

Involverende kvalitetsudvikling

Praksisnær kvalitetsudvikling af undervisning
– inspiration til proces og metode



UNDERVISNINGS
MINISTERIET
STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET



FASTHOLDELSES
TASKFORCE





Involverende kvalitetsudvikling

Praksisnær kvalitetsudvikling af undervisning
– inspiration til proces og metode

Redaktion:

Svend Erik Sørensen, FastholdelsesTaskforce
Erik Findalen, FastholdelsesTaskforce
Emilie Normark Sørensen, FastholdelsesTaskforce
Preben Holm, FastholdelsesTaskforce

Design, layout og korrektur:

Presse- og Kommunikationssekretariatet,
Undervisningsministeriet

Fotos:

Ulrik Jantzen, Das Büro
Svend Erik Sørensen, FastholdelsesTaskforce
Erik Findalen, FastholdelsesTaskforce

Oplag: 1000

Tryk: GP-Tryk A/S

ISBN:

Trykt udgave: 978-87-603-120-6

Web-udgave: 978-87-603-3121-3

Dette hæfte kan downloades på www.fahot.dk eller
www.emu.dk.

Udgivet af FastholdelsesTaskforce,
© Undervisningsministeriet, 2017

Indhold

Forord	4
Involverende kvalitetsudvikling	6
Introduktion	6
FastholdelsesTaskforces definition	8
Centrale erfaringer fra forløbene	9
Proces - involverende kvalitetsarbejde	11
Formål, analyse og involvering	12
Organisering og handlingsplaner	15
Gennemførelse af indsats	18
Evaluering og læring	20
Forankring	22
Evaluering af forløb med kvalitetsudvikling	26
Fire eksempler på involverende kvalitetsarbejde	28
TECHCOLLEGE, Aalborg	29
Campus Vejle	32
Tietgen, Odense	34
Social- og Sundhedsskolen Fredericia, Vejle, Horsens	38
Litteratur og Baggrundsmateriale	41
Bidragydere til dette hæfte	42

Forord

Med dette hæfte ønsker FastholdelsesTaskforce at formidle erfaringer fra en række indsatser med praksisnær og involverende kvalitetsudvikling på erhvervsskoler. Indsatserne er kendetegnede ved at involvere mange på erhvervsskolen i kvalitetsarbejdet: elever, undervisere, ledere, konsulenter m.m. Alle indsatserne har til formål at styrke fastholdelsen af unge i den erhvervsuddannelse, de er begyndt på. Indsatsen har drejet sig om at øge kvaliteten af undervisningen ved hjælp af en systematisk proces og tilrettelæggelse. Hæftet giver læseren indsigt i de metoder og processer, som er afprøvet i skolernes og lærernes praksis, for derved at give andre inspiration til at bruge dem.

I hæftet er beskrevet det teoretiske, metodiske og erfaringsmæssige grundlag for de tilgange, der er valgt. Til sidst i hæftet er beskrevet, hvordan fire erhvervsskoler har brugt metoderne i praksis med god effekt.

FastholdelsesTaskforces primære indsats strakte sig i perioden 2013 til 2016. Projektet har i tæt dialog med 47 erhvervsskoler arbejdet på at styrke unges muligheder for at gennemføre den erhvervsuddannelse, de er begyndt på. I samarbejde med skolerne blev der implementeret en række pædagogiske værktøjer, der er udviklet i det forudgående satspuljeprojekt Fastholdelseskaravanen (2008 – 2012). Redskaberne er skabt til at styrke elevernes motivation og involvering i undervisningen.

Til hvert af de pædagogiske værktøjer blev valgt en ekstern leverandør til at stå for den kompetenceudvikling og træning af undervisere og ledere, der var en del af projektet. Kompetenceudvikling og træning er foregået på den enkelte skole, hvor den eksterne leverandør har forestået den teoretiske del og faciliteret underviseren gennem træning i at bruge nye metoder i egen praksis. Desuden er der foretaget kollegial sparring mellem underviserne og fra nærmeste leder til underviser. Endelig var der løbende opfølgning af indsatsens fremdrift i form af dialog mellem FastholdelsesTaskforces konsulenter og de tovholdere, som skolen valgte til at lede processen. Disse understøttende aktiviteter fremstår i dette hæfte som en metode til at styrke en blivende implementering af ny pædagogisk praksis i undervisningen, hvor involvering har været en af nøglerne til at skabe et godt og tillidsfuldt miljø for kompetenceudvikling.

De pædagogiske værktøjer har været:

- Pædagogisk ledelse
- Motivationspædagogik
- Helhedsorienteret undervisning
- Progressiv læring
- Den sproglige dimension

Den enkelte skole har i tæt samarbejde med FastholdelsesTaskforce implementeret mindst ét af de fire pædagogiske værktøjer. På ni skoler har der været særligt fokus på pædagogisk ledelse parallelt med undervisernes kompetenceudvikling.

I forløbene har underviserne arbejdet med metoder, redskaber og værktøjer, for at blive trygge ved at bruge dem, når de tilrettelægger og gennemfører deres egen undervisning.

I forløbene for ledere har der været fokus på lederens opgaver og deres ansvar for at inddrage undervisere og andre relevante medarbejdere i kvalitetsudviklingen for at skabe et godt og tillidsfuldt pædagogisk læringsmiljø på skolen. Der har været fokus på at sikre, at underviseren fik støtte til at arbejde med nye metoder, ny organisering og ny formidling af det faglige stof.

Med baggrund i erfaringerne ønsker FastholdelsesTaskforce at give nogle bud på, hvordan undervisere og ledelse kan arbejde med effektfulde tilgange, metoder og processer, der sikrer ejerskab og derved en blivende effekt af gennemført udvikling til gavn for eleverne.

FastholdelsesTaskforce takker alle for det engagement, de er gået ind i samarbejdet med og de resultater, der er opnået.

Læs mere på www.fahot.dk og på www.emu.dk

Tak til alle, der har bidraget til dette hæfte.

