

VERKSAMHETSNÄRA,
BEHOVSSTYRD
SKOLUTVECKLING

En utvärdering av
KVALITETSTEAMET I BURLÖV
– juni 2017 –



→	1. INLEDNING	3
	OM UTVÄRDERINGEN	3
	METOD	3
→	2. OM KVALITETSTEAMET	4
	KVALITETSTEAMETS SAMMANSÄTTNING	4
	KVALITETSTEAMETS ARBETE	4
	EN LEVANDE PROCESS	5
	FÖRDELNING/BESLUT OM UPPDRAG	5
→	3. UPPLIVDA RESULTAT	6
	ENSKILDA LÄRARES OCH UNDERVISNING UTVECKLAS	6
	STÄRKER I VISSA FALL KVALITETSARBETE OCH KOLLEGIALT SAMARBETE PÅ SKOLAN	6
→	4. ARBETSSÄTT, ORGANISERING OCH UPPDRAGSFÖRDELNING	7
	STÖDETS FORM OCH GENOMFÖRANDE ÄR TYDLIGA FRAMGÅNGSFAKTORER	7
	Operativt och situationsanpassat stöd	7
	Kombination av kompetens, ödmjukhet och tid	7
	Delvis förutsättningar för fortsatt utveckling och lärande vid avslut	8
	GODA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KVALITETSTEAMETS MEDARBETARE	8
	FÖRDELNING AV UPPDRAG OCH RESURSER UTIFRÅN LOKALA BEHOV	8
→	5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	10
	ETT LYCKAT SKOLUTVECKLINGSINITIATIV	10
	SÄKRAD LÅNGSIKTIGHET, NYTTA FÖR FLER OCH ÖKAD TRANSPARENS	10
→	BILAGA 1 - INTERVJUGUIDER	12
	INTERVJUGUIDE BURLÖV – REKTORER OCH LÄRARE	12
	INTERVJUGUIDE BURLÖV – KVALITETSTEAMETS MEDLEMMAR	13

Illustration framsida: Elisabeth Törner

1. INLEDNING

Burlöv är en av många kommuner som tampats med låg måluppfyllelse i skolan. Det har bland annat kvalificerat dem för vissa statsbidrag. Statliga medel särskilt riktade till skolor och huvudmän med låga kunskapsresultat eller hög andel elever som inte fullföljer sina studier, och som har eller bedöms ha svåra förutsättningar att förbättra sina resultat på egen hand. Burlöv har både själv och med stöd av statsbidragen sjösat olika utvecklingsinsatser för att höja måluppfyllelsen i skolan. En sådan satsning blev Kvalitetsteamet, som inrättades våren 2016. Kvalitetsteamet består av legitimerade pedagoger och arbetar genom kortare uppdrag för höjd måluppfyllelse i kommunens skolor och förskolor med utgångspunkt i enskilda enheters och pedagogers behov och önskemål.

Kvalitetsteamet är en ny företeelse i kommunen och kvalitetsteamets pedagoger skapar en ny typ av lärarroll. För att få en bättre förståelse för kvalitetsteamets insatser, hur de uppfattas och vad den nya funktionen innebär i skolan och kommunen har Burlöv låtit Elin Törner på Spira utvärdering och Ida Thomson på Bättre konsult göra en extern utvärdering av kvalitetsteamet. Resultaten från utvärderingen sammanfattas i följande rapport.

OM UTVÄRDERINGEN

Utvärderingen har haft tre huvudsakliga syften:

BESKRIVA: Utvärderingen ska ge en kortfattad beskrivning av kvalitetsteamet som skolutvecklingsföreteelse. Den ska ge en bild av kvalitetsteamets organisation och sammansättning, uppdragsfördelningen samt en förståelse för kvalitetsteamets verktygslåda och arbetssätt.

VÄRDERA: Utvärderingen ska med utgångspunkt i upplevelserna från rektorer, lärare och kvalitetsteamets medarbetare dra slutsatser om i vilka hänseenden som kvalitetsteamets arbete är framgångsrikt och vilka delar som är mer utmanande.

LÄRA: Utvärderingen ska bidra till ett lärande genom att peka på utvecklingsområden för kvalitetsteamets arbete.

Utvärderingen har utgått från följande övergripande frågeställningar:

- Vad är kvalitetsteamet och vilken roll fyller/förväntas de fylla i kommunen?
- Hur bidrar kvalitetsteamet till ökad måluppfyllelse och stärkta förutsättningar för ökad måluppfyllelse?
- Vad är utmaningarna och framgångsfaktorerna i kvalitetsteamets arbete?

