



Hvordan ”Godt nok” kan blive bedre

– et projekt om udvikling af strategier for fremadrettet evaluering og troværdig dokumentation i produktionsskolen

Produktionsskoleforeningen • Danmarksgade 19 • 7100 Vejle • www.psfnu



Kolofon:

Titel:

Hvordan "Godt nok" kan blive bedre – et projekt om udvikling af strategier for fremadrettet evaluering og troværdig dokumentation i produktionsskolen

Forfatter:

Tina Thode Hougaard, Produktionsskoleforeningen

Udgiver:

Undervisningsministeriet

Institution:

Undervisningsministeriet

Copyright:

Undervisningsministeriet

Emneord:

Produktionsskoler, evaluering

Resumé:

I Produktionsskoleforeningens evalueringsprojekt har 10 skoler arbejdet systematisk med forskellige former for evaluering, bl.a. selvevalueringsredskabet KVIK, der er udviklet af SCKK. Standarden for evaluering og dokumentation er meget forskellig fra produktionsskole til produktionsskole. Nogle skoler har gennem en årrække arbejdet målrettet med dokumentation af produktionsskoledeltagernes kompetencer, mens andre ikke rigtig er begyndt endnu. Projektet har vist at med KVIK-selvevaluering kan produktionsskolerne få en fælles platform for fremadrettet evaluering. Selvevaluering giver fælles mål og fælles sprog. Det giver overblik og tryghed i organisationen, men kan også bruges som en strategisk styringslogik for den enkelte skoles eksterne kommunikation. En øget professionalisme i og fokus på evaluering kan være med til synliggøre bestemte felter og sætte dem på en mediemæssig og politisk dagsorden.

Sprog:

Dansk

Hvordan "Godt nok" kan blive bedre

– et projekt om udvikling af strategier for fremadrettet evaluering og troværdig dokumentation i produktionsskolen

1. Indledning	4
2. Styring.....	4
3. Målsætninger	5
4. Forløbets indhold og form	5
4.1 Deltagende skoler	5
4.2 Projektforløb og -struktur	6
5. Evaluering af projektet	8
5.1 Nulpunktsmåling	8
5.2 Evaluering af KVIK-selvevaluering	9
5.3 Evaluering af arbejdsformer i projektet.....	11
5.3.1 Seminarer	11
5.3.2 Netværksgrupper	12
5.3.3 Logbøger/perioderapporter	13
5.3.4 Rundringning	14
5.4 Slutevaluering	14
5.4.1 Spørgeskema	14
5.4.2 Mundtlig plumevaluering	14
5.4.3 Fokusgruppeinterview.....	14
6. Perspektiver og anbefalinger	15
6.1 KVIK-selvevaluering på produktionsskolerne	15
6.2 Nulpunktsmåling.....	16
6.3 Netværksgrupper.....	16
6.4 Synliggørelse og strategisk anvendelse af evaluering og dokumentation	17

1. Indledning

Der har det sidste årti været stadig stigende fokus på evaluering og dokumentation inden for uddannelsessektoren. Evaluering er en del af tidsånden, men handler også om andet end kvalitetssikring og resultatmåling. Evaluering kan i høj grad betragtes som en læreproces der giver redskaber til dem der selv praktiserer og giver dem en anledning til at reflektere over praksis med henblik på at udvikle dem. Evaluering kan desuden have et strategisk sigte, men den symbolske funktion er også udbredt. Atter andre ser evaluering som en udspekuleret form for kontrol. Evalueringens konstitutive virkning som skabende og formende den sociale praksis er en faktor der altid bør tages i betragtning.

Mange stræber efter at kunne erklære sig som indehavere af en rig og veludviklet evalueringskultur, mens andre mener at det de gør, er "godt nok". Men hvordan kommer vi videre fra at have en vag idé om at det vi allerede gør (måske med nogle få justeringer) er godt nok uden at drukne i et selvbetragtende og konstant dokumenterende fokus. Som formuleret i projektbeskrivelsen: "Hvordan kan man mest givende og effektivt arbejde med evaluering i produktionsskolen? Hvordan kan man både tilfredsstillende behandle behovet for refleksion, læring og udvikling hos de involverede og generere valid dokumentation?"

Standarden for evaluering og dokumentation er meget forskellig fra produktionsskole til produktionsskole. En nulpunktsmåling foretaget ved projektets start viste stor spredning mellem de projektdeltagende skoler. Nogle skoler har gennem en årrække arbejdet med forskellige måder at dokumentere produktionsskoledeltagernes erhvervede kompetencer på, mens andre skolers evaluering primært bestod af forskellige former for vurdering af afholdte arrangementer. Arbejdet med deltagerens individuelle forløbsplan er et lovkrav og derfor anvendt af alle skoler. Dog var der enkelte skoler der i løbet af projektet ønskede at videreudvikle og forbedre arbejdet med forløbsplanerne.

Udfordringen for projektet bestod derfor i dels at hjælpe deltager-skolerne til at afprøve og udvikle forskellige evalueringsformer, herunder KVIK som redskab til selvevaluering, som er i overensstemmelse med produktionsskolernes kerneopgaver og eksistensberettigelse, dels at hjælpe skolerne til at erkende at de skal kunne beskrive, reflektere, begrunde og dokumentere deres arbejde.

2. Styring

Projektet er ledet af Produktionsskoleforeningen med skiftende projektledelse, således at Lone Belling var projektleder fra projektstart (oktober 2005 – december 2006) hvorefter Tina Thode Hougaard overtog projektledelsen (januar 2007 – april 2007). For at sikre kontinuitet i projektets forskellige faser og føling med projektdeltagerne og deres forskellige udviklingstempo er projektledelsen undervejs i vid udstrækning foretaget på baggrund af de to projektlederes stadige diskussion og sparring.

Skolerne har så vidt muligt deltaget i alle arrangementer med en ledelsesrepræsentant og en medarbejderrepræsentant, for på den ene side at give et bredt billede af skolens interesser og tænkemåder og for på den anden side at sikre en tilsvarende bred

tilbage melding og forankring af arrangementernes indsigter og beslutninger tilbage i skolernes hverdag.