København, januar 2017
Preben Holm,
Teamleder

FastholdelsesTaskforce er et landsdækkende, satspuljefinansieret initiativ, der blev etableret i 2013 af Undervisningsministeriet. FastholdelsesTaskforce havde til formål at støtte og motivere unge, som er i gang med et grundforløb på en erhvervsskole, således at flere unge gennemfører en erhvervsuddannelse. Den primære elevmålgruppe for indsatserne var for unge, som har udfordringer med at gennemføre uddannelsen, typisk unge fra socialt udsatte miljøer, unge fra uddannelsesfremmede miljøer og unge med begrænset forældreopbakning, blandt dem unge fra etniske minoriteter. Projektet bestod af et udgående konsulentteam, tilknyttet Styrelsen for Undervisning og Kvalitet. Rambøll Management Consulting har fulgt indsatserne og evalueret forløbet. Se de samlede evalueringsrapporter på www.fahot.dk/materialer

Involverende kvalitetsudvikling

Introduktion

FastholdelsesTaskforces fokus og erfaringer med praksisnær udvikling har sit udspring i Fastholdelseskaravanen, hvor der i perioden 2008 – 2012 i samarbejde med udvalgte erhvervsskoler blev udviklet og afprøvet en række pædagogiske metoder. Formålet med denne indsats var, at flere etniske minoritetsunge kunne gennemføre en erhvervsfaglig uddannelse på lige fod med danske unge.

Fokus i Fastholdelseskaravanens indsats var undervisernes tilrettelæggelse og praksis i undervisningen. Erfaringerne fra dette arbejde viser, at kompetenceudviklingen af underviserne skal være praksisnær, da det er afgørende for at forankrings- og implementeringsarbejdet bliver en succes. En anden erfaring viser, at kompetenceudvikling skal veksle imellem teoriundervisning på seminarer og træning af det lærte i underviserens egen praksis. Desuden, at sparring og coaching fra eksterne specialister eller kollegaer under træning i praksis af de nye metoder og redskaber styrker forankringen.

Det afgørende for at der sker en blivende forandring er, at ledelsen udøver en pædagogisk ledelse i dialogbaseret og involverende form med underviserne. På den måde sker en forankring af de ændringer, som kan styrke fastholdelse af elevmålgruppen.

FastholdelsesTaskforces forløb fra 2013 – 2016 kan i den forbindelse betragtes som en slags pionerforløb, da det er første gang, der parallelt med undervisernes seminarer og

træning i egen praksis blev gennemført tilsvarende kombinerede forløb for deres ledere. Forløbet med ledelsen har haft samme gennemgående pædagogiske fokus og har ligeledes vekslet imellem seminardage og træning i egen ledelsespraksis i form af sparring og coaching fra eksterne specialister.

Seminarerne for ledere - og i nogen grad for underviserne - har desuden været gennemført med deltagere på tværs af flere skoler. Det har givet deltagerne en unik mulighed for at sparre med hinanden på tværs af forskellige skolemiljøer og undervisningsområder.

Rambøll Management Consulting har været ekstern evaluatør på de valgte metoder og pædagogiske værktøjer. Dermed er der skabt valide data på værktøjernes effekt på fastholdelse af udsatte elever.

Den samlede evalueringsrapport kan ses på www.fahot.dk

Det er FastholdelsesTaskforce og de involverede skolars erfaringer, at der er en lang række forhold, der skal være i fokus i et involverende kvalitetsudviklende arbejde. Og det er vigtigt, at der skal være foretaget bevidste handlinger fra mange personers side for at opnå en blivende forankring af udviklingsaktiviteten.

Det handler dette hæfte om.

*FastholdelsesTaskforces arbejde med Involverende kvalitetsudvikling har på mange skoler gjort det tydeligt, at hvis pædagogisk udviklingsarbejde skal sikres og udvikles, så skal det rammesættes på et strategisk niveau.
- Danske erhvervsskoler - og gymnasier*

*Den løbende implementeringsstøtte til skolerne udvikling og forankring af forskellige praksisser i undervisningen har haft værdifuld betydning for fastholdelsen af elever. FastholdelsesTaskforces pædagogiske og didaktiske erfaringer, kendskabet til elevgrupperne, viden om indsatser der virker og relationerne til skolerne er et plus for hele formålet med de forskellige indsatser.
- Uddannelsesforbundet og Danmarks Lærerforening*



FastholdelsesTaskforces definition

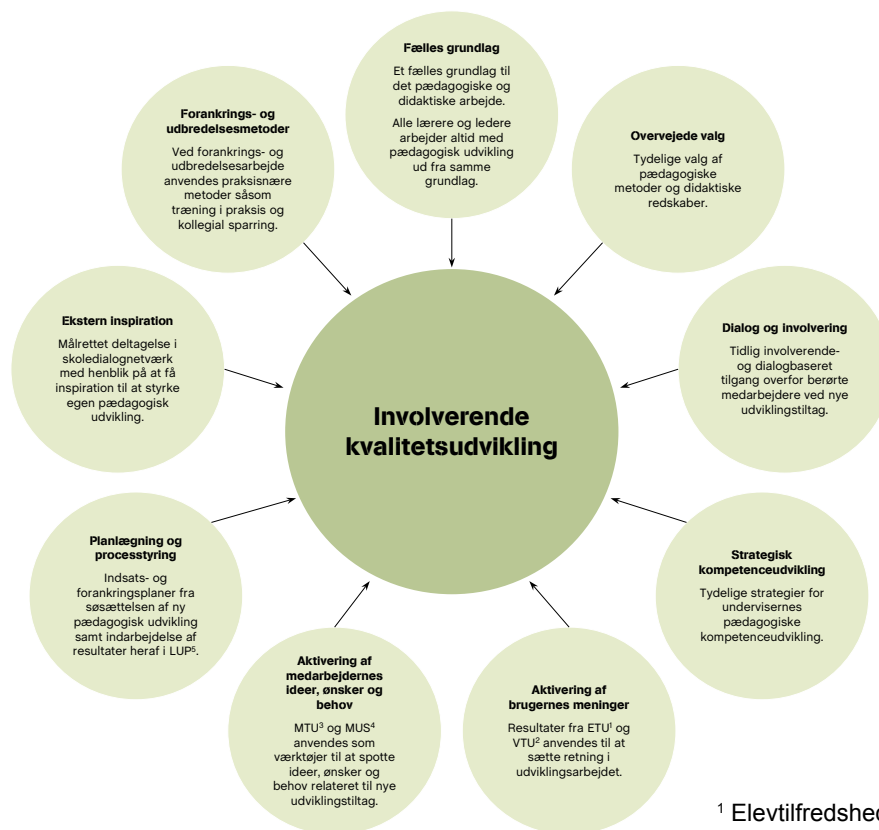
FastholdelsesTaskforce definerer involverende kvalitetsudvikling som:

Et krydsfelt af involverende handlinger og faktorer der alle, hos de involverede, bidrager til at sikre en fælles viden om

motivation, forståelse for, samt handling i forhold til en given kvalitetsudviklingsaktivitet - såvel under som efter udviklingsaktiviteten har fundet sted. Desuden sikrer den involverende tilgang, at alle relevante meninger, ideer og behov inddrages i den konkrete kvalitetsudvikling.

De bærende principper kan illustreres, som det fremgår af figur 1

Figur 1:



¹ Elevtilfredshedsundersøgelser

² Virksomhedstilfredshedsundersøgelser

³ Medarbejdertilfredshedsundersøgelser

⁴ Medarbejderudviklingssamtaler

⁵ Lokale undervisningsplaner

FastholdelsesTaskforces forståelse af Involverende kvalitetsudvikling.

Centrale erfaringer fra forløbene

Centrale, konkrete erfaringer i forbindelse med FastholdelsesTaskforces forløb om involverende kvalitetsudvikling kan opsummeres således:

Tre elementer er afgørende for, at undervisernes kompetenceudvikling implementeres, forankres og bliver en succes.

1) Forløbet skal veksle mellem teori og praksis. Der veksles mellem teoriundervisning på seminarer og træning af det lærte i egen praksis. Det er et bærende princip og afgørende for succes med forankring og implementering. – Se figur 2

Figur 2:



Vekselvirkningen mellem teoretiske seminarer og træning af det lærte i egen praksis har været et ufravigeligt og bærende princip i FastholdelsesTaskforces arbejde.

2) Der skal være sparring og coaching under træning i metoder, redskaber og værktøjer i praksis. Sparringen kan foretages af enten eksterne eller af kolleger.

3) Det er vigtigt at arbejde med ledelsens evne til at arbejde med pædagogisk ledelse i et dialogbaseret og involverende samarbejde med underviserne. Forløb for lederne skal have samme gennemgående pædagogiske fokus som forløb for underviserne. Også på lederforløb veksles mellem seminarer og træning i egen ledelsespraksis. I træningen skal der være sparring og coaching, fx fra eksterne.



Kvalitetsudvikling af undervisningen på erhvervsuddannelserne har stor interesse og bevågenhed fra mange parter - ikke kun på skolerne, men i høj grad også i ministeriet og hos de organisationer, som organiserer skolernes undervisere og ledere.

Udtalelserne er optaget igennem interview af en række relevante personer og repræsentanter for disse fora.

Involverende kvalitetsarbejde bygger på at afprøve pædagogiske værktøjer i praksis, der skaber faglige læreprocesser på alle niveauer i organisationen. Herefter skal de gode erfaringer spredes og gøres til gode pædagogiske vaner/refleksioner i skolens daglige arbejde med involverende kvalitetsudvikling af skolens pædagogik.

Danske erhvervsskoler - og gymnasier

Med erhvervsuddannelsesreformen kom der krav til kompetenceudvikling af pædagogiske ledere og lærere. Vi er optaget af, at kravene til kompetenceudvikling bliver indfriet på en måde, så de reelt kan indgå i en organisatorisk forankret strategi på den enkelte skole. Det styrker udviklingsprojekter og engagementet, når lærernes og ledernes kompetenceudvikling er tænkt med som en naturlig del af projektet.

Danmarks Lærereforening

Hvis skolernes arbejde med kvalitetsudvikling af undervisningen skal lykkes på den kortere bane, vil det kræve, at der bliver et tydeligt udsyn for den enkelte medarbejder og leder til en periode med reform og aftalero, så der i sikre rammer kan arbejdes med den pædagogiske udvikling.

Uddannelsesforbundet

Vi har med tilfredshed set klare positive fastholdelsesresultater, når FastholdelsesTaskforce som udgående konsulenter i dialog, øjenhøjde og med praksisnære og involverende metoder og pædagogiske værktøjer i kufferten har understøttet implementering og anvendelse af disse og derved understøttet skolernes kvalitetsudvikling af undervisningen. Erfaringerne har været motiverende for beslutningen om at oprette udgående korps af læringskonsulenter på alle undervisningsområder.

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Undervisningsleverancer kan ikke længere løses individuelt af den enkelte lærer, – men vi tror på, at den enkelte og dermed alle kan bidrage til at løfte denne fælles kerneopgave.

