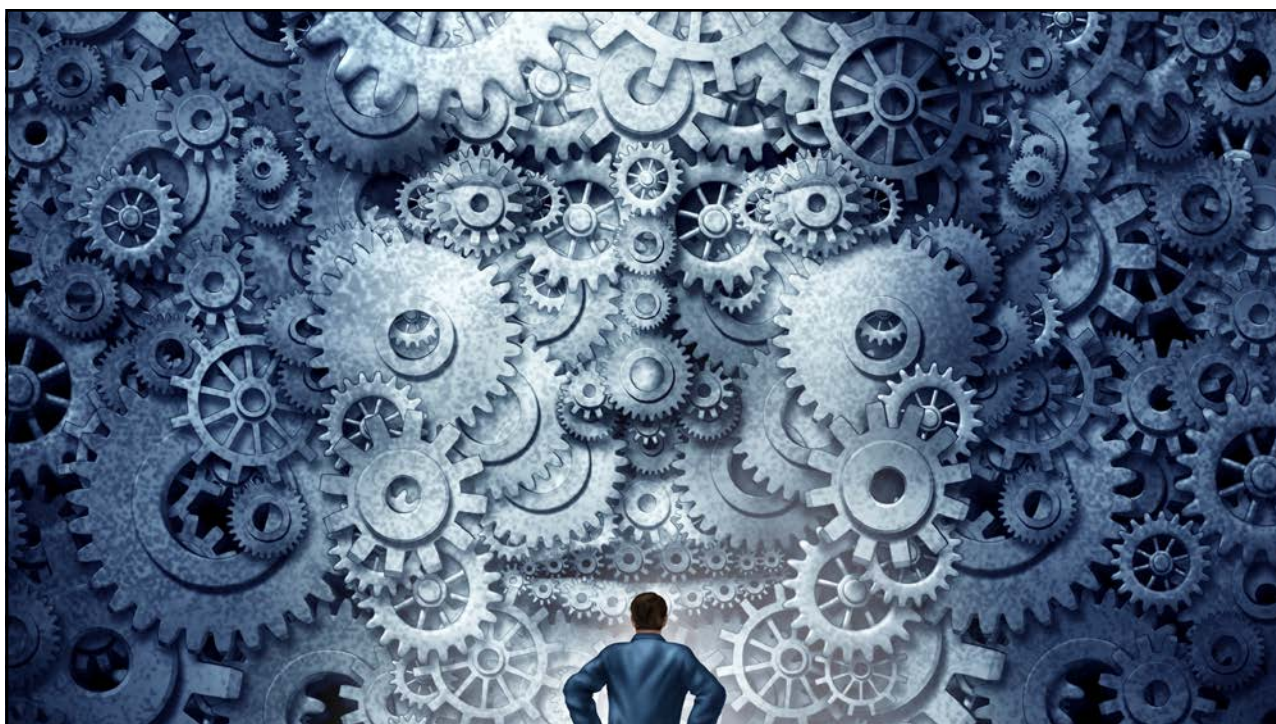


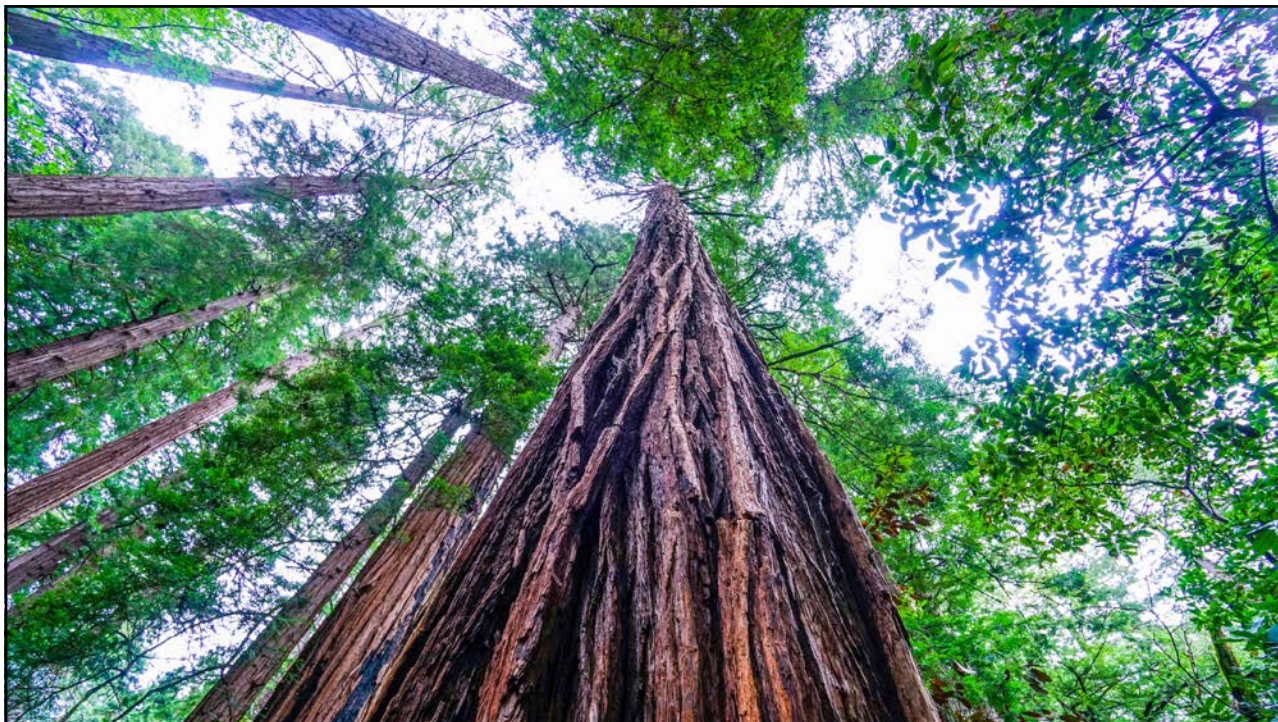
# Kvalitetsarbejdet. Lidelse eller ledelse?

SIP IV

Christian Moldt, ph.d., kvalitetschef, Absalon  
April 2018

**ABSALON**  
PROFESSIONS-  
HØJSKOLEN  
ABSALON





## Opmærksomhedspunkter for kvalitetsarbejdet

### Vi skal undgå

- ÷ Formål utydelige
- ÷ Tunge procedurer
- ÷ Opleves negativt. Fokus på fejl og kontrol
- ÷ Svært forståelige dokumenter
