

“Expanding the Spirit of Quality Assurance”

Kort rapport om resultaten av diskussionen från seminarierna med lärare och chefer rörande förbättringen av kvalitetsinitiativens effekt i de olika partnerländerna

Quality Austria

Barbara Stöhrmann

Revalento

Roger Van de Winkel

Januari 2014

Innehåll:**sida:**

1. Introduktion	3
2. Förfarande	4
3. Förfarandets effekt	5
4. Slutsats av diskussionen om resultat från online-enkäten	8
5. Slutsatsdiskussion tes 1	9
6. Slutsatsdiskussion tes 2	10
7. Slutsatsdiskussion tes 3	11
8. Slutsatsdiskussion tes 4	12
9. Slutsatsdiskussion tes 5	13
10. Slutsatsdiskussion tes 6	14
11. Allmänna rekommendationer	15

1. Introduktion

Den här rapporten är del av det europeiska projektet "Expanding the Quality Spirit of VET (Q&VET)" vilket syftar till att undersöka sätt att överbrygga glappet mellan ledningspolicyåtgärder rörande kvalitetssäkring för utbildningen och den verkliga effekten av dessa policyer i klassrummet och på resultatet av undervisning. Projektet koordineras av Folkuniversitetet Uppsala i Sverige. Projektet består av följande partners: Quality Austria (Österrike), Republican Institute for Vocational Education (RIPO) i Vitryssland, Beypazari District Directorate for National Education (Turkiet), General Directorate for Friuli Venezia Giulia School Inspection Service (Italien), Institute of Economics, Management and Law of Kazan (Ryssland), N.P. Pastuhov's State Academy of Industrial Management (Ryssland), Revalento (Nederländerna) och Tomsk State University (Ryssland).

Projektets forskningsdel består av två faser. I första fasen får lärare och chefer en online-enkät beträffande kvalitetsinitiativ som tagits och deras resultat. Den andra fasen består av gruppintervjuer med chefer och lärare. Dessa intervjuer kommer att fokusera på att beskriva bästa praxis och sättet de förbereds och introduceras i organisationen för att säkerställa en god effekt på läroresultaten. Båda typerna av forskning kommer att användas för att utveckla praktiska riktlinjer, projektets slutprodukt.

I den här rapporten kommer slutsatserna från forskningens andra del presenteras: resultaten av gruppdiskussionerna och intervjuerna med lärare och chefer i de olika partnerländerna. Rapporten beskriver de olika steg som tagits, diskussionens slutsatser och avslutas med att sammanfatta hur kvalitetsinitiativ kan förbättras enligt deras åsikt. För varje förslag indikeras hur det kan bidra till ett bättre genomförande av en PGSA-cykel i organisationen. På det sättet kan slutsatserna lättare kopplas till EU-policy rörande genomförandet av den europeiska referensramen för kvalitetssäkring av yrkesutbildning (EQARF). Den här rapporten bör läsas i kombination med rapporten om enkätens resultat i de olika partnerländerna och båda utgör grunden för utvecklingen av riktlinjer.

Projektet genomförs med ekonomiskt stöd från Europeiska kommissionen. För uppgifterna i denna publikation ansvarar endast upphovsmannen. Europeiska kommissionen tar inget ansvar för hur dessa uppgifter kan komma att användas.

I den här rapporten används "tillfrågad" och "han, honom" för att referera både till manliga och kvinnliga tillfrågade.

2. Förfarande

För projektet Expanding the Spirit of Quality Assurance har både Quality Austria och Revalento varit ansvariga för forskning och workshopförfaranden som grund för utvecklingen av riktlinjer. En online-enkät utvecklades för att täcka den första delen av forskningen. Det första transnationella mötet användes för att diskutera relevanta teman för den här enkäten. Utarbetande av dessa teman gjordes med hjälp av CEDEFOP-studier av andra forskningsinitiativ om kvalitet och några av deras viktigaste resultat.

