

# Rapport - Utvärdering av ALP

## Bakgrund

ALP som skolutvecklingsinsats utvärderas årligen men då berörs endast den aktuella känslan av att ha haft ett besök i sitt arbetslag och precis fått en återkoppling eller observatörernas bild av den senaste omgången. Dessa löpande utvärderingar är av vikt i det kontinuerliga arbetet, ett stöd till ständiga förbättringar och en vägvisare till olika utvecklingsfokus.

Det som efterfrågats är dock en utvärdering av helheten och för att se på ALP som utvecklingsinsats över tid. ALP är en kvalitativ insats snarare än en kvantitativ och bör därför utvärderas med en kvalitativ metod. Den metod som valdes var Fokusgruppsmetoden, utifrån tre perspektiv; pedagoger ur de arbetslag som blivit besökta, rektorer som haft arbetslag som blivit besökta, samt observatörer som genomfört uppdrag och som också deltagit i utbildningsinsatser inom ALP. De som bjudits in till samtalen är slumpvis utvalda personer inom de tre kategorierna. Personerna skall dock ha varit berörda av ALP under perioden 2007-2009.

## Frågeställning

*Observatörer:*

"Vad har ALP som kompetensutvecklingsinsats gett dig ?"

- som enskild pedagog?
- ditt arbetslag?
- din förskola/skola?"

*Rektorer och representant från arbetslag som har blivit ALP:ade:*

"Vilka effekter har ALP som skolutvecklingsinsats gett din verksamhet?"

"Hur kan ALP utvecklas som skolutvecklingsinsats?"

## Metodval och arbetsgång

Den metod som använts är "Fokusgruppsmetoden - för framtagning av kvalitetskarta", utvecklad av Professor Bo Edvardsson och Seniorkonsult David Forsberg. Tillämpning av metoden har skett enligt följande:

1. Inbjudan formuleras och skickas ut till utvalda deltagare. En fokusgrupp har ett avgränsat tema eller en frågeställning. Denna frågeställning skall ska vara formulerad i förväg och deltagarna skall tydligt informeras om vad diskussion ska handla om. Antalet deltagare kan variera. Vanligt är att fokusgruppen har åtta till tolv deltagare, men även grupper med ner till fyra deltagare kan gå.
2. Vid samtalstillfället: inleds med en kort presentationsrunda av deltagarna samt en genomgång av förhållningsregler såsom att samtalsledaren styr men det är deltagarnas samtal som är det viktiga, den som dokumenterar noterar allas synpunkter och summerar efter varje moment.
3. Därefter ställs frågan ytterligare en gång och deltagarna ges 5-10 min för att reflektera över sina synpunkter. Fokusgruppen ska ge *många* synpunkter från deltagarna. Formen är ett samtal och inte en diskussion.

4. Sedan börjar en runda där var och en får lämna en synpunkt, sedan en ny runda där man fyller på med nästa synpunkt o.s.v. Samtalsledaren styr detta men spelar annars en mycket återhållsam roll. Det ska inte vara ett samtal mellan ledaren och deltagarna utan det viktiga är samtalet mellan deltagarna och att dess synpunkter dokumenteras i sin helhet. När allas synpunkter fått komma fram och dokumenteras är dags för nästa steg.
5. Tillsammans i gruppen skall sedan ett antal ( max 5) områden/faktorer identifieras, därefter skall gruppen tillsammans gruppera in de synpunkter som framkommit (ca 4/faktor ). Vissa synpunkter kan komma att försvinna i denna process då flera kan vara snarlika. I detta moment börjar kvalitetskartan ta form.
6. Sedan får var och en rangordna synpunkterna från 3-1 där 3 är viktigast. Poängen för varje synpunkt summeras.
7. Sedan får gruppen möjlighet att betygssätta ( 1-5 där 1 är lägst ) nuläget på de mest betydelsefulla synpunkterna. Betygssnitt räknas ut.
8. Fokusgruppsamtalen avslutas med en reflektionsrunda över resultatet. Tacka de som deltagit och upplys om att återkoppling kommer att ske.

