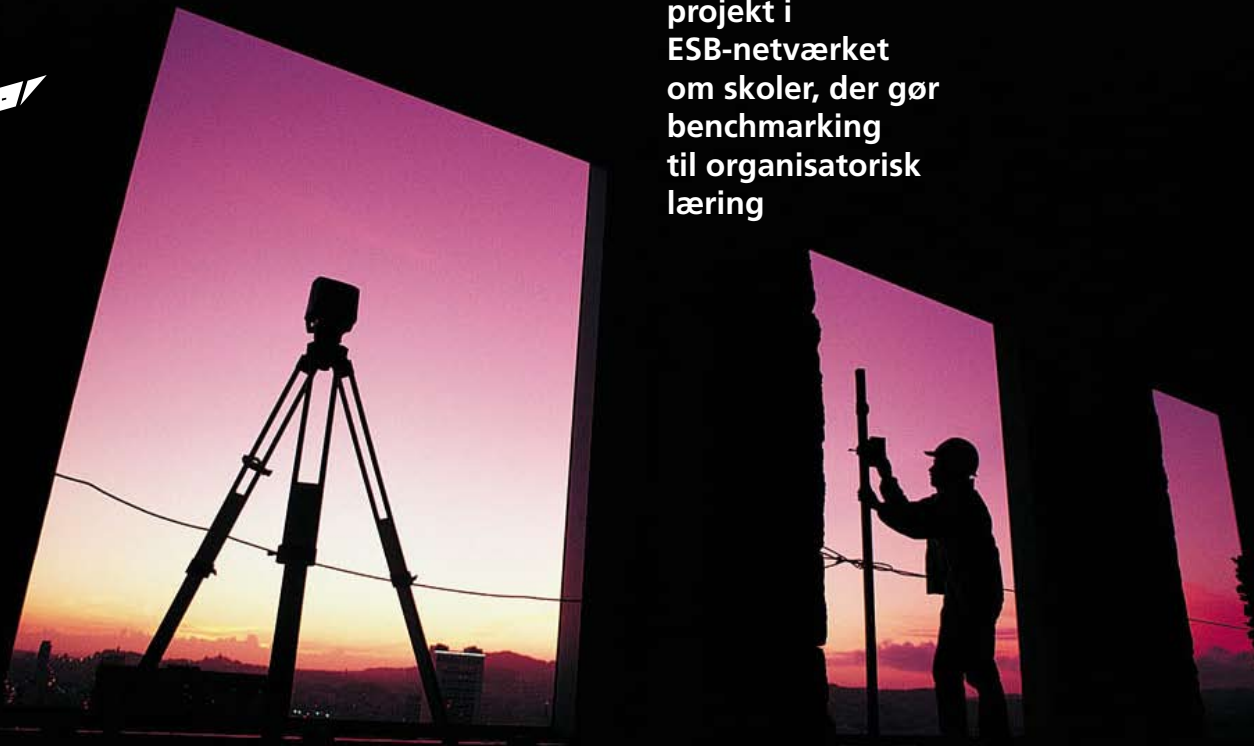


bench- learning

E VALUERING
S AMARBEJDE
B ENCHMARKING
- netværket -

Et udviklings-
projekt i
ESB-netværket
om skoler, der gør
benchmarking
til organisatorisk
læring





Begrebet "benchmark" stammer fra de horisontale mærker, som landinspektører laver med mejsel, i hvilke et vinkeljern kan anbringes for at fastholde ("bænke") en nivellerlægte. På den måde sikrer de sig, at den kan anbringes på nøjagtig samme sted i fremtiden.

ledelse og bestyrelse – nyt ansvar!

De kommende år bliver der stadig mere fokus på at sætte tal på skolernes resultater. Det kan være tal for skolernes økonomi, image, evnen til at fastholde elever i uddannelse, elevtilfredshed, innovation, socialt ansvar, læringsmiljø.

Målet er gennemskuelighed for brugerne. Det handler om at skabe grundlag for bevidste valg. Skolens interessenter skal kunne vælge ud fra skolens synlige profil, og skolens bestyrelse og ledelse skal kunne styre på grundlag af synlige resultater.

Sammenligning – benchmarking – bliver hermed en væsentlig faktor. Elever kan foretage begrundede skolevalg. Skoleledelser kan sammenligne år og afgøre, om forbedringsinitiativer har medført den ønskede udvikling.

I projektet "Benchlearning – professionalisering af netværksbaserede læringsmiljøer skaber forbedret praksis" har ESB-netværket sat fokus på: Hvordan lærer vi af og bliver bedre ved at sammenligne resultater med kollegaer?

