur hemspråksundervisningen ska bedrivas eller lägger ned en skola.

*Metalärande* är själva lärandet om hur organisationer kan lära sig. I skolsammanhang kan det betyda att den ansvarige nämnden lär sig hur man ska använda utvärderingar på ett mer effektivt sätt.

I en kanadensisk studie, Can Governments Learn, tillämpades Argyris & Schöns teorier på ca 200 statliga utvärderingar. Genom enkäter till de berörda myndigheterna frågade författaren vilka åtgärder som utvärderingarna hade lett till. Åtgärderna indelades i olika typer och resultaten framgår i tabellen nedan.

Typ av åtgärd	Procent	Typ av lärande
Verksamheten avslutades	5	Dubbel loop
Verksamheten förändrades radikalt	14	Dubbel loop
Verksamheten modifierades	38	Enkel loop
Verksamheten godkändes/bekräftades	10	Enkel loop
Ökad förståelse för problemen	29	Enkel/dubbel loop
Inga åtgärder	4	Inget lärande
<b>Totalt</b>	<b>100</b>	



*Det är vanligt att de ansvariga nöjer sig med rapporten som sådan utan att använda sig av de resultat som utvärderingen kommit fram till.*

Som synes ledde dessa utvärderingar sällan till stora förändringar (dubbel loop-lärande) även om nästan hälften av fallen ledde till justeringar på marginalen (enkel loop-lärande). Det här illustrerar också situationen i Aneby och Helsingborg där man främst kan se att utvärderingar lett till mindre justeringar och förändringar av verksamheten.

För att öka organisationens förmåga till lärande måste utvärderingarna leda till beslut om förändringar av själva verksamheten när så är motiverat. De kan i vissa fall komma i gång omedelbart men i andra fall först senare, kanske som en del av arbetet med den nya budgeten eller den nya skolplanen. Det måste också finnas en koppling till personalens utbildning och utveckling så att brister som uppdagas i utvärderingar leder till att personalen utbildas inom det området.

I många organisationer används belöningssystemet för att öka förmågan till lärande. Belöningarna kan bestå av hedersomnämningar i form av att kommunen utser en "bästa enhet", ger utmärkelser för bästa kvalitet och liknande. Även belöningar i form av ökade resurser till lyckade verksamheter kan delas ut.

Forskare som studerat själva användandet av utvärderingar har i boken *Evaluation – A Systematic Approach* presenterat en lista på idéer på hur man kan öka användningen:

- Fundera över vilken miljö du arbetar i och på vilket sätt viktiga beslut tas. Det är till exempel ingen idé att presentera avancerade analyser för politiker som inte har tid att ta till sig analyserna.
- Etablera nära kontakt med målgruppen för utvärderingen och fundera på vad som kan vara relevant för den gruppen och på vilket sätt den vill få resultaten presenterade.
- Försök att samordna utvärderingarna med kommunens planerings- och budgetcykler men se till att detta inte motverkar utvärderingarnas kvalitet. Tänk speciellt på hur utvärderingsresultaten ska presenteras och diskuteras.
- Respektera intressenternas grunduppfattningar, politiska program och liknande.
- Planera för hur själva användningen av resultaten ska följas upp.

## ORGANISATION

I Aneby är den biträdande förvaltningschefen Lena Axelsson också ansvarig för utvärderingarna och är i praktiken förvaltningens utvärderingsorganisation. Hon arbetar ca 40 procent av sin tid som utvärderare. Resten av tiden använder hon till skolutveckling av olika slag.

Det är inte så vanligt att de övriga nämnderna i Aneby bedriver utvärdering, det gör att det inte finns någon person som Lena Axelsson kan arbeta tillsammans med i utvärderingsarbetet. Däremot genomför Lena ofta utvärderingarna tillsammans med till exempel politiker och rektorer.

Med politikerna genomför hon organiserade skolbesök, där olika aspekter av verksamheten går igenom. Dessa besök gränsar till kommunal tillsyn av skolan. Lena Axelsson arbetar också aktivt för att öka rektorernas utvärderingskompetens:



– Nästa vecka ska jag leda en tvådagars kurs för alla våra rektorer om just utvärdering. På så sätt hoppas jag att rektorerna blir kunnigare i att genomföra egna utvärderingar och presentera verksamhetsberättelser utifrån sina arbetsplaner.

I Helsingborg finns en speciell mål- och utvärderingsenhet med fyra anställda, direkt under kommunstyrelsen. Kontoret arbetar med styrning och utvärdering av kommunens verksamheter samt med Agenda 21, framtidsfrågor och omvärldsbevakning.

Inom styrområdet har kontoret dels strategiska funktioner, dels servicefunktioner. Den strategiska

funktionen består i att leda visionsarbetet och att samordna och ge riktlinjer för utvärderingarna. Dessutom fungerar man som en motor för att få i gång olika viktiga nätverk och projektgrupper kring visioner och utvärdering. Servicefunktionen innebär att man bland annat ansvarar för en databas på intranet. Databasen innehåller förteckningar över gjorda utvärderingar, själva utvärderingarna, enkätmallar och andra verktyg som kan användas när man genomför utvärderingar.

Inom de flesta nämnder i Helsingborg finns en person som arbetar deltid med utvärderingar. Gunnar Genfors, som har titeln strategisk utvecklare inom Ödåkra servicenämnd säger så här om sitt arbete:

– Jag genomför utvärderingar inom Ödåkra servicenämnd. Men jag har ett nära samarbete med alla rektorer. Jag lägger upp utvärderingarna, rektorerna ser till att samla in data och sedan sammanställer jag materialet.

