

Opsamling fra temadag om det komplekse kvalitetsarbejde

2. februar 2016 kl. 09.30 – 15.00

på Syddansk Erhvervsskoles skolehjem & kursuscenter, Blangstedgårdsvej 1B, 5220 Odense SØ

På en inspirerende temadag sammen med blandt andre Peter Dahler-Larsen og oplægsholdere med god praksis og spændende erfaringer fra skolerne i netværkene blev der stillet skarpt på, hvordan vi skaber bedre sammenhænge mellem ovenstående former for evalueringer og udviklingsarbejdet på skolerne. Dagen vekslede mellem forskningsmæssige input, eksempler på god praksis, videndeling og deltageraktivitet.

1. Velkomst v/Formand Jan Christensen og Konsulent Ebbe Schou Hargbøl

- ESH bød velkommen til den første fælles ESB/UB-temadag i 2016.
- JC bød ligeledes velkommen – det er dejligt at se, at så mange trods af travlhed med udbudsrunder og HPØG deltager. Der er en bred repræsentativ deltagerrepræsentation fra medlemsskolerne.
- Der er kommet en ny reform, en ny ETU-spørgeramme – og det er som om, at skolerne starter på baseline igen. Det handler om, hvordan vi kan få et noget godt ud af det og få sat nogle indsatsområder i gang, som kan bruges til noget.
- ESH gennemgik kort dagens program.

2. Hvordan kan vi på ungdomsuddannelserne arbejde seriøst med kvalitetsudvikling uden at få stress?

v/Professor ved institut for statskundskab på Københavns Universitet Peter Dahler-Larsen

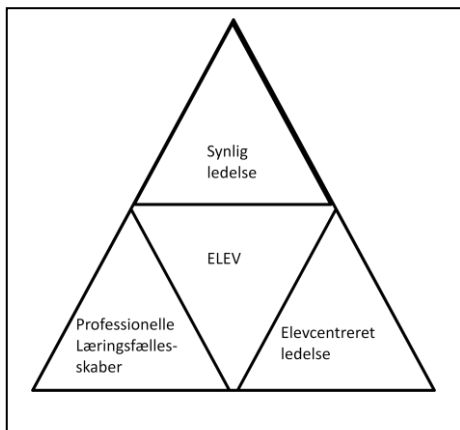
- Bog "Resultatmålinger og stress" – af Peter Dahler Larsen
- Kvalitetsmålinger og evaluering uden stress er udfordrende.
- Udfordringen kan ses ud fra hvis man kun anlægger en medarbejder eller ledelsesvej – så kan man bare give hinanden "skylden".
- På uddannelse og sikkerhed mener "staten" det alvorligt – så længe vi lever i et demokrati.
- Samfundet har stor interesse i, hvad der foregår i skolesektoren.
- Resultatmålinger og stress er et stort område i samfundet og fylder meget.
- Klarhed/uklarhed i resultatmålinger
 - Den store udvikling – produktion (for hurtigt) – omsorg (for andre)– viden (du kan aldrig få viden nok). Alle tre sektorer er repræsenteret i samfundet - dog er det forskelligt, hvor mange der er repræsenteret i hvert hverv. Omsorgs- og videnområdet er størst repræsenteret.
 - Der er forskellige stressmodeller, som er skabt til at klare produktion, omsorg og videnområderne.
 - Arbejds miljø = "man studerer belastende faktorer"
 - Psykisk arbejds miljø er vanskeligt at identificere og det er svært at finde disse faktorer. Belastninger er korrelerede (hænger sammen), derfor er det vanskeligt at finde den belastning, der er årsagen til et evt. dårlig psykisk arbejds miljø
 - Endogenitet – en faktor er mere belastende, hvis vi i forvejen er belastede. Det er i samspil og relation man skal finde det psykiske arbejds miljø.
 - Vi er hinandens arbejds miljø, da "jeg er en del af dit – og du er en del af mit". Vi skal kigge på sammenhængen mellem mennesker/kolleger.
 - En faktor kan kun identificeres ved sammenligning – de forskellige faktorer virker mellem grupper og mellem individer inden for en gruppe.
 - Det er svært ikke at finde resultatmålinger i samfundet – alle steder indgår der resultatmålinger.
 - Det er ikke altid nemt at se hvad resultatmålinger bruges til – før de er der.