METOD

Utvärderingen baseras i huvudsak på **16 telefonintervjuer** som genomförts med kvalitetsteamets ledare (en intervju), medlemmar i kvalitetsteamet (sju intervjuer) samt lärare (fyra intervjuer) och rektorer (fyra intervjuer) som tagit del av kvalitetsteamets tjänster. Ambitionen med urvalet har varit att täcka in olika typer av utvecklingsuppdrag och olika förutsättningar på skolorna. Fokus i intervjuerna med lärare och rektorer har legat på de uppdrag som kvalitetsteamet haft hösten 2016 och våren 2017. Intervjuerna har utgått från intervjuguiderna i bilaga 1. Slutsatser om uppnådda resultat och förklaringsfaktorer är därmed baserade på intervjupersonernas upplevelser. Utvärderingens kvalitativa ansats har gjort det möjligt att förstå och konkret exemplifiera upplevda resultat och framgångsfaktorer. Däremot är det inte möjligt att uttala sig om hur vanliga dessa resultat är. Det har inom ramen för denna utvärdering inte heller varit möjligt att dra slutsatser om kvalitetsteamets inverkan på elevernas måluppfyllelse.

Utöver intervjuerna så har viss dokumentation rörande kvalitetsteamet varit underlag för utvärderingen. Vid ett **analysseminarium** med kvalitetsteamet samt Burlövs rektorer och pedagoger i maj 2017 presenterades de preliminära resultaten från utvärderingen. De som medverkande gavs då möjlighet att bidra med input och synpunkter till utvärderingen. Dessa synpunkter har också tjänat som underlag i den samlade analysen.

2. OM KVALITETSTEAMET

Kvalitetsteamet startade våren 2016 och finansieras av två statliga bidrag: "Lågstadiesatsningen" som beviljats för att höja kvalitén för de lägre årskurserna samt det specialdestinerade statsbidraget "Samverkan för bästa skola" som ges för att stärka förmågan att planera, följa upp och utveckla utbildningen så att kunskapsresultaten i de utvalda skolorna höjs samt att likvärdigheten inom och mellan skolorna ökar.

Kvalitetsteamets övergripande uppdrag är att förbättra möjligheterna för en ökad måluppfyllelse och framgångsrik undervisning. Fokus ligger på lågstadiet men kvalitetsteamet har under den tid det varit igång även arbetat för förbättrad verksamhet i förskola, fritidshem och i de högre årskurserna.

KVALITETSTEAMETS SAMMANSÄTTNING

Vid tiden för utvärderingen består kvalitetsteamet av sju pedagoger. Alla är legitimerade lärare och en av dem är lektor.¹

Medlemmar till kvalitetsteamet har utöver att de bedömts vara starka pedagoger rekryterats för att tillsammans ha spetskompetens inom områden som kollegialt lärande, språkinriktad undervisning, digital kompetens, estetiska lärprocesser, normkritiskt förhållningssätt och elevinflytande.

Kvalitetsteamets arbete koordineras och leds av kommunens utvecklingsledare. Teamet har veckovisa möten där både gemensamma men också särskiljande utmaningar och frågeställningar lyfts och diskuteras.

KVALITETSTEAMETS ARBETE

Kvalitetsteamets arbete innebär i huvudsak terminsvisa uppdrag ute hos olika skolor och förskolor. Uppdragen kan antingen genomföras enskilt eller gemensamt av två eller tre personer från kvalitetsteamet. Kvalitetsteamets medlemmar är ute i skolorna och arbetar tre-fyra dagar per vecka. Övrig tid läggs på planering, inläsning och avstämningar.

Kvalitetsteamet ska utgöra ett verksamhetsnära, operativt stöd från en lärarkollega. Samtliga uppdrag har därför byggt på en nära samverkan mellan medlemmar i kvalitetsteamet och enskilda lärare eller lärarlag. I arbetet har också kontinuerliga avstämningar mellan rektor och kvalitetsteamets medarbetare på plats hållits. Detta för att stämma av hur arbetet förhåller sig till den ursprungliga beställningen och för att göra vägval och avgränsningar längs resan.

Kvalitetsteamets verktygslåda är bred och målet är att i största möjliga mån anpassa arbetet till de olika skolornas och enskilda lärare (och elevers) behov. Konkret kan kvalitetsteamet;

- Ge inspiration och stöd utifrån forskning och erfarenhet
- Vara en konstruktiv samtalspartner
- Samarbeta i klassrummet
- Avlasta läraren för att ge utrymme för att förändra arbetssätt och testa nya metoder.

¹Lektorns uppdrag skiljer sig något från de övriga medlemmarna i kvalitetsteamet. Lektorns roll har inte varit fokus i utvärderingen utan arbetet har inriktats på den organisation och det uppdragsbaserade arbetssätt som merparten av kvalitetsteamet arbetar efter.

- Observera
- Modella (exemplifiera ett visst sätt att jobba)
- Handleda i grupp och enskilt
- Driva utvecklingsprojekt och samordna arbetsgrupper

I arbetet med att konkretisera vad kvalitetsteamet ska göra har det också varit viktigt att tydliggöra vilken roll teamet inte förväntas ta i kommunen. Kvalitetsteamet ska inte vara en allmän vikariepool som täcker upp kortvariga eller längre vakanser. Det ska heller inte vara en utpräglad krisresurs som flackar runt på skolor utifrån mer akuta behov som uppstår. Att "hantera" komplicerade situationer rörande enskilda elever eller lärare ska inte stå i huvudsakligt fokus utan ambitionen är istället att bidra till hållbara arbetssätt på plats på olika skolor.