TECHCOLLEGE, Aalborg

Proces - involverende kvalitetsarbejde

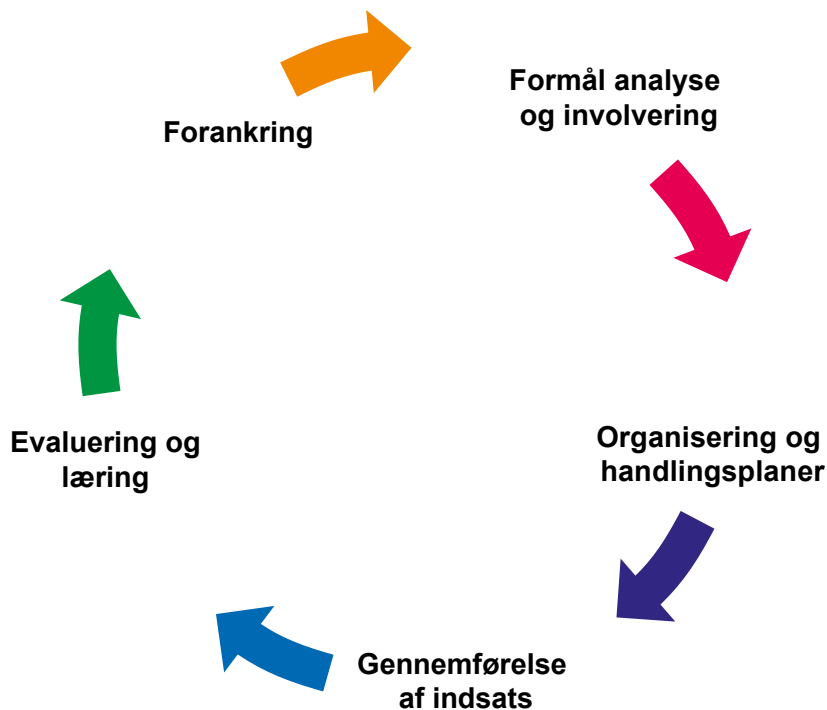
For at sikre god implementering og forankring af de indsætter, der sættes i gang, er det en god idé at tale sammen om processen og at tænke forankringen ind fra start til slut. Som figur 3 viser, kan processen opdeles i faser, men processen er dynamisk:

Fra udfordring til løsning og forankring er nemlig ikke blot en proces fra A til B. Dele af processen skal gentænkes og

nytænkes, efterhånden som man erfarer mere om de udfordringer, man arbejder med.

I de næste afsnit foldes figurens faser ud. Beskrivelserne skal opfattes som inspiration til en gennemtænkt, procesuel tilgang.

Figur 3:



Bærende processer i involverende kvalitetsudvikling.

Formål, analyse og involvering

Formål analyse
og involvering



Organisering og
handlingsplaner



Gennemførelse
af indsats



Evaluering
og læring



Forankring

Lederinvolvering er afgørende

Det er vigtigt, at ledelsen er en del af processen fra start. Ledelsen skal sikre, at der udpeges en tovholder for indsatsen, så tovholderen sammen med for eksempel en sparings-og/eller arbejdsgruppe kan drive processerne.

Ledelsen skal sikre, at de fornødne rammer er til stede for indsatsens gennemførelse, og at der er accept fra de involverede personer. Det er vigtigt at være realistisk med hensyn til ressourcer – hverken økonomiske ressourcer eller medarbejderressourcer må på forhånd være en hindring for at gennemføre en aktivitet.

Formål - beskrivelse af udfordringen

Det overordnede formål og mål med at gennemføre indsatsen skal beskrives af initiativtagerne. Beskrivelsen er udgangspunkt for den videre dialog i analyse- og involveringsfasen. Beskrivelsen giver et fælles blik på målet og et fælles udgangspunkt for den videre samarbejdsproces i indsatsen, ligesom den medvirker til, at den videre dialog bliver tydelig.

Definition af udfordring

Udfordringen defineres. Det er vigtigt, at alle implicerede parter involveres i at afklare, hvad udfordringen er – den blivende effekt starter allerede her!

En udfordring kan fx være manglende søgning til erhvervsuddannelser, frafald på skolen, sammenlægning af to afde-

linger eller implementering af ny pædagogisk praksis. Det vigtigste er, at der skabes en fælles forståelse af udfordringen blandt dem, som vil blive en del af de initiativer, der sættes i gang. På den måde bliver parterne dedikeret til opgaven - det giver grobund for en varig effekt.

Information, dialog og ejerskab

Når udfordringen er defineret, skal alle arbejde med kortlægnings- og analysefasen. I skal finde ud af, hvordan udfordringen kommer til udtryk i dagligdagen og hvilke initiativer, I kan sætte i værk for at løse udfordringen.

I denne del af processen er det vigtigt, at I sætter jeres egne forestillinger på spil og er åbne over for nye idéer.

FastholdelsesTaskforces erfaring er, at analysefasen skal bruges til at afdække skolernes ressourcer og styrker, så der også af den vej kan sikres en målrettet indsats. På den måde skabes der en positiv stemning, og det bliver lettere at tage fat på løsninger af udfordringerne.

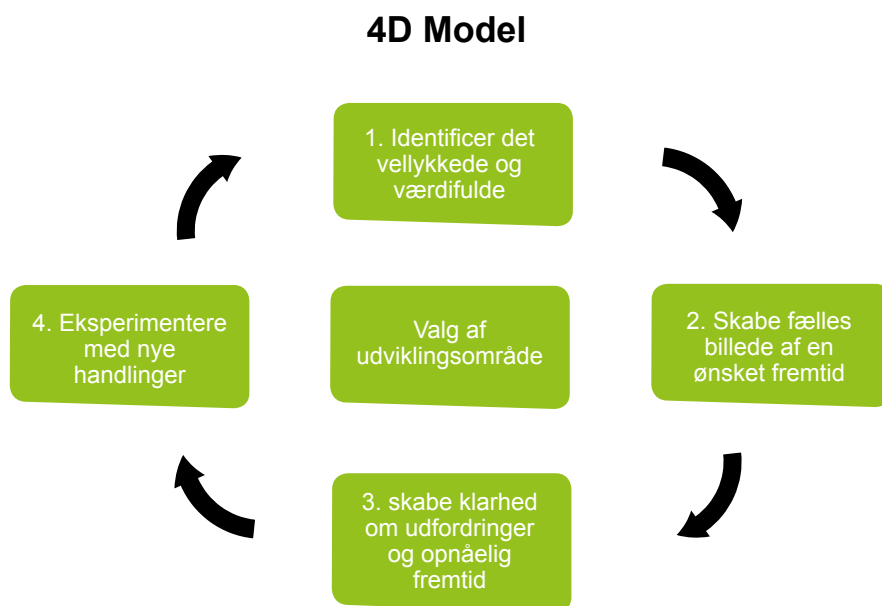
Ressourcerne og styrkerne kan være med til at pege på, hvilke initiativer der skal sættes i gang, og hvor omfattende initiativerne er. Det kan fx vise sig, at der er et kompetencegab mellem det skolen gerne vil og det, der er kompetencer til. De manglende kompetencer vil derfor blive en barriere for opnåelse af skolens behov.

