

Professionsutveckling genom grupputvecklingsamtal och lönesamtal

Ignite Research Institute i samverkan med Daglig verksamhet Enköping

2013

Innehåll

Professionsutveckling genom grupputveckling och lönesamtal.....	3
Tidigare forskning	3
Att påverka kvaliteten positivt.....	3
Materialets teori	4
Arbetsgång.....	4
Bilaga 1. Professionsmatris.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Bilaga 2. Dagordningar	8
2.1. Dagordning församtalet.....	8
2.2. Dagordning arbetslagets egenvärdering	8
2.3. Dagordning grupputvecklingssamtal	8
2.4. Lönesamtal dagordning	8
Bilaga 3. Exempel på protokoll efter genomfört grupputvecklingssamtal.....	7
Utvecklingsmål fram till mars 2014.....	10
Referenslista	11

Professionsutveckling genom grupputveckling och lönesamtal

Ett utvecklingsmaterial för grupper och individers professionsutveckling.

Detta utvecklingsmaterial är framtaget under hösten 2013 av Daglig verksamhet i Enköpings kommun i samarbete med pedagogikforskare Ann S. Pihlgren. Arbetet har skett genom studier av kommunens dokument och fackliga dokument för utvecklingssamtal och lönesamtal samt genom forskningsstudier. Detta har i sin tur lett fram till en utvärderings- och utvecklingsmatris och en arbetsgång över året, som har prövats i verksamheten i samverkan mellan chefer, personal och forskare genom formativa samtal med personalgrupperna i verksamheten.

Materialet bygger på en arbetsgång som omfattar två grupputvecklingssamtal om året, samt ett individuellt lönesamtal, d.v.s. vanligt förekommande tillfällen då ledaren möter personal för reflektion om kvalitén i verksamheten. I utvecklingsmaterialet har dessa tillfällen systematiserats utifrån forskning och beprövad erfarenhet för att stärka en fördjupad professionsutveckling. Eftersom utveckling och kompetenshöjning förväntas vara en gemensam uppgift i arbetslaget sker också samtalet i den berörda gruppen. Grupputvecklingssamtalen ersätter alltså de tidigare individuella medarbetarsamtalen. Istället för beteckningen "medarbetarsamtal" har beteckning "grupputvecklingssamtal" valts, dels eftersom det är en vedertagen benämning i andra verksamheter som använt sig av utvecklande samtal i grupp, dels för att poängtera samtalets fokus på professionsutveckling.

Tidigare forskning

Ledarskapets påverkan på organisationskulturen genom visioner, tydlig struktur, ständig utveckling och återkoppling till verksamheten tycks vara avgörande för en framgångsrik verksamhet (Utbildningsutskottet, 2013). Implementeringsprocesserna verkar i sig ha lika stor betydelse som det som ledaren avser att implementera. Traditionellt bygger ofta professionsutveckling på föreläsningar eller kurser, eller på att ledaren betonar verksamhetens mål och önskvärda resultat, men inga av dessa metoder har visat sig verksamma när det handlar om att förändra personals handlingar i praktiken (Ekman, 1999, Sandberg & Targama, 1998). För att förändra handlingssätt krävs mer komplexa och genomgripande system.

Att påverka kvaliteten positivt

Forskning visar att produktiviteten inte självklart höjs av enbart lönespridning (Heyman, 2012). När lönesamtal och förhandlingar hålls inom den egna organisationen, dvs. nära den berörda individen, ökar den positiva inverkan på produktiviteten, liksom när kvalitetskillnader tillåts påverka förändringar i lön. Det räcker således inte med enbart lönespridning för att lärare ska utveckla de kvaliteter som ger god kvalitet i elevers lärande.