EN LEVANDE PROCESS

Under de tre terminer som kvalitetsteamet arbetat har det varit en pågående process att fortlöpande diskutera begränsningar och möjligheter och slipa på den roll som kvalitetsteamet ska ta. Bland annat har frågan om det är bra eller dåligt att flera ur kvalitetsteamet tillsammans är ute på en och samma skola eller om det är bättre att de sprider ut sig. Slutsatsen är att det kan vara olika beroende på en skolas situation och på enskilda medarbetares arbetssätt. I nuläget finns alltså båda typerna av uppdrag.

En fortlöpande process har inte bara handlat om kvalitetsteamets övergripande roll och arbetssätt utan också om de specifika uppdragen på varje skola. I flera fall har förändringar gjorts efter påbörjat uppdrag, exempelvis genom att kvalitetsteamets medarbetare har delat upp sig mellan olika skolor, för att få mer samlad tid på var och en av skolorna. Det har också handlat om att i samråd med rektor fokusera mer på en specifik fråga eller involvera fler i arbetet. De ursprungliga uppdragen som lärare och rektorer formulerat (se nedan) har dock i stort legat till grund för kvalitetsteamets arbete.

FÖRDELNING/BESLUT OM UPPDRAG

I arbetet med att fördela uppdrag har en process utvecklats där rektorer i kommunens grund- och förskolor har fått göra en behovsbeskrivning där de specificerar de utvecklingsbehov de har och vad de önskar att kvalitetsteamet hjälper till med. Ibland har även lärare på de olika skolorna varit delaktiga i att ta fram behovsbeskrivningen. Dessa ansökningar har inledningsvis stämts av med kvalitetsteamets samordnare. I vissa fall har de därefter vidareutvecklats och sedan har samtliga ansökningar tagits upp vid ett gemensamt rektorsmöte. Där har rektorerna bedömt dem och gemensamt diskuterat var kvalitetsteamet skulle göra mest nytta. Rektorsgruppen fattar sedan beslut om var kvalitetsteamet ska arbeta den kommande terminen. Vid utvärderingens genomförande har samtliga grundskolor i kommunen tagit del av tjänster från kvalitetsteamet, om än i olika utsträckning.

3. UPPLEVDA RESULTAT

I det här avsnittet redovisas vilken typ av utveckling/förändring kvalitetsteamet har bidragit till, utifrån lärares och rektorers upplevelser. Sammantaget kan sägas att kvalitetsteamet upplevs bidra både till utveckling av enskilda lärares undervisning och av organisation och samarbete på vissa enskilda skolor. Det är mer osäkert om kvalitetsteamet också bidrar till en långsiktig förstärkning av det kollegiala lärandet, kvalitetsarbetet och undervisningens kvalitet totalt sett i kommunen.

ENSKILDA LÄRARES MEDVETENHET OCH UNDERVISNING UTVECKLAS

Flera intervjupersoner vittnar om att lärarna, genom kvalitetsteamets insatser, har fått en **ökad medvetenhet** om hur förändringar i den egna undervisningen påverkar elevernas lärande. Genom att testa olika metoder och angreppssätt i undervisningen, samt analysera hur dessa påverkar elevernas lärande har de utvecklat ett prövande och analyserande förhållningssätt till den egna undervisningen. En sådan medvetenhet är en viktig grund för att lärare ska kunna arbeta aktivt med uppföljning av undervisningen inom ramen för skolans systematiska kvalitetsarbete.

I utvärderingen framkommer också flera exempel på att kvalitetsteamet har bidragit till en förändrad undervisningspraktik. Konkret kan det handla om utökad användning av digital teknik i undervisningen, exempelvis inom satsningen Skriva sig till lärande, där en del innebär att eleverna skriver texter på skrivplattor, i syfte att utveckla skrivandet utan att begränsas av svårigheter att skriva för hand. En lärare berättar att hon, sedan kvalitetsteamets insats, använder **eleverna som lärresurser** för varandra i betydligt större utsträckning. Eleverna får lösa uppgifter i par, eller ge feedback och bygga vidare på varandras arbete. Många lärare beskriver hur de, med kvalitetsteamets hjälp, fått en **större verktyglåda** för att stärka lärande och elevengagemang. Det kan handla om att använda en viss metod för att komma igång med lektioner eller sätt att involvera eleverna i planeringen av undervisningen. Kvalitetsteamet har vidare hjälpt lärare att hitta **strategier för att hantera olika specifika utmaningar** i undervisningen. Exempelvis hade en lärare problem med att pojkar ofta pratade rätt ut medan flickorna i högre utsträckning var tysta. Då utformade kvalitetsteamet tillsammans med lärare ett arbetssätt som innebar mindre utrymme för att prata rätt ut, exempelvis genom arbete och diskussion i par. En annan lärare upplevde att hen hade eleverna mot sig på lektionerna. Då stöttade kvalitetsteamet med att föreslå en metod för självskattning där läraren noterade hur hen hade eleverna med sig för varje lektion, och därmed kunde se sin progression. Flera lärare beskriver också att förändringarna i den egna praktiken lett till **utveckling hos eleverna**. Det kan handla om en större medvetenhet om det egna lärandet eller om ett bättre skrivande eller problemlösning inom matematiken. Samtidigt som en mängd olika former av utveckling beskrivs i intervjuerna så framkommer också vittnesmål om att det inte är alla lärare som nått en bestående utveckling.