Kortlægningen bør i forhold til udfordringen minimum pege på:

- Hvad gør vi allerede?
- Hvad kan vi allerede?
- Hvad skal gøres anderledes?

Figur 4 viser en procesmodel (4 dimensional model), der kan anvendes som fokus og forløbsmodel til at skabe fornyelse og forandringer på afdelingen eller i hele organisationen. Punkt 2 og 3 i processen handler om, at skabe fælles billeder og fælles klarhed om hvad der er udfordringerne, samt hvad der kan opnås. Dette er væsentlige elementer for at opnå målrettethed i indsatsen og fælles ejerskab hertil.

Figur 4:



De fire dimensioner (4 D model) - En procesmodel til at skabe fornyelse og forandringer i afdelingen eller i hele organisationen.

Et redskab i den indledende dialog kan være et brainstormmøde suppleret med en spørgeskemaundersøgelse. Det kan give god viden om, hvad de implicerede parter mener om udfordringerne, så de kan generere gode idéer til løsninger og initiativer. På den måde bliver der en nuancering, før de konkrete initiativer og forslag til aktiviteter udformes. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen kan kvalificeres ved at lave nogle få fokusgruppeinterviews. Her kan I

diskutere nogle af idéerne fra spørgeskemaundersøgelsen i mindre grupper. Det skaber et godt grundlag for at udध्ये og specificere nogle af de gode udsagn fra spørgeskemaundersøgelsen.

I denne del af processen er det vigtigt at definere mål og delmål, der er både ambitiøse og realistiske. Der skal også defineres succeskriterier for indsatsen. Succeskriterier kan i

den afsluttende del af processen bruges til at se, om målene er blevet nået.

Allerede på dette tidlige tidspunkt i processen er det nødvendigt at tænke på den blivende forandring, I ønsker. Spørg ved interviewene eller i spørgeskemaerne om, hvad der skal til, for at indsatsens initiativer og aktiviteter kan implementeres, sådan at resultaterne også vil blive anvendt efter indsatsperioden.

Opmærksomhedspunkter

Lad ikke spørgeskemaundersøgelser stå alene. Supplér med interviews med de ledere, medarbejdere og elever,

som vil blive berørt af både indsatsens processer og dens resultater.

Husk at inddrage ETU (elevtilfredshedsundersøgelser), MTU (medarbejdertilfredshedsundersøgelser), VTU (virk-somhedstilfredshedsundersøgelser), benchmarkingundersøgelser og andre tilsvarende undersøgelser, når de kan give relevante input til indsatserne.

Når I skal udarbejde spørgeskemaundersøgelser, kan I bruge spørgeskemaværktøj som fx **www.surveymonkey.com**. Det er gratis og let at bruge.

En fælles pædagogisk strategi kan bidrage til at synliggøre pædagogisk udviklingsarbejde, så der fortsat kan udvikles nye metoder og gode eksempler, som kan udbredes til alle, der arbejder med involverende kvalitetsudvikling af skolens pædagogik - Danske erhvervsskoler - og gymnasier

Det er vigtigt, at skolen har et fælles grundlag for arbejdet med pædagogisk og didaktisk udvikling, som gennemsyrrer hele skolens virksomhed. Det er nemlig ikke kun lærerne, der skal inddrages. Al erfaring viser, at tidlig dialog og involvering af alle grupper af medarbejdere betyder meget for selve processen, engagementet og resultaterne. - Danmarks Lærerforening

Elevinddragelser er med til at sikre, at eleverne ikke føler sig som objekter for andres beslutninger, men som handlende subjekter, der er med til at skabe egne muligheder. Desuden er det med til at sikre grundlaget for undervisningsdifferentiering og tage hensyn til elevernes forskellige behov for støtte.

Danmarks Lærerforening

Det er vigtigt, at skolerne i deres strategi og fokusering af hvilke udviklingstiltag, der skal løftes, meget tidligt i analyse og beslutningsprocesser herom bringer elevernes, medarbejdernes og i relevant omfang også virksomhedernes meninger i spil i disse processer.

Uddannelsesforbundet

Organisering og handlingsplaner

Formål Analyse og involvering >

Organisering og handlingsplaner >

Gennemførelse af indsats >

Evaluering og læring >

Forankring

Handlingsplan – med løbende opfølgning

Når analyserne er lavet, skal der udarbejdes en handlingsplan, også kaldet indsatsplan eller milepælsplan. Handlingsplanen medvirker til at fastholde overblik over de aktiviteter og initiativer, der skal iværksættes. Se eksempel på indsatsplan udarbejdet af EVA, figur 5:

Handlingsplanen/indsatsplanen:

- kan sikre et bredt ejerskab og involvering
- kan skabe sammenhæng mellem aktiviteter
- kan skabe synergi
- kan skabe en reel forandring
- kan skabe systematisk pædagogisk forandring
- er en gennemskuelig og anerkendt køreplan
- gør det nemmere at forfølge målene

Figur 5:



Skabelon til indsatsplan anvendt af FastholdelsesTaskforce. Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut (2010). *Fod på frafaldet med indsats teori - Håndbog til erhvervsskolerne.*

I handlingsplanen skal I definere realistiske delmål og knytte succeskriterier til. I skal afsætte tidsmæssige milepæle for indfrielse eller opfyldelse af de enkelte delmål.

Hver gang I opfylder et delmål og derved når en milepæl undervejs, skaber det en oplevelse af fremgang.

Denne oplevelse er vigtig både for vejen til det overordnede mål og for at holde gejsten.

Milepælene bør være dynamiske, de skal kunne defineres om undervejs, så en mislykket milepæl ikke ødelægger oplevelsen af, at man bevæger sig fremad.

I skal dog hele tiden holde det overordnede mål for øje.



SØRG FOR AT FEJRE INDFRIELSE AF DELMÅL OG MILEPÆLE UNDER VEJS!