Repræsentanterne fra skolerne har i sidste halvdel af projektet desuden mødtes i 3 netværksgrupper som et forum bl.a. for opfølgning på de igangsatte projekter og erfaringsudveksling.

Projektledelsen må betegnes som relativt styrende, idet de overordnede linjer var fastlagt fra projektets begyndelse. Processen omkring udvælgelsen af skolens konkrete indsatsområder og efterfølgende opfølgning på igangsatte projekter er styret af skolerne selv med projektledelsen som potentiel rådgiver.

3. Målsætninger

Projektets overordnede formål var at undersøge og udvikle den enkelte skole og hele skoleformens evne til at arbejde strategisk og fokuseret med evaluering og dokumentation med henblik på at afdække og forbedre aktuelle arbejdsgange og arbejdsformer, måle konkrete indsatser og formidle vores mål og resultater til relevante interessenter.

Et af projekts mål er at udvikle en fælles platform og metodetilgang for en fortsat selvevalueringspraksis i produktionsskoleformen. Selvevaluering betragtes dels som et middel til bevidstgørelse og videreudvikling af læringsmiljøet med henblik på at udvikle medarbejdernes evne til at kunne beskrive, begrunde og dokumentere deres arbejde, dels som et redskab til organisationsudvikling.

Et andet projektmål er gennem tilegnelse af konkrete evalueringsværktøjer dels at styrke den enkeltes evne til at fokusere på den tilbagevendende evaluering af endt arbejde som afsæt for forbedring og fornyelse, dels at skabe rum for konkret erfaringsudveksling og kollektiv læring gennem værdsættende dialog. Denne del af projektet sigter dermed på en styrkelse af skolernes evalueringskapacitet.

Et bagvedliggende ønske var opbygningen af en evalueringskultur der i balance mellem skoleformens opgave, arbejdsvilkår og eksterne interessenters legitime forventninger om dokumentation kunne sætte fokus på kvalitet og udvikling og at kunne anvende denne kapacitet systematisk og strategisk som synliggørelse og tilførsel af merværdi til skoleformen.

4. Forløbets indhold og form

4.1 Deltagende skoler

Efter at der var sendt en invitation ud til alle produktionsskoler, meldte 15 skoler deres interesse gennem en begrundet ansøgning om deltagelse i projektet. Ud af disse skoler udvalgte 11 skoler på baggrund af et ønske om geografisk spredning og en vis variation i

de deltagende skolars størrelse og erfaring med og motivation for at arbejde med evaluering og dokumentation:

Egå Produktionshøjskole
Hjørring Produktionsskole
Skanderborg Produktionsskole
Medieskolen Lyngby
Middelfart Produktionsskole
Søndersø Produktionshøjskole
Naturskolen
Sønderborg Produktionsskole
Haderslev Produktionshøjskole
Produktionsskolen På Sporet

Allerede i begyndelsen af februar meddelte Produktionsskolen PH at de pga. fusion med en anden skole ikke kunne afse de nødvendige resurser til deltagelse i projektet og derfor måtte trække sig. Senere i projektet så også Hjørring Produktionsskole sig nødsaget til at gå ud af projektet pga. forstanderens langtidssygemelding. Hjørring Produktionsskole nåede dog at deltage i selvevalueringsprocessen og har efterfølgende forsøgt efter bedste evne at køre de igangsatte projekter videre.

9 skoler har dermed været med i hele projektforsløbet, men deres indsats har svinget meget – både over tid og fra skole til skole. Det samlede projektforsløb bærer samlet set præg af en periode med faldende elevtal, kommunesammenlægninger og fusionsdiskussioner der har skabt en del usikkerhed på skolerne og af og til fjernet fokus fra dette projekt.

4.2 Projektforsløb og -struktur

Det samlede projektforsløb bestod af:

- 3 fælles seminarer med deltagelse af to repræsentanter for hver skole i projektstarten (23. – 24. januar 2006), midtvejs (10. oktober 2006) og som afslutning på projektet (7. marts 2007)
- Selvevalueringsproces i foråret 2006 hvor hver enkelt skole først evaluerede sig selv med konsulentbistand og dernæst mødtes til en fælles prioriterings- og handleplansdag sammen med alle medarbejderne på de andre skoler i netværksgruppen
- Som opfølgning på selvevalueringsprocessen afholdtes 3 – 4 møder i hver netværksgruppe (1-2 repræsentanter for hver skole) – et af møderne med konsulentbesøg
- Løbende information, opsamling, justering og refleksion gennem
 - deltagernes skrivning af logbøger/perioderapporter ca. hver anden måned
 - projektledelesens nyhedsbreve og telefonsamtaler

Ved det fælles introduktionsseminar i januar 2006 blev deltagerne præsenteret for den overordnede tilgang til projektet og til begrebet evaluering. En fælles metode for selvevaluering: KVIK, som er udviklet af SCKK, blev introduceret dels af Hanne Dorte Sørensen fra SCKK, dels af Julie Krarup, Middelfart Produktionshøjskole, der havde

gennemført KVIK-processen efteråret 2005. Skolerne blev inddelt i netværksgrupper under hensyntagen til mål, arbejdsform og geografi, og det samlede KVIK-forløb blev planlagt. Desuden foretoges en nulpunktsmåling af skolernes dokumentations- og evalueringstilstand.

Den samlede selvevalueringsproces med KVIK forløb fra d. 10. marts 2006 til d. 22. maj 2006, hvor skolerne var igennem følgende elementer (alle skolens medarbejdere deltog i alle processens dele):

Introduktion til KVIK-processen - skolevis eller i netværksgruppen (metoden, værktøjet, formålet)	- ½ dag
Individuel elektronisk udfyldning af KVIK-spørgeskema (kvikselv.dk)	- ½ dag
Den enkelte skoles konsensusseminar (9-10 timer)	- 1 eller 2 dage
Prioriterings- og handleplansdag (skolevis om formiddagen og som præsentation for resten af netværksgruppen om eftermiddagen)	- 1 dag
I alt 21 konsulentdage (se bilag A)	

Denne selvevalueringsproces fulgte i store træk SCKK's forskrifter. Skolernes størrelse gjorde at alle valgte at lade samtlige medarbejdere gennemføre selvevalueringen i stedet for at lade sig repræsentere. SCKK foreskriver max 10 personer i konsensusgrupperne hvad der bevirkede at de lidt større skoler (over 12 personer) valgte at behandle en del af de 9 emner i mindre grupper for efterfølgende kort at fremstille gruppens diskussion og indstilling i plenum. Denne fremgangsmåde bevirkede at flere fik lejlighed til at sige sin mening uden at det gik ud over den demokratiske beslutningsproces.