Återkopplande samtal, i synnerhet efter observation av verksamheten och som formativ återkoppling under arbetsprocesser, är verkningsfulla utvecklingsverktyg (Dysthe et al, 2002, Hetland et al, 2007, Utbildningsutskottet, 2013, Wiggins, 1998). Formativ, systematisk återkoppling visar sig förändra exempelvis lärares beteende i klassrummet (Ostinelli, 2012, Shullieabhin, 2013) och påverkar personalens arbetslust och vilja att stanna i yrket (Hargreaves, 2007). Det gäller i synnerhet om det återkopplande samtalet utgår från tydliga kriterier, där förväntningar och kvalitetsnivåer synliggörs. Återkoppling utifrån matriser har tidigare visat sig framgångsrikt, effektivt och tillförlitligt för att utveckla resultat hos studerande (Lindström, 2008, Lindström et al, 1998, Wiggins, 1998). Matriserna definierar kriterier som utgår från viss standard, förtydligar och definierar olika

utvecklingssteg och kan med fördel användas när det utvärderade området är komplext och mångfacetterat. Handedande samtal är dessutom ett kostnadseffektivt sätt att utveckla verksamheten och ger ofta goda resultat om de genomförs i grupp under förutsättning att atmosfären är respektfull och tillåtande och att gruppen har ett gemensamt intresse att utforska det aktuella ämnesområdet (Andersson & Persson, 2002, Pihlgren & Fröman, 2009).

Det är också viktigt att använda flera utvärderingskällor, däribland observation och självvärdering (OECD, 2013). Resultaten av formativ återkoppling utifrån utvärderingar kan med fördel användas vid lönesättning, om mål och kriterier har synliggjorts. Resultaten från återkopplingsystemet kan på så sätt användas för att sätta personals individuella utvecklingsmål, liksom verksamhetens gemensamma utvecklingsmål och utvecklar också verksamhetens mål- och resultatstyrning samt utvärderingskompetens.

Materialets teori

Att använda utvärdering, återkoppling och dialog som utvecklande redskap har en socio-kognitiv grund (Dysthe, et al, 2002, Lindström, 2008). Vi utvecklas i en omgivande kontext, i samspel med andra människor och med vår omgivning. Lev Vygotsky (1978), en av de socio-kognitiva teoriernas grundtänkare, menar att vår uppfattning av världen formas i dialog med andra. Att nå förståelse kräver alltid någon sorts respons och dialogiskt utbyte, och såväl självuppfattning och medvetenhet utvecklas i samspelet med andra. Vygotsky menar att högre tankeformer alltid uppträder i två nivåer: Först på en mellanmänsklig, social nivå, och därefter på en inre nivå av eget tänkande. På så sätt blir dialogen mellan personalen och ledaren och mellan personal i arbetslaget avgörande för att utveckla högre tankeprocesser, och för att utveckla nya praktiker och vanor (Pihlgren, 2013).

Materialet som presenteras här bygger på idén om att personals professionsutveckling kan stödjas genom dialogen mellan ledare och personal, i en fortlöpande process där reflektion och utvärdering utgår från kända kriterier och gemensamma underlag. Genom att personal vid flera tillfällen ges flera möjligheter att reflektera över verksamhetens målsättningar och idéer i förhållande till sin egen praktik integreras också förståelsen av hur praktiken behöver utvecklas.

Projektets utvärdering

Projektet har delutvärderats genom kvalitativa intervjuer med ledningsnivåerna i Daglig verksamhet. Delutvärderingen fokuserade arbetsgången och ledde till vissa revideringar av materialet. Ledning och personal är i stort positiva till arbetsformen efter det första grupputvecklingssamtalet. Hela projektet kommer att utvärderas när samtliga moment testats, dvs. vid försommar 2013. Projektet ingår i ett större forskningsprojekt om professionsutveckling (se bl.a. Pihlgren 2013b).

Arbetsgång

Materialet omfattar tre samtalsforum för dialog samt ett förmöte för information och frågor. Varje samtal fyller en särskild funktion och de tre samtalen är tänkta att samverka i en process under året, se bild 1 nedan:

1. **Förmöte.** Före arbetslagets egenutvärdering introducerar närmaste ledare matrisen (bilaga 1) i arbetslaget. Ledaren presenterar också några utmaningar till laget, önskemål om sådan utveckling som ledaren vill se.