Tovholder og arbejds- og eller sparringsgruppe

Tovholder og arbejds- og eller sparringsgruppe kan udpeges for indsatsen og komme til at virke som 'forandringsagenter' for indsatsen og aktiviteterne. Det er vigtigt, at de meget tidligt udpeges. Ved indsatser, som består af flere delindsatser, kan der være flere tovholdere, så arbejdet for den enkelte ikke bliver uoverskueligt. Samtidig er det vigtigt, at der ikke er for mange tovholdere, så de enkelte mister det samlede overblik. Dette er en balancegang.

Hvis indsatsen har en vis størrelse eller et vist omfang, kan I nedsætte en intern arbejdsgruppe på tværs af dem, som er involveret i indsatsen. Det er godt for implementering og forankring. Arbejdsgruppen støtter tovholderen efter behov, og alle har roller som forandringsagenter og skal have løbende bevågenhed på indsatsens fremdrift.

Rammer, ressourcer, timing

En ofte underprioriteret ressource er at afsætte tilstrækkeligt med tid til tovholderen og måske andre involverede. Tiden bokser alle skoler med, så en sådan funktion kan nemt blive prioriteret for lavt.

Timing er et andet element, der ikke må undervurderes i denne del af processen. Her skal skoleårets cyklus tænkes ind. Det vil for eksempel være uhensigtsmæssigt at starte en udviklingsproces i eller op til eksamensperioden, fordi både undervisere, elever og ledelse har travlt med andre ting.

Det kan normalt heller ikke anbefales at afslutte en længere udviklingsproces lige op til sommerferien uden at have haft mulighed for at træne de nye kompetencer og metoder i praksis. Når man vender tilbage efter ferien, ligger der nye opgaver og venter, og så kan alle gode initiativer og mål, der er nået undervejs, let blive skubbet i baggrunden.

Opmærksomhedspunkter

Det kan anbefales at nedsætte en sparringsgruppe, når I laver indsatser med kompleks kvalitetsudvikling for eksempel af undervisningen. Det kan i den forbindelse være befordrende at trække på interne og eller eksterne ressourcepersoner.

Det handler om at have den fornødne tid til at være med i et udviklende projekt, når hverdagen er fyldt med reformer og optimeringer. Nye bekendtgørelser og nye uddannelsesplaner skal også tænkes med i tilrettelæggelsen og den detaljerede planlægning af et projekt, når øvrige opgaver også skal passes.

- Danmarks Lærerforening



Gennemførelse af indsats

Formål Analyse og involvering



Organisering og handlingsplaner



Gennemførelse af indsats



Evaluering og læring



Forankring

Aktiviteterne gennemføres

Det er afgørende, at ledelsen sikrer de nødvendige rammer og ressourcer for indsatsen og overvejer timing samt løbende involverer sig og viser interesse for indsatsen.

Det er endvidere erfaringen, at det under processen er en god ide at veksle mellem input til kvalificering af indsatsen og træning og/eller sparring i brug af de nye input.

Løbende formativ evaluering og opfølgning - kvalitetssikring
Det er vigtigt løbende at følge op på delmål og milepæle samt justere, hvis det er nødvendigt.

Den løbende implementeringsstøtte til skolenes udvikling og forankring af forskellige praksisser i undervisningen har haft værdifuld betydning for fastholdelsen af elever. FastholdelsesTaskforcens pædagogiske og didaktiske erfaringer, kendskabet til elevgrupperne, viden om indsatser der virker og relationerne til skolerne er et plus for hele formålet med de forskellige indsatser.
- Uddannelsesforbundet og Danmarks Lærerforening

Hvis et delmål eller en milepæl ikke kan nås, skal det ikke være en bremse for hele processen.

Opmærksomhedspunkter

Hvis I har nedsat en arbejdsgruppe og eller en sparringsgruppe, så kan det anbefales at afholde møder for disse grupper med passende hyppighed, så fokus på indsatsen ikke fortabes hos deltagerne i disse grupper.

Lærerne er den vigtigste faktor for elevernes udbytte af undervisningen. Derfor skal der også være fokus på at skabe gode relationer mellem lærere og elever, ligesom der skal være fokus på elevernes trivsel.
Danmarks Lærerforening

FastholdelsesTaskforces arbejde med involverende kvalitetsudvikling har på mange skoler gjort det tydeligt, at hvis pædagogisk udviklingsarbejde skal sikres og udvikles, så skal det rammesættes på et strategisk niveau.
- Danske erhvervsskoler - og gymnasier

- *Modellen, hvor teoriseminarer skifter med træning i praksis, sikrer os en høj grad af anvendelsesimplementering og forankring af det lærte.*
- *Den gode kollegiale sparring er inspirerende og givende, så den skal ikke stoppe her.*
- *Det er særdeles berigende at møde ledere og undervisere fra andre skoler.*

Udtalelser fra ledere og undervisere som deltog på FastholdelsesTaskforcens forløb



Evaluering og læring

Formål Analyse
og involvering



Organisering og
handlingsplaner



Gennemførelse
af indsats



Evaluering
og læring



Forankring

Læringsloop - Fra formål over delmål og succeskriterier til synlig målopfyldelse

I har tidligt i processen defineret delmål og succeskriterier. Delmål og succeskriterier skal I bruge til at måle op imod, når I evaluerer indsatsen. Har I nået målet? Helt eller delvist? I skal i størst muligt omfang tænke over i hvor høj grad, der vil være en forankring med varig effekt.

Nogle af succeskriterierne kan være kvantitative mål, der er nemme at måle, andre er kvalitative mål, der kræver en mere kompliceret evalueringsmetode. Det er vigtigt at bruge begge typer af mål.

Selvom man har opnået en række kvantitative succeskriterier, som for eksempel et bestemt antal besøgende til et dialogmøde, er det ikke sikkert, at de besøgende fik det ud af mødet, der var hensigten. Det kan en kvalitativ evaluering

(spørgeskema, interviews) svare på. Det kan også være, at fem deltagere ved et dialogmøde synes, at mødet var rigtig godt, og at de lærte en masse. Men hvis de var de eneste fem, der dukkede op, var mødet måske ikke den største succes alligevel.