Alla översatta versioner laddades upp i februari 2013 hos Folkuniversitetet Uppsala och gjordes tillgängliga med hjälp av det svenska programmet Netigate. Online-enkäten var tillgänglig till och med april 2013 och erbjöd alla partners möjligheten att skicka ut en valfri andra inbjudan för deltagande. I allmänhet har detta lett till det antal tillfrågade som indikerades i originalförslaget (ett medeltal av 50 eller fler lärare och chefer). Resultaten av slutsatserna har presenterats i rapporten från september 2013 "Short report on the outcomes re the online questionnaire on quality initiatives in the partner countries".

Baserat på resultaten från den första efterforskningen har en uppsättning av 6 teser utvecklats för att diskutera forskningsresultaten och samla in input för utvecklingen av riktlinjer. Diskussionen skulle äga rum i arbetsgruppsessioner, seminarier eller andra diskussionsformer som ansågs lämpligast för de föreslagna målgrupperna (lärare och chefer) i de olika länderna. Syftet med dessa möten var att validera de första forskningsresultaten och samla in input för riktlinjerna. För att säkerställa att alla partnerländer genomförde vanliga procedurer beträffande informationsutbyte, diskussion och datainsamling togs en mall fram. Mallen skickades till parterna i september 2013 (se "General plan for discussion with peer groups and teachers"). Dessutom utvecklades en mall för ett flygblad för det här evenemanget av partnern från Italien. Workshoppar, fokusgrupper,

Projektet genomförs med ekonomiskt stöd från Europeiska kommissionen. För uppgifterna i denna publikation ansvarar endast upphovsmannen. Europeiska kommissionen tar inget ansvar för hur dessa uppgifter kan komma att användas.

seminarier, intervjuer och liknande anordnades i perioden från slutet av september till slutet av november 2013. Baserat på mallen och en exempelrapport har varje partner producerat en standardrapport om egna resultat och skickat den till Quality Austria och Revalento. De första allmänna slutsatserna i det här steget i projektet presenterades på det tredje transnationella mötet för projektet i december 2013 i Istanbul. Resultat av den här diskussionen och resultat från varje partnerrapport har använts för att förbereda den här nuvarande allmänna rapporten.

3. Det allmänna förfarandets effekt

Den här sektionen sammanfattar parternas resultat beträffande de förfaranden som genomfördes i de olika länderna och beträffande antalet deltagare. De flesta deltagarna i partnerländerna har fått de första forskningsresultaten samt de olika teserna på förhand.

3.1 Förfarande:

Österrike: Inbjudningar skickades via e-post, telefonsamtal och personligen vilket resulterade i en workshop som ägde rum i november, med deltagare från yrkeshögskoleutbildning och från sekundärutbildning. Diskussionens fokus låg på tes 4 och 5 (se nedan).

Vitryssland: Som nationellt statligt institut bjöd RIPO in yrkesutbildningsinstitut från hela landet. Gruppdiskussionerna var del av ett mer allmänt program inom RIPO om utbildningskvalitet i Vitryssland. Därför var det ganska lätt att locka ett stort antal deltagare från teknisk yrkesutbildning, högre utbildning och sekundärutbildning. Totalt hölls 4 gruppmöten under perioden september och oktober 2013.

Italien: En blandning av strategier användes för att kombinera fokusgrupparbete (10 sessioner), ansikte mot ansikte-dialog samt en stor konferens. Därmed involverade USR Friulli Venezia Giullia deltagare från sekundärutbildning,

Projektet genomförs med ekonomiskt stöd från Europeiska kommissionen. För uppgifterna i denna publikation ansvarar endast upphovsmannen. Europeiska kommissionen tar inget ansvar för hur dessa uppgifter kan komma att användas.

(grundläggande) yrkesutbildning, högre utbildning samt vuxenutbildning i perioden från sent i juni till slutet av november 2013.