Ledaren har innan mötet själv gjort en bedömning genom att själv fylla i matrisen utifrån observationer, resultat och kontakter med arbetslagets arbete under det senaste halvåret. Det resulterar i 2-3 utvecklingsområden, utmaningar som presenteras för arbetslaget i form av frågor av typen "Hur kan ni utveckla...?":

- "Hur kan ni utveckla ert samarbete med andra funktioner?"

- "Hur kan ni utveckla de aktiviteter som kunderna kan välja mellan?"

TVå exempel på utmaningar från gruppleddare hösten 2013..

Syftet med mötet är att arbetslaget ska förstå vad som kommer att utvärderas vid grupputvecklingssamtalet, hur arbetslaget gemensamt ska fylla i matrisen och formulera förslag till utvecklingsmål, ledningens tankar om lagets utveckling samt hur den fortsatta processen ser ut.

2. **Arbetslagets egenutvärdering.** Arbetslaget ges därefter möjlighet att på en gemensam tid (ca 1-2 timmar) diskutera hur de uppfattar sitt nuvarande utvecklingsläge, samt på vilka områden de nu kan utvecklas. Varje lagmedlem har innan mötet själv läst igenom och reflekterat över matrisen. Diskussionen i arbetslaget resulterar i en gemensam egenutvärdering som markeras i matrisen. Arbetslaget tar också fram 2-4 förslag på utvecklingsmål som de nu vill utveckla. Dessa bör omfatta följande punkter (se bilaga 2):

- Vi vill utveckla följande mål.....
- Våra idéer om hur målet ska nås....
- Vi vet att vi har nått målet när....
- Tidsplanen är....
- Ansvarig i laget är....

Arbetslaget skickar därefter sina förslag till utvecklingsmål till ledaren senast dagen före grupputvecklingssamtalet.

Syftet med arbetslagets egenutvärdering är att medlemmarna i arbetslaget gemensamt ska reflektera över sina styrkor och svagheter för att påbörja en gemensam professionsutveckling. På så sätt kan laget också göras uppmärksamt på viken hjälp i form av ledningsbeslut, handledning eller kompetensutveckling de kan komma att behöva i den fortsatta professionsutvecklingen. Genom att arbetslaget sänder sina förslag på utvecklingsmål till ledaren i förväg kan ledaren också förbereda sig inför samtalet.

3. **Grupputvecklingssamtal.** Grupputvecklingssamtalet är nästa samtalsforum och genomförs en eller ett par veckor efter arbetslagets egenbedömning. Grupputvecklingssamtal återkommer varje halvår och omfattar en timme per tillfälle.

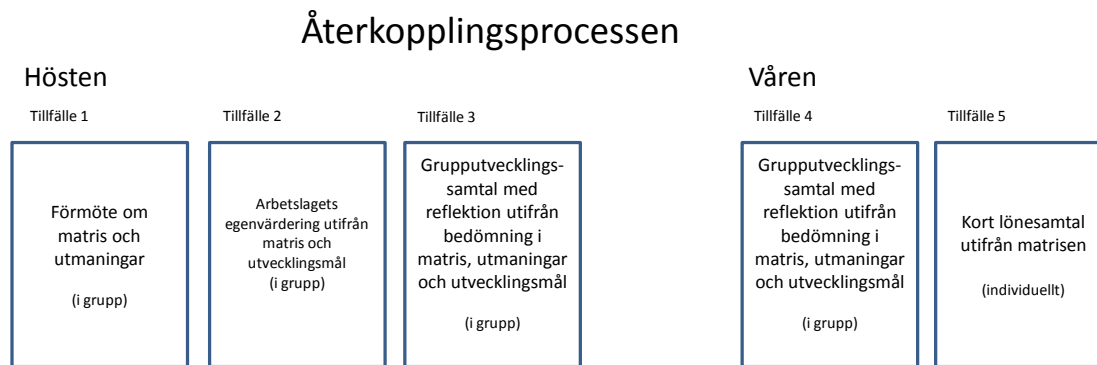
Grupputvecklingssamtalet innebär en formativ bedömning, en hjälp för arbetslaget att bedöma nuvarande professionsnivå samt hur praktiken kan utvecklas ytterligare. Arbetslaget tar med sig ifyllt matris och förslag till utvecklingsmål. Ledaren tar med sig ifyllt matris och utmaningar. Medarbetarsamtalet utgår från professionsmatrisen (se bilaga 1), gruppens förslag till utvecklingsmål och utmaningarna. Mötet följer en särskild dagordning (bilaga 2). Överenskommelser registreras i ett protokoll som omfattar ifyllt matris och utvecklingsmål (se exempel bilaga 4).