- ÷ Uklar ansvarsfordeling
- ÷ Opleves centraliseret
- ÷ Tvangspræget
- ÷ Overlap i forhold til andre indsatser
- ÷ Fragmenteret

### Vi skal opnå

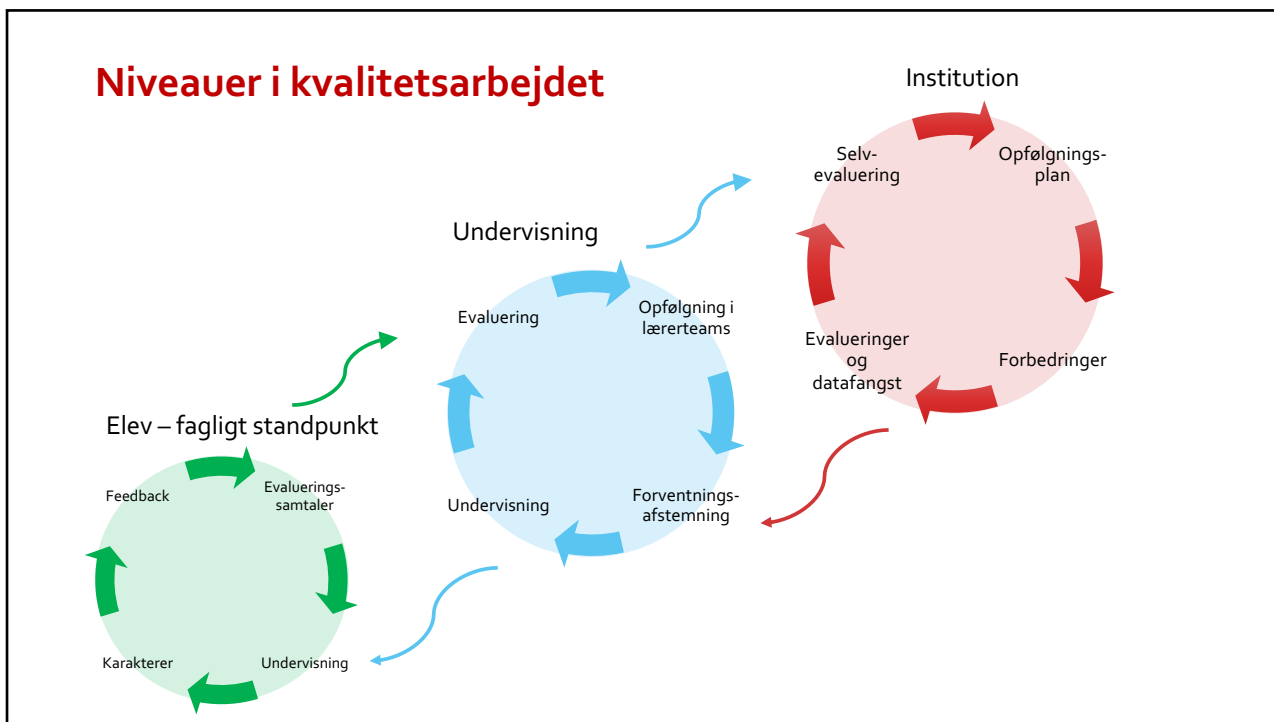
- ✓ Klart formål
- ✓ Anvendelsesorienteret
- ✓ Sikring + udvikling
- ✓ Klare forventninger
- ✓ Lokalt ansvar og kapacitetsopbygning
- ✓ Integration i forhold til koncernstrategi, udviklingskontrakt, lovkrav m.v.
- ✓ Handler om ledelse
- ✓ Fokus på den samlede organisation