- Stress kan måles objektivt, men det afhænger også af, på hvilket tidspunkt på døgnet der måles – så dette er opgivet. I stedet måles stress subjektivt ved at spørge ind til det enkelte menneske, som er i en stresssituation.
- Flere kriterier giver uklarhed i ETU – ligesom der er flere principper i tolkningen af ETU – er undersøgelsen retfærdig, pålidelig og brugbar?
- Uklar brug = tvetydighed i fremtiden.
- Overcommitment – den situation en medarbejder er i, når kravene til én selv er for store
 - Mest belastende for lærerne
 - Villig til at arbejde mere end man bliver betalt for – professionelt commitment
 - Tænker på mange ting på en gang
 - Kan ikke klare kritik
 - ”Perfektionistisk”
 - Identificerer sig med høje krav
 - Statistisk relateret – forhold til borgere/bruger/resultatmålinger er belastende – alle grupper
 - Komplicerede beslutninger, koncentration på arbejdet – for lærere
- Individ / arbejdsplads
 - Stress er et resultat af overcommitment og arbejdsforhold – ”det er hverken lederens eller medarbejderens” – men en fælles løsning på arbejdsforholdene vil være hensigtsmæssig.
- Kvalitetsperspektiver – perspektiv afspejler problemer.
 - Målbaseret
 - Effektbaseret
 - Teoribaseret
 - Ekspertbaseret
 - Brugerbaseret
 - Standardbaseret
 - Organisationsbaseret
- Al kvalitet kan ikke måles ved brugertilfredshed – for fagligt committed medarbejdere vil kun et perspektiv, og så kan der ske ”kortslutning”
- Brugerbaseret evaluering
 - Tilfredshed: bottom-up eller top-down?
 - Brugere er uenige og uens i udgangspunkt – da brugere er forskellige
 - Der skal motivation til at svare
 - Forhold til tilfredshed vs. andre kvalitetsdimensioner
- Evaluability assesment – er man klar over hvad man gøre bedre næste gang:
 - Er mål/kriterier klare?
 - Er der en klar programteori/indsatsteori?
 - Er man ude over kendte implementeringsproblemer?
 - Er data til at skaffe?
 - Ved man hvem der er klar til at bruge evalueringen til et bestemt formål?
 - Mange målinger er lovbestemte.
 - Vi skal være klare på, hvad der kan løses ved kvalitetsmålinger.

- **TAG MED HJEM**
- Løs specifikke problemer
- Gør brug af resultatmålinger eksplicit
- Resultatmålinger virker forskellige i forskellige grupper og indirekte via medarbejdernes egne krav
- Uklare resultatmålinger har fordele og ulemper
- Medarbejdernes "egne krav" er forbundet med organisatoriske forhold (få udtrykt disse egne krav)
- Det er ikke nok at lede efter en forklaringsfaktor.

3. Præsentation af erfaringer på Svendborg Erhvervsskole v/Udviklingschef Maj Britt Rosenmeyer Olsen

- Om brugen af projektformen til at skabe sammenhæng i en organisation – praksiserfaringer og den "hårde virkelighed"
- Strategien har sat gang i udviklingsprojektet ud fra et internt ønske om en tydeligere retning og fokus – større intern opbakning og tydeligere effekt og sammenhæng mellem ressourcer og resultater med sammenhæng i organisationen og hermed videndeling.
- Der var også et eksternt ønske om at styrke elevernes læring, styrkelse af kvalitetsarbejdet ift. dokumentationskrav ligesom der er et ønske om at kompetenceudvikle lærere og pædagogiske ledere (krav 10 ETCS-point).
- Forskellige uddannelser og en bredt sammensat medarbejdergruppe – ligesom meget forskellige elevtyper med forskellig motivationsfaktor.
- Strategi – ELEV – synlig læring – elevcentreret ledelse – professionelle læringsfællesskaber – helt enkelt VI SKAL LØFTE ELEVEN (mission).