Resultatet från de genomförda samtalen har sedan reflekterats över och gett den samlade bilden presenteras nu i denna rapport.

## Resultat

OBSERVATÖRER tillfälle 1 – Vad har ALP som kompetensutvecklingsinsats gett dig?

Faktorer/ Områden	Synpunkter/ Kännetecken	Betydelse individuellt	Betydelse arbetslaget	Betydelse skolan/ förskolan
Reflektion	1. Att få reflektera över förhållningssätt och värden på ett djupare plan. 3. Att få se andra verksamheter och få nya perspektiv på den egna. 4. Reflektionstid, ny kraft. 5. Tid och möjlighet att fokusera kring en bok.	1. $2+3+3=8$  3. $2=2$	3. $1=1$	
Samverkan	6. Att lära känna andra verksamheter. 7. Att känna Vi-känslan och se likheter mellan pedagoger och olika stadier. 8. Stärkt 1-16-årsperspektiv genom Mini-Alp och observatörernas kunskap. 9. Bygga broar mellan kommunerna och förvaltningarna	7. $1=1$		7. $1=1$  8. $1=1$  9. $2+1=3$
Kommunikation	10. Mer komplett i sin roll	10. $1+1=2$		10. $2=2$

	<p>som pedagog gentemot ledning, föräldrar, elever och kollegor.</p> <p>11. Att få lära sig metoder att samtala.</p> <p>12. Att man får ord och argument på känslor och få lättare att motivera det man vill och få med sig sina kollegor.</p>	11. 3+3=6	<p>11. 3=3</p> <p>12. 2+1=3</p>	12. 1=1
Utveckling	<p>14. Styrka till egen utveckling och motivationshöjande.</p> <p>15. Ny input till nya pedagogiska diskussioner i området.</p> <p>16. Arbetsglädje</p> <p>17. Att få delta i en grupprocess i observatörsgruppen</p> <p>18. Trygghet i min pedagogroll.</p> <p>19. Strävan att föra över processkunskap till mitt eget arbetslag.</p> <p>20. Att kunna se helheten och inte fastna i detaljer.</p> <p>21. När man fokuserar på en sak får man mereffekt.</p>	<p>14. 2=2</p> <p>16. 1=1</p> <p>17. 1=1</p>	<p>15. 3=3</p> <p>19. 3+1=4</p> <p>20. 2=2</p>	<p>15. 2+1+2=5</p> <p>20. 3+3+3=9</p> <p>21. 3=3</p>
Kunskap	<p>22. Kompetensutveckling.</p> <p>23. Kunskap om gruppdynamik.</p> <p>24. Olika diskussionsformer för gruppen.</p> <p>25. Ställer frågor som får kollegor att tänka ett steg till.</p> <p>26. Observations-teknik.</p> <p>27. Nya tekniker för att få fler delaktiga i diskussioner.</p> <p>28. Lösningssinriktad pedagogik.</p> <p>29. Är stöd inför svåra samtal i arbetslag och skola.</p> <p>30. Insikter om andra verksamheter än den egna.</p>	<p>22. 3+2=5</p> <p>26. 2=2</p>	<p>23. 2=2</p> <p>25. 2=2</p> <p>27. 2=2</p> <p>28. 1+3=4</p>	<p>27. 3+2=5</p>

**Betyget på de insatser som har störst betydelse var:**

På individnivå: "Att få reflektera över förhållningssätt och värden på ett djupare plan" = 3,8

"Att få lära sig metoder att samtala" = 4,6 "Kompetensutveckling"=5,0

På arbetslagsnivå: "Strävan att föra över processkunskap till mitt eget arbetslag"=3,6  
 "Lösningssinriktad pedagogik"=3,8 "Är stöd inför svåra samtal i arbetslag och skola"=4,0

På enhetsnivå: "Ny input till nya pedagogiska diskussioner i området"=3,4 "Att kunna se helheten och inte fastna i detaljer"=4,0 "Nya tekniker för att få fler delaktiga i diskussioner"=4,6

Betyget är satt i relation till nuläget på den förmåga/kompetens som ALP bidragit till.