Vi vil med projektet gå skridtet videre end at sammenligne resultater. Vi har udviklet og afprøvet modeller, der beskriver, hvordan uddannelser og afdelinger kan arbejde systematisk med forbedringer ved at kigge på og analysere hinandens tal og praksis. På den måde bliver benchlearning en væsentlig del af kvalitetsarbejdet.

16 erhvervsskoler har været med i projektet. Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) og Undervisningsministeriet har finansieret, og ESB-netværket har taget initiativet.

Skriftet her er en lille appetitvækker. Mere information kan findes på ESB-netværkets hjemmeside www.esb-netvaerk.dk

Med venlig hilsen

Lars Michael Madsen, ESB-netværket
Kst. direktør, Randers Tekniske Skole

hvordan kan evalueringer i klasseværelset blive til benchlearning?

For at gå i gang skal man have et datagrundlag, der kan give grundlag for sammenligning.

ESB-netværket har udviklet en række koncepter for sammenlignelige data, der handler om tilfredshed – elevernes, medarbejdernes og virksomhedernes tilfredshed.

Benchmarkingrapporterne skaber grundlag for, at resultater kan benchmarkes på tværs af skoler og uddannelser - og der formuleres anbefalinger til hensigtsmæssige indsatsområder. Men for at benchmarking kan blive til kvalitetsudvikling, så skal man vide præcist, hvilke forbedringsaktiviteter der skal sættes i gang.

Det er her, benchlearning kommer ind i billedet. Benchlearning handler om at sammenligne sig med andre med henblik på at lære af processen.

For at det kan ske, er det vigtigt at starte med at fastsætte: Hvad er det, vi skal lære noget om?

Det betyder, at ledelsen skal beskrive, hvad det er for en ambition, der driver læringsforløbet. Hvad er den strategiske mening? Det kunne være en ambition om mindre frafald, bedre studiemiljø, bedre virksomhedskontakt eller noget tilsvarende. Men kombinationen af strategi og ambition skal markere seriøsitet:

Der skal gøres noget ved det! – altså skal resultatet være forbedret praksis.

Det er de nødvendige og afgørende betingelser for succesfuld gennemførelse af benchlearning. Ledelsens klare formulering af den strategiske ambition og den ressourcemæssige forpligtelse, det er fundamentet for succes.



hvem lærer af benchlearning - hvordan virker processen?

Benchlearning handler om at lære, og det handler om forbedring af kerneydelsen. Det er vigtigt at sætte en proces i gang, der afspejler denne dobbelthed.

Den mest hensigtsmæssige måde at gøre det på er at organisere processen som et Action Learning projekt, hvor forbedringen af praksis finder sted samtidig med læringen.

Det starter med at etablere et projekt, som vedrører det ønskede forbedringsområde.

- Problemstillingen formuleres, formål og konkrete handlingsorienterede mål fastsættes
- En projektgruppe sammensættes til at sikre projektets realisering. Eksterne parter inddrages med henblik på at indhente den fornødne viden
- Ressourcer i tilstrækkeligt omfang skaffes til veje – både menneskelige, tekniske og økonomiske ressourcer
- Fokus på resultater og aktiviteter fastholdes. Der reflekteres løbende over de indvundne erfaringer – bl.a. gennem opfølgning på gruppens arbejde og resultater

Uden en aktiv ledelsesmæssig indsats går det derfor ikke.

Når lærings- og forbedringsmålet er fastsat, ambitionen synliggjort, og når det er lagt fast, hvem der skal drive processen – projektgruppen – så skal man finde ud af, hvem man egentlig kan lære noget af. Projektgruppen undersøger, hvilke andre skoler der har bedre resultater på de udvalgte områder. De kontakter den bedste skole og aftaler vilkår og betingelser



for sammenligningen – så der bliver den rette form for viden ud af kontakten mellem de to.

Valg af partner kan ske ud fra et væld af kriterier og problemstillinger, som kan have indflydelse på læringsindhold og mulighed for vidensoverførsel. Fx skolestørrelse, konkurrenceforhold, geografiske forhold, uddannelsesområder, almindeligt omdømme, omdømme på specifikke områder, særlige kompetencer inden for én eller flere af de relevante processer, der indgår i det valgte projekt, kvalitetssystemer, skoleorganisering (fx brancheskole-organisering), erfaringer med relevante processer (fusion, teamorganisering eller andet), høje scorer på relevante områder (analysemateriale fra tilfredshedsundersøgelser); alle disse kan have heldige eller uheldige effekter på et forløb.