Prioriterings- og handleplansdagene blev afholdt som dels en skoleintern afklarings- og beslutningsdag, dels en inspirations- og sparringsdag i fællesskab med de andre skoler i netværksgruppen. Det gav skolerne et godt overblik over den samlede mængde af indsatsområder og dermed et godt afsæt for den videre erfaringsudveksling og drøftelse.

Evalueringen efter hvert konsensusseminar viste at KVIK bærer præg af at være udviklet til større og mere hierarkisk strukturerede organisationer. Mange af skolerne blev "afskrækket" af sprogbrugen i KVIK-systemet, som de mente var for managementagtig og tung. Projektledelsen har derfor efterfølgende udfærdiget en kort vejledning til terminologien og organisationsforståelsen (se bilag B).

Efter at have udvalgt 2-3 indsatsområder pr. skole, skrevet handleplaner og truffet en bestemmelse vedr. tovholder og tidsplaner for hvert enkelt område, arbejdede skolerne i forskellige tempi videre med disse projekter. Projektledelsens opfølgning på denne del af projektet bestod primært i skolernes indberetninger via logbøger/perioderapporter. Denne opfølgning blev brugt i planlægningen af indhold og form på de to efterfølgende temaseminarer.

Seminaret d. 10. oktober blev således delt op i en inspirations- og læringsdel og en sparrings- og erfaringsudvekslingsdel. Om formiddagen præsenterede Carsten Strømbæk Pedersen, ph.d.-stipendiat ved Syddansk Universitet, forskellige typer evalueringsmodeller og kommenterede begrebet evalueringsskultur. Om eftermiddagen arbejdede deltagerne videre med programteorier, diskuterede de forskellige niveauer og samarbejdsformer i

projektet (seminarer, netværksgrupper og skoleudveksling), perioderapporternes forskellige funktioner og hvilke temaer der ville være relevant for næste seminar.

Den endelige planlægning af temaet for sidste seminar d. 7. marts blev suppleret af en rundringning først i januar. Alle ønskede at lære mere om og kvalificere det videre arbejde med dokumentation, hvad der faldt godt i tråd med skoleformens pågående arbejde med RKA og produktionsskolebevis. Formen fra forrige seminar blev gentaget, således at dagen begyndte med et oplæg af Gitte Lillemose fra Odense Produktionshøjskole om hvordan man udfører realkompetenceafklaring og bruger de værktøjer der er blevet udviklet i socialfondsprojektet "Realkompetenceafklaring i produktionsskolen". Bagefter fortalte Lone Belling om det nordiske samarbejde om elektronisk portfolio (Nordport). Eftermiddagen bestod af gruppe- og plenumdiskussioner af skolernes forskellige dokumentationsformer og af hvordan disse forskellige dokumentationsmetoder kan lede frem til produktionsskolernes deltagerbevis "produktionsskolebevis". Dagen sluttede af med en kort plumevaluering af det samlede projekt. Der var i forvejen udsendt et spørgeskema som dannede udgangspunkt for denne evaluering og for det fokusgruppinterview, som blev afholdt d. 20. marts.

Det viste sig at der i foråret 2007 i forvejen var meget fokus på og arrangementer om dokumentation el. lign. i produktionsskoleformen. Projektledelsen besluttede derfor at deltage med en workshop om KVIK som en anbefalelsesværdig metodetilgang til selvevaluering på Produktionsskoleforeningens årsmøde sidst i april 2007 i stedet for at holde en separat formidlingskonference. Denne workshop blev varetaget af projektleder Tina Thode Hougaard og deltager i projektet Oluf Brandt. I stedet for at producere en mindre håndbog om dokumentation og evaluering i produktionsskolerne valgte vi, fordi der i skoleformen i forvejen er stort fokus på RKA og arbejdet frem til produktionsskolebeviset, at lade de skoler, der har mange erfaringer på områderne, bidrage til skoleformens samlede vidensakkumulering ved at deltage med foredrag og andre former for videndeling på Produktionsskoleforeningens årsmøde og i andre sammenhænge. KVIK er desuden lagt ind i Produktionsskoleforeningens kursusudbud (se bilag F).

5. Evaluering af projektet

5.1 Nulpunktsmåling

Som forberedelse til introduktionsseminaret d. 23. - 24. januar 2006 havde vi bedt skolerne forberede en 5 minutters fremlæggelse af hvordan skolen har arbejdet med evaluering og dokumentation med udgangspunkt i følgende overordnede spørgsmål:

- Hvilke typer undersøgelser havde de anvendt?
- Hvilken virkning og betydning havde det haft for skolen både internt og eksternt?
- Hvad ville de bruge resultaterne til? (Se også bilag C)

Formålet med nulpunktsmålingen var dels at have et bedre grundlag for at evaluere og måle virkningen af nærværende projekt, dels at få indblik i skolernes forståelse af, viden om og erfaring med evaluering og dokumentation.

Nulpunktsmålingen viste en stor spredning i skolernes evaluerings- og dokumentationspraksis. Nogle skoler nævnte stort set ikke andet end de obligatoriske

forløbsplaner og målingen af udslusningstallet (dvs. hvor mange elever skolen får videre i uddannelse eller arbejde). Andre opregnede redskaber såsom 360 graders måling, SWOT-analyse, fremmødestatistik og undersøgelser såsom undervisningsmiljøvurdering og misbrugsundersøgelse, mens andre fremhævede deres forskellige redskaber til realkompetenceafklaring som fx edderkoppespind, med fokus på både faglige, sociale og personlige kompetencer.