- Vi skal bruge ressourcer på strategien – hvis vi vil flytte strategien, er det dér "pengene skal hen".
- Anbefaling – skab troværdighed – ressourcerne følger strategien og projektet – vi gør det, vi siger, vi vil gøre.
- Strategien skal have opbygning og ramme flest mulige medarbejdere – direktion definerer skolens strategi.
- Hvis strategien skal være troværdig skal både lærere og ledere flyttes. Hvor mange er alle – fordele og ulemper ved "at gå i takt". Hvad er det for signaler det sender, hvis nogen får lov til ikke at deltage? Det er overvejelser, der er vigtige for at komme hele vejen rundt.
- Rumme hele organisationen – men være vidende om at "man" flytter sig forskelligt.
- Skabe relevans ved at kunne møde individer, uddannelser og afdelinger.
- Både lærere og pædagogiske ledere har fået andre roller – de pædagogiske ledere skal blandt andet være tættere på kerneydelsen og interessere sig for elevens læring.
- Det kan være ret grænseoverskridende både for lærere og ledere – men det med at skabe mål med mening – og at kunne se, at forandringen virker.

- At arbejde evidens-informeret – vi skal vide, ikke tro eller føle! når vi systematisk indsamler og fortolker data.
- Læreren indsamler selv data i undervisningen – og der er lavet fælles undervisningsevaluering med fokus på synlig læring. Spørgerammen ”køres på” hele skolen – 1) lærer-elev-niveau – 2) lærer-pædagogisk leder-niveau og 3) strategisk/skole-niveau.
- Inspirerende og passionerede lærere, som er bevidste om strategier, adfærd og det mind-set, der har størst betydning for deres elevers læring.
- Der er udpeget ambassadører, som kan udøve supervision og coaching – rollen skal være skarpt defineret.
- Der er givet rammer til videndeling og organisering – tiden er afsat i ugens løb.
- Der er plads til at luften både positive og negative erfaringer. Medarbejderne er hinandens ressourcepersoner med professionelle læringsfællesskaber – ligesom den pædagogiske ledelse har fået ekstern back-up, så de også har et frirum til at komme af med frustrationer mv.
- Det er vigtigt at skabe ejerskab for processen.
- Dagligdag og kultur tager tid – organisationen skal blive ved med at bevæge sig i samme retning. Man skal huske at drøfte succeskriterierne.
- Det der virker er fokus på elevernes læring, medarbejderinvolvering (ambassadører), fokus på kompetenceudvikling, relevans – herunder fokus på hver enkelt læreres arbejde med egne elever, øjnene på bolden – fra administration og drift til pædagogisk ledelse, ressourcer følger strategien og projektet – vi gør hvad vi siger, vi vil gøre! Tid og sted allokeret til videndeling og samarbejde blandt lærerne.
- 27. april 2016 er der foredrag på Svendborg Erhvervsskole med Viviane Robinson, og I er inviteret. Maj Britt sender invitation til ESB-sekretariatet, som udsender til ESB-netværkets kontaktpersoner.

4. LP-modellen som kvalitativt styringsredskab på NEXT Uddannelse København (KTS/CPH West)

v/Afdelingsleder Aila Hargbøl

- Læringsmiljø og Pædagogisk analyse = LP-modellen
- Arbejdet med modellen tog udgangspunkt i ”hvad troede vi, mente vi der var godt for undervisningen” – sammenhæng mellem teori/forskning og praksis.
- ”Livsstilsændring” af undervisningen og komme nærmere på kerneydelsen på alle niveauer.
- Ensartet fælles sprog i organisationen.
- Opnå en forbedring af elevernes læring og trivsel og kompetenceudvikling af underviserne, en klart defineret pædagogisk linje for hele personalet og en tydelig pædagogisk ledelse.
- LP-modellen har i en årrække været brugt i folkeskoleregiet – men modellen blev tilrettet til erhvervsskolepraksis.
- LP-modellen er ikke en pædagogisk metode men modellen tager udgangspunkt i evidensbaseret forskning, eleverne får en bedre relation til lærerne og opnår bedre karakterer.
- Kompetenceudvikling har været nøgleordet – der er uddannet LP-vejledere, tovholdere og der er etableret LP-grupper ligesom der er sket en opkvalificering af underviserne.
- Ledelsen har skabt rammerne for arbejdet med modellen, og der blev foretaget en kortlægningsundersøgelse (baseline), for alle som ikke havde arbejdet med dette tidligere.
- Fokusområder bliver fastlagt på baggrund af undersøgelsen over en 2-årig periode – hvorefter der kommer en ny kortlægningsundersøgelse hvor nye fokusområder besluttet. I den 2-årige periode arbejder LP-gruppen med fokusområderne – herunder problemformulering, målformulering, indhentning af informationer, analyse og refleksion, udvikling af strategier og tiltag (afprøves i klasserne), gennemførelse af valgte strategier, evaluering, revidering og implementering.
- Der er udarbejdet en række Pixi-bøger med samling af forskningsresultaterne inden for hvert fokusområde/tema.
- Der har været ganske lidt modstand fra få undervisere – men efterhånden som metoden blev anvendt, blev modstanden mindre