Nederländerna: En blandning av strategier användes för att locka deltagare från primärutbildning, sekundärutbildning och grundläggande yrkesutbildning samt högre utbildning. Workshoppar erbjöds på en stor internationell konferens i september 2013. Tre fokusgruppsessioner organiserades i tre olika yrkesutbildningsinstitut, varje gång med både chefer och lärare. Ytterligare information samlades in med hjälp av personliga kontakter, intervjuer och online-reaktioner på teserna under perioden från september till slutet av november 2013 där alla teser tacktes. Även sektore experter var involverade.

Sverige: Resultaten baseras på intervjuer via telefon med lärare och chefer från svenska yrkesutbildningsinstitut över hela landet under perioden september till november 2013. Telefonintervjuerna täckte alla 6 teser. Delar av resultaten samlades också in under den internationella konferensen i Västerås den 26 september 2013.

Ryssland: Diskussion och workshoppar anordnades av de tre deltagande parterna från Ryssland (Kazan, Tomsk och Jaroslavl). Fokusgrupper användes som allmänt hjälpmedel för diskussion, diskussioner ordnades också via Skype på grund av avstånden. Totalt anordnades fem fokusgrupper: 2 täckte alla teser, de andra ett urval. Fokusgruppen omfattade deltagare från högre utbildning, yrkesutbildningsinstitut, utbildningscentra samt representanter från 20 olika länder. Det är viktigt att förstå att dynamiken beträffande kvaliteten inriktar sig på realekonomin jämfört med resten av läroinstitutionen. De första är mer kvalitetsmedvetna och kvalitetsdrivna medan de senare är mer motverkande.

Turkiet: Via det regionala nätverket Beypazari District Directorate erbjöds en workshop till regional utbildning för att diskutera viktiga resultat och utbildningskvalitet. Tre uppföljningssessioner anordnades för att diskutera ett urval för 3 av 6 teser. Med marknadsföring av workshoppen och seminariet via direktkontakt och post lyckades man locka deltagare huvudsakligen från yrkesutbildningsinstitut.

3.2 Deltagare

I tabellen nedan presenteras en översikt över alla deltagare i de olika partnerländerna.

Utbildning/personal	ÖST	VIT	IT	NL	SVE	RY	TU	Tot:
Primärutbildning, totalt:				2				2
- chefer								
- lärare				2				
Sekundärutbildning, totalt	3		122	3		18		146
- chefer			8	1				
- lärare			114	2		18		
(Grundläggande) Yrkesutbildning, totalt		112	9	21		19	28	189
- chefer		33	1	6		12	5	
- lärare		79	8	15		7	23	
Högre utbildning, totalt	3		19	9		38		69
- chefer			1	5		10		
- lärare			18	4		28		
Kvalificerad yrkesutbildning, totalt			7		12			19
- chefer								
- lärare			7					
Sektorexperter				11				11

De olika strategier som parterna har använt för att locka deltagare från olika utbildningssegment har varit framgångsrika eftersom forskningen täcker alla utbildningssektorer. Dock ligger tyngdpunkten på yrkesutbildning och sekundärutbildning. Yrkesutbildningssektorn visar den största andelen av chefer som deltar (30 %) jämfört med andelen deltagande lärare (69 %) i nästan alla partnerländer.

Den uppnådda deltagargraden är i allmänhet högre än vad som indikerades i originalprojektförslaget.