OBSERVATÖRER tillfälle 2 – Vad har ALP som kompetensutvecklingsinsats gett dig?

Faktorer/ Områden	Synpunkter/ Kännetecken	Betydelse individuellt	Betydelse arbetslaget	Betydelse skolan/ förskolan
Pedagogisk utveckling	1. ALP-observatörer sprider väl förankrade metoder och idéer över kommungränserna. 2. ALP:s arbetsmetoder och idéer får spridning över kommungränserna. 3. Positiv energikick av det lösningssinriktade förhållningssättet 4. Förmåga att se sig själv som pedagog ur ett utifrån perspektiv 5. Input i den egna verksamheten utifrån det uppdrag man har varit ute på. 6. Reflektera över det jag själv gör utifrån andras exempel. 7. Tryggare och mer professionell i pedagogrollen. 8. Fördjupad pedagogisk insikt. 9. Nytändning till pedagogiska projekt	4. 3+3=6       7. 1=1  8. 1+1+2=4	3. 1=1    5. 3+2+2=7   9. 3+1=4	1. 1=1  2. 3+2=5       5. 3+1=4
Kunskap	10. Få perspektiv den egna verksamheten utifrån andra kommuners organisation. 11. Ökad kunskap kring och synliggörande av styrdokument. 12. Insikt om att det jag själv ser kan ses på så många olika sätt.	10. 1+1=2		10. 3=3
Färdigheter/ kunskap	13. Verktyg och kunskap att hantera en grupprocess.			13. 2=2

	<p>14. Kunskap och djupare förståelse för andras verksamhetsformer både genom observatörsgruppen och uppdraget gör att man kan föra samtal över verksamheten.</p> <p>15. Samtalsmetodik som kan användas på många olika nivåer.</p> <p>16. Observations-teknik och resultatanalys samt se konsekvenser av hur man förmedlar det man har sett.</p>	<p>15. 2+2=4</p> <p>16. 3=3</p>	<p>15. 1+2=3</p>	<p>14. 1+2=3</p> <p>15. 1=1</p>
Reflektion	<p>17. Ett fokus på pedagogiska samtal på alla nivåer.</p> <p>18. Möjlighet till fördjupade pedagogiska diskussioner.</p>	<p>17. 3=3</p> <p>18. 2=2</p>	<p>17. 3=3</p> <p>18. 2=2</p>	<p>17. 2=2</p>
Färdigheter	<p>19. Träning och utveckling i social kompetens.</p> <p>20. Omsätta teori till praktik när det gäller samtalsmetodik.</p> <p>21. Förmåga att ha ett helikopterperspektiv ; pedagog, arbetslag, enhet, förvaltning</p> <p>22. Kompetens att arbeta med vuxna individer och grupper i ett utvecklingsarbete.</p> <p>23. Se helheten och lyfta frågor som berör alla.</p> <p>24. Utveckla förmåga att kunna jobba i nya gruppkonstellationer</p>	<p>20. 2=2</p> <p>22. 3=3</p>	<p>21. 3+3=6</p> <p>22. 1=1</p> <p>23. 1=1</p> <p>24. 2=2</p>	<p>21. 2+1=3</p> <p>22. 3=3</p> <p>23. 3=3</p>

**Betyget på de insatser som har störst betydelse var:**

På individnivå: "Förmåga att se sig själv som pedagog ur ett utifrån perspektiv"=3,6 "Fördjupad pedagogisk insikt"=4,6 "Samtalsmetodik som kan användas på många olika nivåer"=4,4

På arbetslagsnivå: " Input i den egna verksamheten utifrån det uppdrag man har varit ute på"=3,0 "Förmåga att ha ett helikopterperspektiv ; pedagog, arbetslag, enhet, förvaltning"=3,2

På enhetsnivå: " ALP:s arbetsmetoder och idéer får spridning"=3,8 "Input i den egna verksamheten utifrån det uppdrag man har varit ute på"=3,6

*Betyget är satt i relation till nuläget på den förmåga/kompetens som ALP bidragit till.*

PEDAGOGER - "Vilka effekter har ALP som skolutvecklingsinsats gett din verksamhet?"  
 "Hur kan ALP utvecklas som skolutvecklingsinsats?"