Der skal være god "kemi" mellem de to benchlearning partnere, som i princippet skal kunne formuleres i kontraktlignende termer

- At der er en passende frihed og et passende tillid til hinanden til at ville deltage i fællesskabet
- At der er et sammenfald i vision og ambition om, hvad fællesskabet kan bruges til
- At der er en passende fælles opfattelse af, hvad fællesskabet drejer sig om – normer og roller samt standarder og rutiner for fællesskabets udøvelse

Valget af partner har afgørende betydning for benchlearningforløbet. Det kræver, at ledelse og projektgruppe er i konstant dialog om videnbehov, videnforudsætninger og de praktiske bindinger, der kan være knyttet til benchlearning.





videnarbejde, videndeling og læring

Godt begyndt er som bekendt halvt fuldendt. Forberedelse til et benchlearning forløb er et godt stykke ad vejen, når der foreligger en strategisk ambition om læring og forbedringer, en projektgruppe der er ned-sat på et fokuseret grundlag, og et begrundet valg af benchlearningpartner.

Benchlearningforløbet er bygget op om det lærende møde med partneren – og det handler langt hen ad vejen om at holde fokus på

- Hvordan gør vi selv? I lyset af en selvevaluering: Hvad er det, så vi gør inden for det område, vi har formuleret som vores strategiske ambition?
- Hvordan gør de andre? Hvad har de formuleret i

procedurer, manualer osv? Hvad er det reelt, de gør, som de ikke nødvendigvis har ord for?

- Forskellen mellem de andre og os selv? Hvad er så forskellen i organisering, kultur og normer, udstyr og de personlige kompetencer mellem os og vores benchlearning partner?
- Hvordan kan den indhentede viden benyttes til at forbedre egen praksis? Hvad er det, der forhindrer, at vi kan omsætte vores partners modeller og praksis direkte i egen organisation?

Projektgruppen skal arbejde med viden og videndeling i en dialog med benchlearningpartneren, så

den får indsigt i den viden, som partneren "ligger inde med".

Viden kan være tilgængeligt på mange måder:

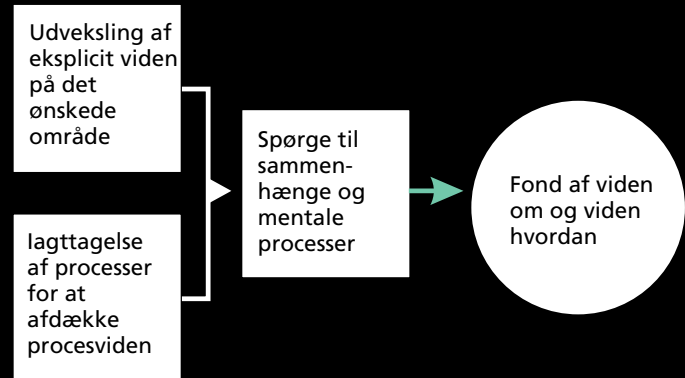
- Viden, som noget partneren ved, han ved – dvs. kan formulere og viderebringe som manualer, procedurer, undervisningsplaner...
- Viden, som partneren ikke ved, han ved – dvs. viden som kommer til udtryk, når man ser på sin partner udøve sin praksis, fx undervise med engagement...

For at få fat i begge typer af viden skal læringsmiljøet "designes" på en måde, så partnerne mødes og udveksler eksplicit viden og får muligheden for at se

Tale og iagttagelse

Analysere

Resultater



hinanden i praksis – opleve og sanse den viden, der ikke er kommet på papir.



viden forpligter – 8 skridt mod succes



Et benchlearning forløb skal tage udgangspunkt i ledelsesmæssig engagement og strategiske ambitioner. Projektet har lært os, at et benchmarkingsforløbs succes afhænger af, at ledelsen er aktiv og har fornemmelse for følgende 8 skridt.

- 1. Sørg for at sikre fornemmelse af, at projektet er absolut nødvendigt**
 - Undersøg skolens samlede situation – udbud, potentiale, marked osv.
 - Identificer og diskuter aktuelle og muligheder og trusler
- 2. Udform en effektiv implementeringsgruppe**
 - Saml en gruppe med den nødvendige viden, magt og energi til at varetage implementeringen
 - Få gruppen til at arbejde som et team
- 3. Skab en vision**
 - Skab visionen for forandringen
 - Udarbejd strategier for at realisere visionen
- 4. Kommuniker visionen**
 - Brug alle hjælpemidler til at kommunikere den nye vision og de nye strategier
 - Støt udviklingen af den nødvendige kompetence
- 5. Giv andre mulighed (og magt) til at arbejde for visionen**
 - Fjern (om muligt) forhindringerne for forandring
 - Skab ændringer i systemer eller strukturer, der er alvorlige barrierer for realisering af visionen

