



# Systematisk evaluering i en evalueringskultur

Udarbejdet for

Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant,  
Bager, Konditor og Kødbranchen.

Mette Semey  
Per Bruhn

Kubix  
Oktober 2009

Kubix ApS  
Nørre Voldgade 2  
1358 København K

Tlf. 3332 3352  
[kubix@kubix.dk](mailto:kubix@kubix.dk)  
[www.kubix.dk](http://www.kubix.dk)

# Indhold

<b>Fokuspunkter .....</b>	<b>3</b>
<b>Indledning .....</b>	<b>5</b>
<b>Aktiviteter i udviklingsprojektet.....</b>	<b>11</b>
<b>De tre skoleprojekter .....</b>	<b>14</b>
AMU Nordjylland .....	15
Holstebro Tekniske Skole .....	20
Erhvervsskolen Nordsjælland.....	24
<b>Opsamling og konklusioner .....</b>	<b>27</b>
Styrkelse af Viskvalitet.dk .....	27
Etablering af en evalueringskultur .....	29
<b>Bilagsdel .....</b>	<b>32</b>
Bilag 1: Viskvalitet.dk.....	33
Bilag 2: Procesevaluering .....	35
Bilag 3: Kvartalsvist teammøde om Viskvalitet.dk...	37
Bilag 4: Coachingsamtale.....	39

## Fokuspunkter

*Evaluering med udgangspunkt i Viskvalitet.dk*

Denne rapport handler om tre skolars arbejde med at udvikle og afprøve evalueringsmetoder – med udgangspunkt i Viskvalitet.dk. Skolerne har arbejdet med, hvordan Viskvalitet.dk kan bidrage til at styrke en systematisk evalueringsskulturen på skolerne.

*Hovedresultater*

Projektet har som sine to hovedresultater sat Viskvalitet.dk på dagsordenen på de to erhvervsskoler – Holstebro Tekniske Skole og Erhvervsskolen Nordsjælland - og kvalificeret arbejdet med Viskvalitet.dk hos AMU Nordjylland. Hertil kommer konkrete redskaber som kan anvendes af skoler og lærere ifm at udvikle og anvende resultater fra Viskvalitet.dk til at kvalitetsudvikle undervisningen.

*Fokus på at udvikle den pædagogiske praksis*

Projektet har taget udgangspunkt i sammenhængen mellem kvalitetsvurdering og pædagogisk praksis. Det har betydet, at projektet har haft fokus på kursisternes tilfredshed og dermed tilfredshedsmålingerne i Viskvalitet.dk.

*Et ledelses- og udviklingsredskab*

Alle tre skolars udgangspunkt er, at data fra Viskvalitet.dk ikke i dag anvendes til pædagogisk udvikling i særlig stor grad. Resultaterne fra Viskvalitet.dk anvendes primært udadtil ift. virksomheder og UVM og som et ledelsesredskab til overvågning af den generelle kvalitet i uddannelsesindsatsen. Man kan derfor sige, at Viskvalitet.dk i dag mest er et ledelsesredskab. Skal Viskvalitet.dk give mening for lærere, er det nødvendigt, at Viskvalitet.dk bliver udviklet til også at være et pædagogisk redskab. Lærerne peger i dag på, at:

*Tilfredshedsmålinger kræver 'oversættelse'*

- Det er svært ud fra en tilfredshedsmåling at vide, hvad man skal gøre for at bevare eller styrke kvaliteten. Der er behov for en oversættelse af Viskvalitet.dks tal til konkrete forslag til, hvad der skal justeres på og hvordan det kan ske.

*Svar er ikke altid valide*

- Svarene ofte ikke er valide, fx fordi deltagerne ikke forstår dem eller vil være 'sød' mod læreren. Der er bla. behov for, at underviserne i undervisningen tydeliggør sammenhængen mellem Viskvalitet.dks spørgsmål og elementerne i den konkrete undervisning.

*Procedurer for anvendelse af resultater mangler*

- Der ikke eksisterer kendte procedurer for anvendelsen af resultater for Viskvalitet.dk. Fx hvor skolerne fokuserer på et resultatmål (fx 4,0), som ikke er kendt af lærerne og ikke er begrundet.

Projektet har tydeliggjort, at hvis Viskvalitet.dk både skal fungere som et ledelses- og udviklingsredskab, er der behov for:

- At skoler og lærere sikrer at deltagerne kender til uddannelsesmålene.
- At Viskvalitet.dk ikke kan stå alene som redskab til at udvikle den konkrete undervisning, men skal skabes i et samspil med andre evalueringsformer, der inddrager mere pædagogisk praksisnære mål end Viskvalitet.dk kan rumme.
- At der udvikles procedurer og (lære)processer for, hvordan skolens ledelse og lærere kan tilrettelægge et kvalitetsarbejde med et udviklingsperspektiv.
- At samspillet i skolernes organisation mellem dem, der fastlægger et givet resultat- eller niveaumål for skolen og underviserne, må styrkes som en del af etableringen af en evalueringskultur.

### *Udviklede redskaber*

Projektet afleverer en række redskaber, der er i en løbende testfase på skolerne. Redskaberne skal ses som eksempler på systematisering af en evalueringspraksis i forskellige situationer. Redskaberne er formuleret generelt og skal tilpasses den konkrete kontekst, fx det konkrete uddannelsesmål.

Redskaberne omfatter:

- Viskvalitet.dk (bilag 1)
- Procesevaluering (bilag 2)
- Kvartalsvist teammøde om Viskvalitet.dk (bilag 3)
- Coachingsamtale (bilag 4)

Ud over disse generelle redskaber har de enkelte skoler arbejdet med supplerende spørgsmål til Viskvalitet.dk og spørgsmål til en supplerende dialog med kursisterne om evalueringen i Viskvalitet.dk. Disse spørgsmål fremgår af de enkelte skoleafsnit.

## Indledning

I denne indledning beskrives udviklingsprojektets formål, deltagere, uddannelsesmål der indgår i projektet samt de rammer eller udgangspunkter, som har dannet grundlag for projektet.

### Formål

#### *Opgaven*

Dette TUP-projekt er igangsat under temaet: 'Evalueringsskulturer og under indtryk af, at Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restauration, Bager, Konditor og Kødbranchen har konstateret et dilemma mellem gode kvalitetsmålinger i Viskvalitet.dk og mindre gode vurderinger i andre sammenhænge. Der kan være mange grunde til dette dilemma, og dette udviklingsprojekt fokuserer på, hvordan Viskvalitet.dk kan styrkes som et evalueringsredskab, der ikke bare måler en umiddelbar tilfredshed, men også bidrager til at udvikle arbejdsmarkedsuddannelserne. I projektbeskrivelsen er opgaven stillet som

*Der er derfor behov for at sætte fokus på, hvordan skolerne, lærerne og de lokale uddannelsesudvalg hver for sig og i fællesskab kan gøre dialog og opfølgning på evalueringresultater til et integreret led i det faglige miljø omkring arbejdsmarkedsuddannelserne.*

#### *Opgavens to spor*

Dette gøres ved at forfølge to spor:

1. Udvikling af en systematisk evaluering af undervisningen med udgangspunkt i de eksisterende kvalitets- og effektmålinger og
2. Udvikling og forankring af en positiv evalueringsskulturer i skolens samlede organisation

I praksis forenes de to spor i spørgsmålene om: *hvad* indholdet i en systematisk evaluering kan være og *hvordan* undervisningsevalueringen kan organiseres og foregå i praksis på egen skole som et integreret element i det daglige arbejde.

#### *Udvikling af undervisning*

Projektets formål har været at sætte fokus på, hvordan et godt samspil om kvalitetsudvikling af egen undervisning kan gribes an. Viskvalitet.dk er set som et værktøj til at sætte undervisningsnære spørgsmål, der retter sig mod fx den pædagogiske tilrettelæggelse, praksisnærhed mv. på en dagsorden.

#### *Evalueringsskulturer og evalueringsskulturer*

Projektets konkrete forløb har sigtet mod at udvikle evalueringsskulturer og evalueringsskulturer med udgangspunkt i Viskvalitet.dk. Projektets har konkret fokuseret på udvikling og afprøvning af:

1. Evalueringsskulturer som redskaber til at udvikle den pædagogiske praksis. Evalueringsskulturer der er meningsfulde i forhold til den konkrete undervisningssammenhæng.

2. Metoder til at skabe en mere systematisk evalueringskultur på skolerne.

#### *Udvikling af undervisningen*

I forhold til det første punkt rejste der sig på projektets første workshop en række spørgsmål som:

- Hvordan kan Viskvalitet.dk suppleres med spørgsmål, der er rettet mod udvikling af undervisningen?
- Hvordan kan deltagerne forberedes på evalueringen, så validiteten sikres?
- Hvordan kan Viskvalitet.dk suppleres med en dialog med deltagerne?
- Hvordan kan resultaterne anvendes til at justere undervisningen?

#### *Evalueringskultur*

I forhold til det andet opgave rejste der sig en række spørgsmål som:

- Hvem skal inddrages?
- Hvordan skal inddragelsen foregå?
- Hvornår skal hvem have hvilke data?
- Hvordan skal feedbacken forløbe?
- Hvordan kan resultaterne anvendes til at styrke en ledelsesopgave ift at overvåge og styrke kvaliteten?

Det er disse spørgsmål, projektet og denne rapport vil give nogle svar på.

#### *Deltagere – skoler og uddannelsesmål*

##### **Deltagere – skoler og uddannelsesmål**

Projektet består af udviklingsprojekter på tre skoler og med udgangspunkt i tre uddannelsesmål:

- Holstebro Tekniske Skole (Uddannelsesmål: Almen fødevarerhygiejne – obligatorisk certifikat)
- Erhvervsskolen Nordsjælland (Uddannelsesmål: Praktikvejledning af ernæringsassistenter)
- AMU Nordjylland (Uddannelsesmål: Dørmand – der danner grundlag for autorisation)

#### *Deltagere – leder og undervisere*

Fra hver skole deltager to undervisere og en leder. Det betyder dels, at de udviklede metoder tager afsæt i de konkrete uddannelser, som er repræsenterede i projektet, og dels, at når vi skriver om evalueringskultur, er der tale om miljøer tæt på de konkrete uddannelser og ikke hele skolen som sådan. I alle tre projekter har forskellige ledelsesfora og pædagogiske udvalg været kontaktede og involveret - mere eller mindre.

#### *Lokale UddannelsesUdvalg*

Hvor det var muligt, var det den oprindelige hensigt, at de lokale uddannelsesudvalg skulle inddrages i projektet. Det har været deltagerne tilbagemeldinger, at de Lokale Uddannelses Udvalg eller de faglige udvalg, der også drøfter efteruddannelse, ikke har været aktive i relation til de tre valgte uddannelser. På et møde i pro-

jektets styregruppe har dette punkt været drøftet, og udvalgets medlemmer ville forsøge at aktivere de lokale udvalg på skolerne, dog indtil videre uden held.

#### *To vigtige forhold*

#### **Rammer for projektet**

Der er to forhold, som især er vigtige at fremhæve som rammer for projektets gennemførelse.

- På den ene side de organisatoriske sammenhænge deltagerne indgår i og deres betydning for at skabe kultur i form af videndeling og fælles refleksion.
- På den anden side de deltagende lærere og lederes forudgående kendskab til Viskvalitet.dk.