Syftet med grupputvecklingsamtalet är formativt, utvecklande, och innebär att arbetslag och ledning väger samman sina bilder av arbetslagets professionsutveckling samt enas om hur den ska fortsätta. Samtalet innebär att ledaren ger återkoppling på sin syn på arbetslagets arbete och att arbetslaget kan utveckla och förtydliga vilket stöd som behövs från ledningen.

4. **Lönesamtalet.** Enskilt lönesamtal hålls varje år med var och en i personalgruppen. Lönesamtalet är till sin natur kortare än det reflekterande grupputvecklingsamtalet. Lönesamtalet är summativt till sin karaktär, dvs. fokuserar den enskilda personalens kompetens och prestation vid tillfället för lönesamtalet. Vid lönesamtalet används professionsmatrisen (bilaga 1). Såväl den enskilde som ledaren fyller i matrisen innan och samtalet följer en dagordning (se bilaga 2).

Det olika stegen skiljer sig alltså åt i syfte – processen ska leda till fördjupad förståelse genom att fokusera ett steg i taget. Arbetsgången ska ses som en utgångspunkt och de olika stegen och materialet kan anpassas till den egna verksamheten.

Bild 1. Återkopplingsprocessens olika steg över året



Bilaga 1. Professionsmatris

Utförande	Kommunikation och bemötande av kund	Samarbete och kommunikation med arbetskamrater	Ansvarstagande och engagemang för verksamheten	Arbetsmiljö- samarbete- inflytande
<p>Arbetar varje dag målinriktat för att uppnå verksamhetens vision, mål och uppdrag. Visar utmärkta resultat i arbetet. Genomför alla ålagda arbetsuppgifter, även de mindre roliga eller utmanande. Förändrar arbetssätt när förutsättningarna ändras. Bedömer när laget eller chef ska fatta beslut, åtgärdar självständigt sådant som krävs och återkopplar sina åtgärder till närmste chef och till arbetskamrater. Dokumenterar och rapporterar enligt gällande lag och krav.</p>	<p>Skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i gruppen genom att visa övertygelse om att kunderna vill medverka, genom att fråga efter och visa nyfikenhet inför kundens tankar, hjälpa var och en att sätta ord på sina idéer och önsningar och ge gensvar. Arbetar med gruppens samarbete och visar vänlighet, engagemang, saklighet och självbehärskning i komplexa situationer. Skapar goda relationer till gode män/ställföreträdare, boendepersonal och liknande, genom vänligt intresse och tydlighet. Visar sin förebildlighet genom att vara modell och att med värme, glädje och humor visa att hon/ han tycker om varje kund.</p>	<p>Samverkar aktivt i arbetslaget genom att planera verksamheten och lösa gemensamma uppgifter tillsammans. Utvärderar fortlöpande sin verksamhet i laget och använder resultatet för att förbättra verksamheten. Kommunicerar förväntningar och krav till andra i laget på ett respektfullt sätt. Handleder nya kollegor i arbetet och stödjer sina kollegor till ett målinriktat arbete.</p>	<p>Hittar och genomför kreativa och uppfinningsrika lösningar. Visar stort engagemang och engagerar andra i utveckling och till initiativ. Eftersträvar att själv vara ett föredöme i arbetet, att förmedla stolthet över sin verksamhet till andra inom och utom organisationen. Tar aktivt ansvar för att utveckla hela verksamheten, även utanför sin egen funktion. Utvecklar systematiskt sina metoder utifrån återkoppling från egna experiment, från kunder, kollegor, ledning, gode män/ställföreträdare m.fl. och genom att förkovra och fortbilda sig. Visar flexibilitet och lösningsfokus även när en uppkommen situation kräver att andra uppgifter än de ordinarie genomförs. Tänker i första hand på kundnytta snarare än personlig nytta vid lösningar.</p>	<p>Åtgärdar enklare brister i arbetsmiljön på eget initiativ. Tar ansvar för att i samband med skyddsronden anmäla brister i arbetsmiljön och monotona moment i arbetet. Bidrar till ett gott psykosocialt klimat för arbetskamrater och kunder. Kommunicerar resultat, förväntningar och behov av förbättringar till administrativa funktioner och ledning på ett konstruktivt sätt. Följer förvaltningens rutiner och riktlinjer. Tar del av och söker upp erforderlig information som krävs för att genomföra arbetet.</p>
<p>Kommentarer:</p>				