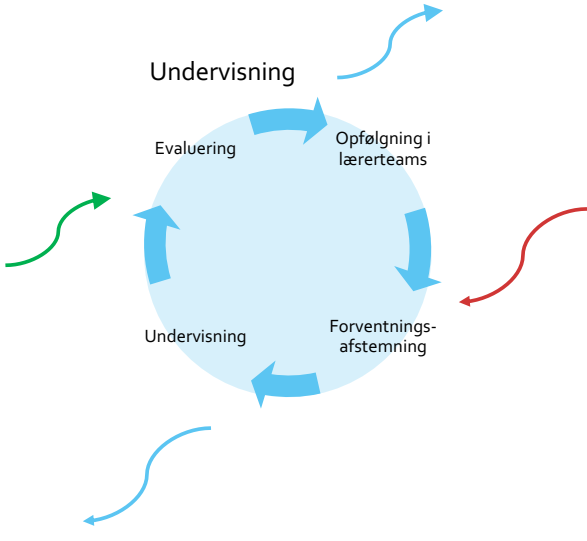



## Tre tilgange til kvalitetsarbejdet

**ABSALON**





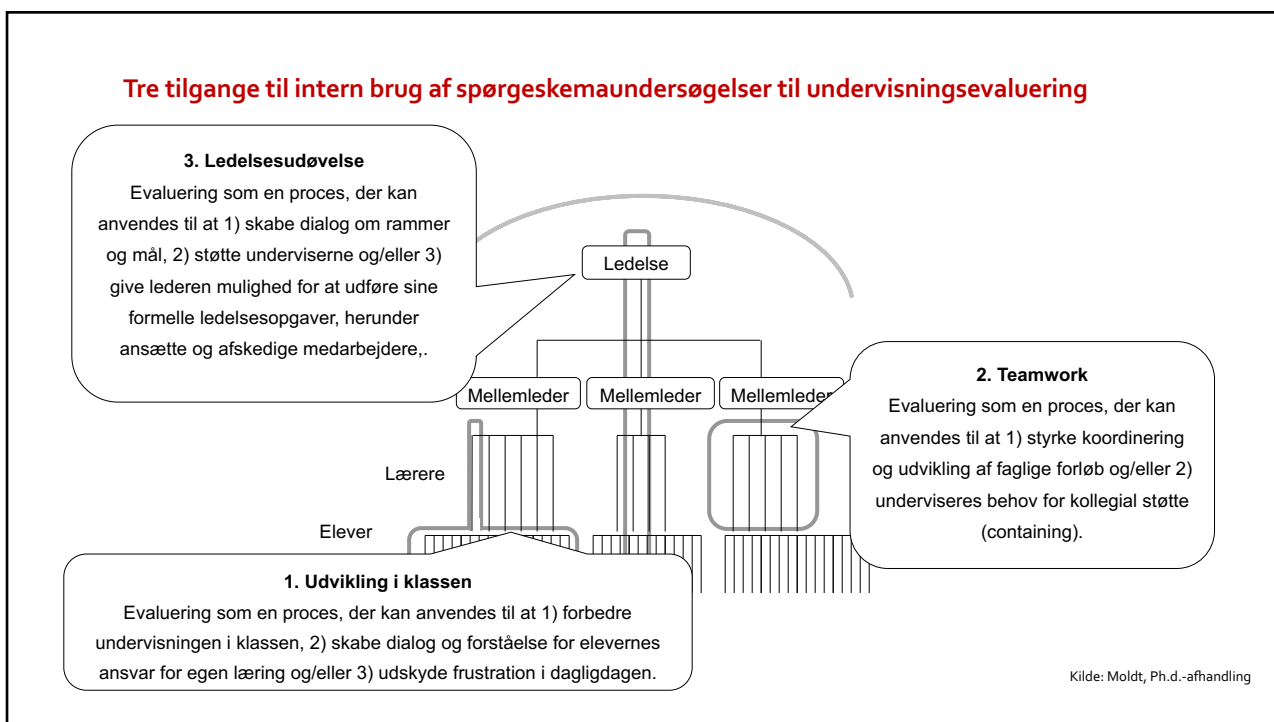




## Del 1: Kvalitets sikring og –udvikling af undervisningen



## 1. Få styr på anvendelsen af undervisningsevalueringerne





## 1: Evaluering og udvikling i klassen

Underviserne udtrykker, at de evaluerer og mange gør det tydeligvis også.

MEN

- Undervisere som "glemmer" at evaluere, når det går dårligt i klassen.
- Lederen der stiller krav til evaluering, for ellers bliver det ikke gjort i praksis.



## 2: Evaluering og teamwork om udvikling af undervisningen

Underviserne udtrykker, at de har dialoger og støtter hinanden i teamwork om undervisningen.

MEN

- Undervisere kan være nervøse for at dele personlige evalueringresultater helt åbent med hinanden.
- Underviseren som "følsom indendørsmester".
- Man må ikke score bedre eller dårligere end kollegaen.

### 3: Evaluering og ledelsesudøvelse

- Koordinatorer og ledere har ofte ikke lyst til at blande sig, hvis undervisere/kollegaer ikke klarer sig godt.
- Underviserne er sårbare for kritik.
- Manglende og overdrevne lederreaktioner.
- Selvstyrende teams er svære at lede.

### 2. Få medarbejderne med ombord

Modstand eller engagement?