Faktorer/område	Kännetecken/Synpunkter	Betydelse
Kompetensutveckling individnivå	1. Som pedagog blev jag stärkt i min yrkesroll genom positiv feedback. 2. Får syn på våra olika förhållningssätt genom att bli speglad. 3. Bli medveten om att jag får olika roller i olika situationer. 4. ALP-besöket startade en personlig process tillsammans med mina kollegor. 5. ALP-besöket bekräftade det vi gjorde så att vi kunde synliggöra det för eleverna.	1. 3+3=6  4. 3+1+2=6
Kompetensutveckling arbetslagsnivå	6. Fick hjälp med tydligare nulägesbild och hjälp i planering framåt. 7. Fick en möjlighet att fördjupa sig i det specifika målet. 8. Praktisk förändring skedde efter besöket. 9. Alla i arbetslaget får samma kompetensutveckling direkt anpassad till verksamheten.	6. 1+2=6 7. 2+2=4 9. 1+2+3+1+1=8
Kompetensutveckling enhet/skola	10. Fick ett tydligare fokus på ett prioriterat mål. 11. Efter besöket har vi lättare att våga lyfta känsligare frågor i större grupp. 12. ALP-besöket ledde till en form av Mini-ALP. 13. ALP synliggör vår värdegrund och kunskapssyn och uttrycker sig på olika sätt. 14. Uppdraget lever kvar i arbetet med barnen. 15. Flera arbetslag vill ta emot lärande besök.	10. 1+3=4  13. 2+3=5
Hur kan ALP utvecklas?	16. Besvikelse i att observationen inte gav något. 17. För stort uppdrag gav ytligare återkoppling på arbetslagsnivå. 18. Församtal gav mer än eftersamtal 19. Eftersamtal gav mer än församtal 20. Avsaknad av konstruktiv kritik 21. Ett erfaret arbetslag efterfrågar tuffare utmaningar. 22. Ny arbetslagskonstellation uppskattade att positiv feedback lyftes för det fortsatta arbetet. 23. Inte för många observatörer i barngrupp men tillräckligt många i personalgrupp. 24. Lägga stor vikt vid val av uppdrag och vilken nivå den riktas mot samt antal pedagoger som berörs.	

**Betyget på de insatser som har störst betydelse var:**

Som pedagog blev jag stärkt i min yrkesroll genom positiv feedback, 3,6. ALP-besöket startade en personlig process tillsammans med mina kollegor, 3,4. Alla i arbetslaget får samma kompetensutveckling direkt anpassad till verksamheten, 3,6.

*Betyget är satt i relation till nuläget på den utveckling som ALP bidragit till.*

REKTORER - "Vilka effekter har ALP som skolutvecklingsinsats gett din verksamhet?"  
 "Hur kan ALP utvecklas som skolutvecklingsinsats?"