Hertil kommer, at udefra kommende faktorer også har påvirket projektet. Oplysningen om at ministeriet er i gang med en revision af hele kvalitetsarbejdet, herunder af Viskvalitet.dk, rejste spørgsmål om, hvorvidt det fortsat gav mening at gennemføre projektet i dets nuværende form.

#### *Organisatoriske rammer for evalueringskultur*

#### **Organisatoriske rammer for deltagernes arbejde**

Et par vigtige årsager til de forskellige udgangspunkter er, at der på den ene side er tale om to erhvervsskoler, hvor fokus primært er på EUD, og et AMU-center, hvor fokus alene er på AMU, og på den anden side at projektdeltagerne repræsenterer et blandt mange forskellige uddannelsesmål. Udfordringen er at skabe:

- En kultur i et kombineret EUD/AMU-miljø.
- En fælles kultur på tværs af en række forskellige uddannelsesmål.

#### *EUD/AMU-rammen*

For de to erhvervsskoler gælder, at underviserne primært underviser på EUD, og at AMU kun udgør en mindre del af den samlede undervisning.

Fra Erhvervsskolen Nordsjælland deltager en leder og to lærere, der til daglig underviser inden for EUD- og AMU-området.

Fra Holstebro Tekniske Skole deltager en afdelingsleder for levnedsmiddelområdet og to undervisere, der primært underviser på levnedsmiddelfag inden for indgangen 'Mad til mennesker'. Gruppen af lærere, der underviser på certifikatkurset, er derfor kun en delmængde af en samlet gruppe for undervisere inden for indgangen, og AMU er kun interessant for de lærere, der underviser på AMU. Hvad det betyder for etablering af en evalueringskultur, vender vi tilbage til.

#### *Forskellige uddannelsesmål*

Fra et af otte centre på AMU Nordjylland deltager to dørmandsfaglærere og en uddannelsesleder. De pågældende undervisere er de eneste, der underviser på dørmandsuddannelsen på skolen i det pågældende center. Dørmandsuddannelsen kører ca. 3 gange om året – 8 dage hver gang og alene herudaf kan vi fastslå, at

det ikke er centrets hovedaktivitet – rent kvantitativt. Den primære undervisningsaktivitet i centret er indtægtsdækkede aktiviteter samt andre AMU aktiviteter – fra i alt 45 forskellige FKB'er. De to andre skolers undervisere kombinerer EUD og AMU undervisning i et forhold, hvor EUD er det primære undervisningsområde.

#### *Udfordringen*

Dette betyder, at det er en stor udfordring at skabe en kvalitetskultur i en lærervirkelighed, hvor AMU undervisning på den ene side er spredt mellem mange forskellige uddannelser og på den anden side indgår i en blanding mellem AMU, EUD og IDV aktivitet<sup>1</sup>.

#### ***Kendskab til Viskvalitet.dk – erfaringer med evaluering***

#### *Forskelligt forhåndskendskab til Viskvalitet.dk*

Deltagernes erfaringer med Viskvalitet.dk er begrænsede. Det var en præmis for projektbeskrivelsen, at de deltagende skolers lærere og ledere havde et vist forudgående kendskab til Viskvalitet.dk, som projektet kunne bygge på. Dette har vist sig ikke at være tilfældet, idet de tre skoler havde et meget forskelligt kendskab til og erfaringsgrundlag med at anvende Viskvalitet.dk.

#### *Søgeproces – resultatmål og procedurer?*

Deltagerne på de to erhvervsskoler har derfor igangsat et søgearbejde for at finde oplysninger om brugen af Viskvalitet.dk. De har søgt efter, om skolen har et resultatmål; om der eksisterer procedurer for anvendelsen af resultaterne; om hvem der trækker rapporter ud mv. Et af resultaterne af søgeprocessen har været, at der findes et kvalitetsmål (= 4,0) for skolernes uddannelser samlet set. Også at der findes procedurer for anvendelsen af resultater. Projektet har derfor bidraget til, at deltagerne har fået denne indsigt.

#### *Formuler egne spørgsmål*

De begrænsede erfaringer med at anvende Viskvalitet.dk betyder, at deltagerne ikke har været opmærksomme på de muligheder, der findes, for at skoler og undervisere selv kan formulere egne spørgsmål til Viskvalitet.dk og på den måde få et bedre evalueringsskema. der også kan tjene til viden om, hvorvidt der er behov for at styrke undervisningen.

Selv om kendskabet til indholdet i og anvendelsen af resultaterne fra Viskvalitet.dk var begrænset, havde deltagerne erfaring med at bruge evalueringer i forbindelse med undervisningen. I den sammenhæng peger deltagerne på, at kursisterne ofte gerne vil være søde ved læreren og derfor giver pæne 'karakterer' uden at tænke nærmere over, om målet er opfyldt. Deltagerne peger endvidere på, at evalueringen først kan gennemføres på kursets sidste dag og på et tidspunkt, hvor kursisterne er ved at være trætte og bare tænker på at komme hjem.

---

<sup>1</sup> AMU Nordjylland har ikke EUD undervisning. Men for de to andre skolers vedkommende består deres undervisningsaktiviteter af en blanding mellem lidt AMU og mest EUD.

### *Vanskelige spørgsmål*

I forhold til deltageres kendskab til Viskvalitet.dk peger de på, at kursisterne ikke altid forstår spørgsmålene, fx spørges der et sted til, hvad de har lært fagligt. Men da de jo 'kun' har lært noget om kommunikation og samarbejde, mener de ikke selv, de har lært noget fagligt. Spørgsmålene er skrevet i et ministerielt sprog, der er svært at forstå.

### *Dialog er nødvendig*

For at afhjælpe på bla. dette problem peger rapporten Proaktiv Evalueringspraksis<sup>2</sup> – ligesom rapporten Proaktiv brugerevaluering<sup>3</sup> - på et behov for, at evalueringen indeholder en dialog med deltagere om kurset.

### *Kursister kender ikke målet*

Deltagerne fra AMU Nordjylland peger på, at det er frustrerende med dårlig score på spørgsmål 2, om deltagerne kendte til kursets formål før kurset. Dette resultat opfattes som noget uden for lærernes råderum, noget som handler om, hvordan deltagerne bliver klædt på fra virksomhedens side af. Deltagerne kan godt score højt på generelt tilfredshed – også uden at have kendt målene på forhånd.

### *Målet må formidles på kurset*

Skolerne har her sat fokus på at udvikle en procedure for i undervisningen at tydeliggøre sammenhængen mellem den handlingsorienterede målformulerings delmål (kompetencer) og den gennemførte undervisning. Heri ligger der også en måde eller en skabelon til at beskrive, hvordan det tilrettelagte undervisningsforløb lever op til målformuleringen. Dette fokus skyldes, at kursusedtagerne til trods for at virksomheder og deltagere er informeret skriftligt om kurset, kun i begrænset omfang kender til målet; hvilket de generelle svar på dette spørgsmål i Viskvalitet.dk dokumenterer. At der kan gøres meget i før-fasen med henblik på at informere om målets indhold og forløb er indlysende; men skolerne og lærerne kommer formentlig ikke uden om at tage denne opgave på sig på kurset.

### *Resultater skal anvendes*

Deltagerne har også efterlyst overvejelser over, hvordan resultaterne fra Viskvalitet.dk skal anvendes.

I rapporten 'Test og bedømmelse i kombination med Viskvalitet.dk' er udviklet et refleksionsskema, der ligger til grund for en lærerrapport. Den giver læreren anledning til at kommentere på forhold vedrørende undervisningen, undervisningsmaterialerne, kvaliteten, udstyret mv. I det foreliggende TUP-projekt har vi trukket på denne idé og udviklet en dialogproces i lærergruppen og med lederen, der tjener det dobbelte formål at lette lederens ledelsesopgave og danne grundlag for konkrete bud på, hvordan undervisningen i et kursus kan styrkes.

### *Procedurer*

Undervisningsministeriet har i 2006 udarbejdet en Kvik-Guide til Viskvalitet.dk, som har stillet forslag til

<sup>2</sup> Proaktiv evalueringspraksis. Et udviklingsprojekt omkring Viskvalitet.dk. Mette Lydager. Gedved Seminarium, Vitus Bering Danmark. Februar 2007.

<sup>3</sup> Proaktiv brugerevaluering. Jesper Pedersen. Nordisk Statskundskabs konference. September 2002.

procedurer for, hvordan skoler og efteruddannelsesudvalg kan udtrække rapporter og anvende resultater til at sikre kvaliteten. I det foreliggende projekt er der primært sat fokus på en procedure for, hvordan resultater kan anvendes både som et ledelses- og et udviklingsredskab.

#### *Rapportens indhold*

Rapporten er bygget op, så den først beskriver projektets aktiviteter og arbejdsform. Dernæst beskrives i rapportens centrale afsnit de redskaber og erfaringer, som de tre skoler tilsammen har udviklet i projektførelsen og derefter følger en beskrivelse af forløb, resultater og lokale overvejelser på de enkelte skoler.

## Aktiviteter i udviklingsprojektet

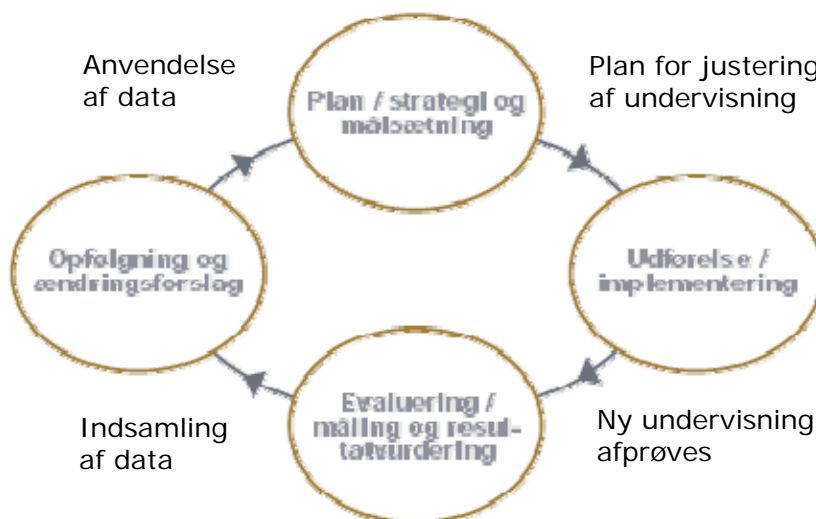
### *Fokus på under-fasen*

Et uddannelsesforløb kan beskrives i tre faser: før – under – efter. Før-fasen der er knyttet til forberedelses- og planlægningsaktiviteter; under-fasen der omfatter det, der foregår på skolen i og under uddannelsesforløbet, og efter-fasen der omfatter evaluering, opfølgning og måling af mulige effekter af uddannelsesforløbet. Dette TUP-projekt har primært fokus på, hvordan Viskvalitet.dk og kvalitetsarbejdet på grundlag af Viskvalitet.dk kan støtte under-fasen. Ikke på hvordan lærerne kan bedømme kursisternes målopfyldelse og indlæring<sup>4</sup>, men med fokus på at udvikle den konkrete undervisning.