Bilaga 2. Dagordningar

2.1. Dagordning församtalet

1. Ledaren presenterar 2-3 utvecklingsfrågor/utmaningar till lagen "Hur kan ni utveckla...?"
 - a. Gruppledaren gör innan en skattning av laget i matrisen som ligger till grund för utmaningarna
2. Matrisen presenteras för laget
3. Tidsplan och aktiviteter presenteras

2.2. Dagordning arbetslagets egenvärdering

1. Arbetslaget gör en skattning av var laget befinner sig i matrisen och prickar för
2. Laget diskuterar ihop sig om 2-4 förslag till utvecklingsmål genom att jämföra med egenvärdering och utmaningar
 - a. Laget skickar målförslag till gruppledaren senast dagen innan grupputvecklingssamtalet

2.2.1. Mall för utvecklingsmål

- Vi vill utveckla följande mål.....
- Våra idéer om hur målet ska nås....
- Vi vet att vi har nått målet när....
- Tidsplanen är....
- Ansvarig i laget är....

2.3. Dagordning grupputvecklingssamtal

1. Utvärdering av föregående grupputvecklingssamtals målsättningar
2. Bedömning i matrisen, diskussion och sammanvägning av lagets och ledningens bedömning
3. Utvecklingsmål diskuteras och beslutas
4. Eventuella kompetensutvecklingsbehov diskuteras
5. Hur och när uppföljning av utvecklingsmålen sker beslutas
6. Kort utvärdering av samtalet

2.4. Lönesamtal dagordning

Individuell bedömning sker av berörd personal och av ledningen, var för sig före lönesamtalet.

1. Utvärdering av föregående lönesamtals målsättningar
2. Bedömning i matrisen, diskussion av individens och ledningens bedömning sammanvägs och diskuteras
3. Arbetsgivarens lönebud och arbetsgång för acceptera/förhandling presenteras av ledaren
4. Utvecklingsmål diskuteras och beslutas
5. Kort utvärdering av samtalet