En rundspørge til skolerne en måned efter projektet slutning viste ganske klart at der er sket en udvikling på de deltagende skoler siden projektets start. Mønstrer i denne udvikling er at de skoler, der i forvejen havde en vis erfaring med forskellige typer evaluering og dokumentation, har udviklet og raffineret disse, mens nogen af de skoler der inden projektet ikke havde stort fokus på evaluering og dokumentation – enten fordi deres brug af evaluering og statistikker ikke var præcise og aktivt målorienteret eller fordi det ikke blev til meget mere end løs snak – i løbet af projektet og efterfølgende har udviklet større professionalisme og flere og mere præcise målsætninger for deres evaluering og dokumentation.

Som eksempel kan nævnes Egå Produktionshøjskole, der inden projektet allerede var langt i udviklingen af deres RealKompetenceAfklaring (RKA) med kompetencebeskrivelser via bl.a. edderkoppespind, loginforløb og praktikudtalelser. Disse redskaber er siden 2005 gjort elektroniske og udbygget med portfolio og undervisningsevalueringer og er således et udtryk både for en effektivisering af arbejdsgangene omkring hele deres logbogssystem og en udvikling imod moderne anvendelsesformer i retning af det der skitseres i projektet NordPort om e-portfolio. I denne udvikling er Egå Produktionshøjskole både en af frontløberne for skoleformen og en forandringsagent, idet det ligger skolen meget på sinde at dele deres erfaringer og viden på området med andre skoler.

Et andet eksempel er Naturskolen der inden projektets start stort set ikke havde arbejdet med andet end de obligatoriske målinger (udslusningsstatistik og uvm-vurdering) og som nu efter projektets slut er i gang med at opstille målepinde for hvert enkelt værksted og til efteråret vil introducere RKA, edderkoppespind og kompetencetavler. Udtrykt med forstanderens egne ord: "Så – man kan vel godt sige at kurset har sat noget i gang".

5.2 Evaluering af KVIK-selvevaluering

En central del af projektet bestod i udviklingen af en fælles platform og metodetilgang til fortsat selvevalueringspraksis. På baggrund af foreningens tidligere gode erfaringer med KVIK som selvevalueringsværktøj, valgte projektledelsen at lade alle deltagende skoler gennemgå et sådant forløb med konsulentbistand. På den måde kunne foreningen få flere forskellige erfaringer med det konkrete værktøj, men også med selvevalueringspraksis som farbar vej ind i evalueringsdiskursen. KVIK skulle således give skolerne en god basis for deres videre arbejde med såvel skolens som de enkelte medarbejders evalueringskapacitet.

Efter hver konsensusdag på de deltagende skoler evaluerede vi KVIK som proces og som værktøj og suppleret med den samlede evaluering af KVIK (via plenumevaluering, spørgeskema og fokusgruppeinterview) har det givet følgende billede af KVIK:

Grundlæggende er det et godt koncept – også til brug i produktionsskolerne. Der er et overskueligt og struktureret materiale og en klar og systematisk proces, som deltagerne guides igennem. Men samtlige produktionsskoler fremhævede at det er altafgørende at konsensusdagen foregår under ledelse af en ekstern konsulent, dvs. fx en konsulent fra

Produktionsskoleforeningen. Det giver et "øje udefra" og er med til at sikre at dagen foregår i et nødvendigt helikopterperspektiv. En deltager beskriver det som en måde at se elefanten fra alle sider, dvs. selv om produktionsskoler er relativt små organisationer, kan man kun svært overskue alle elementer, faktorer og interessenter på én gang, men via KVIK får man på én gang alle synsvinkler repræsenteret og diskuteret.

Efter SCKK's introduktion til KVIK-systemet i januar klarede 3 af de deltagende forstandere selv at bære konceptet ind i organisationen, mens projektlederne var ude at introducere KVIK på de resterende skoler. Den elektroniske indtastning af de individuelt vurderede styrker og forbedringer foregik enten individuelt eller ved fælles hjælp ude på skolerne. KVIK fordrer skriftlighed! Flere har fremhævet det at sætte en halv dag af samtidig i samme rum som en dog måde at give den enkelte medarbejder ejerskab til selvevalueringen på og til at reducere den enkeltes usikkerhed på forståelsen af nogle af de abstrakte ord og formuleringer der er i KVIK. Denne usikkerhed gik igen på konsensusdagen, hvorfor en del foreslog at konsulenterne indlagde en grundlæggende begrebsafklaring i introduktionen. Projektledelsen udformede efterfølgende en supplerende vejledning til KVIK (se bilag B) som dog allerede er blevet moden til et eftertjek fordi SCKK senere i 2006 selv introducerede en revideret og forbedret udgave af KVIK.

Om konsensusdagen udtrykte alle deltagerne stor tilfredshed, faktisk blev mange overrasket over at 9 – 10 timers koncentreret evalueringssnak kan gå så hurtigt. Denne bekræftelse af metodens styrke forstærkes af det faktum at produktionsskolemedarbejdere er vant til at bevæge sig hele dagen og yderst sjældent sidder i møde dagen lang. På de fleste skoler arbejdede man i vekselvirkning mellem gruppearbejde, fremlæggelse og endelig evaluering i plenum. Den dialogiske og medarbejderorienterede form blev meget positivt vurderet. Dog var der også nogle skoler der mente at processen kunne forkortes 1-2 timer. Projektledelsen havde desuden valgt at tage spørgsmålene i en alternativ rækkefølge idet vi alle steder begyndte med tema 9, fordi det giver en "ufarlig" og blid start på dagens kvalitetsdrøftelse.

Den efterfølgende prioriterings- og handleplansdag blev i projektet planlagt som en fælles dag for skolerne i de tre netværksgrupper, således at skolerne brugte formiddagen hver for sig på at prioritere 2-3 indsatsområder og skrive handleplaner for disse (det nåede de fleste) og eftermiddagen til at fremlægge disse resultater for de andre skoler. Det var en presset, men intensiv proces, der samtidig gav mulighed for øjeblikkelig sparring og viden om hvilken retning de andre skoler fremover ville arbejde i. Skolernes anbefaling til PSF's videre brug af KVIK er således at man opfordrer deltagerne til at gå ind i processen i samarbejde med andre skoler.