## Kritiske evalueringsspørgsmål

- Handler evaluering for meget om tilfredshed og eleven som "kunde" fremfor ansvar for egen læring?
- Undermineres lærerens autoritet af evalueringer?
- Tolkes resultater som "karakterer til læreren", selvom det ikke giver mening?
- Bliver læreren udstillet ved en dårlig evaluering?
- Er der konkurrence blandt lærerne?
- Er ideer om selvstyring, decentralisering og teamwork konfliktende med, at ledelsen har brug for at kende evalueringerne?



## De 10 bud for Absalons kvalitetsarbejde

1. understøtter de studerende når læringsmål og får gode læringsoplevelser,
2. anvendes til sikring og udvikling,
3. følger kvalitetscirklen (plan, do, check, act),
4. er kendetegnet ved en inkluderende og lærende kvalitetskultur.
5. er baseret på klar kommunikeret ansvarsfordeling m.v.,
6. organiseres under hensyn til, at det primære kvalitetsarbejde finder sted på uddannelserne,
7. er baseret på evalueringer som er troværdige og har en høj kvalitet,
8. fremmer transparens og videndeling,
9. understøttes af fælles support- og opfølgingsfunktioner i forhold til ovenstående punkter,
10. evalueres i forhold til ovenstående punkter.



### 3. Evaluer undervisningen ikke læreren

Er det mig som person der  
evalueres?