Bilaga 3. Exempel på protokoll efter genomfört grupputvecklingsamtal

ARBETSLAG: X-arbetslaget DATUM: 2013-11-26

Utförande	Kommunikation och bemötande av kund	Samarbete och kommunikation med arbetskramarer	Ansvarstagande och engagemang för verksamheten	Arbetsmiljö-samarbete-inflytande
<p>Arbetar varje dag målinriktat för att uppnå verksamhetens vision, mål och uppdrag. Visar utmärkta resultat i arbetet. Genomför alla ålagda arbetsuppgifter, även de mindre roliga eller utmanande. Förändrar arbetssätt när förutsättningarna ändras. Åtgärdar självständigt sådant som krävs och återkopplar sina åtgärder till närmste chef och till arbetskollegor. Dokumenterar och rapporterar enligt gällande lag och krav.</p>	<p>Skapar ett tryggt socialt klimat och förtroendefulla relationer i gruppen genom att visa övertygelse om att kunderna vill medverka, genom att fråga efter och visa nyfikenhet inför kundens tankar, hjälpa var och en att sätta ord på sina idéer och önskningar och ge gensvar. Arbetar med gruppens samarbete och visar vänlighet, engagemang, saklighet och självbehärskning i komplexa situationer. Skapar goda relationer till gode män/ställföreträdare, boendepersonal och liknande, genom vänligt intresse och tydlighet. Visar sin förebildlighet genom att vara modell och att med värme, glädje och humor visa att hon/ han tycker om varje kund.</p>	<p>Samverkar aktivt i arbetslaget genom att planera verksamheten och lösa gemensamma uppgifter tillsammans. Utvärderar fortloppande sin verksamhet i laget och använder resultatet för att förbättra verksamheten. Kommunicerar förväntningar och krav till andra i laget på ett respektfullt sätt. Bedömer när laget själva ska/bör vidta åtgärder och när ledningen bör informeras och/eller fatta beslut. Handleder nya kollegor i arbetet och stödjer sina kollegor till ett målinriktat arbete.</p>	<p>Hittar och genomför kreativa och uppfinningsrika lösningar. Visar stort engagemang och engagerar andra i utveckling och till initiativ. Eftersträvar att själv vara ett föredöme i arbetet, att förmedla stolthet över sin verksamhet till andra inom och utom organisationen. Tar aktivt ansvar för att utveckla hela verksamheten, även utanför sin egen funktion. Utvecklar systematiskt sina metoder utifrån återkoppling från egna experiment, från kunder, kollegor, ledning, gode män/ställföreträdare m. fl. och genom att förkovra och fortbilda sig. Visar flexibilitet och lösningsfokus även när en uppkommen situation kräver att andra uppgifter än de ordinarie genomförs. Tänker i första hand på kundnytta snarare än personlig nytta vid lösningar.</p>	<p>Åtgärdar enklare brister i arbetsmiljön på eget initiativ. Tar ansvar för att i samband med skyddsronden anmäla brister i arbetsmiljön, monotona moment i arbetet samt psykosociala hälsorisker. Kommunicerar resultat, förväntningar och behov av förbättringar till administrativa funktioner och ledning på ett konstruktivt sätt. Följer förvaltningens rutiner och riktlinjer. Tar del av och söker upp erforderlig information som krävs för att genomföra arbetet.</p>
<p>Kommentarer: Funktionen är i utveckling, de har visionen och gör nu mer konkreta planeringar och praktik.</p>				

Utvecklingsmål fram till mars 2014

Mål 1: Ur samarbete och kommunikation med arbetskamrater: "Samverkar aktivt genom att planera verksamheten och lösa gemensamma uppgifter tillsammans." Att utveckla hur vi planerar verksamheten bättre.

Idéer om hur vi når målet:

Skapa schemalagd tid för personalen i funktionen att sitta ner och planera tillsammans. Skapa årsplan samt detaljplan för respektive arrangemang. Skapa en fungerande ansvarsfördelning. Diskuterar idén med funktionens mål och inriktning. Planeringsdagar varje år för funktionens personal - ledaren diskuterar möjliga lösningar med ledningsteamet.

Vi når målet när:

Vi håller uppsatta "deadlines".

Vi följer årsplan och ansvarsfördelning på ett naturligt sätt.

Alla är delaktiga och får/ ger information på ett bra sätt.

Vi har möten schemalagt med gemensam planering för vår funktion.