”

Om jag ser tillbaka sen ett år tillbaka, så har det ändrats radikalt. Förut var et mycket ensamarbete, nu jobbar de nästan aldrig ensamt. De ska lära varandra, vara lärresurser för varandra. Kvalitetsteamet hjälper oss att få fram det. /lärare

STÄRKER I VISSA FALL KVALITETSARBETE OCH KOLLEGIALT SAMARBETE PÅ SKOLAN

I utvärderingen förekommer också beskrivningar av att även skolans interna arbete har utvecklats med hjälp av kvalitetsteamet. En rektor som haft kvalitetsteamet för ett matematikutvecklingsprojekt vittnar om att både kvalitetsarbete och kollegialt lärande fick bränsle generellt på skolan, även utanför fokusområdet matematik. En annan rektor lyfter att kvalitetsteamet, under tiden de är på skolan, är en värdefull tillgång för rektor i det pedagogiska ledarskapet. Kvalitetsteamet är mycket ute i klassrummen och kan utifrån sin expertis fungera som samtalspartner till rektor. Detta är dock ett värde som endast består under den tid som kvalitetsteamet finns på skolan. Det förekommer också exempel där kvalitetsteamet specifikt arbetat för att stödja arbetslagsledare för att bland annat skapa bättre förutsättningar för effektiva och lärande arbetslagsmöten. Flera intervjupersoner poängterar att det är svårt att veta hur stort avtrycket på skolan blir på längre sikt. De pekar på att utvecklingsarbete tar tid, och att de långsiktiga resultaten är beroende av hur skolan själv fortsätter arbetet.

4. ARBETSSÄTT, ORGANISERING OCH UPPDRAGSFÖRDELNING

I det här avsnittet redogörs för de faktorer som förklarar resultaten av kvalitetsteamets arbete. Det handlar om kvalitetsteamets arbete på skolorna, om teamets förutsättningar samt om processen för att fördela uppdrag och resurser.

STÖDETS FORM OCH GENOMFÖRANDE ÄR TYDLIGA FRAMGÅNGSFAKTORER

Medan resultaten av kvalitetsteamets arbete varierar i typ och omfattning så är beskrivningarna av kvalitetsteamets arbetssätt närmast enhälliga. I intervjuerna framträder tydliga framgångsfaktorer som handlar både om formen för stödet och om kompetens och förhållningssätt hos personerna i kvalitetsteamet. Ett visst utvecklingsbehov framkommer dock i intervjuerna rörande förutsättningar för fortsatt utveckling och lärande vid insatsens avslut.

OPERATIVT OCH SITUATIONSANPASSAT STÖD

Det stöd som kvalitetsteamet erbjuder skolorna har en form som upplevs vara mycket lämplig för att stärka utveckling. Främst handlar det om att stödet är operativt verksamhetsnära och därmed kan vara flexibelt och situationsanpassat. Samtidigt finns en tydlig koppling till forskning och en teoretisk kunskapsbas. Konkret handlar det om att kvalitetsteamet är en resurs på plats i klassrummet som kan hjälpa till att hitta lösningar på utmaningar som uppstår i vardagssituationer. De arbetar direkt med eleverna och kan anpassa stödet efter de behov som uppkommer. Kvalitetsteamets observationer av undervisningen har bidragit med insikter men lärarna har också genom att studera kvalitetsteamets möte med eleverna fått upp ögonen för hur elevers varierande behov kan mötas. Just möjligheten att växla mellan handledning, modellande, kollegiala samtal osv. innebär att det finns många tillgängliga verktyg som kan användas för att stärka lärarnas utveckling och elevernas lärande. Dessutom innebär kvalitetsteamets närvaro i klassrummet att det utvecklingsarbete som på många sätt är krävande, kombineras med en kapacitetsförstärkning i vardagen, vilket förbättrar förutsättningarna för att lärarna ska orka bära utvecklingsprocessen.