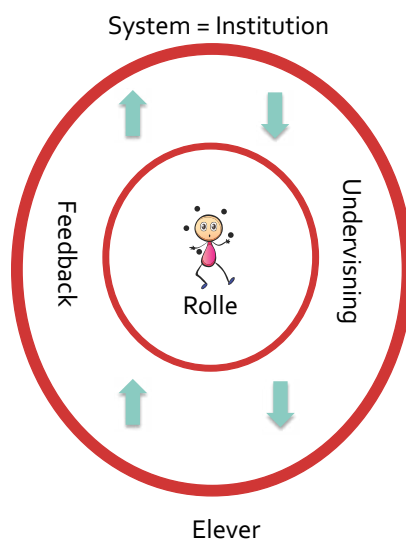
Hvad er min rolle i  
kvalitetsarbejdet?

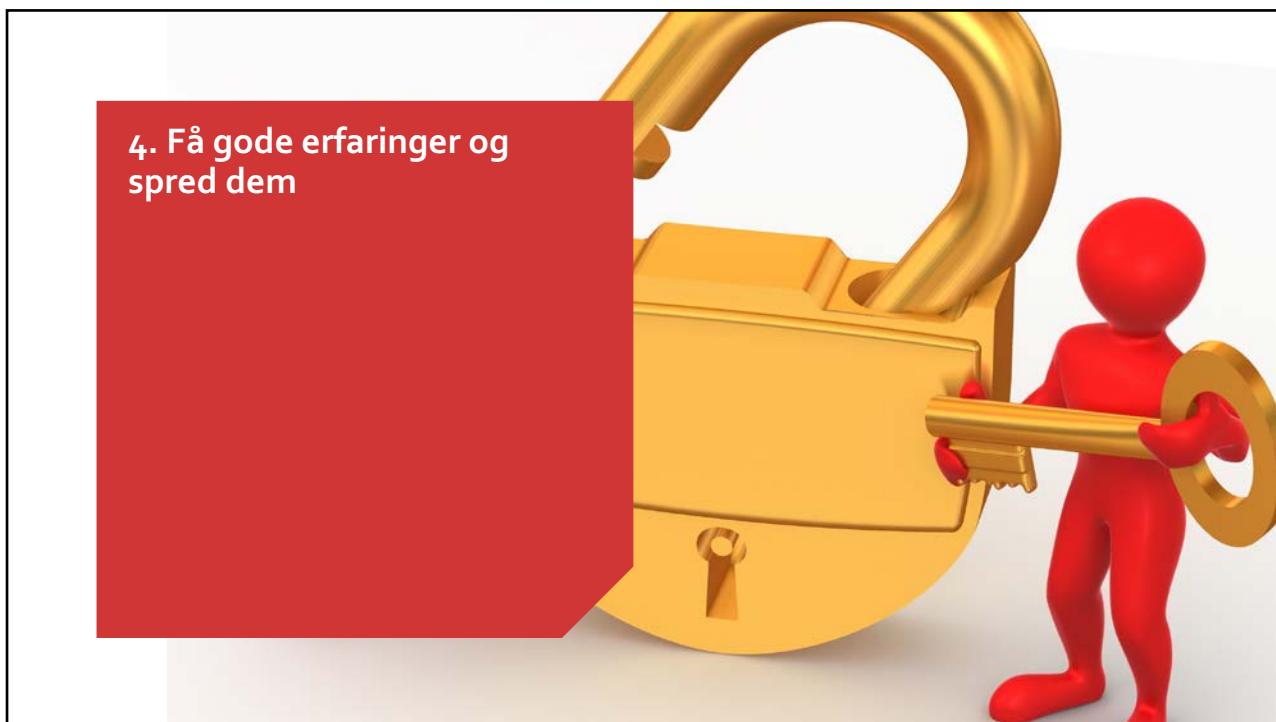


### Hvordan varetager læreren sin rolle i undervisningen?

**ABSALON**

*"Vi evaluerer dog  
nogle gange  
hvordan læreren  
varetager sin rolle"*



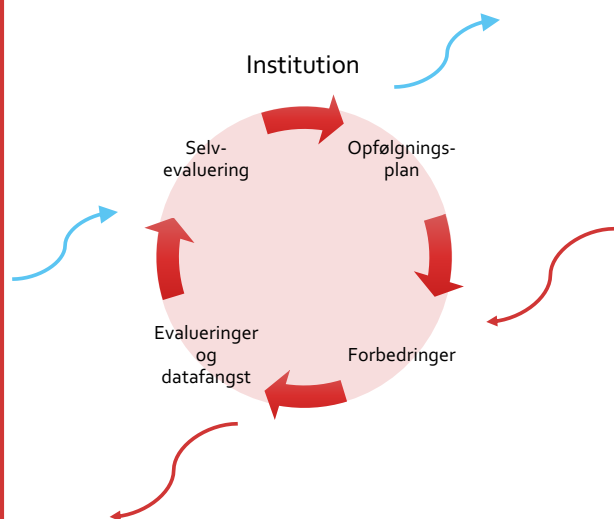


## Kvalitetsarbejdet skal forankres hos lærerne

**ABSALON**

- Lærerne der går forrest og fortæller om de gode erfaringer
- Erfaringsudvekling

## Del 2: Kvalitetssikring og -udvikling på institutionsniveau



**1. Opbyg et enkelt, meningsfuldt og letforståeligt system!**



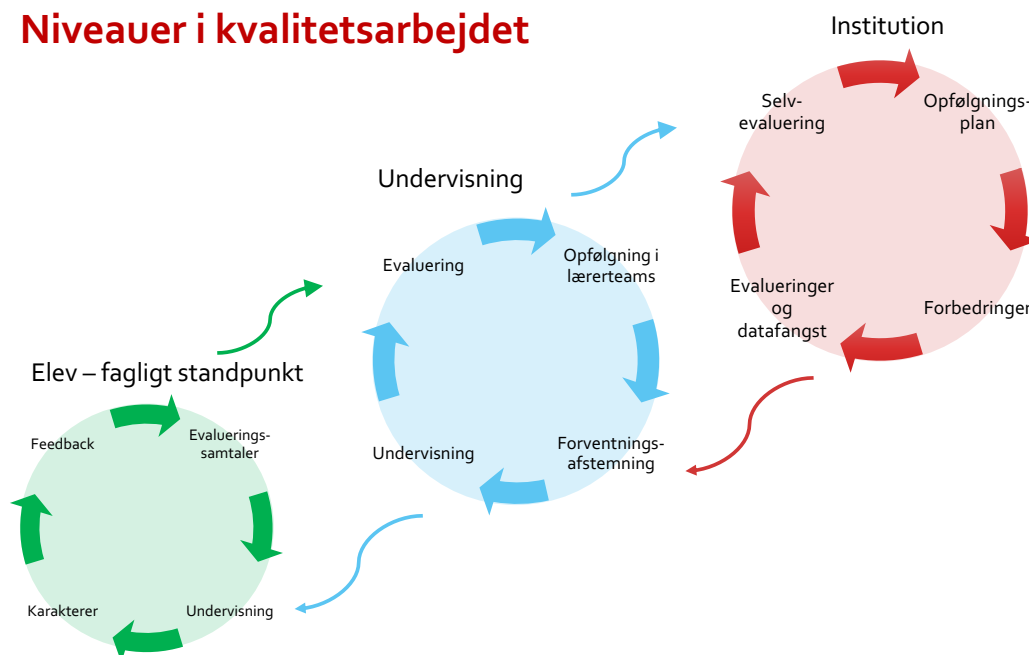
## Udfordringer ved opbygning af kvalitetssystemer

**ABSALON**

- Bureaukratisering
- Uoverskuelig dokumentation
- Procedurer fremfor formål



## Niveauer i kvalitetsarbejdet



## De tre niveauer i Absalons kvalitetssystem

1. Undervisere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikler og kvalitetssikrer undervisningens videngrundlag, tilrettelæggelse og gennemførelse samt relevans</li> </ul>
2. Centre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikler og kvalitetssikrer uddannelsernes videngrundlag, niveau og indhold samt relevans</li> </ul>
3. Direktion og fællesfunktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaber fælles rammer for undvisernes og centrenes arbejde</li> <li>• Udvikler organisationen og uddannelsesudbuddene</li> </ul>



## Absalons arbejde med kvalitetskultur

- Kvalitetsreferencegruppe + øvrige arbejdsgrupper fastlægger politikker m.v.
- Involvering af supportfunktioner
- Kvalitetsarbejdet "oversættes" til undervisernes "sprog".
- Kvalitetsarbejdet er forankret hos rektor, direktionen og bestyrelse

Se evt. notat om kvalitetskultur her:

<http://akkr.dk/wp-content/files/akkr/Notat-om-kvalitetskultur.pdf>

### 3. Brug selvevaluering



## Elementer i en selvevaluering af institutionens indsatser og resultater

- Nedsættelse af arbejdsgruppe fx bestående af lærere, ledelse, supportfunktioner og elever.
- Gennemgang af relevant dokumentation (fx trivselsmålinger, aggregerede undervisningsevalueringer, overgangsfrekvens til de videregående uddannelser efter fuldført gymnasial uddannelse, karakterer/løftehøjde).
- Indeholder vurdering af, hvor udfordringerne er.
- Udgangspunktet for den efterfølgende opfølgingsplan.