### **Utvärderingarna har förändrat vårt perspektiv**

Synen på utvärdering kan också påverka roller och arbetssätt inom nämnden och förvaltningen. Så här säger förvaltningschefen *Jan Rocksén*, barn- och utbildningschef i Örnsköldsvik om detta:

– Politikerna i Örnsköldsvik tycker att utvärderingarna gör deras arbete roligare. Just genom att vi kunnat fokusera på de större frågorna har antalet ärenden i stället minskat. Besluten känns viktigare och är bättre underbyggda. Vi har ett liknande system som Aneby där politikerna är ute och besöker verksamheten och på så sätt blir mer kunniga och får bättre möjlighet att delta i nämndens verksamhet.

– På kontoret fanns tidigare en tradition att först fatta beslut och sedan föra ut dessa i organisationen. Det kunde hända att man på central nivå bestämde att alla lärare skulle gå en viss fortbildning och så ordnade man sådana studiedagar för hela kommunen. Vi var vana att bara ge direktiv. Det var ett uppifrån- och ned-perspektiv.

– Nu har vi mer av ett nedifrån- och upp-perspektiv. Vi utvärderar för att åstadkomma utveckling och det kan endast åstadkommas i en dialog.

– När vi utvärderar verksamheten får vi automatiskt synpunkter på vilken fortbildning som lärarna vill ha. Det blir en utgångspunkt för en dialog. För oss har arbetet blivit svårare och kraven, speciellt på utvecklingsledarna som arbetar med utvärdering, har blivit större. Det gäller för dem att få legitimitet. Om de får det, blir de efterfrågade och det gör att utvärderingsarbetet inte känns så hotfullt. Om de inte får legitimitet är det ingen som kommer att lyssna på dem.

– Att utvärdera håller också på att bli ett naturligt element på skolorna och i och med att politikerna syns mer på skolorna får också lärare och elever kontakt med den politiska nivån.

## För- och nackdelar med externa utvärderare

I valet mellan interna och externa utvärderare valde Åmåls kommun att använda sig av externa utvärderare. 1995 inledde man ett samarbete med högskolan i Karlstad. Samarbetet började med att högskolan anordnade en kurs i utvärdering som motsvarade en fem poängs universitetskurs. Kursen vände sig framför allt till rektorer och syftet var att de skulle motiveras att arbeta med utvärderingar och lära sig att granska och själv utföra utvärderingar. Efter kursen har Åmål valt att anlita högskolan för att genomföra mellan en och två utvärderingar per år.

Förvaltningschefen *Johan Haesert* säger så här om fördelarna och nackdelarna med att anlita externa konsulter:

– De områden vi valt att utvärdera rör bland annat ledningsfrågor och det inre klimatet. Det är känsliga områden och det är något av en trovärdighetsfråga att vi har kompetenta personer som genomför utvärderingarna. Trots allt är högskolans personal bättre än vi på det här, än så länge i alla fall. Jag tror också att det är bra att ibland anlita externa personer för då undviker vi att bli en ankdamn. I stället får vi nya intryck. Genom samarbetet med högskolan får vi också en hel del gratis, till exempel del av deras kunskaper i andra pedagogiska frågor.

– Vi har också funderat på om vi verkligen

bara ska samarbeta med en institution i stället för att anlita flera. Även här finns det för- och nackdelar. Fördelarna är att det går smidigare att samarbeta med samma institution och samma personer. Nackdelen är att även de kan bli hemmablinda samt att samarbetet medför ett visst beroende som inte alltid är bra. På sikt hoppas jag att vi kan och har tid att utföra betydligt mer utvärderingar själva.

*Mats Ekholm* är professor i pedagogik vid högskolan i Karlstad och den som för högskolans del ansvarat för arbetet i Åmål. Han menar att samarbetet också har fördelar för deras del.

– Högskolan är till för regionen och därför är det en del av vår policy att ställa upp för Åmål. Men vi har också själv glädje av samarbetet. På det här sättet får vi enkelt kontakter med verkligheten.

– Vi hoppas på sätt och vis att vi inte ska behövas i framtiden utan att kommunerna själva ska kunna genomföra utvärderingarna. Eller, vilket vore ännu bättre, att de samarbetar med andra kommuner och utvärderar varandras verksamhet. Det finns många positiva exempel på detta i Sverige. Vi på högskolan skulle då kunna fungera mer som bollplank, vara med och planera utvärderingarna och diskutera resultaten.



## Reflektioner

Kommunens storlek innebär att själva utvärderingsorganisationen skiljer sig vad gäller till exempel:

- Antalet anställda som arbetar med utvärdering.
- Utvärderingsorganisationens placering inom den kommunala organisationen.
- Satsningen på externa respektive interna utvärderare.

Många små kommuner har, liksom Aneby, en speciell person som på deltid arbetar med utvärdering. Bland större kommuner finns sådana som, liksom Helsingborg, har en egen utvärderingsavdelning med ett antal heltidsanställda utvärderare, som antingen enbart drar upp riktlinjerna för utvärderingsverksamheten eller också själva genomför utvärderingarna.

Båda kommunerna arbetar främst med interna utvärderare, dvs personer som är anställda i kommunen. För Anebys del är det främst en resursfråga, för Helsingborgs del delvis också en del av ideologin att arbeta tillsammans inom organisationen.

När man använder interna utvärderare finns ett inbyggt dilemma kring närhet och distans. Samtidigt som den egna personalen har en unik kunskap om förhållanden i kommunen finns risken att de blir isolerade och helt uppslukade av de interna normer och värderingar som gäller i kommunen och därför inte kan se andra lösningar. Dessutom finns risken att de inte vågar komma med förslag som kan uppfattas som inopportuna. Riskerna kan man minska genom att till exempel utbyta erfarenheter med andra, varva

externa utvärderare med interna eller att organisera grupper av utvärderare som består av både interna och externa utvärderare.

