

# "Evaluering, -opfølgning og kvalitetsledelse"

## Temadag i ESB-netværket, mandag 10. september 2018

---

### Opsamling

#### Velkomst

<sup>v</sup>Ebbe S. Hargbøl, ESB-sekretariatet

- ESH bød velkommen og gennemgik kort dagens program, som tager afsæt i styregruppens drøftelser om at optimere kvalitetsarbejde på skolerne.
- Lederne på skolerne skal have/tage ejerskab for kvalitetsprocessen på skolerne.
- Christian Moldt, kvalitetschef på Professionshøjskolen Absalon, faciliterer dagen.
- Deltagerne underskrev samtykke ifm. fotos fra dagen.

#### Meningsfuld evaluering og opfølgning set i en organisatorisk kontekst

Oplæg <sup>v</sup>Christian Moldt, kvalitetschef på professionshøjskolen Absalon

- *Hvilke opgaver og udfordringer ligger der i rollen som kvalitetsmedarbejder? Og hvordan håndteres udfordringerne i praksis?*

Noter fra præsentationen:

- Det er sommetider svært at få ledelsesmæssig opbakning til kvalitetsarbejdet i organisationerne.
- Evaluering skal være meningsfuldt – ellers bliver det svært at få organisationen til at arbejde videre med evalueringen.
- Der arbejdes med "Improvement science" på Absalon.
- Overload/tjek og kontrol – undgå unødige bureaukratisering – vigtigt at skolerne finder en balance med kvalitetsarbejde.
- "Rituel evaluering" – er det noget vi gør, fordi vi skal gøre det eller?
- Evaluering kan være en garanti for, at skolerne lever op til ministeriets krav om kvalitetssikring.

#### Opmærksomhedspunkter for kvalitetsarbejdet:

##### **VI skal opnå:**

- Sørge for at have et klart formål, at kvalitetsarbejdet er anvendelsesorienteret, sikring og udvikling, klare forventninger, lokalt ansvar og kapacitetsopbygning, integration i forhold til koncernstrategi, udviklingskontrakt, lovkrav mv., handler om ledelse, fokus på den samlede organisation

##### **VI skal undgå:**

- Utydelige formål, tunge procedurer, fokus på fejl og kontrol, svært forståelige dokumenter, uklar ansvarsfordeling, opleves centraliseret, tvangspræget, overlap i forhold til andre indsatser, fragmenteret.

# ”Evaluering, -opfølgning og kvalitetsledelse”

## Temadag i ESB-netværket, mandag 10. september 2018

---

- **Der er tre tilgange til kvalitetsarbejdet:** 1) Vi gør det ikke! (kvalitetsarbejde, hvad er det?) 2) Halvhjertet og uprofessionelt (gør kvalitetsarbejdet mere skade end gavn?) 3) Det professionelle kvalitetsarbejde (hvordan skulle vi kunne leve uden?)
- **Niveauer i kvalitetsarbejdet:** 1) Institution, 2) undervisning – 3) Elev (fagligt standpunkt). God ide at adskille de forskellige niveauer, fordi der er forskel på, hvordan der skal arbejdes med kvaliteten.
- Få styr på anvendelsen af undervisningsevalueringerne – da der er forskellige tilgange: 1) Elever/Udvikling i klassen, relation mellem lærer/elev – 2) Teamwork, styrke koordinering/undervisning – 3) Ledelsesudøvelse, ledelsesinformation/opbygning af tillidsrelation – 4) Benchmarking
- Blive skarpe på de forskellige roller i organisationen
- Få medarbejderne med ombord – find ud af, hvordan det bliver meningsfuldt og bidrager til hverdagen!
- Pas på med de kritiske evalueringsspørgsmål – undermineres lærerens autoritet, bliver læreren udstillet, er der konkurrence blandt lærerne.
- Evaluer undervisningen og ikke personen/læreren! Hvordan varetager læreren sin rolle i undervisningen.
- Praksis skal være kendetegnet ved en stærk kvalitetskultur.
- Kvalitetskultur – forventninger skal være tydelige, underviserne inddrages, transparens og videndeling via digitale platforme.
- Ledelseslaget skal kunne facilitere kvalitetsprocessen, så det giver mening for resten af organisationen.
- Årlig opfølgingsplan
  - Opfølgingsplanen indhold: Formål, indsatsens mål, handlinger, succeskriterier, datakilder.

### Opsummering

- Kvalitetsarbejdet i undervisningen: Få styr på anvendelsen af evalueringen, få medarbejderne med ombord og evaluer undervisningen ikke læreren
- Kvalitetsarbejdet på institutionsniveau: Opbyg et enkelt, meningsfuldt og letforståeligt system, inddrag elever, lærere og bestyrelse, opbyg en stærk evalueringsskultur, brug opfølgingsplan, men forvent ikke den alene skaber forandringer, brug forbedringsledelse til at opnå resultater!