4. Slutsats av diskussionen om resultat från online-enkäten

I början av varje session, workshop, fokusgrupp och/eller intervju ombads deltagarna att diskutera vissa av resultaten från online-enkäten (nationell rapport skickades till alla deltagarna innan sessionen, eller så presenterades en kort sammanfattning av resultaten först). I allmänhet bekräftade alla tillfrågade att det verkar finnas olika typer av verkligheter inom utbildningsinstitut. Chefernas och skolstyrelsens verklighet och verkligheten för lärare som varje dag träffar studenter/studerande. Eftersom dessa verkligheter inte har någon bra överlappning eller koppling skiljer sig uppfattningen åt för chefer och lärare. Den här luckan bekräftades i alla länder även om omfattningen av den upplevda luckan skiljer sig från land till land samt från organisation till organisation. Kvalitetssäkringsåtgärder utvärderas således och uppfattas på ett annat sätt. Som indikerats av italienska representanter kan man åtminstone skönja institut med en "uppifrån och ner"-vision och strategi som visar mindre intresse för lärarengagemang. En annan vision är mer öppen och holistisk där man erkänner gemensamma mål och ambitioner. En tredje är visionen och verkligheten för organisationer som har blivit tämligen passiva och uppvisar en negativ attityd mot och kritiskt godtagande av modernisering.

I Ryssland är dessa skillnader skarpare hos institut som fokuserar på traditionell utbildning. De förstår fördelarna och behovet av kvalitetssäkring för att uppnå en bättre position på marknaden.

5. Slutsatsdiskussion tes 1

Konferens, workshoppar, fokusgrupper samt intervjuer gav möjligheten att diskutera alla sex hypoteser och generera svar för att lösa de problem som låg

bakom var och en av hypoteserna. Kommentarer för var och en kommer att presenteras separat. När det är tillämpligt kommer referat över speciella kommentarer från olika länder. Vänligen notera att teserna har relationer till varandra. Därför behöver inte alla teser diskuteras i diskussionsgrupperna eller intervjuerna, allt beror på valen som deltagarna gjort.

"En öppen och säker kultur¹ för vår organisation är en förutsättning för en effektiv kvalitetsstyrning och för att all personal ska lära sig och utvecklas"

Diskuterades inte i Österrike på grund av deltagarnas val. Nästan alla är överens om hypotesen. Deltagarna anser att detta är väsentligt/idealiskt i vår västerländska kultur som grundläggande krav för chefer och lärare att arbeta tillsammans på ett konstruktivt sätt och gemensamt medverka till utbildningens kontinuerliga förbättring. Det är också viktigt att tolerera misstag. Nyckelord som deltagarna nämnde är: skapa öppenhet genom att vara transparent, skapa gemensamma mål, behandla varandra (samt studenterna) med respekt och kommunicera med respekt (NL, Sverige, Italien, Turkiet, Vitryssland). Att dela ansvar och ge ansvar, skapa medbestämmande, bjud in lärare att tala och delta eftersom lärarna känner att detta ofta saknas (Ryssland, Vitryssland, Italien, NL, Sverige). Nu känner många i skolorna att det saknas delat ansvar, är för mycket hierarki och lärarna tar endast ansvar för sin lilla del.

Många konstaterar att tesen är teori men tyvärr inte verklighet, och ibland är även delandet i motsats till lärarens världsbild som kung i sitt eget klassrum (Italien, NL). Deltagarna nämner också att den här attityden också är relaterad till besvikelse (de uppfattar inga fördelar, för mycket extra arbete och byråkrati) vilket leder till ett slags "tillbakadragande" (Italien, Sverige, NL).

¹ notera: man måste förstå öppen och säker kultur i relation till kulturen och partnerländernas situation, därför kan betydelsen skilja sig: till exempel att utforma förfaranden för att strukturera vad som behöver vara "öppet"

Projektet genomförs med ekonomiskt stöd från Europeiska kommissionen. För uppgifterna i denna publikation ansvarar endast upphovsmannen. Europeiska kommissionen tar inget ansvar för hur dessa uppgifter kan komma att användas.

6. Slutsatsdiskussion tes 2

"Cheferna har skilts från utbildningsprocessen. Därför riskerar deras kvalitetsinitiativ att förlora effekt eller till och med motverka deltagarnas läroresultat."