**4. Brug årlig opfølgingsplan men forvent ikke den alene skaber forandringer!**



## Eksempel på opfølgingsplan

**AB  
SALON**

Formål (Hvorfor igangsættes indsatsen?)	Indsatsens mål (Hvad vil vi opnå ved at igangsætte indsatsen?)	Handlinger (De væsentligste handlinger, som skal gennemføres for, at indsatsen lykkes)	Succeskriterier (Mål for 2018 og mål på længere sigt)	Datakilder der belyser hvorvidt indsatsens mål opnås



## Om opfølgningsplaner

- Opfølgningsplaner skaber et formelt grundlag for ledelse.
- Opfølgningsplaner = positive forandringer?
- Vi reproducerer de samme resultater og problemer.



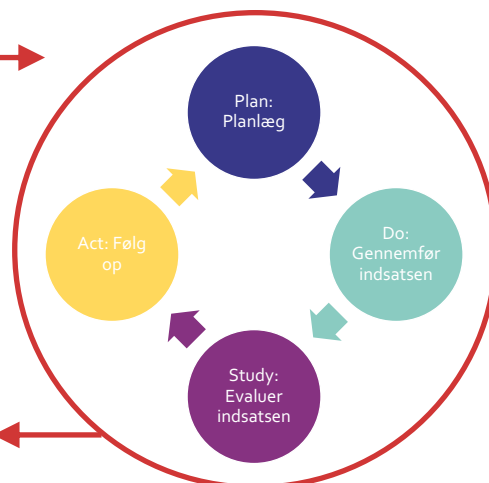
## 5. Brug forbedringsledelse til at opnå resultater

"Improvement science"

## Forbedringsmodel

AB  
SALON

- Hvad vil vi opnå?
- Hvordan kan vi vide, at en forandring er en forbedring?
- Hvilke forandringer, kan vi gennemføre, som vil lede til de ønskede forbedringer?



## Væsentlige elementer i forbedringsledelse

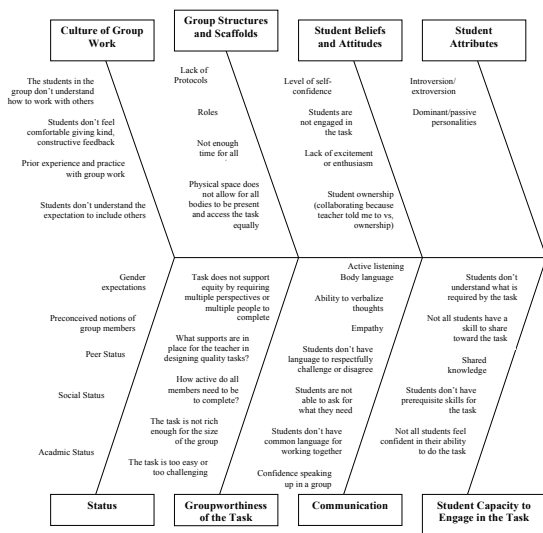
AB  
SALON

1. Arbejd konkret og brugerfokuseret med forbedringer.
2. Forstå hvad der ligger bag variationer i de resultater, der opnås. Hvad der virker for hvem og under hvilke betingelser?
3. Forstå de systemer, som skaber resultaterne.
4. Vi kan ikke forbedre i større skala, hvis vi ikke kan måle, om det vi gør virker!
5. Arbejd disciplineret med PDSA-cirklen ved indførelse af praktiske forbedringer.
6. Arbejd sammen i netværk for at opnå de bedste resultater.