### Gruppearbejde – ud fra nedenstående spørgsmål:

- *Hvilke udfordringer oplever du som de væsentligste i forhold til evalueringsopfølgning/ anvendelse.*

# "Evaluering, -opfølgning og kvalitetsledelse"

## Temadag i ESB-netværket, mandag 10. september 2018

- *Hvad ser du af muligheder for at forbedre anvendelse og opfølgning?*

### **Korte kommentarer fra gruppearbejdet:**

- Vigtigt at ledelsen italesætter, hvad evaluering skal bruges til. Ofte bliver evaluering opfattet som følsomt. Sættes ind i kontekst i dagligdagen.
- Afklare hvilke niveauer i organisationen, der har ansvaret med evalueringerne både før og efter. Udfordringen er at der er fokus på resultaterne – så i planlægningsfasen skal processerne afklares.
- Gennemtænke processerne.
- Lederne vil gerne for meget – oftest vælges for mange indsatsområder! Vigtigt "at koge det ned" og sortere i indsatserne.
- Der er mange interessenter at tage hensyn til.
- Udfordring at chefer er "begravet i drift" – og der er mange resultater at forholde sig til.
- Introduktion er vigtig – og give sig god tid til præsentation af evalueringen.
- Evalueringerne og resultaterne skal give mening for både medarbejdere og elever. Resultater skal "spille sammen" med andre indsatser.
- Kvalitetsmedarbejderen-/lederen skal engagere sig aktivt i processen.
- Integrere kvalitetsarbejdet i driften, så der skabes udvikling og forandring, ellers sker der ikke en udvikling af organisationen.

### **Kvalitetsledelse** (Christian Moldt fortsat)

- *Hvad er kvalitetsledelse? Hvorfor er kvalitetsledelse relevant? Elementerne i kvalitets-ledelse. Eksempel på hvordan professionshøjskolen Absalon bruger kvalitetsledelse.*
  - Kvalitetsledelse=/forbedringsledelse – hvordan bliver det nemmere og bedre at indføre kvalitet i organisationen?
  - Hvad er kvalitetsledelse: en brugerfokuseret og analytisk tilgang til at opnå varige kvalitetsforbedringer i praksis,
  - Læs bogen: Learning to Improve), som indeholder principper og konkrete forbedringsværktøjer. Giver værktøjer til at løse den udfordring at det ofte er svært at opnå varige kvalitetsforbedringer i praksis.
  - **Fire tilgang til styring:** Strategi, Kvalitetsledelse, Ledelsesinformation, Kvalitetsprocedurer.
  - **Elementer i kvalitetsledelse:** Arbejd konkret og brugerfokuseret med forbedringer. Forstå hvad der ligger bag variationer (det er variationerne, man skal interessere sig for) i de resultater, der opnås, og hvad virker for hvem og under hvilke betingelser. Forstå de systemer, som skaber resultaterne. Vi kan ikke forbedre i større skala, hvis vi ikke kan måle, om det vi gør virker. Arbejd disciplineret med PDSA-

# "Evaluering, -opfølgning og kvalitetsledelse"

## Temadag i ESB-netværket, mandag 10. september 2018

(kvalitets-)cirklen ved indførelse af praktiske forbedringer. Arbejd sammen i netværk for at opnå de bedste resultater.

- **Plan:** Planlæg – **Do:** gennemfør indsatsen – **Study:** Evaluer indsatsen – **Act:** Følg op.
- Kig efter systemer og strukturer, som genererer specifikke data – for at forsøge at forstå resultaterne.
- *Fiskebensdiagrammet* – til komplekse problemstillinger.
- *Driver-diagrammet* – primary drivers – secondary drivers – change ideas. (Formål – drivere og udmøntning)
- Forbedringsmodel: Hvad vil vi opnå, hvordan kan vi vide, at en forandring er en forbedring – hvilke forandringer kan vi gennemføre, som vil lede til de ønskede forbedringer?
- Øget studieengagement = øget kvalitet?

### Gruppearbejde – ud fra nedenstående spørgsmål:

- *Hvad er de største kvalitetsudfordringer i din organisation? Hvilke forandringer skal der til for at løse udfordringerne? Hvordan vil du kunne vide, om forandringerne er forbedringer?*

### Korte kommentarer fra gruppearbejdet:

- Den præsenterede forbedringsmodel er meget lig den, vi anvender.
- Vigtigt at få analyseret data på en god måde – og have værktøjerne hertil.
- Oftest snakkes der ikke om problemerne – men om succeshistorierne og den anerkendende tilgang.
- Fremadrettede perspektiv – eller "bagudrettede perspektiv".
- Udfordringen er at anvende alle data kvalificeret.
- Der er mange "oversættelser på data" på vejen gennem systemet.
- Analyse af de nyligst høstede data, er en udfordring.
- Fravær er en generel udfordring på nogle skoler!
- Personlige udfordringer hos eleverne.
- Analysedelen i værktøjerne er en tidsmæssig udfordring.
- Sikre samme forståelse og tilgang – hvad er problemet og hvad er det vi vil opnå.
- Give underviserne en form for "forretningsforståelse", som vil give større bevidst om forbedringer i bl.a. undervisningen.

11. september 2018

Referent:

Lajla Pedersen

ESB-sekretariatet

Mobil: 25157909

Mail: lajla@projektcare.dk