Andra kommuner har valt att samarbeta med externa utvärderare, konsulter och forskare eller att ingå i nätverk där kommunerna utvärderar varandras verksamhet. Även om inte användningen av externa utvärderare garanterar objektivitet är deras ställning trots allt sådan att utvärderarna kan bli mer trovärdiga. Å andra sidan har de externa utvärderarna en nackdel, de inte känner verksamheten så väl och behöver därför längre tid på sig för att sätta sig in i frågorna.





Hur själva utvärderingsorganisationen ser ut påverkar alltså möjligheterna att genomföra utvärderingar. Vid en jämförelse mellan interna och externa utvärderare passar den externa utvärderaren bättre för utvärderingsämnen som:

- är så omfattande att startkostnaderna för den externa utvärderaren inte blir så höga,
- upplevs som konfliktfyllda inom organisationen eller
- kräver radikalt nytänkande.

Sett ur ett kontroll/främjandeperspektiv passar den externa utvärderaren bättre i ett kontrollsammanhang där objektivitet är det centrala temat. I främjandeperspektivet lönar det sig i stället bättre att satsa på interna utvärderare, då dessa finns kvar inom organisationen och kan stötta det fortsatta arbetet.

## UTVÄRDERARENS ROLL

I boken Minihandbok i utvärdering finns en klassificering av utvärderarens roll:

Utvärderarens roll		
	medverkar i processen	står utanför processen
använder uppdrags-givarens måttstock	 TERAPEUT	 KRÖNIKÖR
använder sin egen måttstock	 OPPONENT	 RECENSENT

Den ena dimensionen handlar om hur mycket eller lite utvärderaren medverkar i själva utvecklingsprocessen och i de aktiviteter som utvärderas. Den andra dimensionen beskriver vilken måttstock som utvärderaren använder. När utvärderaren utgår från nämndens egna mål för sin bedömning används upp-

dragsgivarens måttstock. När utvärderaren utgår från egna tolkningar av vad som är bra eller dåligt används den egna måttstocken. På det här sättet framkommer fyra roller: terapeuten, krönikören, opponenter och recensenten.

Här är Lena Axelssons och Gunnar Genfors funderingar över sina respektive utvärderarroller utifrån bokens indelning:



– Genom att Aneby är så litet kan man ju inte undgå att medverka i processerna, säger Lena Axelsson. Det förstärks av att jag inte enbart arbetar med utvärdering, hälften av min tid ska jag ju arbeta med utvecklingsfrågor.

– Eftersom vi så tydligt utgår från skolplanens mål använder jag uppdragsgivarens måttstock. På så vis hamnar jag i *terapeutrutan*. Då är det skönt att jag aldrig arbetat här som lärare. Det gör att jag ändå kan hålla en viss distans.

Gunnar Genfors, utvärderare i Ödåkra service-nämnd i Helsingborg:



– Jag tvekar om jag står utanför eller innanför processen. På sätt och vis är jag utanför, jag sitter trots allt på kommunkontoret och gör bara besök ute i verksamheterna och jag utvärderar inte heller själva nämndens verksamhet. Kanske är jag med och påverkar ibland.

– I den utvärdering som jag arbetar med just nu utgår jag visserligen från uppdragsgivarens synsätt och idéer, men jag måste bearbeta dem och lägga in mina egna tolkningar. Då hamnar jag i rutan för *re-censenten*. Jag tror att det finns personer som jag enbart har ytlig kontakt med i kommunen som kan vara rädda för mig. Därför kopplar jag allt till professionen och ser inte eventuella påhopp som en personlig vendetta.

	<b>Lena Axelsson</b>	<b>Gunnar Genfors</b>
<i>Skolbakgrund</i>	Lärare Skolledare	Ingenjör Lärare och skolledare
<i>Utvärderingserfarenhet</i>	Arbetat i tre år med utvärderingar, håller nu utvärderingskurs för rektorer i kommunen och handleder rektorer i den statliga rektorsutbildningen.	Arbetat i tre år med utvärdering, håller nu utvärderingskurser för rektorer i kommunen.
<i>Genomgångna kurser i utvärdering</i>	Utvärderingskurs hos privat konsultbyrå, går nu skolverkets utvärderingsutbildning.	Projektledarutbildning.

Lena Axelsson och Gunnar Genfors har något olika bakgrund som utvärderare



Hur motsvarar kompetensen de krav som arbetet som utvärderaruppgiften kräver? För Lena Axelsson är arbetet med utvärdering en viktig pusselbit bland andra pusselbitar för att utvecklas i arbetet. Och så finns det saker som hon gärna vill lära sig mer om:



- Att få lära mig mer om hur man jobbar med tankemodeller och visioner skulle säkert få mig att se på utvärdering på ett lite annorlunda sätt.

Jag vill också bli bättre på att använda analysprogram, framför allt för att få hjälp med att strukturera och bearbeta kvalitativa data.

- Eftersom utvärdering har en viktig roll i ett kvalitetsarbete vill jag höja min kompetens inom detta område. Något som är på väg att förverkligas då jag ska delta i Kommunförbundets utbildningsprogram i kvalitetsutveckling.

Gunnar Genfors tror att den idealiske utvärdera-

ren är en blandning av humanist och matematiker samt vara både analytiker och estradör:



- Man måste kunna se kallt på saker och ting samtidigt som man måste kunna föra ut sitt budskap så att människor blir intresserade av utvärderingsresultaten. Vissa saker kan man nog ha av naturen, andra får man lov att kämpa sig till. Jag tror att jag själv har lite av allt men försöker att lära mig mer.

- Egentligen behöver jag få mer erfarenhet, men det kan man ju inte gå på kurs för att få. Här gäller det att arbeta på i stället. En sak jag definitivt vill lära mig mer om är olika vetenskapliga metoder för att analysera data. Det är så lätt att bara samla in data, det svåra och intressanta arbetet börjar när man sedan ska analysera dem. Här behöver jag gå regelrätta kurser, det går inte att lära sig själv.