Udover succeskriterierne bør evalueringen også omfatte selve processen. Det vil gøre at I, næste gang I sætter en indsats i gang, kan være bedre rustede til at møde udfordringer, der opstår undervejs.

Husk, at indsatsen kan skabe en masse gode resultater, mens den er i gang, fordi der er et naturligt fokus på de udfordringer, som er årsagen til indsatsen. Det betyder ikke, at resultater og lærdom forankres i skolens praksis efterfølgende. Derfor skal I også evaluere forankringen. Det gør I ved at evaluere et stykke tid efter indsatsen afslutning.

Det hører med til et godt projekt, at forankringsmetoder og udbredelsen af for eksempel træning i praksis, supervision og kollegial sparring, får en høj prioritet. Også når hverdagens øvrige opgaver er ved at køre projektet over. Det hører også med til et godt projekt, at der tages højde for nødvendige justeringer undervejs.

Uddannelsesforbundet og Danmarks Lærerforening



Forankring

Formål Analyse
og involvering



Organisering og
handlingsplaner



Gennemførelse
af indsats



Evaluering
og læring



Forankring

Hvordan skabe blivende pædagogiske forandringer? Overgang fra vellykket indsats til daglig drift

Når indsatsen nærmer sig sin afslutning og evalueringerne ligger der, anbefales det, at det er skolens ledelse, der sikrer overgangen til daglig drift.

Der er ganske mange forhold, der skal tages i ed, og som skal falde på plads, for at en varig forandring finder sted. Så meget desto vigtigere er det for såvel ledelsen som medarbejderne, at det bliver et fælles projekt. Ledelsen skal sikre rum og rammer og et involverende fokus, og medarbejderne skal hjælpe og understøtte hinanden i arbejdet.

Når en skole har trådt nye pædagogiske stier i det didaktiske og metodiske landskab har det ofte været forbundet med øgede ressourcer i form af timer og kroner. Midler, der er bevilget for at lette processen og vejen. Organisationen har en forventning om, at indsatsen vil sætte sig blivende spor. Her er det tid for ledelsen og medarbejderne at standse op og i fællesskab kigge tilbage på de nye stier og mønstre:

- Hvordan undgår vi, at stierne ikke gror til og forsvinder?
- Hvad skal vi ikke gøre?
- Hvad skal vi gøre mere af eller på andre måder?

Vi kender det fra os selv. Når nye vaner og rutiner skal indarbejdes, er det ofte forbundet med ubehag og tilbagefald. Derfor er der behov for understøttende handlinger fra omgivelserne.

Organisationer har det på samme måde. De personer, som er ansat i organisationen, bærer organisationens ritualer og kutymmer med sig. Det gælder fra direktøren til yngste lærling på kontoret. Når noget er forankret, skal det betyde, at det er integreret i skolens selvforståelse og praksis. Så kan det genfindes i kulturen og organiseringen. Derfor taler skoler om et "os" eller et "vi". Det er en fællesmængde af menings-skabende fortællinger for de mennesker, der er ansat på skolen.

Det er skolens ledelse, der har ansvaret for, at den pædagogiske fællesmængde – altså skolens ansatte - har en fælles referenceramme, eller sagt på en anden måde:

Det er ledelsen, der sætter rammerne for, hvilke pædagogiske og didaktiske metoder, der skal genfindes i undervisningen og indskrives i de lokale undervisningsplaner.

I forhold til dette grundlag kan de enkelte medarbejdere eller grupper af medarbejdere dog have en vis fortolkningsfrihed.

Pædagogiske arrangementer

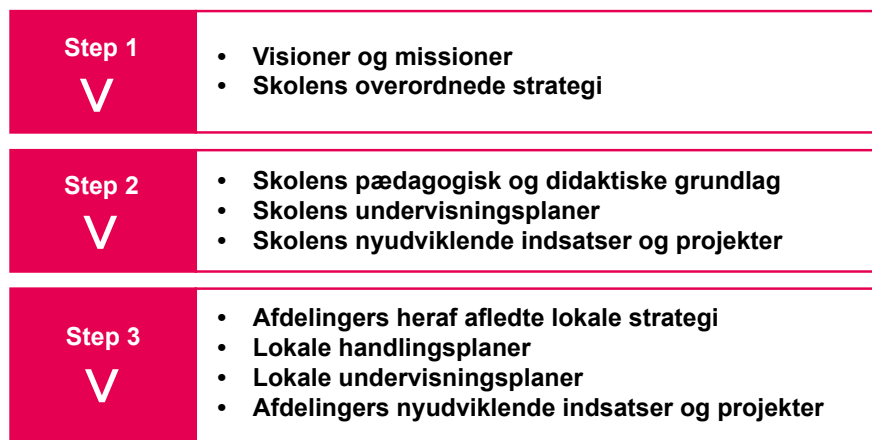
Det kan lette overgangen fra udvikling til daglig drift, når ledelsen tilrettelægger konkrete pædagogiske arrangementer, der kan danne "trædesten" for arbejdet med at udbrede kendskabet til hele organisationen. Det kan være et fyraftensmøde på en afdeling med fokus på et bestemt pædagogisk begreb eller gennemgang af en ny bekendtgørelse for alle ansatte. Sådanne arrangementer understøtter en "vi-fø-

lelse” til det videre arbejde. Samtidig kan dem, der har medvirket i udviklingsprojekter, få lejlighed til at give deres erfaringer videre og være synlige ressourcepersoner på skolen.

Skab fortællingen om forandringen

Ledelsen kan i arbejdet med implementeringen skabe fortællinger om forandringerne. Fortællingerne skal forholde sig realistisk til situationen og omtale forandringen med både plusser og minusser. Den skal rumme svar, så den enkelte underviser kan se, hvordan ændringerne giver mulighed for at bidrage til ”en bedre verden”, bedre undervisningskvalitet, skolens vækst, kollegial trivsel, arbejdsglæde eller egen professionelle udvikling.