### *Kvalitetscirklen*

Projektets aktiviteter er bygget op omkring kvalitetscirklen, som er EU's anbefalede model for arbejdet med kvalitet i erhvervsuddannelser<sup>5</sup>. Det betyder, at projektet er tilrettelagt som et sammenhængende forløb, der tager udgangspunkt i de enkelte skolers aktiviteter med Viskvalitet.dk, udvikling af forslag til supplerende spørgsmål og evalueringsredskaber, udvikling af en plan for hvordan redskaberne skal spredes i skolens organisation og endelig et bidrag i form af redskaber til, hvordan planen kan implementeres. Dette kan illustreres således ift. kvalitetscirklen:

### **Kvalitetscirklen**



### *Ledere skaber kultur*

Projektets deltagere er både lærere og ledere fra de tre skoler. Det har været antagelsen, at en inddragelse af afdelings- og uddannelsesledere ville være en forud-

<sup>4</sup> Som tilfældet er i 'Test og bedømmelse i kombination med Viskvalitet.dk' af Mærsk Nielsen HR og Teknologisk Institut. September 2007.

<sup>5</sup> <http://pub.uvm.dk/2004/kompetencebeskrivelser/kap09.html>

sætning for at kunne skabe en systematisk evalueringsskulptur og forankring af de udviklede redskaber. Det har dog ikke været muligt at sikre dette ledelsesniveau på alle tre skoler.

#### *Fire faser*

Projektet har været struktureret i fire faser:

1. workshop:  
Afklaring af hvor vi er. Hvad gør vi i dag?

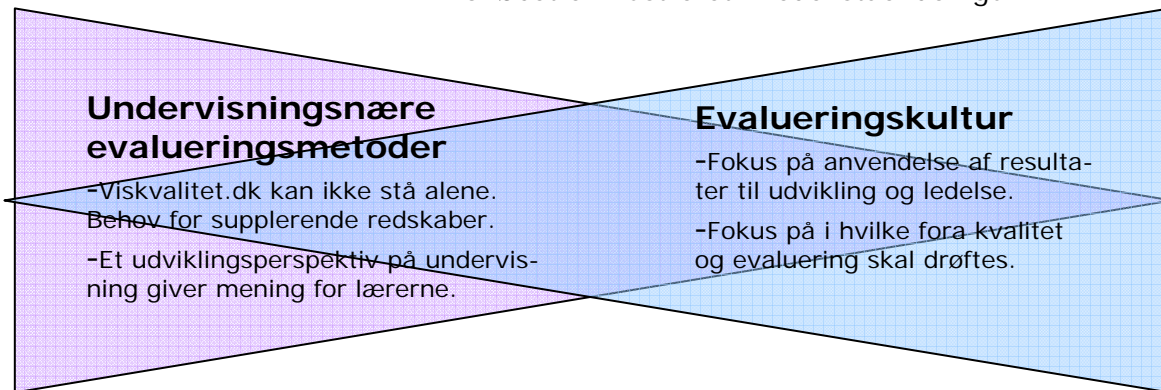
2. workshop:  
Fokus på egne supplerende spørgsmål og mundtlig evaluering som udviklingsredskaber.

3. workshop:  
Fokus på hvordan vi skaber videndeling og fælles kultur.

4. workshop:  
Udarbejdelse af konkrete redskaber.  
Status og begrundelser for anvendelse.

Fire redskaber.  
Supplerende spørgsmål.  
Sammenhæng ml. strategi og drift.

Forløbet er illustreret i nedenstående figur.



Figuren viser projektforsøgets to spor: starten med fokus på udvikling af Viskvalitet.dk og slutningen med fokus på anvendelsen af resultater og skabelsen af en fælles kultur. Figuren viser endvidere, hvilke fokuspunkter de enkelte spor indeholder.

#### *Arbejdsform*

Arbejdsformen på de enkelte workshops har vekslet mellem fremlæggelser i plenum, individuelle og skolevise refleksioner og udarbejdelse af konkrete planer for arbejdet mellem de enkelte workshops.

Projektet har bygget på dialog og udveksling af erfaringer skolerne imellem og på at den enkelte skole som grundlag for sit hjemmearbejde udarbejdede konkrete handlingsplaner med angivelse af opgaver, hvem der deltager, tidsplan mv. På hver workshop er der fulgt op på den enkelte skoles handlingsplan og på hvordan skolen kunne komme videre med arbejdet.

#### *Mening – en forudsætning for handling*

Derfor har det været et centralt element i arbejdet, at Viskvalitet.dk skal give mening for de lærere, der gennemfører og skal reflektere over deres undervisning. Derfor har projektet også bygget på en arbejdsform, der omfatter fx reflekterende team, og tilgangen til redskabsudviklingen har været inspireret af en anerkendende tilgang.<sup>6</sup>

#### *Realistiske værktøjer*

Denne tilgang var også møntet på, at projektet skulle skabe konkrete redskaber, der kan anvendes i den nuværende skolevirkelighed, uden at der skal skabes helt nye og muligvis tidskrævende fora og redskaber. Derfor hænger ønsket om meningsfuldhed sammen med et ønske om at kunne integrere redskaber i læreres og lederes hverdag. Det har således været et mål at skabe meningsfulde og realistiske redskaber, der kan integreres i eksisterende praksis.

<sup>6</sup> Som det fx anbefales i rapporten: Hvordan skabes refleksion og handling i lærergrupper på baggrund af eksterne evalueringer? Eva Lie Petersen, Selandia. 2007.

## De tre skoleprojekter

### Tre forskellige projekter

I dette afsnit vil vi beskrive de tre skoleprojekter hver for sig. De tre skoler har som tidligere nævnt haft et meget forskelligt erfaringsgrundlag og kommer fra meget forskellige uddannelsessammenhænge. Det er forskellige skolekulturer, forskellige lærerkulturer, forskellige uddannelser osv. osv. For at give et bredere billede af hvordan konteksten spiller ind på de valg, skolerne har truffet og de resultater de har opnået, vil vi derfor gengive projekterne hver for sig – for derefter at opsamle resultaterne i rapportens sidste kapitel.

### Læring på forskellige niveauer:

Lærer  
Team  
Skole

Selv om vi har givet de tre udviklingsprojekter navn efter skolen (AMU Nordjylland), Holstebro Tekniske Skole og Erhvervsskolen Hillerød) er det som nævnt vigtigt at være opmærksom på, at det ikke er hele skolen, der har arbejdet med projektet, men alene en lærergruppe eller en afdeling på skolen. Hvor langt trådene fra projektet her går ud i skolens organisation, er forskelligt fra skole til skole.

Nedenfor er et overblik over de konkrete metoder, skolerne har arbejdet med i projektet og som vil blive uddybet i beskrivelserne for hver skole:

		AMU Nordjylland	Holstebro Tekniske Skole	Erhvervsskolen Nordsjælland
<b>Drifts-niveau</b>	<b>Lærer</b>	Egne spørgsmål i Viskvalitet.dk  Mundtlig evaluering  Procesevaluering	Spørgsmål til målforståelse  Egne spørgsmål til uddannelsesmål	Mundtlig evaluering  Gennemgang af Viskvalitet.dk  Egne spørgsmål som supplement til Viskvalitet.dk
	<b>Team</b>		Kvartalsvis teamsamtale  Coachingsamtale ml. leder og underviser	Procedure til drøftelse af kvalitet i faglærergruppen
<b>Strategisk niveau</b>	<b>Skole</b>	Evalueringsboard  Oplæg til pædagogisk udvalg  Oplæg til ledelsesgruppe	Oplæg til pædagogisk udvalg  Oplæg til ledelsesgruppe	

*KompetenceCenter for Organisationsudvikling*

*Evaluering skal styrke den pædagogiske udvikling*

## **AMU Nordjylland**

KompetenceCenter for Organisationsudvikling er en del af AMU Nordjylland og udbyder kurser inden for en lang række emner, fx lean, ledelsesudvikling, konflikthåndtering, dørmandskurser mv. I dette projekt deltager to lærere og en uddannelsesleder<sup>7</sup>. Konkret tages der udgangspunkt i dørmandsuddannelsen.

Skolens overordnede tilgang til projektet er, at de ønsker at kunne bruge Viskvalitet.dk og andre evalueringsmetoder til at styrke den pædagogiske udvikling af kurserne.

I dag er der et overordnet kvalitetsmål på '4' i Viskvalitet.dk – som svarer til 'tilfredsstillende'. Skolens udgangspunkt i dette projekt er en nysgerrighed omkring:

- Hvad der skal til for fortsat at sikre den tilfredsstillende kvalitet?
- Er der viden om, hvad det er, underviserne lykkes med, når de får '4'?
- Er der viden om, hvad der skal til for at styrke tilfredsheden yderligere?
- Hvordan kan de enkelte målinger i Viskvalitet.dk anvendes til at styrke den pædagogiske udvikling for den enkelte lærer?
- Kan procesevalueringer udgøre et mere tydeligt supplement til Viskvalitet.dk?

Konkret vil AMU Nordjylland dels supplere Viskvalitet.dk med egne spørgsmål og anvende det sammen med en procesevaluering ud fra spørgsmålet om, hvorvidt disse to forskellige evalueringsformer kan bidrage til hinanden på en måde, så resultaterne fra både den formative og den summative evaluering styrkes.

Som en anden del af projektet vil AMU Nordjylland arbejde med at skabe en evalueringskultur, der bl.a. sætter kvalitetsdiskussioner på dagsordenen i forskellige organisatoriske fora. Vi vil gennemgå de to dele adskilt.

## **Evalueringsmetoder til dørmandsuddannelsen**

### ***Procesevaluering***

Viskvalitet.dk er en tilfredshedsmåling, som anvendes som afslutning på et uddannelsesforløb. Som lærer er det også nyttigt at have evalueringsredskaber, som kan bruges undervejs gennem forløbet, sådan at underviseren kan justere undervisningen løbende.

*Evalueringsmetode til løbende justering*

*Den gode undervisning er et fælles anliggende*

Procesevalueringen tager udgangspunkt i deltagernes egne ønsker og forventninger og får derfor også den

---

<sup>7</sup> Fra starten deltog kun en enkelt lærer. Det blev dog tydeligt undervejs, at det faktisk var en kollega, der stod for den pågældende undervisning på dørmandsuddannelsen. Det var derfor naturligt at inddrage begge lærere undervejs.

funktion, at der bliver sat fokus på, at en vellykket undervisning er et fælles anliggende, som både deltager og underviser har et ansvar for at skabe. Når deltagerne på den måde tager et medansvar, er der også bedre chancer for, at undervisningen bliver god – da deres deltagelse i højere grad arbejder med og ikke imod et godt resultat.

*Plancher med deltagernes forventninger*

Fundamentet for procesevalueringen (plancherne) laves i starten af kurset, men bruges flere gange gennem undervisningsforløbet. Konkret foregår det sådan, at deltagerne formulerer deres ønsker til det gode undervisningsforløb. Disse skrives på plancher, som hænges op på væggen. Herefter præsenteres de og underviseren spørger ind til dem. Plancherne har den funktion, at underviseren kan vende tilbage til punkterne løbende, når undervisningsforløbet giver anledning til refleksion.