- Utålmodighed har præget arbejdet i den første tid.
- Lærere fik lysten tilbage til at undervise – og dermed også større motivation
- Teamarbejdet blev oplevet som mere meningsfyldt
- Det blev synliggjort, at der nogle steder var behov for kurser inden for pædagogik.

- Hvad har vi opnået – efter kortlægningsundersøgelsen efter 2 år:
 - Lærernes samarbejde og arbejdsglæde blev øget
 - Eleverne har fået bedre relationer til deres lærere
 - Elever og lærere oplever, at der er en bedre struktur
 - Der er målt bl.a. på undervisningsindhold, læringsmiljø, relation ml. elev og lærer, elevrelationer, trivsel, arbejde på skolen, fysisk miljø, adfærd på skolen, sociale kompetencer, indstilling til skole og læring og mig selv.
 - Resultaterne kan ses på det enkelte hold og på klasseniveau

- Fremtidens udfordringer:
 - Implementering af modellen "udenfor" LP-grupperne
 - Elevtrivselsundersøgelse (ETU) vs. Kortlægningsundersøgelse (trivsel vs. Læring)
 - Pædagogisk ledelse fremadrettet – og at lederen er parat til at indgå i drøftelse med lærerne om, hvordan det forløber.
 - Opfølgings-/handlingsplaner – MUS
 - Ressourcer = lærernes tid til at indgå i dette arbejde.

5. Videndeling & erfaringsudveksling i "bordgrupper"

- Skolerne opfordres til at komme med eventuelle link til egne hjemmesider med kvalitetssystemer.
 - Synspunkter på de tre oplæg?
 - To oplæg med gode vinklinger på det at arbejde med kvalitet.
 - Oplæggene viser, at skolen skal forsøge at skabe ejerskab.
 - LP-modellen er en måde at arbejde på.
 - Der har været mange spørgsmål til metodefrihed – men det er en fælles værktøjskasse.
 - Elevernes læring er det der rykker.
 - Hvert talresultat er en indikator for, hvor der skal foretages indsatser.
 - Hvordan arbejder I med kvalitetsarbejde på jeres skoler?
 - Forenkling af arbejdet med kvalitet.
 - Strategien skal afspejle det daglige arbejde.

6. Præsentation af erfaringer fra Niels Brock v/Jan Christensen, UB

- Sammenhæng mellem ETU, GRUS, undervisningsevaluering, MUS og lokale undervisningsplaner.
- "HARD FUN" – den måde man arbejder på – det skal være udfordrende og udviklende & sjovt.
- Mål kan være med til udvikling og innovation.
- Fokus på strategi, vision, mission mv.
- Man skal gøre noget for dem, der vil gøre en ekstra indsats og er innovative.
- Lærerteamet er et udtryk for at arbejde med pædagogisk professionalitet.
- Kompetenceudvikling på teamniveau prioriteres og PD'erne bruges som forandringsagenter. Et team er oftest på 10 medarbejdere.
- Niels Brocks årshjul blev kort gennemgået – og der er eksempelvis sammenhæng med resultaterne fra ETU og skolens overordnede strategiplan samt i teamudviklingen på skoleniveau.

Korte kommentarer

- Der er et ønske om at ledelsen kommer ud – og giver feedback.
- Lærerne finder ud af, at det ikke er "så farligt" at ledelse kommer ud og snakker pædagogisk ledelse – men der skal sættes ind på "tillidskontoen" hos medarbejderne

7. Eventuelt og opsamling på dagen

- ESH annoncerede at Fastholdelsestaskforce – i samarbejde med UddannelsesBenchmark og ESB-netværket - afholder to arrangementer om pædagogisk ledelse den 11. (på Sjælland) og 19. maj (i Jylland). Der kommer mere om dette på ministeriets hjemmeside.

Referent
Lajla Pedersen
ESB-sekretariatet
Mobil: 25 15 79 09
Mail: lajla@projektcare.dk