En af KVIK's store forcer er at det er et handlingsorienteret værktøj samtidig med at det giver deltagerne et (fornyet) fokus på dokumentationen af deres indsats, og det gør ikke noget at man præsenteres for begreber og tilgange fra andre dele af den offentlige sektor. Det giver medarbejderne en mulighed for at smage på det som også er hverdagsprog i moderne virksomheder og kan derfor være en form for opdatering af medarbejderne. Det er funktionelt og tidsbesparende med muligheden for elektronisk indtastning. En vigtig læringspointe er at de projekter der er resultatet af analysen af indsatsområderne (formuleret i handleplanen) skal have en overskuelig løbetid. Man skal hurtigt kunne se

resultaterne, så man kan med fordel beskrive hvilke milepæle man vil nå undervejs på vej mod projektets endelige mål.

Mange af deltagerne fremhævede at KVIK gav dem fælles mål og fælles sprog, og at det havde været interessant at diskutere og evaluere arbejdsgange og ideer på tværs af værkstederne. KVIK gav en belysning af mange områder, og mange medarbejdere følte de havde fået en større indsigt i hele organisationen og fået en spejling på egne handlinger og arbejdsgange: "Jeg har fået øje på mine blinde pletter. Vi kan jo blive erfaringsramte og rutinebelagt", som en medarbejder udtrykte det. De har fået en fælles platform og fælles bevidsthed at handle på. Og mange skoler har i den efterfølgende tid haft KVIK på personalemødernes dagsorden.

Med KVIK er skolerne kommet et skridt nærmere en mere strategisk og systematisk kvalitetsudvikling. KVIK er dermed et vigtigt supplement til det batteri af værktøjer til organisationsudvikling som Produktionsskoleforeningen allerede har.

5.3 Evaluering af arbejdsformer i projektet

I projektet anvendtes arbejdsformerne: seminarer, netværksgrupper, perioderapporter og direkte konsulentkontakt (rundringning eller mere sporadisk kontakt).

5.3.1 Seminarer

De tre seminarer blev både evalueret på selve dagen og i slutevalueringen.

Adspurgt hvad der gjorde indtryk på introduktionsseminaret, svarede skolerne at det at høre en anden skoles erfaringer med KVIK i høj grad "solgte" projektet, selv om det lød uoverskueligt i starten. Konsulenternes spørgen ind til de enkelte skolers dokumentation (nulpunktsmåling) satte ligeledes mange tanker i sving, lige som de forskellige oplæg om evalueringens definition og anvendelse gjorde det klart hvor mange strategiske overvejelser der ligger bag evaluering. Som en sagde: "Det pirrer min politiske hjerne". En af strategierne kunne netop være at bruge dokumentation mere i skolernes arbejde og derved får hjælp i imageproblematikken. Foruden et nærmere kendskab til de andre projektdeltagere styrker et fælles introduktionsseminar først i projektperioden den enkeltes skoles planlægning og prioritering af projektet. Flere skoler fremhævede vigtigheden af at bevæge sig fra modeller og landskaber til håndterbare værktøjer som fx KVIK.

De næste to fælles seminarer var tematiske dage om henholdsvis evaluering og dokumentation. Deltagerne vurderede at der på disse seminarer skulle have været prioriteret mere tid til videndeling og erfaringsveksling.

Ang. indholdet af oplæggene på alle tre seminarer lød vurderingen at niveauet hurtigt kan blive for abstrakt for nogle medarbejdere, der ikke er vant til at tænke strategisk og abstrakt teoretisk. Specielt når foredragsholderen ikke kender produktionsskoleverdenen i forvejen, kan det komme til at synes for langt væk fra den virkelighed medarbejderne tumler med til daglig.

5.3.2 Netværksgrupper

På introduktionsseminaret blev deltagerne inddelt i 3 netværksgrupper primært under hensyntagen til geografi.

Gruppernes fordeling:

Nord: Hjørring, Skanderborg, På Sporet og Egå

Syd: Haderslev, Sønderborg, Middelfart og Søndersø

Sjælland: Medieskolen og Naturskolen

Netværksgrupperne mødtes regelmæssigt (min. kvartalsvis) efter KVIK-processen for at udveksle erfaringer fra arbejdet med indsatsområderne og andre afledte problemstillinger, men eftersom produktionsskolerne i 2006 oplevede et stort fald i elevaktiviteten, blev skolernes aktuelle situation også ofte en del af dagsordenen. Grupperne greb repræsentationen lidt forskelligt an, idet der i en af netværksgrupperne kun var deltagelse af forstanderne. I en anden gruppe deltog både forstanderen og en medarbejder hver gang, og i sidste gruppe vekslede det fra gang til gang.

Udbyttet af netværksgrupperne har generelt været meget stort, men grupperne giver lidt forskellige begrundelser for netværksgruppernes succes. En gruppe mente det skyldes at skolerne var nogenlunde samme sted i deres udviklingsproces, og at alle havde noget at komme med og give sparring på. En anden gruppe vurderede ikke at deltagerne var lige i udgangspunktet, men havde en høj prioritering af møderne og viljen til at ville bruge og støtte hinanden. Den gode kemi blev fremhævet. En gruppe var i udgangspunktet væsensforskellig, men formåede netop at vende det til en styrke at de kunne lære noget nyt hver gang de mødtes. Medarbejderne fremhævede specielt mødet med andre lærere fra andre skoler, fordi det netop er svært at få prioriteret i hverdagen. En forstander forklarede hvordan denne efter netværksgruppemøde og seminarer altid på efterfølgende medarbejdermøde havde afsat god tid til at videndele med resten af medarbejderstaben. En anden forstander fokuserede på vigtigheden af også at give medarbejderne lov til at deltage selv.

Fælles for alle er at de har følt at møderne var meningsfulde. Skolerne har følt sig forpligtet på hinanden, og det har uden tvivl været støttende i motivationen for at fortsætte arbejdet med indsatsområderne, selv om situationen af og til har set lidt sort ud for nogle af skolerne. De fleste ser da også perspektiver i at fortsætte samarbejdet.