*Evalueringen giver mulighed for*

Det giver også underviseren mulighed for:

*Fælles afstemning af forventninger*

- Meget hurtigt at danne sig et overblik over, om deltagernes forventninger er meget langt fra det, de faktisk skal igennem.

*Justering af undervisning*

- At få inspiration til, hvad der ud fra deltagernes forventninger på plancherne kan være brug for at lægge særligt vægt på i undervisningen:
  - Hvor mangler de særligt viden?
  - Hvor har de meget erfaring, der kan sættes i spil?
  - Hvad er de særligt interesserede i?

*Gode erfaringer med procesevaluering*

Erfaringerne fra afprøvningerne er, at metoden er med til at gøre den gode undervisning til et fælles anliggende og får deltagerne til at tage et medansvar for, at undervisningsforløbet bliver godt. Metoden giver mulighed for at styrke kvaliteten undervejs og er også med til at skabe en god tilfredshed afslutningsvist. På den måde understøtter procesevalueringen et godt tilfredsresultat gennem Viskvalitet.dk.

Nogle af lærerne fra de andre skoler vurderer, at det er en forholdsvis konfronterende metode – da den fra start kræver, at deltagerne har nogle forventninger og at de tør sige dem højt. De foretrækker andre former for forventningsafstemning, der i højere grad baserer sig på underviserens gennemgang af undervisningsforløbet og en fælles snak ud fra denne. Dette viser, at der er behov for at justere metoden ud fra konkrete hensyn til fx hvem læreren er, hvem kursisterne er, hvor langt kurset er og det faglige indhold på kurset.

### **Mundtlig evaluering sammen med Viskvalitet.dk**

*Viskvalitet.dk dokumenterer behov for nyudvikling af kurser*

Lærerne i projektet mener ikke, at Viskvalitet.dk kan stå alene. De lærere, der har erfaring med Viskvalitet.dk, synes der er flere gode ting ved Viskvalitet.dk. De er helt på linje med behovet for at dokumentere kvalitet i undervisningen og synes, at Viskvalitet.dk giver dem nogle positive muligheder for at dokumentere behovet for udvikling af undervisningsindholdet. Dette skal forstås således, at når behovet er dokumenteret skriftligt, har man efterfølgende et godt grundlag at diskutere opfølgende handlinger ud fra. Et af de eksempler, lærerne kommer med, er en situation, hvor en del deltagere på dørmandsuddannelsen skrev, at de savnede mere fysisk konflikthåndtering på kurset. Dette var en anledning til at drøfte det med ledelsen og sammen finde på en løsning, så dette kunne styrkes fremover.

*Metoderne supplerer hinanden gensidigt*

Lærerne fremhæver, at den mundtlige evaluering supplerer besvarelserne i Viskvalitet.dk og at kursisters arbejde med Viskvalitet.dk også kvalificerer den mundtlige evaluering. De to evalueringmetoder styrker altså gensidigt hinanden! Dette skal forstås på den måde, at kursisterne får et refleksionsrum, når de sidder og udfylder Viskvalitet.dk. Det betyder, at de svar, der kommer under den efterfølgende mundtlige evaluering, er mere gennemtænkte.

Omvendt er der som nævnt mange spørgsmål i Viskvalitet.dk, som kursisterne typisk ikke forstår helt og derfor udfylder mangelfuldt. Der er også ofte tale om kommentarer fra kursisterne, som læreren ikke kan læse/tyde, og som først giver mening efter den mundtlige evaluering. Lærerne fremhæver, at når de efterfølgende ser på resultaterne i Viskvalitet.dk, på uddannelser hvor kursisterne også har haft den mundtlige evaluering, giver besvarelserne meget bedre mening og kan ofte bruges som udgangspunkt for en vurdering af, om der er behov for at ændre noget i undervisningen fremover.

*Mundtlig evaluering*

Derudover fremhæver lærerne, at den mundtlige evaluering får flere ting frem end Viskvalitet.dk. Det kan fx være bemærkninger som: "Det var positivt for mig, at du bidrog på den og den måde" eller "Du ødelagde sådan og sådan for mig ved at du gjorde..". Sådanne forhold, som handler om miljøet i klassen og relationen mellem kursisterne, er afgørende for oplevelsen af kvalitet og tilfredshed i undervisningen og derfor vigtige at få med i det samlede evalueringsbillede.

Den mundtlige evaluering foregår som en åben dialog i klassen og er ikke struktureret på nogen særlig måde.

*Lærerne lægger egne spørgsmål i Viskvalitet.dk*

### **Supplerende spørgsmål i Viskvalitet.dk**

Lærerne på dørmandsuddannelsen har i projektet arbejdet med at lægge egne spørgsmål ind i Viskvalitet.dk, bla med den hensigt at få et mere direkte svar på, om dørmændene oplever, de har opnået at udføre korrekt adgangskontrol og om de mener, de har brug for erfaringsudveksling på et senere tidspunkt.

*Det er svært at stille gode spørgsmål*

Erfaringerne med at lave spørgsmål er at det er svært at stille gode spørgsmål, som man kan blive klog af at høre svaret på. Det kræver øvelse og opmærksomhed at stille spørgsmålene så læreren efterfølgende kan handle ud fra svaret. Lærerne har ofte fået stillet spørgsmålet: Hvad vil du bruge svaret til? Hvis der er for lille tilfredshed med fx "balancen mellem teori og praksis" ved du så hvad det betyder, til hvilken side balancen er skubbet, og hvad du som lærer kan foretage dig af handlinger i den sammenhæng?

*Det giver ejerskab til evalueringen*

Samtidig lægger lærerne vægt på, at det er en lærerig proces (at øve sig i at stille gode spørgsmål) og at det giver et godt ejerskab til arbejdet med Viskvalitet.dk, da det bliver lettere for den enkelte lærer at se relevansen.

*Meget varierede undervisningsopgaver:*

### **Evalueringskultur**

På KompetenceCenter for Organisationsudvikling arbejder lærerne med kursusmål, der ligger inden for et meget stort antal forskellige FKB'er, samtidig med at de typisk afholder kurser, der består af en blanding mellem indtægtsdækket virksomhed (IDV) og AMU finansieret undervisning. Dette betyder konkret, at de 8 faste undervisere i det pågældende center sjældent kører det samme kursus to gange, og at de sjældent underviser i det samme som deres kollegaer. Derfor har de svært ved at se relevansen af en mere systematisk videndeling om de konkrete undervisningsevalueringer med deres kollegaer. Når de deler viden, foregår det oftest uformelt i klasseværelset og fx sammen med en kollega, der har faglig erfaring inden for det samme område.

*Blandet IDV og AMU*

*Videndeling foregår oftest uformelt*

Direkte adspurgt synes de ikke, det er relevant at bringe konkrete evalueringserfaringer op på et fælles teammøde. Da de ikke selv har fundet en god løsning, efterspørger de dog nogle bud på modeller for, hvordan de meget forskelligartede evalueringer kan danne udgangspunkt for fælles videndeling på teamniveau<sup>8</sup>. AMU Nordjylland har ikke arbejdet med løsninger på denne udfordring i projektet her, men det har Holstebro Tekniske Skole.

---

<sup>8</sup> AMU Nordjylland har ikke arbejdet med løsninger på denne udfordring i projektet her, men det har Holstebro Tekniske Skole, se fx bilag 3 om 'kvartalsvist teammøde'.

*Projektet er en anledning til at revitalisere snakken om kvalitet på skolen*

AMU Nordjylland ønsker i dette projekt at lægge spirer ud og gøde diskussionerne i ledergrupperne og i Pædagogisk Udvalg om brugen af Viskvalitet.dk. Som nævnt har det fx undret lederne og lærerne fra AMU Nordjylland, hvor kvalitetsmålet '4' kommer fra? Hvorfor det er '4' og ikke fx det rene '5'-tal, de stræber mod, og hvad der skal til for at sikre, at kvalitetsmålet nås. Erfaringerne fra dette projekt viser, at det er værd at blive ved med at undre sig over disse spørgsmål. I hverdagen er det ikke altid evalueringsspørgsmålet, der får plads i debatten, og det har vist sig svært at få gode svar på ovennævnte spørgsmål.

*Ledelsen skal engagere sig mere i Viskvalitet.dk*

Lærerne fremhæver, at der er brug for klare udmeldinger fra ledelsens side om, hvad ledelsen vil gøre for at sikre sig, at målet nås. Hvordan vil de støtte lærerne og hvornår kommer der negative konsekvenser? Som en lærer udtrykker det: "Er det fx sådan, at der står en firing og venter, hvis læreren scorer under 3,4 tre gange?". Ingen af de konkrete lærere i projektet er personligt utrygge, men peger på, at ledelsen har en pligt til at melde mere ud end blot et resultatmål. Der er brug for at skabe nogle tydelige rammer om kvalitetsarbejdet – også for at skabe den nødvendige tryghed. Kort sagt mener lærerne, at der er brug for et mere aktivt engagement fra ledelsesside for at bære kvalitetsarbejdet fremad.

*Kvalitetsdebat i pædagogisk udvalg*

AMU Nordjylland har på det organisatoriske niveau netop arbejdet med at plante nogle spirer og starte en kvalitetsdebat på ledelsesniveau. Lederen har dels bragt diskussionen op i hans nærmeste ledergruppe og derudover lavet et oplæg til pædagogisk udvalg, som har dette ansvarsområde rent organisatorisk.

*Evalueringsboard*

AMU Nordjylland har parallelt med dette TUP-projekt også deltaget i et andet TUP-projekt om evaluering. Lykkeligvis har arbejdsindsatserne i de to projekter kunnet føre til en fælles beslutning om, at det pædagogiske udvalg skal nedsætte et evalueringsboard. Evalueringsboardet består af både lærere, konsulenter og ledere, som skal mødes 1-2 gange pr. halve år og drøfte, hvordan kvalitetsarbejdet fremover kan udvikles. Dette er en måde at institutionalisere kvalitetsdrøftelserne og skabe gode rammer for, at de holdes vedlige og udvikles ud over de to projekters levetid. Boardet har på nuværende tidspunkt allerede afholdt deres første møde.

## Holstebro Tekniske Skole

### *Almen fødevarehygiejne*

Fra Holstebro deltager to undervisere og en afdelingsleder fra levnedsmiddelområdet. De to lærere underviser både på AMU og på EUD inden for industrislagting.

Det konkrete AMU-mål, der indgår i projektet, er uddannelsesmålet: Almen fødevarehygiejne – obligatorisk certifikat.

### *Opgaven*

Formålet med projektet på Holstebro Tekniske Skole er at skabe grundlag for, at den enkelte lærer kan udvikle sin egen undervisning, blandt andet gennem videndeling i gruppen af lærere, der underviser på hygiejnekurser.

Det er deltagernes mål at:

- Lære Viskvalitet.dk at kende.
- Udnytte systemets muligheder bedre i fremtiden.
- Indsætte ekstra spørgsmål rettet mod det konkrete kursus, herunder spørgsmål rettet mod undervisningsform og metoder.
- Afhjælpe sproglige barrierer for at forstå Viskvalitet.dk ved at synliggøre over for kursisterne, hvordan spørgsmålene i den handlingsorienterede målformulering er opnået på kurset.