## Tvåårigt projekt om utvärdering

Barn- och utbildningsförvaltningen i Karlskoga fick 1992 fem miljoner kronor av Arbetslivsfonden för ett tvåårigt projekt om utvärdering – Vision 2000. Uppdraget gick ut på att skapa utvärderingsverktyg för skolan som skulle göra det möjligt att utveckla utvärderingsbara mål.

Projektet leddes av en central projektgrupp. Verksamheten bedrevs i tio olika arbetsgrupper med 5–10 personer i varje grupp.

Grupperna träffades under ett års tid ungefär en gång i veckan. Då gick man igenom olika metoder för att utveckla mål och arbetade praktiskt med att utveckla mål för den egna verksamheten. Arbetet organiserades, planerades och genomfördes tillsammans med en extern konsult, som även genomförde en utbildning i utvärdering. *Thorbjörn Jonsson* var projektsekreterare för hela projektet:

– Utbildningen varvade teori med praktiska exempel så det blev lätt för alla att följa med. Blandningen behövs, enbart teoretiska föreläsningar ger sällan någon effekt i det praktiska arbetet i kommunen.

– Under projektet insåg vi att det är en speciell

teknik att skriva mål. Numera har vi en gemensam grundsyn som anger hur vi skriver mål i Karlskoga. Den finns i en principförklaring om utvärdering.

Projektet ledde till att det nu finns en databas med data kring tre frågor: mål för verksamheten, tidigare undersökningar och resultat och anvisningar för hur man bör samla in data för att mäta måloppfyllelsen.

Det finns i dag ca 50 mål för barn- och ungdomsförvaltningen och för varje mål finns ett metodpapper. Där framgår det hur man kan bryta ned målen, vad olika begrepp ska stå för och liknande. För varje mål finns det också förslag till hur man kan samla in data.

– I dag börjar vi få en viss erfarenhet av utvärdering, säger Torbjörn Johnson. Systemet fungerar bra. När vi gör flera utvärderingar av samma slag får vi stordriftsfördelar som gör att arbetet blir lättare och går fortare. Än så länge är det dock bara vi på kontoret som kan dra nytta av vår databas. Nu återstår det att lägga ut den på intranet så att alla inom förvaltningen kan ha glädje av det.



## Reflektioner

Utvärderaren har en utsatt position i en kommun. Förutom de rent kompetensmässiga svårigheterna att genomföra utvärderingar ska han eller hon balansera mellan aktörernas olika intressen. Ofta har utvärderaren en på förhand given roll som inte är helt lätt att förändra. Rollen är ofta inte tydligt formulerad i ett uppdrag till utvärderaren utan i stället given av de aktuella omständigheterna och de olika förväntningarna på utvärderaren.

Uppdelningen i utvärderarnas olika roller på sidan 56 har tagits fram av forskarna *Björn Brorström*, *Östen Ohlsson* och *Rolf Solli*. Enligt dem är de svåraste rollerna de som krönikör respektive opponent. Eftersom varken Lena i Aneby eller Gunnar i Helsingborg hamnar i de rutorna har de en bra situation.

Som jag själv ser det medför alla roller både möjligheter och problem.

*Terapeuten* är aktiv i de processer han/hon utvärderar och rollen påminner om den som aktionsforskaren upprätthåller. Det betyder å ena sidan att utvärderaren, till exempel Lena Axelsson i Aneby, är eller blir väl förtrogen med utvärderingsobjektet. Å andra sidan finns det risk för subjektivitet i bedömningarna, en risk som minskar om utvärderaren håller sig till uppdragsgivarens måttstock.

Om utvärderaren har rollen av *opponent* och utgår från sin egen måttstock kommer ifrågasättandet att bli mer tydligt och personligt än för terapeuten. Det här kan visserligen leda till intressanta och utvecklande frågeställningar men samtidigt ökar risken för mot-

sättningar inom organisationen och för att utvärderaren själv ska hamna i konflikt med olika intressenter.

*Krönikören* står utanför de processer som han/hon studerar och kan utnyttja detta och skapa kritisk distans till undersökningsobjektet, dvs i det här fallet skolan. Resultatet kan emellertid också bli ganska tandlöst och i extrema fall bli detsamma som att utvärderaren enbart prickar av verkligheten mot skolans mål utan att ägna sig åt analys. Det kan i det korta perspektivet vara positivt för organisationen som kan hänvisa till att man ägnar sig åt utvärdering men kommer knappast att bidra till att verksamheten på lång sikt utvecklas.

*Recensenten* står, liksom Gunnar Genfors i Helsingborg, utanför processen och arbetar med sin egen måttstock. Det är den mest fristående av de fyra rollerna. Samtidigt som recensenten kan skapa förutsättningar för intressanta utvärderingar kan denna typ av utvärderare i vissa fall få svårt med legitimiteten bland inblandade parter. Slutsatser från utvärderingar kan lätt avfärdas med argument som att ”du vet ju ingenting” eller ”du har ju inte varit med”.

Men rollen som utvärderare och utvecklare kan också leda till en rad andra problem. Låt oss säga att en tjänsteman utvärderar måltidsverksamheten i en kommun och senare får i uppgift att förbättra samma verksamhet för att till sist utvärdera själva förändringen. För att kunna uppvisa bra resultat av sitt eget arbete som utvecklare finns det en inbyggd risk för att utvärderaren överskattar problemen i den första utvärderingen och underskattar problemen i den andra. De här rollförskjutningarna, från utvärderare till ut-

vecklare och tillbaka till utvärderare, innebär med andra ord en inbyggd risk för resultat som inte är tillförlitliga.

Utvärderarens roll kan vara problematisk även på andra sätt. Utvärderaren kommer att få ta del av en hel del information om andra människor och det gäller att aldrig avslöja vad någon intervjuperson sagt om andra personer. I små kommuner blir det här ett alldeles speciellt problem.