Projektledelsens vurdering af netværksgrupperne er at en del af succesen også skyldes en relativt stram styring af processen, bl.a. med konsulentbesøg til et af netværksgruppemøderne, og det at netværksgrupperne var det naturlige forum for opfølgning på indsatsområderne fra KVIK. Netværksgrupperne blev etableret allerede på introduktionsseminaret og med en klar rolle i forhold til sidste fase af KVIK-processen med handleplan og opfølgning. Der var næsten tale om en indre nødvendighed i projektet, eftersom det var i netværksgrupperne at deltagerne kunne hente den primære sparring. Sparring og erfaringsudveksling i forhold til indsatsområderne var dermed hele tiden sat på dagsorden, og indsatsområderne var ikke kun noget man blev mindet om hvis en af konsulenterne ringede.

5.3.3 Logbøger/perioderapporter

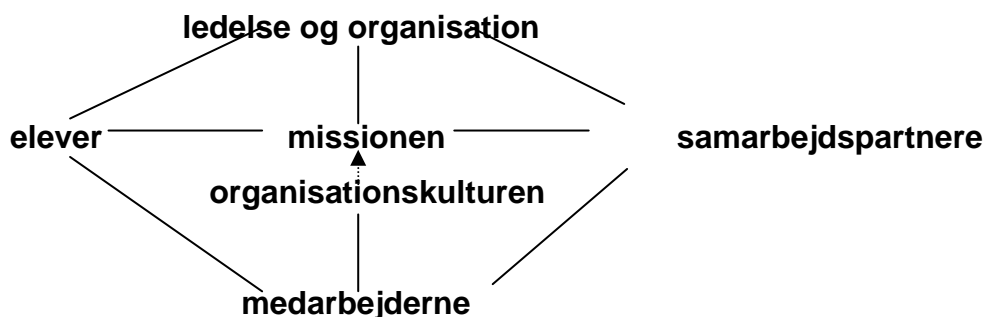
Arbejdet med perioderapporterne, som er det mest betegnende for det endelige produkt, oplevedes af deltagerne knap så lystbetonet og meningsfyldt som møderne i netværksgrupperne. Ikke alle deltagere har umiddelbart kunnet se det meningsfyldte i at skrive dem, men flere fremhæver dog at det har medført at lederne har reflekteret yderligere over om "det vi har sat i gang nu også har sat sig igennem", som en af forstanderne beskriver det. Ifølge besvarelsen af det udsendte spørgeskema har perioderapporternes bidrag til synliggørelsen af skolens udvikling være middelmådig, mens den enkeltes bevidsthed om små fremskridt er vurderet lidt over middel.

I invitationen til projektet blev arbejdet med perioderapporterne beskrevet således:

- *Skolerne sender korte perioderapporter/logbogsskriv til projektlederen for derved at sikre en løbende opsamling af erfaringer og refleksioner og solid dokumentation for faktisk udvikling og læring.*

Projektledelsen lagde derfor op til at skolerne skulle indsende minimum en A4 side hver anden måned – gerne på basis af mere hyppig nedskrivning i logbog. Vi lod det være frit for skolen om man ville lade én person stå som tovholder og skribent eller det skulle være et samarbejde mellem flere. Følgende model (diamantmodellen) blev foreslået for perioderapporterne for at få skolerne til at tænke flere parametre og interesser ind i deres projekter end de måske umiddelbart ville gøre:

5 opmærksomhedsfelter når en organisation skal vurdere egen kvalitet og udvikling - Udgangspunkt for løbende refleksion og logbogsskriv



Arbejdet med perioderapporterne blev grebet meget forskelligt an, og deres funktion og værdi ligeledes meget forskelligt vurderet. Nogle skoler medsendte logbogslignende notater, hvoraf man kunne aflæse hvordan skolens indsatsområder var et tilbagevendende punkt på personalemødernes dagsorden, mens andre skoler eksplicit har vurderet udbyttet hos alle de implicerede interesser.

Det er svært umiddelbart at aflæse om modellen har styrket den strategiske tilgang til indsatsområderne, men det er tydeligt at skolerne har registreret små ændringer i de impliceredes handle-mønstre. Skolerne er blevet trænet i at observere og se mønstre. En vigtig læringspointe både ved perioderapporterne og ved KVIK-processen er at det i produktionsskoleverdenen kan lette processen hvis den er relativt styret med på forhånd fastsatte parametre og tidsfrister.

5.3.4 Rundringning

Projektledelsen har løbende været i kontakt med skolerne telefonisk, men kun én gang som en systematisk rundringning i januar 2007 (se bilag D), hvor der foruden den almene snak om skolens og projekternes tilstand blev spurgt direkte ind til skolernes brug af PSF's pædagogiske dage for medarbejdere, deres anvendelse af produktionsskolebeviser og ideer til næste seminar. Denne rundringning blev vurderet meget forskellig af skolerne: fra opfattelse af at det udelukkende var for projektets skyld til den positive oplevelse af at her var dialogen i centrum i modsætning til perioderapporterne. Den generelle holdning var dog at man ønskede flere rundringninger i PSF's projekter.

5.4 Slutevaluering

For at kvalificere den samlede evaluering af projektet foretog projektledelsen 3 forskellige evalueringer i slutningen af projektperioden: spørgeskema, mundtlig plenumevaluering som seminarafslutning og fokusgruppeinterview med 5 deltagere.

5.4.1 Spørgeskema

10 deltagere besvarede spørgeskemaet (7 ud af 9 skoler). Besvarelsernes tyngde ligger i den tilfredse halvdel. Konsulentkontakten er det punkt der er evalueret mest entydigt - næsten alle har vurderet denne kontakt til at være meget inddragende og kommunikerende. Netværksgrupperne er ligeledes meget positivt vurderet – specielt hvad angår sparring og fremtidige perspektiver. Næsten alle besvarelser indikerer at deltagerne vil bruge det de har lært og erfaret. En kort sammenfatning af kommentarerne i bunden af spørgeskemaerne viser at KVIK klart fremhæves som det mest interessante. Det mest anvendelige vurderes af skolerne at være KVIK og i høj grad det efterfølgende arbejde med indsatsområderne, samt netværksgrupperne (se bilag E).