De synlige resultater på sigt skulle gerne være, at:

- Der skabes fælles kvalitetsmål for hele skolen.
- Der udarbejdes procedurer for hvordan kvalitetsmålet håndteres.
- Lærerne kender kvalitetsmålet og ledernes håndtering af disse.
- Indhold og pædagogik på de enkelte AMU-kurser styrkes.

### *EUD er det primære*

Uddannelsesmålet udbydes inden for levnedsmiddelområdet, og undervisningen gennemføres af undervisere, der primært underviser inden for EUD-området. Dette betyder, at AMU-kurser ikke er undervisernes primære område, og at underviserne primært arbejder med kvalitetsudvikling i relation til EUD-området. Ifølge underviserne eksisterer der dog ikke på EUD-området en systematisk kvalitetsudvikling, som AMU kan trække på, hvorfor de foreslåede værktøjer i denne rapport også kan finde anvendelse inden for EUD-området.

Konstateringen af, at EUD er det primære undervisningsområde, rejser det problem, at kun nogle af underviserne i afdelingen underviser på AMU-mål og derfor eksisterer der ikke umiddelbart et AMU-team af undervisere, der kan fungere som en gruppe for kollektiv refleksion som led i kvalitetsarbejdet og brugen af Viskvalitet.dk.

### *Kursuscentrets procedurer*

Holstebro Tekniske Skole har en særlig afdeling: kursuscentret på Badstrupgaard, hvor kursusaktiviteter er samlet. Afdelingen er vant til at arbejde med Viskvali-

tet.dk og har en procedure, der umiddelbart bygger på principperne i Kvik-guiden til Viskvalitet.dk<sup>9</sup>, som fokuserer på opfølgning på evalueringsresultater fra Viskvalitet.dk. Kursuscentret benytter en procedure, hvor administrative medarbejdere står for udtræk fra Viskvalitet.dk til afdelingsrapporter, medvirker til vurdering og sortering i udtrækkene ud fra kriterier, som skolen har valgt, medvirker ved udarbejdelse af rapporter over evalueringsresultater til lærere mv. Som retningslinje for udtræk af rapporter er kurser, hvor resultatmålet – over en vis ikke nærmere fastlagt periode – er under 4.

Herefter er det op til lederen af kursuscentret at foretage det fornødne.

Deltagerne i dette projekt har dog efterlyst en begrundelse for dette resultatmål og overvejelser over processen fra rapportudtræk til ledelsens og undervisernes anvendelse af dem.

#### *Anvendelse af resultater*

Deltagerne har rejst spørgsmålet om, hvordan resultaterne kan anvendes i et oplæg til en procedure til pædagogisk udvalg. Udvalget har svaret, at det er åbent for en generel pædagogisk diskussion, men har henvist spørgsmålet om procedurer til ledelsesmæssig beslutning. Deltagerne har erfaret, at ledelsen ikke formelt set har fastlagt et generelt kvalitetsmål for AMU-indsatsen eller konkrete kvalitetsmål for de enkelte uddannelsesmål. Der efterlyses derfor et ledelsesmæssigt udspil til mulige kvalitetsmål og procedurer for, hvordan rapporter fra Viskvalitet.dk skal dannes og for hvordan de skal anvendes.

#### *Justering undervejs*

Selv om kurset i fødevarerhygiejne har det samme mål, er undervisningen i princippet aldrig ens. Underviseren følger en plan for undervisningen, der dog rettes til undervejs, i høj grad afhængig af gruppen af deltagere, sproglige forhindringer, problemstillinger der pludselig dukker op i offentligheden mv. Målet er dog det samme, men deltagerens forudsætninger og det konkrete undervisningsforløb er det ikke, og derfor er grundlaget for at måle deltagertilfredsheden forskellig fra kursus til kursus.

Pointen er her, at underviserne altid vil have konkrete bud på, både hvad der har virket og hvad der ikke har virket ud fra undervisningsplanen og de foretagne justeringer undervejs i forløbet. Det er blandt andet disse overvejelser og konkrete informationer, som må suppleres resultaterne fra Viskvalitet.dk, når der skal skabes en samlet rapport, som kan danne grundlag for en dialog om behovet for at justere undervisningen, både ift teamet af lærere og ift lederen.

#### *Supplerende spørgsmål til Viskvalitet.dk*

I bestræbelsen på at gøre Viskvalitet.dk mere velegnet som redskab til udvikling af undervisningen har skolens

---

<sup>9</sup> Kvik-Guide til Viskvalitet.dk. Samarbejde og opgavefordeling. Undervisningsministeriet 2006.

lærere formuleret tre supplerende spørgsmål til Viskvalitet.dk, der retter sig mod det konkrete uddannelsesmål. De to første spørgsmål er rettet mod konkrete elementer i undervisningen, mens det sidste er et åbent spørgsmål, der giver den enkelte deltager mulighed for at komme med forslag til nye emner.

- I hvilken grad mener du, at 'pandekage-lektionen' er med til at give sammenhæng mellem teori og praksis? (som spørgsmål nummer 9)
- I hvilken grad har du lært at holde dig opdateret inden for almen fødevarerhygiejne?
- Hvad kunne du som ansat, der arbejder med fødevarer, have ønsket dig mere viden omkring - nu og i fremtiden?

De tre supplerende spørgsmål er endnu ikke lagt ind i Viskvalitet.dk og er foreløbig et forslag til den øvrige gruppe af undervisere på uddannelsesmålet mhp at få vurderet, hvilke spørgsmål der bedst egner sig til at styrke den konkrete undervisning i målet.

#### *Forbered besvarelsene*

For at sikre at deltagerne forstår spørgsmålene i Viskvalitet.dk og kan knytte spørgsmålene til undervisningen, forbereder lærerne deltagerne på evalueringen ved at skabe sammenhæng mellem den handlingsorienterede målformulering og det konkrete undervisningsforløb. Det sker ved at præsentere deltagerne for en række overheads, der stiller spørgsmålet 'Har du lært .....?'; for hvert delmål beskriver de opgaver, film, regler, faglig viden og metoder, der er knyttet til de enkelte delmål, der er undervist i.

Deltagerne har efterlyst klare procedurer for, hvordan resultaterne skal anvendes, herunder hvordan evalueringer under kvalitetsmålet skal håndteres. I den anledning har deltagerne udarbejdet følgende to redskaber, der kan styrke anvendelsen af redskaberne både til at udvikle undervisningen og til at løse en ledelsesopgave med at overvåge og sikre kvaliteten.

#### *Evalueringens kultur er viden- deling og handling*

Et er at tydeliggøre målene for undervisningen og formulere de rigtige spørgsmål, noget andet er, hvordan resultater fra Viskvalitet.dk anvendes. Selve anledningen til at udtrække rapporter, proceduren for det og processen, der etableres for at behandle resultaterne, er element i det kulturskabende. Det er her, resultaterne bliver til fælles viden og omsættes til konkrete justeringer af undervisningen.

#### *Redskab til lærerrefleksion*

Deltagerne har udarbejdet et redskab (se bilag 3), der indeholder en procedure for, hvordan leder og lærere kan bruge resultater fra Viskvalitet.dk i en fortsat udvikling af undervisningen i de enkelte fag. Afdelingslederen bestiller en kvartalsrapport fra administrationen, udarbejder en dagsorden for et møde med fagets lærere, et møde hvor både gode og mindre gode resultater drøftes. Når det er vigtigt at reflektere over de gode resultater, er det fordi, det får fokus på det, der virker i

undervisningen, og som igen kan fungere som inspiration for ens kolleger. Redskabet indeholder også en række spørgsmål til den enkelte lærers individuelle forberedelse på mødet og en beskrivelse af, hvordan resultaterne fra Viskvalitet.dk og lærernes vurdering af de afholdte kurser kan behandles på mødet. Mødet ender ud i en evt. handlingsplan, hvis der er elementer i undervisningen, der skal justeres.

*Redskab til coaching mellem leder og underviser*

I det tilfælde hvor resultaterne fra Viskvalitet.dk over en periode har været mindre gode, foreslås det, at lederen gennemfører en individuel samtale med en lærer. Samtalen har karakter af en coaching, der indledes med, at læreren fremlægger en fortolkning af resultaterne, bidrager med forhold, der har haft betydning for resultaterne. Samtalen afsluttes med en fælles vurdering af, hvordan undervisningen kan styrkes, om der skal sættes konkret støttende aktiviteter i værk og tidspunkt for en opfølgende samtale (se bilag 4).

*Planlægning af praktik-  
vejlederkursus*

## **Erhvervsskolen Nordsjælland**

Fra Erhvervsskolen Nordsjælland deltager to lærere som underviser inden for ernæring, samt en ressourceleder, som bl.a. er ansvarlig for koordinering af ressourcer i lærergruppen. I projektet ønsker de at udvikle og afprøve evalueringsmetoder og procedurer med udgangspunkt i et nyt AMU kursus for praktikvejledere, som skulle være afholdt i august måned 2009. Desværre måtte kurset aflyses, da der ikke var nok tilmeldte. De to lærere har alligevel udviklet nogle metoder og forslag til procedurer, som kan bruges til inspiration mere fremadrettet.

*Primært EUD undervisning*

### **Baggrund for deltagelse i projektet**

I dag udgør EUD undervisning af ernæringsassistenter ca. 90 % af de to faglæreres arbejdsbeskrivelse, mens undervisning i AMU regi udgør de sidste ca. 10 %. Deres erfaringer med evaluering kommer derfor primært fra EUD området. Efter hvert forløb evalueres mundtligt og skriftligt med eleverne og resultaterne dokumenteres i en skriftlig afrapportering.

*Fælles evalueringspraksis,  
giver mulighed for kollegial  
opbakning og ... bedre  
undervisning*

I denne sammenhæng fortæller lærerne, at de allerede har et tæt samarbejde med hinanden og diskuterer evalueringerne med hinanden efter hvert forløb med henblik på evt. justering eller ændringer. De fortæller, at det tætte samarbejde er med til, at de kan styrke den røde tråd gennem uddannelsesforløbet. De peger også på, at det tætte samarbejde om evalueringerne giver dem en styrke over for eleverne, som ikke kan spille dem ud mod hinanden. Når det sker, ved de oftest, hvad der er fup og fakta og har derfor gode muligheder for at bakke hinanden op og være loyale over for hinandens praksis.

På det tidspunkt de startede i dette projekt, havde de derfor allerede etableret en god evalueringskultur på EUD-området og et godt samarbejde lærerne imellem, som de også kan profitere af i dette projekt. Så selv om de er forholdsvis uerfarne med evaluering i AMU-regi, har de allerede en åbenhed lærerne imellem, som de bringer med i dette projekt. Her følger en beskrivelse af lærernes arbejde i dette projekt

### **Evaluering til at styrke pædagogisk udvikling**

Skolen ønskede at bruge det planlagte kursus for praktikvejledere til at:

- Tilføje et nyt spørgsmål i Viskvalitet.dk.
- Supplere den skriftlige evaluering i Viskvalitet.dk med en mundtlig introduktion.
- Evaluere mundtligt på de pædagogiske metoder.
- Udvikle og afprøve en procedure for tilbagemelding af resultater og bearbejdning af resultater.