Diskuterades inte i Österrike på grund av deltagarnas val. Nästan alla lärare och chefer i de olika länderna är överens om hypotesen (något olika i NL för primärbildning). Deltagarna indikerar att det inte finns något ägarskap, eller åtminstone inte en gemensam förståelse för lärarnas arbete. Cheferna indikerar att det ofta inte finns någon förståelse för deras roll och ansvar eller deras restriktioner (Sverige, Italien, NL). Man besvarar ofta regeringsmakt, inspektion, intressenter eller annan extern input utan att ha förståelse för hur institutet eller studenternas läroresultat gagnas av det (Sverige, Italien, NL, Vitryssland). Deltagarna indikerar att enligt deras åsikt är pengar och regler de viktigaste frågorna för att vidta åtgärder. Situationen är lite annorlunda för skolledare i (små skolor för) primärbildning (NL). Men hypotesen stämmer även för deras styrelser (som täcker flera skolor). Deltagarna i några länder indikerar att förändring av den här situationen också kräver en annan attityd från cheferna² (Sverige, NL, Vitryssland). Cheferna är inte tillräckligt åtkomliga (Sverige, NL, Italien, Turkiet). Nyckelord som nämns är: kommunikation, delat ansvar, medbestämmande, forma team/arrangera för teamwork, främja initiativ på ett realistiskt sätt, på ett tydligt sätt involvera intressenter (företag), skapa realistiska förväntningar, dela fördelar, resultat och förbättringar (Vitryssland, Italien, NL, Ryssland, Sverige, Turkiet).

² I Vitryssland, NL, Italien, Österrike och Sverige kom förhållandevis fler kommentarer från deltagarna om en erforderad förändring i attityd hos chefer

Projektet genomförs med ekonomiskt stöd från Europeiska kommissionen. För uppgifterna i denna publikation ansvarar endast upphovsmannen. Europeiska kommissionen tar inget ansvar för hur dessa uppgifter kan komma att användas.

7. Slutsatsdiskussion tes 3

"Lärarna har blivit skeptiska gentemot kvalitetsinitiativ eftersom dessa initiativ i allmänhet inte har tydliga mål och inte främjas tillräckligt."

Diskuterades inte i Österrike på grund av deltagarnas val. Alla deltagare, både chefer och lärare i alla länder håller med om den här hypotesen. Den här sortens skepsis har uppstått gradvis, säger deltagarna, och övervägdes att starta på grund av ett överflöd av regler och lagar, skapandet av stora skolorganisationer. Deltagarna indikerar även att initiativen inte presenteras på ett bra sätt av chefer och därför förstås de inte väl. Detta leder lätt till besvikelse, pappersexercis, slöseri med energi utan tydligt resultat/effekt/belöning (Vitryssland, Italien, NL, Ryssland, Sverige, Turkiet). Även om initiativen motverkas på grund av brist på medel och/eller tid förlorar lärarna intresse för dem. Initiativen uppfattas även som ett sätt för uppskattning (Ryssland, Sverige och NL): Om du inte möter kravet blir du avskedad (därmed uppfattas det som negativt).

På grund av den här skepticismen tenderar lärarna att glömma att förnyelse eller innovation också kan skapa nya möjligheter för bättre utbildning (Italien, NL, Ryssland, Sverige) men de ser inte eller tar de chanser som erbjuds (längre). Nyckelord som nämnts för att lösa den här skepticismen är: Skapa delaktighet, formulera realistiska mål, erbjud professionellt utrymme (för utveckling, ansvar och engagemang), arrangera goda faciliteter och stöd, arrangera gemensamma mål och vision, förklara för och involvera människor, motivera och hedra personalen, visa fördelarna, öppen kultur (Vitryssland, Ryssland, Sverige, NL, Italien, Turkiet).

8. Slutsatsdiskussion tes 4

"Lärarna tycker inte om att reflektera över den egna arbetskvaliteten eller är inte villiga att genuint acceptera feedback."