Faktorer/Områden	Synpunkter/ Kännetecken	
Uppdraget	1. Mer fokus på uppdragets innehåll 2. Målarbetet har blivit ännu tydligare och synligare för pedagoger och brukare. 3. Uppdraget måste förankras hos var och en. 4. Genom uppdraget får man draghjälp på det man vill fokusera på. 5 Ledare måste tro på ALP som medel för att nå effekt och formulera detta till arbetslaget.	1.3=3 2. 3+3=6  5. 3=3
Observatörerna	6. Att ha observatörer i sitt område ger mervärde. 7. Oberoende pedagoger observerar den egna verksamheten. 8. Ger observatörer utvecklingsmöjligheter.	6. 2=2 7. 2=2
Professionalitet	9. Blivit stärkt i det reflekterande arbetet. 10. Helhetssynen inom arbetslaget har stärkts. 11. Lägsta nivån har höjts och de starka har blivit säkrare. 12. Förhållningssättet har blivit mer öppet och tillåtet så att professionaliteten har stärkts. 13. Jante tar mindre plats och man vågar vara öppet mera nöjd. 14. Man ser mer objektivt på sin verksamhet. 15. Stärker det pedagogisk/didaktiska självförtroendet.	9. 1+1=2  11. 1+2=3  13. 1=1  15. 3+2+2=8
Hur kan ALP utvecklas?	16. Vikten av att känna av behovet hos arbetslaget och enskilda pedagoger. 17. Viktigt med framförhållningen och att klargöra och få en samsyn kring uppdraget. 18. Nyttja utbildade observatörer mer. 19 Mer utmaning!	

**Betyget på de insatser som har störst betydelse var:**

Målarbetet har blivit ännu tydligare och synligare för pedagoger och brukare, 3,4. Stärker det pedagogisk/didaktiska självförtroendet, 4,0.

*Betyget är satt i relation till nuläget på den utveckling som ALP bidragit till.*

**Reflektioner**

Intressant att både de som observerat och de som blivit observerade ser effekter på såväl individ som arbetslags- och enhetsnivå. Det faktum att ALP som skolutvecklingsinsats riktas mot samtliga i ett arbetslag, det vill säga en gemensam kompetensutveckling riktad mot ett gemensamt utvecklingsområde är något som pedagogerna lyfter och som bekräftas av rektorerna. Rektorerna ser i detta sammanhang att ALP bidrar till högre lägstanivå i arbetslaget, en stärkt professionalitet i det pedagogiska och didaktiska förhållningssättet. Ökad medvetenhet på professionen pedagog.

En röd tråd kan ses från riktad kompetensutveckling till observatör, till gemensam kompetensutveckling för arbetslag som får besök, vilket i sin tur leder till skolutveckling på skolan/förskolan.

Kunskapsnivån har stärkts genom fokus på samtalsmetodik och det systemiska tankesättet liksom tilltron till processen. Denna kunskap har de utbildade observatörerna tagit med sig tillbaka till de egna arbetslagen och de känner att de där kunnat vara ett stöd inför svåra samtal, kunnat ge input i pedagogiska diskussioner och bidragit till att se helheten snarare än fastnat i detaljerna.

En styrka som lyfts med ALP är att det just är kollegor från andra kommuner/verksamhetsformer som besöker och speglar den egna verksamheten. En framgångsfaktor som skiljer ALP från andra skolutvecklingsinsatser. Detta innebär också en arena för kunskapsspridning över kommungränserna.

Tre av de synpunkter som observatörerna lyfter anses ha betydelse på såväl individ som arbetslags- och enhetsnivå. Det berör områden som reflektion och kunskap/färdigheter och handlar om det ökade fokuset på pedagogiska samtal på olika nivåer, kompetens att arbeta med vuxna individer och grupper i ett utvecklingsarbete samt kunskap i samtalsmetodik som kan användas på många olika nivåer. Samtliga tre innebär högre kunskapsnivå som sprids på den egna verksamheten, något som är till gagn i utvecklingen av verksamheten. Denna input från observatörerna bekräftas av rektorsgruppen som lyfter aspekten att ha en observatör i sitt arbetslag innebär mervärde.

Rektorerna valde områdesrubriken professionalitet, vilket i sig är ett kvitto på att ALP ger resultat, men framförallt att ALP stärker både de som får besök och de som utför besök.

## Slutsats

Mål, syfte och förväntade effekter med ALP som skolutvecklingsinsats finns beskrivna. Denna kvalitativa utvärdering kan visa på att ALP genererar det som förväntas, samtidigt som ALP, se analys och reflektioner, framstår som en utvecklingsinsats där begreppet *mereffekt* fått en ny innebörd.