Vi är alla bärare av funktionens idé i stort och i detalj.

Vi har planeringsdagar varje år för enbart funktionens personal.

Tidsplan: 6 månader.

Ansvarig i laget är: Berit

Mål 2: Ur Samarbete och kommunikation med arbetskamrater: "Kommunicera förväntningar och krav till andra i laget"

Att hitta former för att på ett bra sätt kommunicera med varandra om hur vi upplever krav och förväntningar.

Att hitta en form för lagets kommunikation och feedback som andra funktioner kan använda framöver.

Idéer om hur vi når målet:

Ger varandra feedback varje dag i samband med att vi skriver daganteckningar. Göra bra och naturlig form för att kunna ge bra konstruktiv feedback.

Prata i Jag-form. Få prata till punkt.

Vi når målet när vi:

sitter ner varje dag 15 minuter och var och en får ta upp vad som varit bra och vad som kan förbättras.

Ansvarig i laget är: Joakim

Målen kommer att utvärderas i mars 2014 genom avstämningsmöte med gruppledaren. Återkommande rapporter sker på personalträffarna.

Referenslista

- Andersson, G., Persson, A. (2002). *Coaching och handledning av grupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Dysthe, O., Hertzberg, F., Løkensgard Hoel, T. (2002). *Skriva för att lära*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong. Om poliser, busar och svennar*. Doktorsavhandling. Handelshögskolan Stockholm.
- Hargreaves, A. (2007). *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Hetland, L., Winner, E., Veenema, S., Sheridan, K. M. (2007). *Studio Thinking. The real benefits for visual arts education*. New York: Teacher College Press.
- Heyman F. (2012). *Sambandet mellan lönespridning inom företag och produktivitet: vad säger forskningen?* Institutet för näringslivsforskning, IFN (2012). Policy Paper nr 52.
- Lindström, L. (2008). Intuitionens roll i estetiska läroprocesser. I: L. Lindström & K. Borg (red.): *Slöjda för livet. En bok om pedagogisk slöjd*. Stockholm: Lärarförbundets förlag, s. 129-144.
- Lindström, L., Ulriksson, L., Elsner, C. (1998). *Portföljvärdering av elevers skapande i bild*. US98. Stockholm: Skolverket.
- OECD (2013). *Teachers for the 21st Century: Using Evaluation to Improve Teaching*. OECD publishing.
- Ostinelli, G. (2012). Il ruolo della motivazione e della compresione nello sviluppo della professionalità degli insegnanti. Una riflessione sulle modalità di sviluppo assisto della professionalità docente in ambito scolastico. *Educational Reflective Practices*, 2, 1, s. 118-139.
- Pihlgren, A. S. (2013). *Det tänkande klassrummet*. Stockholm: Liber.
- Pihlgren, A. S. (2013b). *Principals Cooperating to Assess Classroom Practice*. Paper presented at the 16th international Conference on Thinking 2013-01, Wellington, New Zealand www.igniteresearch.org. Hämtad 2013-11-17.
- Pihlgren, A., Fröman, H. (2009). *Socratic Group Leadership Mentoring*. Paper presented at the 14th International Conference on Thinking 2009 in Kuala Lumpur, Malaysia. www.kunskapskallan.com/bibliotek. Hämtad 2013-11-13.
- Sandberg, J., Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Shùllieabhin, A. Ni (2013). Task-based Teacher Learning Communities in the Implementation of Curriculum Reform. Paper presented at the European Conference on Educational Research, 2013-09 Istanbul.
- Utbildningsutskottet (2013). *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan*. Stockholm: Riksdagstryckeriet.

Professionsutveckling genom grupputveckling och lönesamtal.

Daglig verksamhet Enköping i samverkan med Ignite Research Institute 2013.

Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in society, the development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.

Wiggins, G. (1998). *Educative Assessment. Designing assessments to inform and improve students' performance*. San Francisco: Jossey-Bass.