Majoriteten av deltagarna i partnerländerna (både chefer och lärare) är överens med den här tesens innehåll, men med blandade attityder gentemot sig själva. Man erkänner hypotesen men inte alltid för sitt eget beteende (NL, Sverige), man är övertygad om den egna friheten att undervisa och accepterar därför inte avbrott eller extern feedback (Vitryssland, Italien, Ryssland på de traditionella utbildningsinstituten, Turkiet). Det finns för lite teamkänsla, för lite samarbete, och känslan av öppenhet och respekt (mot studenter) saknas ofta. "Vi kan alla förbättras i att ge och få feedback". Utbildningsinstitut måste utvecklas mot professionella utbildningssamhällen (Vitryssland, NL, Sverige, Ryssland för verklig ekonomiinriktad utbildning) med mer institutionaliserade metoder för kvalitet på alla nivåer (Österrike, Ryssland, Turkiet).

Vissa nyckelord som nämndes av deltagarna för att förbättra detta: arbeta med kulturen (studenterna är klienter), cheferna ska vara inspirerande exempel, lärarna ska behandla studenterna med respekt. Förbättra kommunikation: positiv feedback för resultat och prestationer, minska lärarnas administration, se till att kvalitet finns i klassrummet, skapa utvecklingsmöjligheter (Österrike, Vitryssland, Italien, NL, Ryssland, Sverige, Turkiet).

9. Slutsatsdiskussion tes 5

"Kvalitetsinitiativ tenderar att direkt följas av nya, vilket skapar mycket rastlöshet inom organisationen samt brist på tid för gott genomförande."

Den här tesen mötte en betydande enighet hos deltagarna i alla partnerländer. Deltagarna indikerar att många deltagare klagar på överskottet av initiativ och den begränsade tid de har att uppmärksamma dem, samt brist på ekonomi för att stötta på rätt sätt (Vitryssland, NL, Italien, Österrike, Ryssland). Åtgärder som vidtagits lider brist på tid att implementeras i hela organisationen eller så är det brist på tid att diskutera och utvärdera dem på rätt sätt (NL, Italien, Sverige, Turkiet). Lärarna är ofta inte involverade (Österrike, Vitryssland, NL, Sverige,

Italien), så när det inte fungerar vidtas nya åtgärder igen (NL, Italien). "Kraven tar all uppmärksamhet och energi och resten tas inte omhand, droppar ur våra händer". Deltagarna indikerade att stora organisationer på koncernnivå har olika krav jämfört med de lägre nivåerna. Initiativ som tas på den nivån översätts sällan till en nivå för utbildningsprogram eller förklaras på lärarens nivå. Deltagarna indikerar att initiativen inte är kopplade till riktiga och igenkännliga behov på lägre nivåer. Att skapa delaktighet glöms ofta bort (Österrike, Vitryssland, NL, Ryssland, Sverige, Italien, Turkiet). Initiativen är inte väl genomtänkta från början, vad betyder det för organisationen på olika nivåer? (Österrike, NL, Sverige, Turkiet).

För att förbättra detta nämnde deltagarna nyckelorden: skapa gemensam tydlig vision och mål, prioritera kvalitetssäkringsinitiativ och fokusera på bara några frågor och håll dessa på dagordningen hela tiden, planera tillgängliga resurser, visa lärarna effekter och fördelar, skapa win-win-situationer, arrangera läglig kommunikation för olika grupper i organisationen, skapa gemensamma beslutsprocesser, stärk lärarnas anknytning och forma team med egna ansvarsområden (skapa en lärande kultur), tolerera fel! (Österrike, Vitryssland, Italien, NL, Sverige, Turkiet).