Utvärderaren kan också komma i svårigheter gentemot politiker och den personal som utvärderas. Många kommuner, till exempel Aneby, har löst den första konflikten genom att utvärderarens roll definieras som att samla in information, d v s genomföra enkätundersökningar och liknande, men inte själv tolka resultaten. Detta görs tillsammans med de berörda aktörerna alternativt av politikerna.

Det finns också risk för kontroverser med de utvärderade. När inte resultaten från en utvärdering stämmer med de förväntningar eller de förhoppningar som finns hos dem som utvärderas, finns det risk för konflikter som kan leda till att utvärderarens position kan ifrågasättas.

De risker som jag tagit upp, är som regel större i små kommuner. Det beror framför allt på att avståndet mellan olika aktörer är mindre. Det är svårare att vara objektiv mot personer som man ofta träffar och konsekvenserna av eventuella konflikter bli också mer kännbara. Det finns också större risk för hemmablindhet, man har svårt att urskilja vilka problem som finns och det förhållandet kan spä på de problem som själva utvärderarrollen ger.

För att undgå de här fallgroparna kan utvärderaren vidta lämpliga åtgärder. Han/hon kan till exempel:

- se till att utvärderarrollen är väl definierad,
- klarlägga utvärderarens roll för alla aktörer,
- vara noga med att förankra viktiga beslut hos uppdragsgivaren,
- delta i olika nätverk utanför kommunen samt
- samarbeta med andra kommuner och genomföra utvärderingar åt varandra.

När det gäller utvärderarens kompetens är det tyvärr svårt att exakt ange vad som är relevant kompetens för en utvärderare. I dag finns det dock ett stort utbud av kurser alltifrån kurser på några dagar till längre universitetskurser. Min erfarenhet är att det bästa sättet att lära sig utvärdering är att varva eget arbete med kurser och framför allt utbildning på arbetsplatsen där man utgår från det egna arbetet och diskuterar hur det kan utvecklas.

## Självanalys av utbildningsbehov för utvärderare

Ett enkelt sätt att analysera ditt utbildningsbehov kan du som utvärderare göra med hjälp av den här tabellen. För varje ruta fyller du i dels din egen uppskattade kompetens, dels den betydelse som själva området, till exempel intervju teknik, har för att klara utvärderingsarbetet. Det här kan du göra antingen med

hjälp av siffror eller genom bedömningar som till exempel hög/låg kompetens respektive stor/liten betydelse. Du kan också lägga till andra kompetenskrav som du finner relevanta, till exempel inom datainsamlingsområdet.

	Din kompetens	Ämnets betydelse för ditt utvärderingsarbete
Kunskap om skolan, pedagogik m m.		
Kunskap om kommunen och dess styrning		
Allmän utvärderingsmetodik		
Intervjuteknik		
Enkätteknik		
Andra metoder/tekniker för att samla in data		
Analysmetoder		
Rapportskrivning		
Presentationsteknik		
Projektstyrning		

Efter det att du fyllt i tabellen kan du jämföra resultaten för de båda kategorierna. Enklast gör du det genom att rita in dem i en fyrfältstabell där den ena axeln visar kompetens och den andra betydelse. I de fall att din kompetens är *låg* samtidigt som du anser att kompetensen är *viktig* för att klara av att genomföra utvärderingarna finns det ett utbildningsbehov. När motsatsen råder, d v s *hög* kompetens och en *liten* betydelse är utbildningsbehovet litet.

	<b>Hög kompetens</b>	<b>Låg kompetens</b>
<b>Stor betydelse</b>	?	Utbildningsbehov
<b>Liten betydelse</b>	Inget utbildningsbehov	?

# Verksamhetsidé och strategi måste hänga ihop

De två tidigare kapitlen har handlat om verksamhetsidé respektive strategi för utvärderingar. I det här kapitlet är det dags att summera och se hur de hänger ihop. Så här säger kommunerna själva om sin utveckling inom utvärderingsområdet:

Lena Axelsson, Aneby:

”För att vara en så liten kommun tror jag att vi satsat ovanligt mycket på utvärdering. På det stora hela tycker jag att det har gått bra och att vi är på rätt väg. Det känns också som om vi har både politiker, personal och föräldrar med oss. Allra bäst tycker jag att vi har lyckats med att få politikerna aktiva. Genom att de fått vara med i själva arbetet har de blivit oerhört engagerade.

– Även om Aneby är en liten kommun tycker jag inte att vi behövt kompromissa utan har kunnat genomföra de utvärderingar och använda de metoder vi tror på. Kanske trodde jag i början att enkäter skulle vara billiga och att det skulle vara det rätta för oss, men ju mer jag arbetar desto mer tror jag på det goda samtalet och på att blanda olika metoder, kvalitativa och kvantitativa.

– Det finns frågor där vi måste bli bättre. Vi måste fastställa mål som är lättare att utvärdera. Och så måste vi utveckla kopplingen mellan utvärderingar på nämnd- och skolnivå. Då kan vi också tydligare göra utvärderingarna till ett beslutsunderlag i budgetprocessen.

– Jag tycker också att vi skulle kunna jämföra oss med andra kommunala verksamheter i Aneby. Till sist måste vi arbeta vidare på att stärka rektorernas

kompetens i utvärdering.

– Det är intressant att ta del av hur Helsingborg arbetar och att systemen ser så olika ut i olika kommuner. Det är bra, så ska det vara om skolan ska vara decentraliserad. Det är svårt att säga vad man kan lära av varandra när förutsättningarna är så olika, men visionsarbetet i Helsingborg skulle jag absolut vilja veta mer om.

Lars Dalesjö, Helsingborg:

”Vi har kommit långt när det gäller att få fram en idé för hur vi ser på utvärdering. Där har vi gått vår egen väg. Vi tror starkt på den och har diskuterat igenom den noga inom kommunen. Däremot har vi inte kommit så långt vad gäller att utforma strategier för hur vi ska arbeta, det ska vi sätta i gång med nu.