Nedenfor følger en beskrivelse af, hvad skolen har udviklet og afprøvet inden for hvert af de tre områder.

*Nye spørgsmål i Viskvalitet.dk*

### **Tilføjelse af nye spørgsmål i Viskvalitet.dk**

Tilføjelserne handlede om, at nogle af målbeskrivelserne ikke var afspejlet i spørgsmålene. Det gælder fx målet om, at kursisterne skal lære at anvende elevplaner i deres arbejde med at planlægge elevernes uddannelse. De har derfor valgt at supplere Viskvalitet.dk med spørgsmålet:

"Har du lært at anvende elevplan?"

Suppleret med den mundtlige forklaring:

- Kan I bruge jeres viden om elevplan til planlægning af elevernes uddannelse?

*Mundtlig suppleret af Viskvalitet.dk*

### **Supplere den skriftlige evaluering i Viskvalitet.dk**

Lærerne tog udgangspunkt i de spørgsmål, der er formulerede i dag og syntes, at nogle af spørgsmålene indeholder mange delspørgsmål. En mundtlig supplerende forklaring, hvor spørgsmålet deles op i flere delspørgsmål ville forhåbentligt medvirke til, at eleverne kunne bevare overblikket og afgive mere nuancerede svar. Et eksempel er:

Målformuleringen:

*"At vejlede elever i praktikken ud fra elevernes læringsstile samt faglige og personlige forudsætninger, herunder elever med anden kulturel baggrund end dansk."*

Kan suppleres med:

- Kan I bruge jeres kendskab til læringsstile i vejledning af elever?
- Har I fået bedre forståelse for de forskellige forudsætninger eleverne kommer med?
- Kan I anvende kendskabet til elevernes forudsætninger i praktikken?

### **Evaluere mundtligt på de pædagogiske metoder**

Målet med den mundtlige evaluering er, at:

- Sikre, at de rammer deltagernes faglige niveau.
- Sikre, at kursisternes forventninger bliver opfyldt.
- Sikre, at undervisningsmetoderne er relevante og tilpas varierede.
- Sikre sig, at kursisterne får mulighed for at komme med ændringsforslag.

*Mundtlig evaluering*

Lærerne har udviklet 4 spørgsmål, som gives til kursisterne, så får tid til at tænke over svaret, inden evalueringen foregår i plenum. De 4 spørgsmål er:

1. Hvordan var kursets faglige mål i forhold til dig selv?
2. Har du fået opfyldt dine forventninger – hvordan /hvorfor ikke?
3. Hvordan har undervisningsmetoderne været?  
Tænk fx over forholdet mellem:
  - Teori – OH/powerpoint
  - Individuelle opgaver
  - Gruppearbejde
  - AV-indslag relevante?
  - Udleveret materiale relevant?
  - Var rækkefølgen af undervisningen rigtig/god?
  - Var kombinationen af undervisningsmetoder passende?
4. Har du forslag til forbedringer af kurset?

#### **Udvikling og afprøvning af procedure**

*Forslag til procedure med videndeling*

På andre dele af skolen findes der allerede en procedure for tilbagemelding og bearbejdning af resultater fra Viskvalitet.dk. Lærerne har valgt at tage udgangspunkt i denne procedure, tilpasse den lidt og supplere den med et punkt om videndeling i faggruppen:

*"Faglærergruppen afholder senest 14 dage efter kursusafslutning et møde, hvor resultaterne af evalueringerne bearbejdes og eventuelle nye tiltag føres til protokols. Evalueringerne og eventuelle nye tiltag opbevares i kursusmappen."*

Lærerne synes, det er mest relevant at diskutere resultaterne i faggruppen og forestiller sig, at lederen alene skrider ind, når lærerne fx ikke overholder det kvalitetsmål, som aftales. Sådan foregår det i dag på EUD og det fungerer godt.

*Ledelsen vælger at udsætte beslutninger om procedure*

Desværre er proceduren hverken afprøvet eller besluttet. Uddannelsesforstanderen mener, at det er bedst at afvente resultatet af den organisationsudvikling, som skolen pt. gennemgår hen imod en brancheskole. Når den forandring er på plads, kan der være opstået nye forudsætninger for etablering af en evalueringskultur. Lærerne opfatter dog deres arbejde som en forberedelse til det tidspunkt, hvor emnet er relevant igen. Lærerne vil beskrive deres forslag til evalueringsprocedure i en såkaldt 'forbedringsrapport', som et udvalg så senere kan tage stilling til.

## Opsamling og konklusioner

Dette afsnit samler op på de erfaringer, skolerne har gjort gennem projektet. Nogle af konklusionerne går på tværs af de tre skoler og nogle gælder i særlig grad for en enkelt eller to af skolerne.

Opsamling og konklusioner er opdelt i de to spor: styrkelse af Viskvalitet.dk og styrkelse af evalueringskulturen.

### Styrkelse af Viskvalitet.dk

Viskvalitet.dk kan ikke stå alene som evalueringsværktøj, hvis det skal fungere som grundlag for udvikling af kvaliteten i undervisningen. Supplerende metoder vil styrke validiteten og brugbarheden af Viskvalitet.dk

#### *Positive ift. Viskvalitet.dk*

Som nævnt tidligere var det allerede tidligt i processen tydeligt, at de tre skoler havde et meget forskelligt erfaringsgrundlag omkring kendskab og brug af Viskvalitet.dk. De har været fælles om et positivt engagement. Alle deltagere har gennem hele forløbet fået udbygget deres kendskab til indhold, procedurer og anvendelse af Viskvalitet.dk på de enkelte skoler.

#### *Dokumentation udvikler undervisning*

Fra projektets start lagde de vægt på, at de havde forståelse for, at der er et behov for dokumentation af kvalitet i undervisningen; en dokumentation lærerne også har gavn af i bestræbelsen på at udvikle undervisningen. Når kursisterne fx gennem Viskvalitet.dk dokumenterer et behov for nye uddannelsesområder, har lærerne et godt grundlag til en efterfølgende drøftelse med en leder.

#### *Kan ikke stå alene*

Omvendt er det også tydeligt for skolerne, at Viskvalitet.dk ikke kan stå alene. Dette var skolernes antagelse før projektet og det er der ikke ændret ved undervejs. Deres erfaringer gennem projektet peger på, at anvendelsen af supplerende evalueringsmetoder styrker brugbarheden af Viskvalitet.dk.

#### *Procesevaluering som forventningsafstemning*

#### ***Fælles afstemning af forventninger fra start***

Flere af skolerne har arbejdet med afstemninger af forventninger fra start af. Procesevalueringen gør det gennem et gruppearbejde, hvor kursisterne formulerer positive forventninger på plancher (se fx bilag 2 om procesevaluering). Nogle lærere synes, det er for konfronterende og foretrækker en mere lærerstyret måde, hvor læreren fremlægger målene og kursisterne/eleverne herefter kommenterer. Uanset hvilken metode der vælges, giver forventningsafstemning en mulighed for, at læreren fra start ved lidt om, hvor stærk motivationen er, hvor deltagerne måske mangler megen viden, hvor niveauet skal lægges, hvilke metoder der skal benyttes osv.

Derudover har den tidlige inddragelse af kursisterne også den virkning, at de får et medansvar for, at undervisnin-

gen bliver god. Når de først selv har formuleret ønsker til undervisningen, er de også pejlet ind i den retning og arbejder med, snarere end mod.

Gennem den fælles afstemning af forventninger opnår læreren:

*Afstemning af forventninger understøtter:*

*.. Bedre resultater i Viskvalitet.dk*

*.. Mulighed for tilpasning af undervisningen*

*.. Medspil fra kursisterne undervejs*

- Større målforståelse – og forhåbentligt større samlet tilfredshed i Viskvalitet.dk (da især spørgsmål 2 adresserer dette spørgsmål direkte).
- Mulighed for at tilpasse indhold og didaktik ud fra deltagerforudsætninger.
- At kursisterne gennem den tidlige inddragelse får et medansvar og på den måde bliver motiverede til at arbejde konstruktivt for, at undervisningen bliver udbytterig undervejs.

En af fordelene ved den metode til procesevaluering, som er udviklet af AMU Nordjylland, er, at når kursisternes forventninger er fastholdt på plancher, inviterer de til løbende refleksion. Det kan handle om, at læreren stoppe op og overvejer, om der er ny viden, der skal inddrages ud fra de forventninger, kursisterne har opstillet, eller om læreren kan tage en fælles snak om måden, kursisterne fx samarbejder (eller ikke samarbejder) ud fra de ønsker, de har haft om et godt samarbejds-klima.

### ***Viskvalitet.dk skal suppleres med en mundtlig evaluering***

*Svær at forstå for kursister*

Som nævnt tidligere oplever lærerne, at der er en række problemer med Viskvalitet.dk. Det handler bl.a. om:

- Mange læsesvage kursister/elever (stort og skrevet i et ministerielt sprog).
- Mange spørgsmål er svære at forstå (når kursisterne fx 'kun' har lært om kommunikation, oplever de ikke, de har lært noget 'fagligt').
- Kursisterne vil gerne være søde ved læreren.

Hvor svært Viskvalitet.dk reelt er for kursisterne varierer, og det er derfor også varierende, hvordan læreren støtter op – lige fra at læse spørgsmålene op til at stille sig til rådighed.

*God som dokumentation*

Alligevel fremhæver lærerne, at Viskvalitet.dk også har en række fordele. For det første er Viskvalitet.dk et stærkt dokumentationsredskab for lærerne. Hvis mange kursister peger på et behov for at inddrage nye områder i undervisningen, har lærerne et godt grundlag for en senere drøftelse med en leder. For det andet spørger Viskvalitet.dk bredt til rammeforhold, hvoraf nogle er uden for lærerens kontrol (fx kantineforhold). Hvis der er utilfredshed med sådanne rammeforhold, påvirker det kursisternes generelle tilfredshed.

Når Viskvalitet.dk således skiller tingene ad, bliver det lettere for lærerne at få et billede af, hvad der er deres del og hvad der ligger uden for deres indflydelse. På den måde kvalificeres den feedback, lærerne får på deres

*.. og refleksion*

undervisning gennem Viskvalitet.dk. Endeligt tjener Viskvalitet.dk også som et refleksionsrum for kursisterne. Flere af lærerne fremhæver, at det giver kvalitet til den mundtlige evaluering, som lærerne laver efterfølgende, fordi kursisterne lige har fået tænkt sig om en ekstra gang.

Nogle af lærerne fremhæver, at ejerskabet til Viskvalitet.dk både er en udfordring for kursisterne og for lærerne. Lærerne i projektet var ikke klar over mulighederne for at stille egne spørgsmål ind i Viskvalitet.dk, men alle tre skoler har arbejdet med at udforme supplerende spørgsmål, der både kunne skabe en sammenhæng mellem den handlingsorienterede målformulerings delmål og konkrete elementer i undervisningen og er formuleret i et så enkelt sprog som muligt.

*Mundtlig evaluering inddrager relationen mellem kursisterne*

Den mundtlige evaluering opfattes af alle lærerne som meget vigtig. Her kan også læsesvage kursister komme til orde. Den mundtlige evaluering nuancerer også tilfredshedsbilledet ved at inddrage emner som relationerne mellem kursisterne. De kan fx sige: "Det var meget inspirerende for mig at du fortalte om xx", eller "Det ødelagde meget for mig, da du...". På den måde inddrages nye vigtige dimensioner i evalueringen. Dimensioner som ikke er en del af Viskvalitet.dk evalueringen, men som har stor betydning for undervisningskvaliteten.