10. Slutsatsdiskussion tes 6

"Lärarna har inte en tydlig och liknande förståelse för anledningar för och resultat av kvalitetsinitiativ"

Diskuterades inte i Österrike. Tesen erkänns i allmänhet av de flesta deltagarna fastän nationella sammanhang skiljer sig åt och genererar olika anledningar till detta samt strategier för att lösa det. Deltagarna indikerade att lärarna ofta inte tydligt förstår motiven och fördelarna med (vissa) kvalitetssäkringsinitiativ (Italien, Vitryssland, Rysslands traditionella utbildning, Turkiet). I vissa länder föreslog deltagarna att detta kräver ett mer stegvis förändringsförfarande (Italien, Rysslands traditionella utbildning). Deltagarna indikerade att de viktiga

kärnelementen som krävs för att förbättras i den här aspekten väldigt mycket relaterar till de nyckelord som nämnts i de andra fem teserna. "Kommunicera, kommunicera, kommunicera" är vad många deltagare har föreslagit för chefer och styrelser. "Skapa länkar mellan olika nivåer och delar i institutet". Definiera win-win på alla nivåer. Ta tid att göra saker på rätt sätt. Planera för en lämplig PGSA-cykel. Deltagarna föreslog för cheferna/styrelserna att tänka framåt om hur man kan genomföra institutets policy på teamnivå (Vitryssland, Italien, NL, Sverige, Turkiet) samt hur man kan engagera relevanta intressenter.

11. Översikt över allmänna rekommendationer

Alla workshoppar, fokusgrupper, seminarier och intervjuer avslutades med att be deltagarna att reflektera över "huret": hur kan vi arbeta mot en situation där dessa ibland separata verkligheter får mer överlappningar.

Rekommendationerna är en sorts sammanfattning av de viktigaste idéerna som kommer från tesdiskussionerna. I tabellerna nedan presenteras en allmän översikt av dessa idéer. Formatet följer den europeiska EQARF-strukturen (Europeisk referensram för kvalitetssäkring av yrkesutbildning,

Europaparlamentets och rådets rekommendation av den 18 juni 2009):

Planering, utförande, utvärdering och granskning. Parternas resultat har så långt som möjligt sammanfattats i korta, mer allmänna uttalanden. Nedanstående resultat kommer att användas för att utveckla de avsedda riktlinjerna, målet med det här projektet.

Planering	<ul style="list-style-type: none"> • Var transparent i beslutsfattandet • Kommunivera med mer respekt och i tid • Involvera personal och ge dem mer ansvar, stimulera en entreprenörskapsattityd i skolorna; övertyga om användbarhet, medbestämmande • Skapa ett professionellt utbildningssamhälle inom skolorna • Skapa gemensamma visioner och mål • Utveckla direktiv för teamen (gemensamt)/en professionell kod • Definiera win – win tillsammans • Definiera kritiska punkter • Tilldela realistiska resurser på ett transparent sätt • Styrelsen inser att utveckling tar tid, gör tydliga val, begränsa dig själv till ett eller två stora initiativ per år (prioritera) • Se på världen bortom siffrorna: verkligheten är annorlunda, gör en god analys av det aktuella problemet innan man tar initiativ • Arbeta SMART, planera för hela PGSA-cykeln i tid • Formulera accepterade och delade mål • Nya initiativ måste ha tydliga relationer till äldre • Inspektion av dina egna parametrar för god utbildning och din egen inblandning • Sprid den planerade aktiviteten till alla relevanta intressenter och engagera de relevanta också • Utveckla lämplig utvärderings- och kommunikationsstrategi och -plan • Institutionalisera kvalitetssäkring (personlig nivå samt skolnivå) • Planera resurser, speciellt tidsresurser
-----------	--