KOMBINATION AV KOMPETENS, ÖDMJUKHET OCH TID

Även sättet som medarbetarna i kvalitetsteamet ger stöd upplevs mycket positivt. De beskrivs alla ha ett ödmjukt förhållningssätt som öppnar upp för utveckling samtidigt som de är mycket kompetenta inom det område de arbetar med. Ett ödmjukt och konstruktivt förhållningssätt märks bland annat i att de lyfter förslag och idéer snarare än färdiga lösningar. Lärare beskriver att de upplever medarbetarna i kvalitetsteamet som en mycket god kollega snarare än någon som ska visa hur man gör. En lärare beskriver i intervjun att hen inledningsvis var lite frågande och ovillig till att släppa in någon ny i klassrummet, men att det fungerat bra med kvalitetsteamet, tack vara deras förhållningssätt.

Det framgångsrika stödet bygger i lika hög grad på att kvalitetsteamets medarbetare har en kompetens som behövs på skolorna. De känner den pedagogiska vardagen och kan samtidigt koppla detta till forskning och beprövad erfarenhet. Samlat i kvalitetsteamet finns en både bred och djup kompetens som möjliggör behovsanpassning och succesivt ökande utmaningar för lärarna. Då uppdragen vanligtvis varit terminslånga har det också funnits tid att inledningsvis fokusera på att lära känna varandra och skapa en stabil plattform för utvecklingsarbete. I takt med att relationen mellan ordinarie pedagoger och kvalitetsteamets pedagoger stärks har också kvalitetsteamet kunnat utmana lärare allt mer och ibland komma längre än förväntningarna i det ursprungliga uppdraget.

”

Ibland tycker jag inte att det är så kul när det kommer in nya människor i klassrummet, men den känslan har jag inte med de här människorna. De smälter bara in och hjälper mig att utveckla mig själv. Har vänt helt, tycker det är jättebra! /lärare

DELVIS FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FORTSATT UTVECKLING OCH LÄRANDE VID AVSLUT

Kvalitetsteamet upplevs, mot slutet av tiden på skolan, verka för att skolan själv ska kunna bära en fortsatt utvecklingsprocess. Detta i gemensamma möten med skolledning där formerna för fortsatt utvecklingsarbete diskuterats. Det har däremot varit ovanligt med stödjande insatser efter tiden på skolan, vilket inneburit att ansvaret för fortsättningen helt har legat på skolan och de enskilda lärarna. I utvärderingen framkommer att det kan vara svårt att få processen att leva vidare efter att kvalitetsteamet gått vidare till andra uppdrag. I de fall kvalitetsteamet, på grund av en annan insats, funnits kvar på skolan så har detta upplevts som en viktig tillgång. Detta då lärare har haft möjlighet att få fortsatt stöd vid behov.

Ett medel för att ytterligare stärka utvecklingsprocesserna på skolorna och kvalitetsteamets arbete är uppföljning och utvärdering av det arbete som bedrivits under tiden med kvalitetsteamet. I detta syfte har en kortare enkät genomförts i slutet av insatsen, och kompletterats av en fri form av muntlig utvärdering. Här uttrycker intervjupersoner både i kvalitetsteamet och på skolorna att det finns en utvecklingspotential, då utvärderingen inte fullt ut har fångat de komplexa processer som arbetet innebär.

”

Vi har gemensamt bestämt att vi pratar vidare vid ett visst tillfälle. Svårigheten nu är att alla inte gjort uppgiften vi kommit överens om till det tillfället. De var sjuka och sen går veckorna och det är utvecklingssamtal etc. Det blir svårt när det inte är någon som har fokus på det. /Lärare om det fortsatta arbetet efter kvalitetsteamet

GODA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KVALITETSTEAMETS MEDARBETARE

En tydlig utgångspunkt för kvalitetsteamets arbete är att de ska vara ett verksamhetsnära stöd och finnas på plats i lärare och elevers vardag. De ska med andra ord lägga merparten av sin tid där.

För att kvalitetsteamet ska kunna ge ändamålsenligt stöd på skolorna krävs dock att medarbetarna i kvalitetsteamet samtidigt har förutsättning att upprätthålla och stärka sin kompetens. Två faktorer framstår här som centrala, nämligen det interna samarbetet i kvalitetsteamet samt möjligheten till egen kompetensutveckling.

Medarbetarna i kvalitetsteamet beskriver att de har stor nytta av tillgången till varandras kompetens. Eftersom teamet är sammansatt för att tillsammans ha en bred kompetens så behöver medarbetarna ibland stöd när de själva inte har den kompetens eller erfarenhet som behövs i en given situation. Dialogen vid vecko-möten liksom möjligheten att ta stöd av varandra löpande vid behov beskrivs därför som en viktig förutsättning för att kunna göra ett så bra jobb som möjligt på skolorna. Medarbetarna i kvalitetsteamet beskriver också att de har goda möjligheter till den fortlöpande kompetensutveckling som behövs för att kunna ge det önskade stödet på skolorna.