*Syftet med ALP är:*

- Att hitta kvalitativa uppföljningsmetoder är viktigt för att på sikt skapa förutsättningar för reflektion och förbättring inom vardagsarbetet.
- Att på ett positivt sätt bidra till utvecklingsarbetet och öka kvalitén i våra verksamheter.

*Vilket genom synpunkter belyses genom följande exempel:*

- Ställer frågor som får kollegor att tänka ett steg till
- Är stöd inför svåra samtal i arbetslag och skola
- Alla i arbetslaget får samma kompetensutveckling direkt anpassad till verksamheten
- Fick hjälp med en tydligare nulägesbild och hjälp i planering framåt
- Målarbetet har blivit ännu tydligare och synligare för pedagoger och brukare

Målet är att ALP ska:

- Genom lärande besök skapa förutsättningar för förbättringsarbete och ökad kvalitet i verksamheten
- Ge möjlighet till utvecklingstjänster för enskilda pedagoger
- Skapa förutsättningar för kompetenshöjning vad gäller analys och förbättringsarbete

*Vilket genom synpunkter belyses genom följande exempel:*

- Observationsteknik och resultatanalys samt se konsekvenser av hur man förmedlar det man har sett
- Genom uppdraget får man draghjälp på det man vill fokusera på
- Nytändning till pedagogiska projekt

- Tryggare och mer professionell i pedagogrollen
- Styrka till egen utveckling och motivationshöjande
- Att kunna se helheten och inte fastna i detaljer.

*Förväntade effekter med ALP är:*

- Enheterna får ett tydligt och konkret verktyg att arbeta med i förbättringsarbetet på respektive skola och förskola.
- Kvalitetsmedvetenheten ökar hos personalen på de besökta enheterna.
- Samarbete över kommungränserna skapar förutsättningar för ömsesidigt utbyte av erfarenheter och kunskaper.
- Vi får vår verksamhet belyst av externa observatörer med gedigna kunskaper om den verksamhet de besöker.
- Dokumentation från observationer ger viktiga bidrag till kvalitetsredovisningarna.
- Ger möjlighet till karriärtjänster för enskilda pedagoger.

*Vilket genom synpunkter belyses genom följande exempel:*

- Efter besöket har vi lättare att våga lyfta känsligare frågor i större grupp
- Uppdraget lever kvar i arbetet med barnen
- Oberoende pedagoger observerar den egna verksamheten
- Förhållningssättet har blivit mer öppet och tillåtet så att professionaliteten har stärkts
- Man ser mer objektivt på sin verksamhet
- Bli medveten om att jag får olika roller i olika situationer
- Som pedagog blev jag stärkt i min yrkesroll genom positiv feedback

## **ALP kan bli bättre**

Vitsen med att utvärdera är inte enbart att få svar på om det som görs är rätt och leder till resultat i verksamheter som direkt eller indirekt berörs, utan också få nys om saker som kan utvecklas och bli ännu bättre. Mycket av det som lyfts vid frågan om vad som kan utvecklas berör uppdragens utformning och observatörernas återkoppling.

Observatörernas återkoppling är ett område som ledningsgruppen för ALP redan i dag är medveten om och mycket arbete går åt till att stärka observatörerna i sin professionalitet och ge dem verktyg att våga utmana de besökta arbetslagen och att de vågar lyfta även det som är mindre bra.

Vad gäller uppdragen så finns flera parametrar att ta fasta på i utvecklingen, dels tid för förankring av uppdrag i arbetslagen innan besöket, dels en utvecklad diskussion mellan observatörsteamet och arbetslaget inför besöket så att samsyn kring vad som skall observeras finns. En ytterligare aspekt är att det är viktigt att observatörerna anpassar sin observation och återkoppling till de/det behov som arbetslaget har.

Något som rektorsgruppen lyfte och som är en läxa till oss alla är att de utbildade observatörerna är en resurs som bör tas tillvara mer, då de inte är ute och ALP:ar.

Birgitta Lager,  
ALP-samordnare

Amanda Larsson,  
Utvecklingsstrateg, Utbildningsförvaltningen Alingsås