Gunnar Genfors, Helsingborg:

”Vi ligger långt fram när det gäller att utvärdera utvecklingsprocesser och jag håller med Lars om att vi måste bli bättre på att utforma strategier för arbetet, hur vi ska arbeta, vad som ska koordineras, hur planeringen av utvärderingsverksamheten ska se ut och liknande. Det är svårt att jämföra med andra kommuner men det är klart att det är fascinerande att se att Aneby har lyckats få en så enkel och effektiv struktur på sitt upplägg.

Elisabeth Bengtsson, Helsingborg:

– Genom våra utvärderingar har vi nu börjat få en samlad bild av hur skolverksamheten ser ut i kommu-

nen. Vi lider inte brist på utvärderingar, men vi måste bli bättre på att analysera, både kvalitativt och kvantitativt material, sätta det i relation till omvärlden och skapa strategier för hur vi ska gå vidare. I kommunstyrelsens förvaltning håller vi just på att skapa en projekt- och uppdragsinriktad organisation för att på ett effektivare sätt använda de resurser vi har och för att få i gång ett mer omfattande analysarbete.



## Reflektioner

Det finns en rad olikheter men också många likheter i det sätt som Aneby och Helsingborg valt att arbeta med utvärdering.

Aneby är en liten kommun på 7 000 invånare, där Barn- och Utbildningsnämnden bedriver utvärdering skilt från övriga nämnder. I kapitlet om de två kommunerna kallade jag det för ett relativt enkelt exempel på hur utvärdering kan bedrivas.

Helsingborg, å andra sidan, är en av Sveriges största kommuner med 120 000 invånare. Utvärderingsarbete bedrivs utifrån en gemensam strategi i alla nämnder. Kommunen är dessutom indelad i sex servicenämnder, som bland annat har ansvar för grundskolan. Helsingborg är ett mer komplext exempel på hur man kan bedriva utvärdering.

Båda kommunerna har en *verksamhetsidé* för utvärdering som i stort liknar varandra men också skiljer sig åt på några punkter. I Helsingborg spelar kommunens gemensamma vision en stor roll för synen

på utvärdering medan arbetet i Aneby är mer jordnära. Båda kommunerna lägger tonvikt på utvärderingarnas främjandesyfte men speciellt tydligt är det i Helsingborg som inte drar någon skarp gräns mellan utveckling och utvärdering. Det medför också en viss skillnad i synen på utvärderingarnas mottagare där Aneby något mer vänder sig till politiker medan Helsingborg något mer vänder sig till de anställda med hopp om att de ska kunna förändra verksamheten.

Kommunerna kan välja att utvärdera utifrån olika verksamhetsidéer. Så länge dessa idéer inte står i motsatsställning till olika lagar och regler går det heller inte att säga att någon verksamhetsidé är bättre eller effektivare än den andra.

Man kan fundera kring verksamhetsidéerna utifrån olika metaforer och perspektiv. Pedagogen *Mikael Alexandersson* har beskrivit utvärdering som en blandning av ett husbygge och ett äktenskap. Husbygget omfattar enligt honom ett stort antal moment som går att kontrollera med hjälp av ritningar, budget och liknande. Äktenskapet, däremot, står för en process där verksamheten är mer osystematisk och oförutsägbar, med mångtydighet och mångfald.

För den som tänker på utvärdering som ett husbygge är utvärdering något som är ordnat och förutsebart, kontrollerat och som resulterar i något som är mätbart. Därför kommer han eller hon förmodligen att börja med att formulera mål och därefter genomföra ett antal aktiviteter som leder till ett resultat. De kritiska antagandet är här att det går att formulera mål för alla väsentliga verksamhetsområden



inom skolan och att målen harmonierar och är entydiga.

Den som å andra sidan tänker på utvärdering som ett äktenskap har en annan utgångspunkt, processtänkandet, för sin utvärderingsverksamhet. Koncentrationen ligger här främst på frågor som rör undervisning och lärande. Mikael Alexandersson menar att de utvärderingar som växer fram i en sådan process kan upplevas som intuitiva och osystematiska, men genom att de är förankrade i den konkreta verkligheten kan de fungera som underlag för förändringar.

Den här metaforen är en bra utgångspunkt för att reflektera över de två kommunerna i den här skriften. Utvärderingsverksamheten i Aneby bygger mer på husbyggesprincipen. Man tillämpar en klassisk form av målstyrning där det är lätt att följa budget och planeringsprocesserna från planering till genomförande och utvärdering/uppföljning. Verksamheten i Helsingborg påminner mer om ett äktenskap där vi

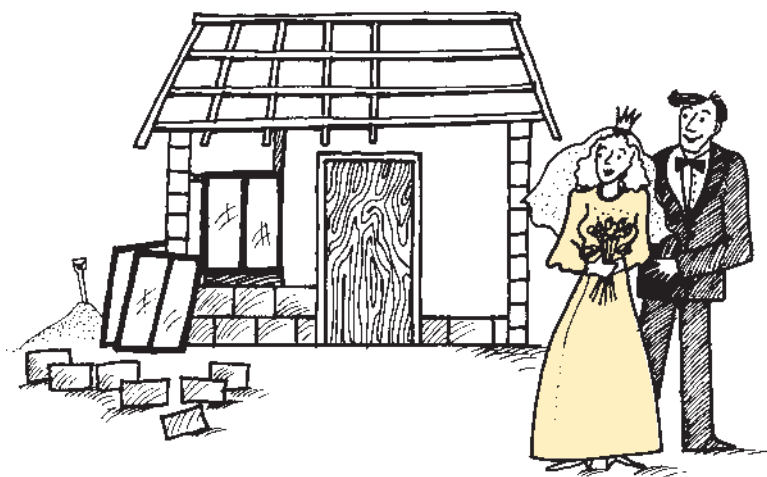
sionerna och ideologin spelar en större roll men där planeringen och organisationen inte är lika utvecklade.