FÖRDELNING AV UPPDRAG OCH RESURSER UTFRÅN LOKALA BEHOV

En central framgångsfaktor som lyfts fram av så gott som samtliga intervjupersoner är vikten av att det är rektorer och lärare som själva definierar vilka behov kvalitetsteamet ska möta och att det är dessa behov som ligger till grund för kvalitetsteamets uppdrag. Kvalitetsteamet ska på så sätt vara en utvecklingsresurs i utvecklingsprocesser som enskilda skolor, rektorer och lärare äger och driver.

Fördelningen av kvalitetsteamets resurser mellan olika uppdrag ska göras utifrån en bedömning av behov på skolorna. Hittills har i princip alla rektorer fått de resurser från kvalitetsteamet som de önskat sig. Därmed möter kvalitetsteamet de behov som av rektorerna bedöms vara viktigast. I många, men inte samtliga, fall har även lärarna varit delaktiga i formuleringen av uppdrag, och äger därmed problembeskrivningen som ligger till grund för fördelningen av kvalitetsteamets uppdrag.

Samtidigt som alla intervjuade är överens om att fördelningen görs utifrån behov så framkommer i utvärderingen att det inte är helt tydligt hur fördelningen av resurserna görs. Det är inte självklart hur behov ska definieras eller värderas sinsemellan. Olika typer av behov lyfts fram, såsom utmaningar i en elevgrupp eller årskurs,

utmaningar på organisatorisk nivå eller om ämnesspecifika didaktiska utvecklingsbehov. Det framkommer också att andra motiveringar, som inte rör behov, kan påverka. En rektor nämner att en redan pågående utvecklingsprocess kan vara ett argument för att få del av kvalitetsteamet. Även ett rättviseargument förekommer återkommande, där det lyfts fram som viktigt att alla skolor får del av kvalitetsteamets stöd. En rektor menar vidare att motiven för fördelningen inte blivit tillräckligt tydliga under beslutsprocessen. Därutöver saknar de lärare som tar del av kvalitetsteamets arbete ofta insyn i hur fördelningen görs. Det finns också olika uppfattningar bland rektorerna om hur fördelningen bör ske, exempelvis hur mycket uppdragen bör styras av huvudmannen. Vilka problembeskrivningar och behov som kommer att få förtur vid framtida fördelning, där behov och önskemål är större än tillgängliga resurser, är på så sätt inte helt tydligt.

”

Jag tycker det är lite konstigt att man kan önska vad som helst från kvalitetsteamet. Att inte huvudmannens styrning varit tydligare. /Rektor

En annan aspekt av hur fördelningen av uppdrag görs är att systemet, så som det nu är uppbyggt, i hög grad är beroende av en person, som fungerar som gatekeeper - länken mellan rektorsgruppen och kvalitetsteamet. Genom samordnaren får rektorer hjälp att slipa sina ansökningar, stöd att hitta fokus och avgränsningar och att formulera sina behov så att de utgår ifrån en analys av elevernas vardag och resultat. Detta framstår som effektivt och som ett sätt att säkerställa att kvalitetsteamet används på det sätt som det är tänkt. När alltför mycket kunskap och inflytande samlas hos en person innebär det dock en sårbarhet i verksamheten. Det riskerar också att minska transparensen i beslutsprocesserna.

”

Kvalitetsteamet hade kunnat bli så himla fel om det blev mer toppstyrt – om huvudmannen styrde mer. Jag som rektor måste känna att jag driver processen och äger den. /Rektor

5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I följande avslutande avsnitt summeras de huvudsakliga slutsatserna från utvärderingen. Här lyfts också rekommendationer för det fortsatta arbetet fram.

ETT LYCKAT SKOLUTVECKLINGSINITIATIV

Med utgångspunkt i resultaten från intervjuerna och analysseminariet är vår samlade bedömning följande:

- Kvalitetsteamet har etablerat sig som en **eftertraktad och uppskattad skolutvecklingsresurs** i Burlövs kommun.
- Kvalitetsteamet bidrar till en **ökad medvetenhet** hos de pedagoger och rektorer de samarbetar med. Bland lärare tar det sig främst uttryck i en större reflektion om kopplingen den egna praktiken (det egna görandet) samt elevernas lärande och måluppfyllelse.
- Kvalitetsteamet har främst bidragit till **utveckling av lärarnas praktik**, i vissa fall en genomgripande förändring. Även en utveckling av det kollegiala lärandet och kvalitetsarbetet har skett på vissa skolor. Hur stort avtrycket är varierar dock mellan skolor och lärare.
- Att det är **rektorer och lärare som själva definierar sina behov** och omvandlar dem till uppdrag för kvalitetsteamet skapar både förankring och ägandeskap för utvecklingsprocessen.
- Även om det finns samsyn kring att behoven ska styra uppdragsfördelningen så är det inte **tydligt för alla på vilka grunder fördelningen av resurserna görs**. Olika uppfattningar finns också om hur Kvalitetsteamets resurser bäst bör fördelas.
- Kvalitetsteamet ger stöd i pedagogernas yrkesvardag vilket ger mycket goda förutsättningar till ett **situationsanpassat, konkret stöd** med goda resultat. Att kvalitetsteamet är på plats i klassrummet ger också **avlastning** vilket gör det lättare för lärare att orka förändra sitt arbetssätt.
- Kvalitetsteamets medarbetare har **hög pedagogisk kompetens** och ett **ödmjukt och prestigelöst förhållningssätt** och ses som en stödjande kollega snarare än som en kritisk observatör eller expert, vilket öppnar upp för utveckling.
- Uppdragen som vanligtvis omfattar en termin är tillräckligt långa för att **etablera relationer** mellan skolans och kvalitetsteamets pedagoger – en plattform som borgar för ett ärligt och rakt utvecklingsarbete.
- På flera håll uppfattas det som **utmanande att fortsätta utvecklingsprocessen** efter att kvalitetsteamet har lämnat skolan, medan möjligheten till en mer begränsad uppföljande kontakt upplevs mycket värdefullt.
- Kvalitetsteamet förlägger den största delen av sin tid till skolorna/förskolorna men har också getts **utrymme för kompetensutveckling**, gemensamma avstämningar och planering.

SÄKRAD LÅNGSIKTIGHET, NYTTA FÖR FLER OCH ÖKAD TRANSPARENS

De utvecklingsmöjligheter vi identifierat handlar främst om att säkra en långsiktighet och nytta för fler i de goda resultat som kvalitetsteamet upplevs ha bidragit med. Detta genom att **underlätta för lärare och rektorer att vidmakthålla och vidareutveckla kvaliteten i undervisningen** även efter att kvalitetsteamet avslutat sitt uppdrag. Det kan handla om att bygga in uppföljande stöd efter genomförda uppdrag, exempelvis genom ett antal avstämningssamtal tiden efter att ett uppdrag avslutats. Möjligen skulle kvalitetsteamet kunna arbeta med flera parallella uppdrag men över längre tid för att i högre utsträckning befästa vissa arbetssätt. Vi ser också att en större spridning och långsiktighet skulle kunna uppnås om Kvalitetsteamet

fick tydligare uppdrag att stärka hållbara strukturer för kollegialt lärande. Det kan exempelvis handla om att Kvalitetsteamet mer regelmässigt stödjer befintliga utvecklingsagenter på skolorna, exempelvis arbetslagsledare, förstelärare och rektorer, så att de i sin tur fortsatt kan driva ett medvetet, kollegialt.

I takt med att kvalitetsteamet blir en mer etablerad och eftertraktad resurs kommer konkurrensen om att få kvalitetsteamet till sin skola att öka. Med ökad konkurrens följer ökade krav på systematik och transparens gällande vilka behov som kvalitetsteamet främst ska användas till. Burlövs litenhet och den nära kontakten rektorer och utvecklingsledare emellan borgar för att mycket kan lösas genom diskussioner. Småskaligheten medför dock inte att kraven på tydlighet och behoven av förutsägbarhet minskar, det medför bara att fördelningsprocessen kan bli betydligt mer hanterlig. Utvärderingen har visat att fördelningsprinciperna inte är tydliga för alla som kvalitetsteamet finns till för. Det gör att kvalitetsteamets legitimitet riskerar att gå förlorad. Vi ser det därför som angeläget att **tydligare fastslå hur behovsbedömningen går till** (vilka kriterier som gäller) och eventuella prioriteringsordningar som finns vid fördelning av kvalitetsteamets uppdrag.

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDER

INTERVJUGUIDE BURLÖV – REKTORER OCH LÄRARE

Förväntningar och roll

1. Hur ser du på att Burlöv valt att satsa på ett kvalitetsteam för att stärka resultaten i skolan? (rektor/lärare)
2. Vilket syfte/mål uppfattar du att kvalitetsteamet har? (öka måluppfyllelse för eleverna nu vs. stärka lärarna)
3. Vilken roll ska kvalitetsteamet ta i skolan? (vilken roll ska de INTE ta) (rektor/lärare)
4. Hur kom det sig att du/ni efterfrågade kvalitetsteamets tjänster? (vilket behov, underlag, konsensus?)
 - Beskriv er process när ni kom fram till att ni ville ha kvalitetsteamets hjälp!
5. Hur upplevde du ”ansökningsförfarandet” av kvalitetsteamets tjänster? (rektor)
6. Vad hade du för förväntningar på deras arbete?

Uppdragets genomförande

7. Vilken roll har kvalitetsteamet haft i ditt arbete? (handledande, modellerande, kompetensutvecklande, styrande, utvärderande, stöd i utvecklingsarbete eller ledningsarbete)
8. Vilka aktiviteter har du tagit del av?
9. Vilka frågeställningar/områden har behandlats i kvalitetsteamets arbete kopplat till dig?