5.4.2 Mundtlig plenumevaluering

Den overordnede tilbagemelding var at projektets fokus på evaluering og dokumentation gjorde at "vi fik sat tid af til nogle nødvendige processer", som en medarbejder udtrykte det. En anden deltager fremhævede et vigtigt tegn på forandring i at skolerne trods hård ydre modstand ikke havde bygget læskure, men forsøgt at hente overskud og energi fra projektet.

Arbejdet med at skrive handleplaner med tovholder og tidsplaner for hvert indsatsområde fremhævedes af flere som en god måde at fastholde fokus og hensigt. Fælles, synlige beslutninger giver fælles ansvarlighed.

5.4.3 Fokusgruppeinterview

Ud af fokusgruppeinterviewets 5 deltagere var de 3 medarbejdere, hvad der medførte nye vinkler på nogle af spørgsmålene, bl.a. på spørgsmålet om hvordan man får en håndværkerkultur til at dokumentere.

Adspurgt om hvad gullet har været i projektet, svarede deltagerne samstemmende at KVIK er med til at etablere et fælles sprog og gøre kulturen på skolen mere diskuterende og åben. Deltagerne fremhævede at projektet har været i stand til at inddrage alle skolens

medarbejdere. Den demokratiske gennemgang og efterfølgende vurdering af konkrete emner har medført at flere er begyndt at sige noget på skolernes interne møder. En anden vigtig overordnet pointe er at projektet har betydet en konkretisering og fokusering for skolerne, der specielt gennem KVIK, men også i handleplaner og perioderapporter er blevet tvunget til dels at sætte ord (og tal) på de luftige og abstrakte iagttagelser, følelser og meninger, dels at få de luftige tanker og gode ideer formuleret ned i nogle håndgribelige og overskuelige projekter. Den stramme styring af hele projektet har hjulpet skolerne til at bevare et relativt intenst fokus på udvikling af evaluerings- og dokumentationsformer selv om skolerne konstant har været i hård modvind både politisk og økonomisk.

En vigtig læringspointe er desuden at abstraktionsniveauet i foredrag o. lign. ikke må være for højt. Optimalt er det når man kan finde oplægsholdere der kan oversætte direkte ind i produktionsskolernes kontekst, hvor håndværkerkulturen er fremherskende og det teoretiske bæger hurtigt bliver fyldt. Oversættelsen kan alternativt forestås af skoler/medarbejdere der allerede har draget erfaringer med det pågældende emne. Det vil naturligvis også fremme den identificering der kan give ekstra lyst og motivation ind i et projekt.

Ideen med at lave et fokusgruppeinterview var bl.a. at der gennem deltagernes synergi og berigelse af hinandens indsigter og synspunkter kunne opstå nye ideer og erkendelser. Diskussionen af begrebet evalueringsskulptur var i høj grad et punkt hvor fokusgruppen skulle reflektere over egne synspunkter for at give et bud på hvorvidt skolerne (og skoleformen) har eller måske er ved at udvikle en evalueringsskulptur. Overordnet set vurderedes arbejdet med evalueringen af eleverne til at ligge på et højt niveau, hvorimod evalueringen af medarbejdere og organisationen ligger temmelig lavt. Den videre diskussion gik på hvad man egentlig kan forstå ved evalueringsskulptur og hvordan det balanceres med at produktionsskolernes kerneydelse et langt stykke vej går i en anden retning, nemlig en høj grad af tilstedeværelse i nuet på værkstedet og handlinger der kun svært lader sig sætte i skemaer. Hvordan sikrer man autenticitet, hvis hovedet hele tiden er fyldt med formålsparagraffer og målepinde? Kan man være deltagende og iagttagende på samme tid? Udover det oplagte dilemma i problemstillingen enedes fokusgruppen om at det er vigtigt at sikre tid og værktøjer til den nødvendige refleksion og evaluering af konkrete indsatser. Måske i form af daglige dagbogsskrivning ved dagens ende.

Selve begrebet evalueringsskulptur er svært at komme til klarhed over, og "systematiseret refleksion" var efter gruppens mening ikke fyldestgørende. Der skal både konkrete målsætninger og dokumentation til for at man kan tale om en evalueringsskulptur. "En situation hvor man hele tiden pejler: hvor er vi på vej hen – og hvordan er det vi gør?"

6. Perspektiver og anbefalinger

På baggrund af ovenstående projektgennemgang, evaluering og læringspointer vil vi komme med en række anbefalinger for det videre arbejde:

6.1 KVIK-selvevaluering på produktionsskolerne

I afrapporteringen af Produktionsskoleforeningens projekt "At kende sin position og sætte sin kurs" om udvikling af organisation og ledelse anbefalede man at implementere KVIK

breder i produktionsskoleverdenen. Med nærværende projekt har yderligere 10 skoler afprøvet KVIK-værktøjet med stor tilfredshed. Med skolernes anbefaling, konsulenternes forøgede fortrolighed med værktøjet og processen og med den supplerende vejledning til KVIK in mente vil vi således gentage denne anbefaling.

Det er afgørende for skoleformens fortsatte eksistens at skolerne til stadighed arbejder med at tydeliggøre og synliggøre egen opgave, position og profil, og at de i langt højere grad får redskaber til at forholde sig strategisk til omverdenens krav og forventninger. Det kan KVIK i høj grad være første skridt på vej mod, men belært af vores erfaringer vil vi gerne supplere den overordnede anbefaling med skolernes forbedringsråd til det konkrete værktøj:

- Lad flere skoler gå sammen om projektet, og lad en ekstern konsulent stå for den overordnede styring så den nødvendige opfølgning og sparring bliver systematisk og progressiv
- Konsulentbistanden er afgørende – specielt i forhold til konsensus- og handleplans- og prioriteringsprocessen. Vi anbefaler derfor at man hyrer konsulenten til min. 2 dage evt. + opfølgning
- Brug erfarne KVIK-brugere som oplægsholdere når andre skoler skal afgøre hvorvidt KVIK er noget for dem og producér evt. en produktionsskolevideo (i stil med den SCKK-producerede introduktionsvideo)
- Salgsargument: Gennem KVIK får man overblik og redskab til at få alle de mange ideer omsat i konkrete handlinger, får løbende opfølgning og fastholdelse på skolens vidtforregnede indsatser.