Att kommunerna är så olika stora och olika organiserade förklarar antagligen en del av skillnaden i sättet att se på utvärderingar. Men även om man bortser från kommunernas storlek kvarstår den skillnad som Mikael Alexandersson beskriver i sättet att se på utvärdering.

När det gäller *strategin* för utvärdering finns det några viktiga faktorer som en strategi bör ta upp nämligen fokus, planering, användning, organisation och utvärderaren som person. Om verksamhetsidéerna skiljer sig åt mellan två kommuner betyder det också att den bästa strategin för att genomföra utvärderingarna bör skilja sig åt. Jämför man en kommun som har en verksamhetsidé som går ut på kontroll, med en kommun som säger sig verka för främjande, kan strategierna i de två kommunerna se ut så här:

#### Olika verksamhetsidéer medför olika strategier

	<i>Kommun med ett kontrollerande syfte</i>	<i>Kommun med ett främjande syfte</i>
<i>Fokus</i>	Kostnader och resultat mot givna mål	Processer
<i>Planering</i>	Uppifrån och ned	Nedifrån och upp
<i>Användning</i>	För överordnades, till exempel politikers, beslut om resurstilldelning m m	För tjänstemäns och skolpersonalens beslut om utvecklingsåtgärder m m
<i>Organisation</i>	Extern utvärdering	Intern utvärdering
<i>Utvärderroll</i>	Kontrollör	Förändringsagent



I en kommun som använder utvärderingar för ett kontrollerande syfte kommer *fokus* att ligga på kostnader och resultat i förhållande till givna mål, medan en kommun med ett främjande syfte kommer väljer ett fokus som mer ligger på de arbetsprocesser som verkar för att få fram ett bra resultat. Utvärderingarna i en kontrollerande kommun vänder sig mer mot politikerna, medan det är lärare, rektorer och förvaltningstjänstemän som står i centrum i en kommun med ett främjande syfte och det är dessa grupper som tänks ha användning för utvärderingarna.

*Planeringen* i en kommun med kontrollerande syfte har ett uppifrån och ned-perspektiv där de som kontrollerar ställer upp regler för hur utvärderingsverksamheten ska skötas. I en kommun med främjande syfte har de berörda större inflytande över pla-

neringen som utgår från ett nedifrån och upp-perspektiv.

Om kontrollen ska bli så objektiv som möjligt är det troligt att man i en kontrollerande kommun för in externa utvärderare medan man i en kommun med främjande syfte troligen satsar på interna utvärderare. Det gör också att *utvärderaren* får olika roller i de olika perspektiven, han eller hon blir kontrollör respektive förändringsagent.

Både Anebys och Helsingborgs utvärderingar innehåller en blandning av främjande och kontroll. De skiljer sig delvis genom att det främjande syftet är mer påtagligt i Helsingborg. I det här perspektivet är det intressant att se hur deras utvärderingsstrategier är utformade.

Fokus i Aneby bestäms framför allt av koppling-

en till skolplanen. Kommunen har en tydlig utvärderingsplan för vad, hur, när utvärderingar ska göras och av vem. Utvärderingsorganisationen utgörs framför allt av den biträdande förvaltningschefen som har dubbla roller som utvecklare och utvärderare. I framtiden kommer också rektorerna att få en viktigare roll som utvärderare på sina egna skolor.

I Helsingborg gör kommunens storlek och komplexa organisation det svårare att styra utvärderingsarbetet. Skolplanens karaktär gör det svårare att direkt peka ut fokus för utvärderingar och just organisationsstrukturen gör planeringen mycket mer komplicerad. Kommunen försöker att skraddarsy utvärderingar med olika syften och fokus för olika målgrupper. Självvärdering som metod används för att personalen ska reflektera över det egna arbetet. Helsingborg har genom sin storlek möjlighet att upprätthålla en stab för utvärdering som kan ta fram de principer som ska gälla.

Hur långt har man kommit med att utveckla utvärderingsverksamheten i Aneby och Helsingborg? I Aneby började man med att utvärdera, men har också en etablerad *strategi* för utvärderingsverksamheten. Här finns det möjligheter att gå vidare och knyta praktiken tätare till en verksamhetsidé.



I Helsingborg har man börjat arbeta med visionerna, teorin, och har på idéplanet en uttalad *verksamhetsidé* men har inte kommit lika långt vad gäller strategin för utvärderingar och den praktiska tillämpningen. Här finns emellertid goda möjligheter att gå vidare och utveckla strategier för hur styrningen och utvärderingen ska fungera.

Den här skriften ska inte att utvärdera de två kommunernas verksamhet. Det är i stället en presentation och reflektioner över utvärderingsarbetet i kommunerna. Utan tvekan kan man dock säga att både Aneby och Helsingborg har kommit långt på den väg de valt. Trots det har ingen av dem kommit så långt att utvärderingarna i egentlig mening styr skolan vad gäller till exempel beslut och resursfördelning.

Aneby och Helsingborg representerar olika stora kommuner, är organiserade på olika sätt och skiljer sig delvis vad gäller synen på utvärdering. På så vis är de representativa för många, men givetvis inte alla, kommuner i Sverige.

Hur kan man då som utvärderare i en kommun dra nytta av de här exemplen? Oavsett vilken typ av kommun man arbetar i hoppas jag att man kan lära sig en hel del av Anebys och Helsingborgs liksom även av de fyra övriga kommunernas erfarenheter.