### **Etablering af en evalueringskultur**

Projektets arbejde med at skabe en evalueringskultur består i at

- lærere på erhvervsskolerne har udført et søgearbejde i organisationen mhp at finde allerede eksisterende procedurer for Viskvalitet.dk.
- ledere og lærere har bestræbt sig på at sætte Viskvalitet.dk på dagsordenen i forskellige fora, som pædagogisk udvalg, forskellige ledergrupper og koordinere med andre lignende projekter, der er i gang.
- udvikle refleksionsværktøjer, der kan bruges i en teamsammenhæng og i en sammenhæng mellem leder og lærer.

*Behov for procedurer*

Etableringen af en systematisk evalueringskultur handler bl.a. om at få skolens forskellige niveauer til at hænge sammen. Når lærere på erhvervsskolerne har søgt efter eksisterende procedurer, har de konstateret, at der eksisterer et kvalitetsmål og procedurer for, at lederne bliver informeret via rapporter om resultaterne.

Denne konstatering rejser spørgsmålet, om der ikke er et behov for, at skolernes strategiske ledelse i højere grad bliver opmærksom på at skabe en sammenhæng mellem ledelsens overordnede overvågning af undervisningens kvalitet og skolens kerneydelse - undervisningen. Eksisterende formelle eller uformelle procedurer bør synliggøres og drøftes i de relevante udvalg i skolens organisation. Drøftelserne kan bl.a. omfatte, hvilke tanker ledel-

sen har gjort sig omkring, hvordan lærerne kan nå målet: Hvad skal der til for at nå høj tilfredshed og hvordan kan vi sikre, at lærerne har de bedste rammer for at sikre høj tilfredshed.

Lærernes manglende indsigt i og kendskab til eksisterende procedurer og resultatmål har som resultat, at lærere og leder på Holstebro Tekniske Skole har udarbejdet et forslag til procedure for brugen af Viskvalitet.dk.

#### *Fastlæggelse af kvalitetsniveau*

Opgaven med at fastlægge et bestemt resultatmål – fx 4 – er også et spørgsmål om, på hvilket niveau dette skal fastlægges. Er det på skoleniveau, FKB-niveau, niveauet for det enkelte uddannelsesmål eller for det konkrete kursus. Alene en drøftelse af dette spørgsmål åbner for en fælles drøftelse af, hvad resultaterne skal anvendes til. I dette projekt har vi arbejdet på niveauet for uddannelsesmål, ud fra intentionen om at kvalitetsmålingen skal kunne danne grundlag for refleksioner over behovet for at justere de konkrete kurser og undervisningen.

Skabelse af en evalueringskultur indebærer også, at ledere på afdelingslederniveau får en klar rolle i relation til kvalitetsudvikling af undervisningen. På den ene side er afdelingslederne en slags overvågere af kvaliteten og på den anden side har de til opgave at skabe gode rammer for, at lærerne kan udvikle deres undervisning. Projektet har vist denne dobbeltrolle og i proceduren for anvendelse af resultater fra Viskvalitet.dk (bilag 3) ses afdelingslederen i denne dobbeltrolle.

Etableringen af en systematisk evalueringskultur på AMU-området må tage afsæt i den eksisterende kultur. På erhvervsskolerne er den primære kultur skabt omkring EUD-undervisningen og det er åbenlyst, at gode lærerrelationer herfra skal bære videre til AMU-området. Det giver derfor ikke særlig mening at skabe en særlig AMU-kultur, der evt splitter underviserne i en EUD- og en AMU-kultur. Den store udfordring på erhvervsskolerne er derfor at skabe en fælles kvalitetskultur, der omfatter både EUD og AMU. Denne opgave har projektet ikke taget hul på. Det er dog nogle læreres vurdering, at redskabet om kvartalsvise møder om Viskvalitet.dk (Bilag 3) også vil være anvendeligt i en EUD-sammenhæng.

#### *AMU og IDV*

I en ren AMU-sammenhæng, hvor kursusudbuddet er en kombination af AMU og IDV-aktiviteter, kan det også være en udfordring at skabe evalueringskultur på tværs af disse aktiviteter. IDV-aktiviteten er meget kundestyret og AMU-aktiviteten målstyret. Samtidig omfatter udbuddet mange forskellige FKB'er, som i sig selv skaber forskellige grundlag for teamorganiseringer mv. Hvordan etableringen af en fælles kultur kan ske på tværs af aktiviteter og FKB'er, har det ikke været muligt at finde veje til.

#### *På dagsordenen*

Skolernes ledere og lærere har brugt projektet som anledning til at sætte kvalitet på dagsordenen i to pædagogiske udvalg. I et tilfælde har et forslag til procedure

været forelagt, men med det svar at udvalget ikke kunne tage stilling til en procedure, men godt tage en pædagogisk drøftelse. Procedurer er et ledelsesanliggende og her vender vi så tilbage til det strategiske ledelsesniveaus centrale rolle i etablering af en fælles kultur.

Lederne har endvidere drøftet kvalitet i respektive lederfora, uden at dette dog har ført til konkrete initiativer eller en klarhed over lederens rolle ifm Viskvalitet.dk.

### *Team*

En systematisk evalueringskultur er i høj grad et spørgsmål om, at lærerne bliver opmærksomme på kvaliteten i undervisningen, hvordan de deler deres erfaringer og viden og hvordan de reflekterer over, hvad man kan bruge resultaterne af kvalitetsmålinger til. Derfor har lærerne udviklet et redskab, der kombinerer en individuel refleksion over egen undervisning med en fælles refleksion om, hvordan teamet og den enkelte lærer kan udvikle undervisningen. Redskabet lægger vægt på videndeling og på at finde nye veje i fællesskab. Videndeling og nye veje kræver tillid til hinanden og til lederen og derfor er redskabet også bygget på både at reflektere over de rigtig gode undervisningsstunder og på de mindre gode.

Det er selvfølgelig ikke altid, at resultaterne er gode, og derfor er det vigtigt, at der kan skabes grundlag for at drøfte mindre gode resultater med sin leder i trygge rammer. Dette kan gennemføres som en ledercoaching, sådan som det er beskrevet i bilag 4.



<b>Bilag 1</b>	
<b>Viskvalitet.dk</b> <b>- En praksis der styrker</b> <b>relevans og ejerskab for både lærere og deltagere</b>	
<i>Formål</i>	At bruge Viskvalitet.dk på en måde, der øger muligheden for at få feedback, som kan anvendes til at udvikle undervisningen.
<i>Metodens dele</i>	<p>Metoden består af flere elementer. Som underviser kan man vælge inspiration fra et eller flere elementer i metoden. Elementerne er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Styrk deltagernes kendskab til kursusmål:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gennemgå målene fra start – suppler med samtale omkring mål og forventninger.</li> <li>○ Lav plancher med udgangspunkt i deltagernes forventninger (se fx metoden procesevaluering).</li> </ul> </li> <li>• <b>Suppler med egne spørgsmål</b> – det styrker brugbarheden og relevansen for både lærer og deltagere – og styrker derfor indirekte validiteten af evalueringen.</li> <li>• <b>Suppler med mundtlig evaluering</b> – efter udfyldelse af Viskvalitet.dk.</li> </ul>
	<b>Styrk deltagernes kendskab til kursusmål</b>
<i>Formål med..</i>	Formålet er fra start at lave en fælles forventningsafstemning. Derudover får læreren ud fra deltagernes beskrivelse af egne erfaringer og forventninger et godt billede af, hvilke aspekter der måske skal lægges særligt vægt på, eller hvilke metoder der måske er særligt egnede til netop denne gruppe af deltagere.
<i>How-to-do...</i>	En måde at gøre dette på er at skrive deltagernes forventninger på plancher og fx inddrage disse undervejs (se metoden procesevaluering). En anden måde er, at læreren starter med at gennemgå målene for kurset og ud fra dette åbner for en fælles drøftelse af, hvordan dette stemmer sammen med deltagernes forventninger.

	<b>Suppler med egne spørgsmål</b>
<i>Formål med..</i>	En af måderne af styrke relevansen af Viskvalitet.dk er at bruge muligheden for at tilføje ekstra spørgsmål, som man er optaget af, i Viskvalitet.dk. Erfaringerne fra dette projekt viser, at også deltagerne kan have svært ved at se relevansen af spørgsmålene. En idé er at skrive deres virksomheder direkte ind med fx logoer, så deltagerne oplever, at evalueringerne både er vigtige for skolen og for virksomheden.
	<b>Suppler med mundtlig evaluering</b>
<i>Formål med..</i>	<p>En af de gode erfaringer med Viskvalitet.dk evaluering er, at den giver deltagerne et refleksionsrum – tid til at tænke sig om. Svarene i den efterfølgende mundtlige evaluering bliver derfor mere overvejede. På den måde kan Viskvalitet.dk være med til at kvalificere den mundtlige evaluering.</p> <p>Omvendt er den mundtlige evaluering også med til at styrke kvaliteten af Viskvalitet.dk evalueringen. Ofte er deltageres kompetencer til at læse, forstå og selv formulere sig skriftligt meget begrænsede, hvilket konkret betyder, at der ikke står særligt meget, at det er svært at læse/forstå det, der er skrevet, og at deltagerne ofte har svaret under forkerte forudsætninger, da de ikke har forstået spørgsmålene. Den mundtlige evaluering kan derfor styrke validiteten af Viskvalitet.dk, da misforståelser kan opklares, kommentarer forklares mv.</p> <p>På den måde supplerer de to evalueringemetoder gensidigt hinanden. Skriftligheden i Viskvalitet.dk skaber et refleksionsrum og styrker deltageres omtanke, mens den mundtlige evaluering kan uddybe den skriftlige.</p> <p>Lærernes erfaringer med den mundtlige evaluering er desuden, at der her kan komme kommentarer, der ikke ligger inden for rammerne af Viskvalitet.dk. Deltagerne kan fx forholde sig mere direkte til hinanden og give kommentarer som: "Det gjorde det svært for mig at koncentrere mig, da du...", eller "Det var inspirerende, at du sagde ...". Den mundtlige evaluering tilføjer altså nye informationer, som ikke ligger i Viskvalitet.dk og som kan have stor betydning for deltageres læringsudbytte.</p>

## Bilag 2

### Procesevaluering

#### Formål

Formålet med procesevalueringen er at styrke kvaliteten af undervisningen undervejs i forløbet. På den måde er procesevalueringens formål at måle, men i høj grad også at skabe gode forudsætninger for høj kvalitet.

Procesevalueringen giver underviseren mulighed for at udvikle pædagogikken løbende. Dette sker gennem fælles forventningsafstemninger (fra start og undervejs), som giver mulighed for at styrke læreprocessens kvalitet. På den måde kan undervisningen justeres ud fra deltageres erfaringer og forventninger samt knyttes direkte op mod deres egne udtrykte ønsker gennem refleksioner undervejs. En anden gevinst er, at underviseren med metoden også sikrer sig at have øje for at kursets formål nås.