- Opmuntr til nye og utraditionelle ideer, aktiviteter eller handlinger
6. **Planlæg og skab sejre på kort sigt**
- Planlæg synlige resultatforbedringer
 - Skab disse forbedringer
 - Anerkend og beløn de medarbejdere, der er involveret i forbedringerne
7. **Konsolider forbedringerne og skab yderligere forandring**
- Benyt den forbedrede troværdighed til at ændre system, struktur og politikker, som ikke passer med visionen
 - Ansæt, forfrem eller skab udvikling for medarbejdere, der kan implementere visionen
 - Giv yderligere kraft til forandringsprocessen ved hjælp af nye projekter, formulering af nye temaer og anvendelse af forandrings-agenter
8. **Institutionaliser den nye vision**
- Formuler forbindelsen mellem den nye adfærd (og viden) og organisationens succes
 - Udvikling af midler og metoder til leder- og karriereudvikling



anbefalinger til ledelse og bestyrelse vedrørende benchlearning

ESB-netværkets projekter har vist, at Benchlearning har et klart potentiale i udvikling af kvaliteten i uddannelsesinstitutioner. De fleste vil gerne lære noget, og de har som hovedregel ikke problemer med at skulle lære noget af andre skoler.

Udfordringen ligger ikke i at skabe åbenhed og kvalificerede benchmarks. Den største barriere for succes har været den manglende ledelsesmæssige kobling mellem på den ene side strategisk ambition og projektgruppernes arbejde på den anden.

Det har overrasket os, hvor forholdsvis tilfældigt projekter gribes an, hvis der ikke gøres noget særligt for at gøre dem mere fokuserede og målrettede.

Projekter skal have deres rod i strategiske og overordnede mål, og der skal være vilje, evne og behov for at gennemføre dem.

Det betyder at:

- Ledelsen skal spille en aktiv rolle i hele processen
- Proceskonsulenter skal medvirke i processen, og der skal være (eller etableres) de nødvendige ressourcer for projektets gennemførelse
- Der skal etableres et projekt med en projektgruppe, som har den nødvendige viden, vilje og energi til at deltage også i implementeringen af projektet





english summary

BenchLearning – learning in networks

During 2006 and 2007 16 Danish vocational colleges undertook a benchlearning process. The process was designed to establish quality improvement in the colleges on the basis of specific benchmarks regarding student satisfaction, employee satisfaction and companies' satisfaction with the college performance.

The process was based on:

A preparation phase. The colleges formulated their strategic goal for participating in the project, they chose a project group to perform the benchlearning process and they chose a relevant partner that typically represents good practice.

A knowledge sharing and knowledge production phase. The project group engaged in an action learn-

ing process where they analyzed their partner's good practice through meetings, observations and facilitated seminars. The aim was to establish a knowledge bank on good practice.

An implementation phase. The project group worked on changing own practice at their own college in order to improve performance in the specific field of strategic focus.

The "Benchlearning – learning in networks" project was initiated by the benchmarking network - "ESB-netværket" in Denmark and funded by The Ministry of Education and The Centre for Development of Human Resources and Quality Management (SCKK).



Kontakt

ESB-sekretariatet
v/ProjektCare
Lajla Pedersen
Dalumvej 75, 1.
5250 Odense SV
Tlf: 25 15 79 09
Mail:
lajla@esb-netvaerk.dk

På hjemmesiden www.esb-netvaerk.dk kan du finde projektmateriale som

- En model for netværksbaseret benchlearning – erfaringer fra et projekt i erhvervsskolesektoren
- Ledelsens rolle i gennemførelsen af benchlearning – erfaringer fra ESB-netværkets benchlearning-projekt
- Guide til netværksbaseret benchlearning

Fakta om ESB-netværk

- ESB-netværket blev oprettet i 2003
- ESB står for Evaluering, Samarbejde og Benchmarking
- Med udgangen af 2007 var 58 undervisningsinstitutioner deltagere i netværket
- Medlemmerne er erhvervsskoler, gymnasier, VUC'er, CVU'er, SOSU-skoler, specialundervisningsinstitutioner og professionshøjskoler
- Hvert år i november holdes årsmøde
- På årsmødet udpeger medlemsskolerne en styregruppe med et fleksibelt antal medlemmer
- Styregruppen vælger i sin midte et forretningsudvalg på fire medlemmer
- Sekretariatsopgaverne varetages i samarbejde med et eksternt sekretariat
- Alle skoler, som kan tilslutte sig ESB-netværkets formål, kan blive medlemmer