De intervjuer jag gjort med utvärderare i olika kommuner visar att det finns vissa framgångsfaktorer som återkommer när de intervjuade får formulera sig fritt. De stämmer också ganska väl med de erfarenheter jag själv gjort som utvärderare inom olika organisationer: Nacka kommun, Skolverket, Riksrevisionsverket och till och med i biståndsprojekt i Afrika och Asien.

Det är givetvis riskabelt att försöka sammanfatta dessa erfarenheter i några korta meningar. Om jag trots allt ändå skulle pröva att göra en lista med mina bästa råd till den kommun som vill börja att utvärdera skolan skulle den kunna se ut så här:

- Lär av andra förvaltningar som arbetar med utvärdering inom din kommun.
- Ta intryck av andra kommuner men kom i håg att varje kommun måste välja sin egen väg.
- Dra in olika intressenter, politiker, föräldrar och personal, i arbetet så att ni får legitimitet för utvärderingsuppgiften.
- Lägg ned ordentliga resurser på utvärderingsverksamheten – om ni ändå ska satsa på utvärdering.

- Fundera på vad ni vill uppnå med utvärderingarna och formulera det som en verksamhetsidé.
- Fokusera på vad ni ska utvärdera och inte på vilka utvärderingsmetoder ni ska använda.
- Följ upp vad som händer med utvärderingarna.
- Utbilda den personal som ska arbeta med utvärdering både gäller utvärderingskompetens och frågor kring utvärderarrollen.
- Samordna utvärderingsverksamheten med budget- och planeringsarbetet.
- Knyt utvärderingarna till skolplanen så att det framgår vad som ska utvärderas under den tid som skolplanen gäller. Men ha också beredskap för att det plötsligt kan dyka upp nya frågor som behöver utvärderas.

## Vad har vi lyckats bäst med?

– Jag tycker att vi har kommit längst med att få till en dialog kring utvärderingar. Förr var det kontoret som bestämde vad som gällde, nu satsar vi på dialogen, inte minst med skolledarna.

– Det vi inte är så duktiga på är att dokumentera vad vi gör. Något som jag för övrigt tycker gäller hela skolverksamheten.

*Jan Rocksén  
barn- och utbildningschef i Örnsköldsvik*

– Vi har en bra organisation för att göra utvärderingar med erfarna och kompetenta utvärderare. Jag har svårt att hitta någon speciell akilleshäls, men vi kan nog göra speciellt utvärderingarna på skolnivå på ett effektivare sätt.

*Jan-Erik Liljergren  
utvecklingschef vid utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i Gävle*

– Vi är nog bäst på att fastställa utvärderingsbara mål, det har vi arbetat en hel del på. Vi är också bra på att arbeta med fokusgrupper och med avnämare för att få fram lämpliga frågeställningar.

– Däremot är vi inte så bra på att koppla ihop ekonomi med själva verksamheten och dess effekter. Och vi har inte utvecklat datorstödet i takt med det övriga arbetet.

*Torbjörn Johnson  
utvärderare och utvecklingsledare vid barn- och utbildningsförvaltningen i Karlskoga*

– Vi är bäst på att göra processutvärderingar, där är vi riktigt professionella. Men vi är dåliga på att återföra utvärderingsresultaten till politikerna. Det har vi helt enkelt inte orkat med.

*Johan Haesert  
barn- och utbildningschef i Åmål*

# Litteratur

## Referenslitteratur

*Alexandersson, Mikael:* Utvärdering som "äktenskap" eller som "husbygge", stencil, institutionen för metodik vid Göteborgs Universitet, 1997.

*Argyris, Chris och Schön, Donald:* Organizational learning: A theory of Action Perspective, Addison Wesley, 1978.

*Brorström, Björn; Ohlsson, Östen och Solli, Rolf:* Mini-handbok i utvärdering, Förvaltningshögskolans i Göteborg rapporter, nr 1997:5, 1997.

*Mayne, John:* Utilizing Evaluations in Organizations: The Balancing Act. Ur Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation & Organisational Learning, Transaction Publishers, 1994. Redaktörer: Frans L Leeuw, Ray C Rist, och Richard C Sonnichsen.

*Rossi, Peter H och Freeman, Howard E:* Evaluation, A Systematic Approach, SAGA Publications, 1989.

## Fördjupningslitteratur

*Jansson, Håkan och Montin, Stig:* Utvärdering i offentlig verksamhet – 8 rubriker om utvärdering, Novemus, Högskolan i Örebro, Rapport 1994:1, 1994.

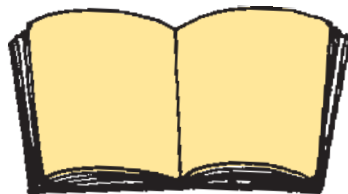
*Riksrevisionsverket:* Utvärderingar – till vad och hur mycket, Stockholm, 1987.

*Rombach, Björn och Sahlin-Andersson, Kerstin (redaktörer):* Från sanningssökande till styrmedel, Moderna utvärderingar i offentlig förvaltning, Nerenius och Santérus förlag, 1995.

*Skolverket:* Från regler till eget ansvar, en antologi om förutsättningarna för skolans styrning, Liber, 1997.

*Skolfrågor – om skola i en ny tid, slutbetänkande av Skolkommittén,* SOU 1997:121, 1997.

*Vedung, Evert:* Utvärdering i politik och förvaltning, Studentlitteratur, 1995.









Den här skriften kretsar kring framför allt två frågor:  
Hur kan en kommun styra sin skolverksamhet med  
hjälp av utvärderingar? Hur kan en kommun styra sin  
utvärderingsverksamhet?

Författaren utgår från generella idéer men ger ett  
antal konkreta exempel utifrån framför allt två  
kommuners sätt att organisera utvärderingsarbetet.  
Exemplen fungerar också som utgångspunkt för  
reflektioner kring de frågor som tas upp.

Skriften vänder sig framför allt till politiker och  
tjänstemän som ansvarar för utvärderingen av skolan.

*Skolverket*

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