6.2 Nulpunktsmåling

Som noget nyt valgte projektledelsen at måle eller screene skolernes evaluerings- og dokumentationskompetence inden projektet rigtigt gik i gang. Denne måling, i form af en hjemmeopgave plus fremlæggelse på introduktionsseminaret, gav dels et fælles overblik over de deltagende skolers interesser og hidtidige indsats, dels en fokuseret og reflekteret indfaldsvinkel til projektet allerede ved projektstart. Der var tale om en kombineret kvalitativ og kvantitativ nulpunktsmåling. Ved projektets slutning viste en lignende screening at de fleste skoler i høj grad har udviklet sig. Det er dog ikke så meget nulpunktsmålingens evne til at gøre udviklingen målbar, som de erkendelser der er knyttet dertil, der gør at vi anbefaler en større udbredelse af nulpunktsmålinger i projekter. God projektledelse er naturligvis at følge processen undervejs, men et klart defineret startniveau giver både en kvalificering af og dokumentation for den iagttagede udvikling for såvel projektledelsen som deltagerne.

6.3 Netværksgrupper

Projektledelse handler bl.a. om få det faglige og indholdsmæssige til at fungere i samspil med det sociale og kommunikative. Specielt i en skoleform hvor networking kan være svært at afse tid til, er det vigtigt at opprioritere netværksarbejdet når muligheden byder sig, som fx i et projekt. På baggrund af dette projekts meget gode erfaringer med netværksgrupperne vil vi anbefale at dannelsen såvel som opfølgningen på netværksgruppernes mødefrekvens og –indhold styres relativt stramt af projektledelsen. Det er således også vigtigt at afgøre hvorvidt deltagerne har

netværkskompetencer – i Kompetencerådets rapport fra 1999 defineret som ”evnen til at udnytte de nye muligheder for at samarbejde og vidensdele, både som individ, organisation og samfund. Herunder er indeholdt evnen til at skabe rammer og atmosfære for netværksprocesser” – ellers må de introduceres og fremelskes. Der skal fx være en tovholder, der skal afsættes resurser og der skal gerne skabes en selvmotiverende energi. At denne selvmotiverende energi ikke behøver at vokse ud af stort slægtskab, viste den aha-oplevelse som to meget forskellige skoler havde ved at netværke og besøge hinanden. De blev i høj grad inspireret af forskelligheden til efterfølgende samarbejde og nytækning af tidligere indsatser og løsningsmodeller.

6.4 Synliggørelse og strategisk anvendelse af evaluering og dokumentation

Skolernes udbytte af at arbejde med KVIK og andre evaluerings- og dokumentationsformer (primært forskellige former for RKA) lægger op til et fortsat arbejde med udvikling af skoleformens evalueringskapacitet (selvevalueringspraksis, evaluerings- og dokumentationsformer) og med at anvende denne kapacitet systematisk og strategisk som synliggørelse og tilførsel af merværdi til skoleformen.

Selvevalueringspraksis er en lærende og systematiserende evalueringsmodel med strategiske og organisationsudviklende perspektiver. Når man også indregner medarbejdernes forøgede evne til at beskrive, vurdere og dokumentere deltagernes indsats – og udvikle modeller eller redskaber til det, er de enkelte skolers samlede evalueringskapacitet forøget betragteligt. Dette vil især skolernes samarbejdspartnere kunne mærke. Næste skridt i denne udvikling kunne være at vurdere forskellige indsatser (forløbsplan, rka, vejledning og beviser) og deres evne til at synliggøre den enkelte unges udvikling og til at fastholde den unge i uddannelse (og dermed den komplicerede proces det er at blive klar til en ungdomsuddannelse).

Man kan diskutere hvor offensivt strategisk en evaluering kan planlægges uden at tabe i troværdighed og direkte anvendelighed. Altså synet på evaluering som en liminal handling mellem systematisk vidensdannelse/læring og politisk/strategisk handling (Dahler-Larsen: Den rituelle refleksion). Det rammer lige ind i produktionsskolernes daglige dilemma: på den ene side ønsker man at udvikle og forfine den ”rigtige, sande” pædagogik der netop kan støtte målgruppen, på den anden side tvinges man mere og mere til at handle politisk og strategisk for at sikre skoleformens overlevelse. Evaluering opfattes af mange medarbejdere som ”det vi allerede gør”, når vi har en rundbordsnak, så en udfordring til skoleformen er dels at kvalificere evalueringen i retning af en systematisk, metodisk og refleksiv handling der giver et bedre informations- og beslutningsgrundlag, dels at acceptere evaluering og dokumentation som en konstitutiv, strategisk og direkte politisk nødvendig styringslogik, der ikke kun skal gøres for et syns skyld, men kan bruges offensivt i den enkelte skoles eksterne kommunikation. Evaluering kan bruges til at synliggøre bestemte felter og sætte dem på en mediemæssig og politisk dagsorden.

En øget professionalisme i og fokus på evaluering vil styrke skoleformens forudsætninger for at bruge evaluering og dokumentation dels som et erfaringsbaseret lærings- og udviklingspotentiale, dels som et led i arbejdet for at tilføre produktionsskolerne merværdi

som en skoleform der vedholdende reflekterer over og kvalificerer kerneydelsen – at de flakkende og opgivende unge møder en anderledes praksis der øger deres kompetencer og styrker deres bevidsthed om dem og deres værdi og funktion i samfundet. Skoleformens øgede evalueringskapacitet skal både styrke skolernes evne til at give disse unge nye muligheder – og til at fortælle om dem.

Vejle, d. 20. juni 2007

Anders Hess
Sekretariatschef

Lone Belling
Projektleder

Tina Thode Hougaard
Projektleder

Bilagsoversigt

- Bilag A: KVIK-processen - kalender
- Bilag B: Supplerende vejledning til KVIK
- Bilag C: Hjemmeopgave til nulpunktsmåling
- Bilag D: Rundringning (skema)
- Bilag E: Spørgeskemaer (sammentalt)
- Bilag F: KVIK-kursusbeskrivelse