Utförande	<ul style="list-style-type: none"> • Ge personalen mer ansvar, stimulera en entreprenörskapsattityd i skolorna • Främja deltagandet hos motiverade lärare • Involvera externa experter för att starta en objektiv process av "intervision" • Ytterligare utbildning för chefer • Ge medel på personalnivå för att uppnå specifik utveckling • Chefer bör också delta i huvudprocessen för att veta vad som pågår • Chefer bör vara personligen involverade, inspirerande exempel • Ta små steg som genererar ett gott resultat, och använd dem som motivation • Välj lämpliga kommunikationsstrategier under processen • Lärare: fånga era möjligheter • Arbeta SMART • Balansera lärarnas arbetsbörda bättre • Håll initiativen på ditt teams dagordning • Dra nytta av extern expertis från de (lärare) som har erfarenhet i området • Arrangera feedback för studenter • Främja LLL för chefer och lärare • Reducera lärarnas administrativa arbete • Stärk lärarnas anknytning genom att ge dem känslan av gemensamt ansvar för kvalitet -> bidrar till utvecklingen av kvalitetskulturen
Utvärdering	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunika med mer respekt • Ta feedback från studenter seriöst (studenter/elever är kunder) • Positiv effekt av feedback bör påpekas för lärarna • Skapa ett professionellt utbildningssamhälle inom skolorna • Involvera externa experter att börja en objektiv process av "intervision" • Ta små steg som genererar ett gott resultat och använd dem som motivation • Arbeta SMART • Håll initiativen på ditt teams dagordning • Anordna peer review men introducera externt • Övervaka de mest brådskande behov som uppstår under processen och ta itu med dem utan fördröjning • En kultur för feltolerans är väsentlig; installera ett ramverk för förbättring och se fel som en chans att förbättras.

Granskning	<ul style="list-style-type: none">• Var transparent i beslutsfattandet• Kommunera med mer respekt• Skapa ett professionellt utbildningssamhälle inom skolorna• Se på världen bortom siffrorna: verkligheten är annorlunda• Arbeta SMART• Håll initiativen på ditt teams dagordning• Nya initiativ måste ha tydliga relationer till äldre• Inspektion, utvärdera dina egna parametrar för god utbildning och din egen inblandning• Avsluta initiativet på ett lämpligt sätt, utvärdera alla dina originalmål• Kommunera på lämpligt sätt om processen• Lyssna och acceptera kritik• Förklara de positiva effekterna med granskning• Acceptera fel
-------------------	--

Ytterligare allmänna anmärkningar:

Nedan följer en sammanfattning som består av anmärkningar och rekommendationer som inte passar in i ovanstående ramverk. Antingen för att de tar itu med nationella policyfrågor eller kontexten utbildning och undervisning i allmänhet. Vissa anmärkningar är även motsägelsefulla på grund av det specifika nationella sammanhanget och historien.

- Respekten för läraryrket har sjunkit, ge yrket en ny ökning (attraktivt yrke, förbättra imagen)
- Reducera administrativa bördor, skapa eget policyutrymme på skolnivå
- Utvärdera det nuvarande sättet att mäta kvalitet (kriterier, indikatorer), dess (byråkratiska) effekt samt dess effekt på utbildning: kan vi förbättra detta?
- "Få inte kvalitetssäkring att se ut som en idrottstävling" (Sverige, NL) vs "Få kvalitetssäkring att se ut som en idrottstävling (med ytterligare symboler och belöningar)" (Vitryssland, Ryssland)
- Behov av en särskild mängd självreglering vs behovet av att strukturera
- Introducera EU-dimensionen i utbildning

Avslutande anmärkningar

Ovanstående resultat samlades in i olika länder med olika utbildningstraditioner och olika traditioner för kvalitetssäkring. Materialet har även samlats in från en lång rad olika utbildningstyper. Därför är inte alla anmärkningar från deltagarna tillämpbara på samma nivå och med samma betydelse i de olika partnerländerna.

Det presenterade materialet kommer att användas för att utveckla riktlinjer för kvalitetssäkringsinitiativ, slutprodukten av det här projektet. För att säkerställa att riktlinjerna är transnationellt relevanta kommer de att presenteras för chefer och lärare i varje partnerland före slutförandet.