Resultat

10. Hur har arbetet följts upp/utvärderats?
11. Vilka resultat har arbetet gett? (kompetens, organisation, verktygslåda, elevresultat)
 - Vad har det gett dig/vad har du fått med dig?
 - Hur möter de upp mot de förväntningar du haft?
12. Vilka dimensioner av kvalitetsteamets arbete har du uppskattat mest respektive minst?

Utmaningar och framgångsfaktorer

13. Vad har varit särskilt svårt när det gäller samarbetet med kvalitetsteamet/i kvalitetsteamets arbete? (organisatoriska hinder, personliga/sociala förhållningssätt, innehållet i uppdraget, relationen till eleverna, tidspressen)
14. Vad upplever du har varit särskilt framgångsrikt i samarbetet med kvalitetsteamet/i kvalitetsteamets arbete?
15. Vad har krävts från dig (och från andra inblandade aktörer) för att arbeta ska ge så stor effekt som möjligt? I vilken mån har det fungerat?
16. Vad skulle du ge för råd till en annan rektor eller lärare som vill ta del av kvalitetsteamets tjänster på ett så effektivt sätt som möjligt?

Efter avslutat uppdrag

17. Vad har hänt på skolan efter att kvalitetsteamet lämnat?
 - Plan för fortsatt utvecklingsarbete med eller utan kvalitetsteamet?
 - Identifierade kompetensutvecklingsbehov?
 - Fortsatt kontakt?
18. Har ni under kvalitetsteamets tid på skolan förberett er på tiden efteråt?
 - Kvalitetsteamets roll i detta?
 - Din roll i detta?
 - Om relevant, hur hade ytterligare förberedelser kunnat göras?

Ytterligare kommentarer

19. Har du något att tillägga som inte har kommit upp tidigare under intervjun?

INTERVJUGUIDE BURLÖV – KVALITETSTEAMETS MEDLEMMAR

Inledning

1. Beskriv kortfattat din erfarenhet och tidigare befattning/uppdrag.

Förväntningar och roll

2. Beskriv kvalitetsteamets syfte och mål!
3. Vilken roll ska kvalitetsteamet ta i skolan? (vilken roll ska ni INTE ta)
4. Om du skulle beskriva din roll och kompetens i relation till övriga kvalitetsteamet – vad skulle du lyfta fram då?
5. Tycker du att kvalitetsteamet gör rätt saker/får rätt uppdrag?
 - Hur fungerar processen för urval av uppdrag?

Uppdraget

6. Beskriv det uppdrag du hade i höstas!
 - Hur såg beställningen ut? (tydligt inringat eller övergripande problembeskrivning, konsensus)
 - Hur långt/omfattande var uppdraget? (rimliga förväntningar i relation till tid)

Uppdragets genomförande

7. Hur har du tagits emot på skolan?
8. Hur har arbetet sett ut?
 - Hur har du fördelat din tid?
 - Vilka aktiviteter har arbetet omfattat?
 - Vilka personer har varit involverade?
9. Vilka vägval har behövt göras längs resans gång?
 - Hur väl har uppdraget stämt överens med inledande beställningen/ problembeskrivningen?
10. Hur avslutades arbetet på skolan?

Resultat

11. Hur har ditt arbete följts upp/utvärderats?
12. Vilka resultat har arbetet på skolan gett? (kompetens, organisation, verktyglåda, elevresultat)
 - Är resultaten förväntade/oväntade?
13. Vilka dimensioner av ditt arbete har rektorer respektive lärare uppskattat mest respektive minst?

Utmaningar och framgångsfaktorer

14. Vad har varit särskilt svårt? (organisatoriska hinder, personliga/sociala förhållningssätt, innehållet i uppdraget, relationen till eleverna, tidspressen)
15. Vad upplever du har varit särskilt framgångsrikt i arbetet?
16. Vad har krävts från rektor respektive lärare för att ditt arbete ska få så stor effekt som möjligt? I vilken mån har det fungerat?

Kompetens och stöd

17. Hur ser er verktyglåda ut i kvalitetsteamet? (vilka arbetsätt ska ni använda/ska ni INTE använda?)
 - Vilken koppling till beprövad erfarenhet/forskning har kvalitetsteamet?
 - Hur fungerar "omsättandet" av forskning i praktiken?

18. Hur ser det fortlöpande lärandet ut inom kvalitetsteamet?
19. Vilket stöd har du behövt för ditt arbete ute på skolan? Hur har det fungerat?

Efter avslutat uppdrag

20. Har ni under din tid på skolan förberett er på tiden efteråt? Om ja, beskriv!
 - Vilka personer har haft en roll i detta?
21. Vad händer på skolan när du lämnat den?
 - Plan för fortsatt utvecklingsarbete med eller utan kvalitetsteamet?
 - Identifierade kompetensutvecklingsbehov?
 - Fortsatt kontakt?

Ytterligare kommentarer

22. Har du något att tillägga som inte har kommit upp tidigare under intervjun?