Kilde: <https://www.carnegiefoundation.org/our-ideas/six-core-principles-improvement/>

Title: Factors Influencing Inequitable Participation in Group Work

# Fiskebensdiagrammer



Adaptation of Fishbone from HTCVCV Improvement Research Team; February 4, 2015



## PDSA-cirkel

**Spørgsmål:**  
 Hvilken udændring ønsker vi at afprøve?  
 Hvilket spørgsmål vil vi gerne have svar på?

**Arbejdshypotese:**  
 Hvilket svar forventer vi?

**PDSA-cirkel nummer:**

**Ansvarlig person:**

### Act

**Næste skridt besluttet**

- Er der behov for at tilpasse den afprøvede ændring?
- Er der behov for en ny afprøvning under andre omstændigheder eller betingelser?
- Modificer denne PDSA-cirkel behov for en ny cirkel? (Fortsæt med et nyt arbejdsstema)
- Eller bør ændringerne forkastes, fordi den ikke virker efter hensigt?

### Plan

**Planlæg**  
 afprøvning og indsamling af information

- Hvem?
- Hvad?
- Hvor?
- Hvornår?

### Study

**Analyser og lær**

- Sammenlign resultatet af afprøvningen med arbejdshypotesen
- Skriv et par stikord om, hvad afprøvningen viste. Gik det godt? Hvad gik ikke som forventet? Hvorfor?
- Hvad lærte I?

### Do

**Udfør afprøvningen**

- Kan det planlagte gennemføres, og har det den forventede effekt? Beskriv, hvad der faktisk skete under afprøvningen
- Beskriv uforudsete problemer og uventede hændelser, der kan bidrage til læring
- Noter eventuelle resultater eller data, der er samlet ind i forbindelse med afprøvningen

## Konklusioner

**ABSALON**

## Opsummering

**ABSALON**

### Kvalitetsarbejdet i undervisningen

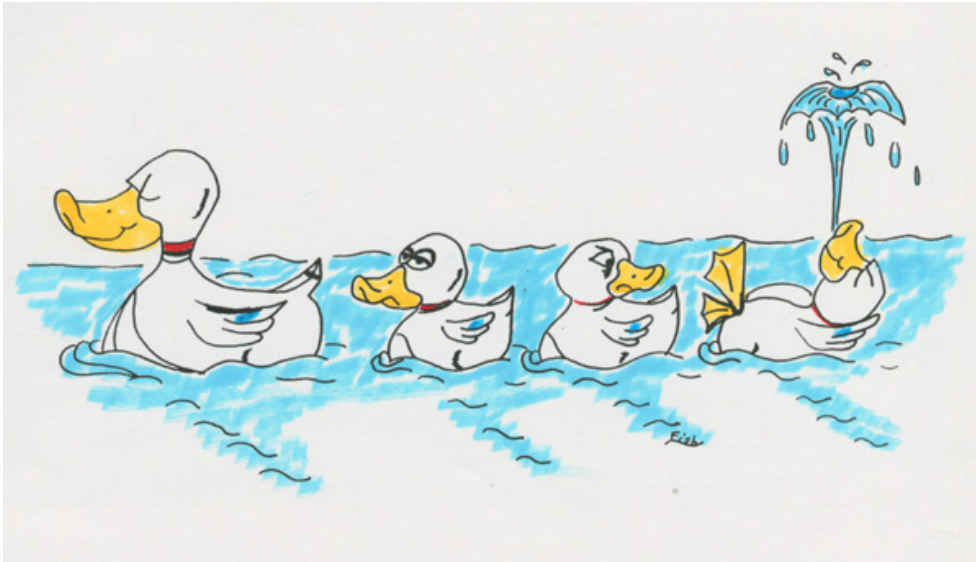
- Få styr på anvendelsen af evalueringerne
- Få medarbejderne med ombord
- Evaluer undervisningen ikke læreren
- Få gode erfaringer og spred dem



### Kvalitetsarbejdet på institutionsniveau

- Opbyg et enkelt, meningsfuldt og letforståeligt system
- Inddrag elever, lærere og bestyrelse
- Brug selvevaluering
- Brug opfølgingsplan men forvent ikke den alene skaber forandringer!
- Brug forbedringsledelse til at opnå resultater

**AB  
SAL  
ON**



## **BE LIKE A DUCK :**

**AB  
SAL  
ON**

Above the surface...  
LOOK COMPOSED AND UNRUFFLED



Below the surface **PADDLE LIKE HELL!**