Evalueringsmetoden bidrager desuden til, at også deltagerne tager et ansvar for, at kurset opleves som brugbart og relevant.

#### Opvarmningsøvelse

Nogle deltagere har svært ved at formulere sig positivt på den måde, evalueringsmetoden lægger op til. Hvis der er flere deltagere, der påstår, at det kan man ikke, fordi kurset ikke er afsluttet, kan man lave en lille øvelse, der visualiserer dette:

Alle deltagere ud på gulvet – plant begge fødder solidt i underlaget – træk en af armene hele vejen rundt og når du ikke kan komme længere mærkes dette punkt nøjagtigt af (fikspunkt – kan være en plet på væggen, kant ved vinduet etc).

Bed herefter deltagerne om at lukke øjnene og kommuniker anerkendende - "Næste gang I laver øvelsen og kører armen samme vej rundt, vil armen køre forbi det første fikspunkt – faktisk 10 cm. længere – og det er faktisk nemt etc".

Efter knap 1 minuts positiv selvsnak åbner deltagerne øjnene - og gør det!

Saml evt. op på øvelsen ved at fortælle deltagerne, at dette er en anderledes måde at beskrive forventninger på – men det er det positive, der er udgangspunktet – brugen af en anerkendende tilgang som grundlag for en selvopfyldende profeti. Altså at et positivt fokus på, hvad det er, som I gerne vil opnå, vil være med til at skabe det ønskede resultat.

	<b>Evalueringen</b>
<i>Plancher</i>	<p>Ved opstarten af kurset inddeler underviseren deltagerne i grupper og beder dem svare på udsagnet: "Det var et godt kursus fordi..."</p> <p>Nogle gange har grupperne skrevet deres svar på en planche og andre gange samler underviseren gruppernes præsentation op på en fælles planche, mens de fremlægger. Det foregår lidt forskelligt alt efter temperament og målgruppe.</p> <p>Ting der ofte kan stå på planchen er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blive bedre til at håndtere konflikter</li> <li>• Værkstøjer til konfliktløsning</li> <li>• Afprøve mig selv i situationer, hvor folk er besværlige</li> <li>• Muligheder for at dele viden med andre dørmænd</li> <li>• Alle bidrager og er positive</li> <li>• Undervisere der er fagligt kompetente</li> <li>• Spændende gæsteundervisere</li> <li>• Vi bestod alle</li> <li>• Lytte til hinanden</li> <li>• God mad i kantinen</li> <li>• Netværk</li> </ul> <p>Plancherne hænges op på væggene og hænger synligt resten af kursusforløbet. Undervejs gennem forløbet kan underviseren fx bruge deltagernes egne stikord fra plancherne til at skabe refleksion. Et eksempel kan være, at deltagerne vælger at sætte sig hver for sig under en øvelse, hvor de bliver bedt om at udveksle erfaringer. Her kan underviseren gribe ind og spørge gruppen, om det er den bedste måde at arbejde på, hvis de ønsker at "dele viden med andre dørmænd", som de har skrevet på planchen.</p>

<b>Bilag 3</b>	
<b>Kvartalsvist teammøde om Viskvalitet.dk</b> <b>- med et udviklingsperspektiv</b>	
<i>Formål</i>	Undervisere, der er tilknyttet undervisningen i et (eller flere) uddannelsesmål inden for en FKB, samles til et møde, hvis formål er - med afsæt i resultater af Viskvalitet.dk – at drøfte behov for at udvikle undervisningen i kurset og i givet fald pege på, hvordan denne udvikling konkret kan ske. Mødet kan munde ud i en handlingsplan for, hvordan undervisningen kan styrkes, fx med angivelse af aftaler om, hvem der skal gøre hvad.
	<b>Mødetilrettelæggelse</b>
<i>Afdelingsleder og underviser</i>	<p>1. Afdelingslederen bestiller en kvartalsrapport fra Viskvalitet.dk.</p> <p>2. Afdelingsleder og den underviser, der har undervist flest gange i pågældende kursus i kvartalet, gennemgår i fællesskab kvartalsrapporten og finder et antal fokuspunkter. Både fokuspunkter, som</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. ligger i den gode ende, fx de to fokuspunkter der ligger højest</li> <li>b. ligger i den dårlige ende, fx de to fokuspunkter der ligger lavest eller dem som vurderes mest relevant at drøfte.</li> </ol> <p>Formålet med at bringe både 'gode' og 'dårlige' resultater på dagsordenen er, at læring kan foregå med afsæt i begge udgangspunkter. De gode resultater kan styrke anerkendelsen af det daglige arbejde og kan give inspiration til, hvordan man skal tackle resultater, der ligger i den mindre gode ende.</p> <p>Både de gode og mindre gode resultater gøres til temaer, der sættes på dagsordenen til mødet. Ved udsendelse af dagsordenen medsendes kvartalsrapporten til alle lærere med en opfordring til en individuel forberedelse.</p>
	<b>Den enkeltes forberedelse</b>
<i>Underviser</i>	<p>Den enkelte underviser modtager kvartalsrapporten og overvejer for sig selv:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der særlige eksterne forhold, der har gjort sig gældende – påvirkninger som fx udsendt materiale før kursus, lokaleforhold, kantine?</li> <li>• Hvordan fortolker jeg resultaterne ift min egen undervisning? Er der særlige samfundsmæssige forhold - fx salmonella eller andre aktuelle bakterielle forekomster, eller andre emner - der er oppe i tiden?</li> <li>• Har det været nødvendigt at indhente særlige oplysninger – fx kontakt til fødevarekontrollen?</li> <li>• Er der andet i min egen undervisning, der bidrager til kvartalsrapportens fokuspunkter – både de gode og de dårlige?</li> <li>• Hvad kan jeg gøre i min egen undervisning som kan styrke kvaliteten?</li> <li>• Hvad vil jeg foreslå på mødet?</li> </ul> <p>De individuelle overvejelser medtages til mødet.</p>

	<b>Teammøde - forløb</b>
<i>Dagsorden</i>	Mødet ledes enten af afdelingslederen eller - i dennes fravær - af den underviser, der har deltaget i mødeforberedelsen.  Mødet følger en dagsorden:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kort præsentation af resultaterne – så de står klokkeklare.</li> <li>2. Begrundelse for de valgte fokuspunkter på dagsordenen.</li> <li>3. De gode fokuspunkter – Hvad var det vi gjorde godt her? Hvilke forhold gjorde, at tingene lykkedes?</li> <li>4. De mindre gode resultater.</li> <li>5. Lovmæssige ændringer.</li> </ol>
<i>Spørgsmål</i>	De spørgsmål, der stilles til behandlingen af de enkelte fokuspunkter, kan fx være:
<i>Evt handlingsplan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan fortolker vi resultaterne i kvartalsrapporten?</li> <li>• Hvilken betydning har undervisningsformen haft for resultaterne? (fx vekslen mellem teori og praksis, valg af gruppe- eller individuelt arbejde, det anvendte undervisningsmateriales relevans og forståelighed, ventetid i relation til løsning af opgaver mv.)</li> <li>• Er der noget i de kontekstuelle forhold (deltagernes motivation, modtagelse i reception, udsendt materiale før kursus, værksteds-/køkkenforhold, kantine osv.) der har haft betydning for kurset?</li> <li>• Har der været særlige sproglige/forståelsesmæssige problemer gældende i undervisningen?</li> <li>• Hvilke konkrete forslag har vi til evt. justeringer af undervisningen?</li> <li>• Er der sket lovmæssige ændringer på området – herunder at indhente særlige oplysninger, tage kontakt til myndigheder eller andre 'aktører'?</li> </ul>
<i>Handlingsplan</i>	Hvis der er behov for justeringer af undervisningen, overvejer underviserne, om der er behov for fx at justere eksisterende undervisningsmateriale, udvikle nyt, mv. I en handlingsplan aftales, hvem der påtager sig ansvaret for at udføre de enkelte opgaver.
<i>Næste møde</i>	Fastsættelse af tidspunkt for næste møde. Det foreslås, at hygiejneunderviserne på det første møde fastsætter en årsplan med fire mødetidspunkter.

**Bilag 4****Coachingsamtale****- mellem afdelingsleder og underviser**

	<b>Anledning</b>
	<p>En underviser har igennem en vis periode (fastlæg en varighed eller hvilke andre kriterier, der kan danne grundlag for at foreslå en samtale) haft resultater i Viskvalitet.dk:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>der ligger under skolens/afdelingens gennemsnitlige måltal.</li><li>der har været konstant under gennemsnit og evt. faldende i en periode.</li></ol> <p>I bestræbelsen på at afdække mulige forhold der har haft indflydelse på kvalitetsmålingerne og med henblik på at støtte og vejlede den enkelte lærer i bestræbelsen på at styrke kvaliteten i undervisningen gennemføres en coachingsamtale. Samtalen er primært udviklingsorienteret, men er samtidig et element i afdelingslederens ledelsesopgave.</p>
	<b>Forløb</b>
<i>Fremlæggelse af resultater</i>	<p>Afdelingslederen fastlægger forløbet for coachingsamtalen, og en dagsorden for samtalen udleveres til underviseren i god tid forud for samtalen, således at underviseren har mulighed for at forberede sig på samtalen.</p> <p>Coachingsamtalen kan omfatte fx følgende punkter:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Fremlæggelse af resultater fra Vis Kvalitet.</li><li>Underviseren fremlægger forhold (undervisningsmæssige, kontekstuelle, personlige mv) der kan have haft betydning for de opnåede resultater.</li><li>Lederen coacher ved at stille uddybende spørgsmål.</li><li>Underviseren kommer med egne forslag til hvordan undervisningen evt kan styrkes.</li></ol>
<i>Forhold af betydning for resultaterne</i>	<p>Afdelingslederen fremlægger de resultater som samtalen tager udgangspunkt i og peger på de kritiske punkter som er emnet for samtalen.</p> <p>Underviseren</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Fremlægger sin fortolkning af resultaterne.</li><li>Bidrager med forhold af betydning for resultaterne (fx forhold der er knyttet til deltagergruppens sammensætning og forhold knyttet til deltagere og arbejdsplads, kontekstuelle forhold knyttet til skolens, forhold knyttet til selve undervisningen, forhold knyttet til evalueringssituationen mv.)</li><li>Bidrager med evt. personlige forhold der har haft betydning.</li></ul>
<i>Uddybende spørgsmål til refleksion</i>	<p>Afdelingslederen vurderer resultaterne i lyset af de forhold, som underviseren fremlægger, og stiller spørgsmål, der skal give underviseren mulighed for at komme med egne forslag til, hvordan undervisningen kan styrkes. Lederen kan her benytte sig af en valgt coachingteknik.</p>

	<b>Forslag til styrkelse af undervisningen</b>
	<p>Coachingsamtalen skal resultere i, at underviseren giver et bud på, hvordan den konkrete undervisning kan styrkes, og at leder og underviser bliver enige om, hvilke resultater underviseren gerne vil opnå og den takt i hvilken det vil ske.</p> <p>Samtalen slutter evt. med:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aftale om konkret støttende aktiviteter. Det kan fx være kollegial supervision, udpegning af en mentor, efteruddannelse mv.</li><li>• Aftale om en opfølgende samtale.</li></ul>