Figur 6:



Fra strategi over fælles pædagogisk og didaktisk grundlag til handling.

Husk at få det formelle på plads

Den formelle del er på plads, når de enkelte underviser-teams har skrevet indsatsens metoder og anbefalinger ind i den lokale undervisningsplans læringsforløb og lagt læringsforløbenes målpinde ind. Her skal underviserne også beskrive, hvordan og hvornår eleverne skal have feedback, så de synligt kan følge deres læringsprogression.

Skolens fælles pædagogisk didaktiske grundlag

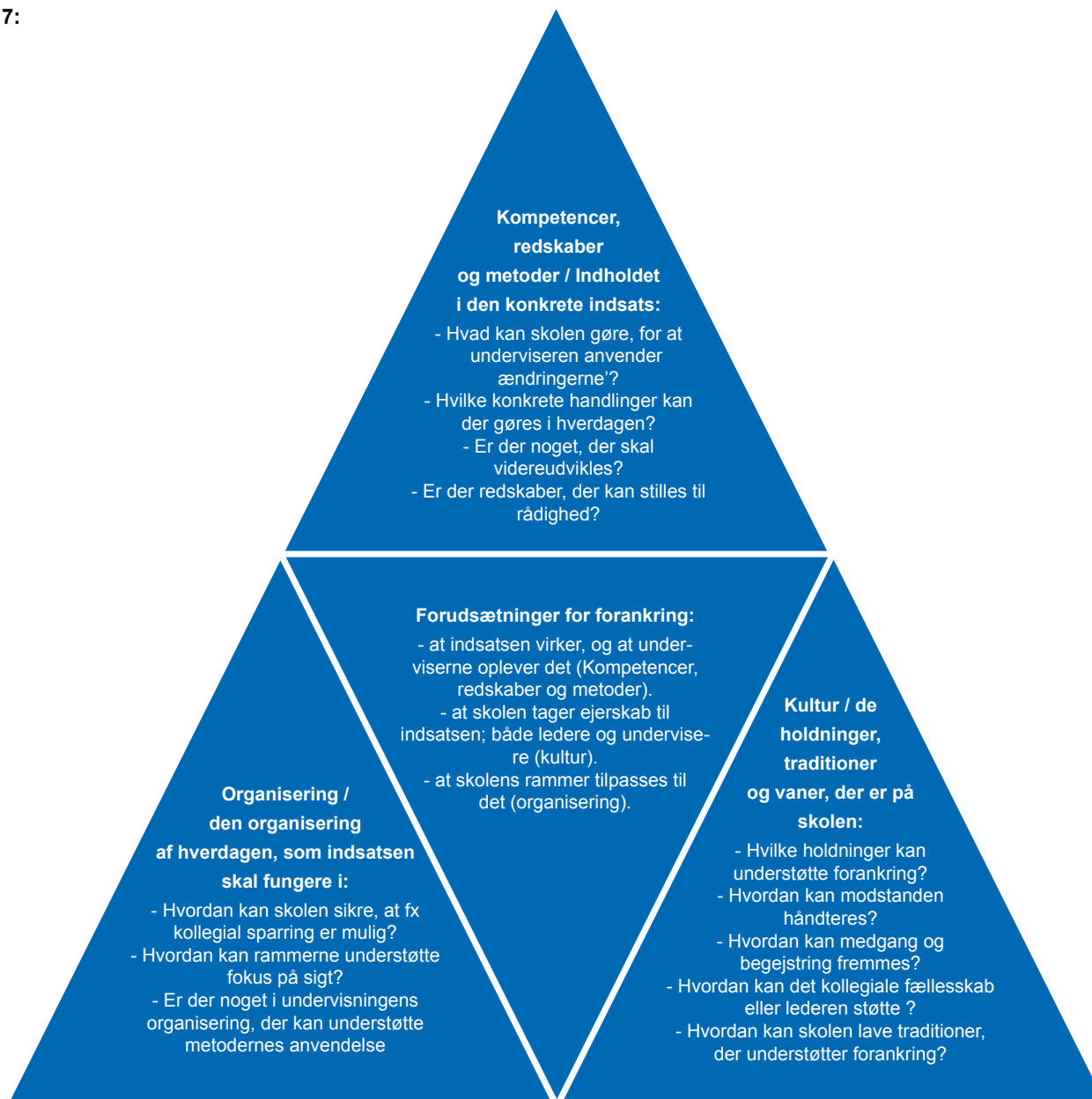
Implementeringsprocessen understøttes også gennem skolens fælles pædagogiske og didaktiske grundlag udarbejdet af den strategiske ledelse på skolen. Det fælles pædagogiske og didaktiske grundlag for skolen er den platform, som kan begrunde de til- og fravalg, der nødvendigvis må være i organisationen, når grundlaget skal ændres, for eksempel så ny udvikling af pædagogik og didaktik kan genfindes i lokale undervisningsplaner og konkrete læringsforløb.

Figur 6 ”Fra strategi over fælles pædagogisk og didaktisk grundlag til handling” opsummerer processen i et involverende kvalitetsforløb, hvor alle niveauer og relevante aktører i organisationen bidrager med input og kvalitetssikring.

Det er et beskrivelsesarbejde, som skal prioriteres, fordi indsatsens metoder, erkendelser og anbefalinger skal fastholdes over tid og til nye undervisere. Risikoen er ellers, at de udviklede metoder langsomt vil forsvinde.

Figurmæssigt kan ovenstående opstilles som i figur 7, hvor også sammenhænge mv. kan ses.

Figur 7:



Forudsætninger for forankring.

Det kræver virkelig meget energi at ændre tingene og det kræver, at vi fokuserer på det nye. Det er vanskeligt - derfor skynder vi os tilbage til vanerne.

Anette Fredens & Kjeld Prehn, forfattere til bogen "Coach dig selv"

Den mest effektfulde måde, hvorpå skoleledere kan gøre en forskel for elevernes læring, er ved at understøtte og deltage i lærernes professionelle læring og udvikling.

Viviane Robinson, international uddannelsesforsker

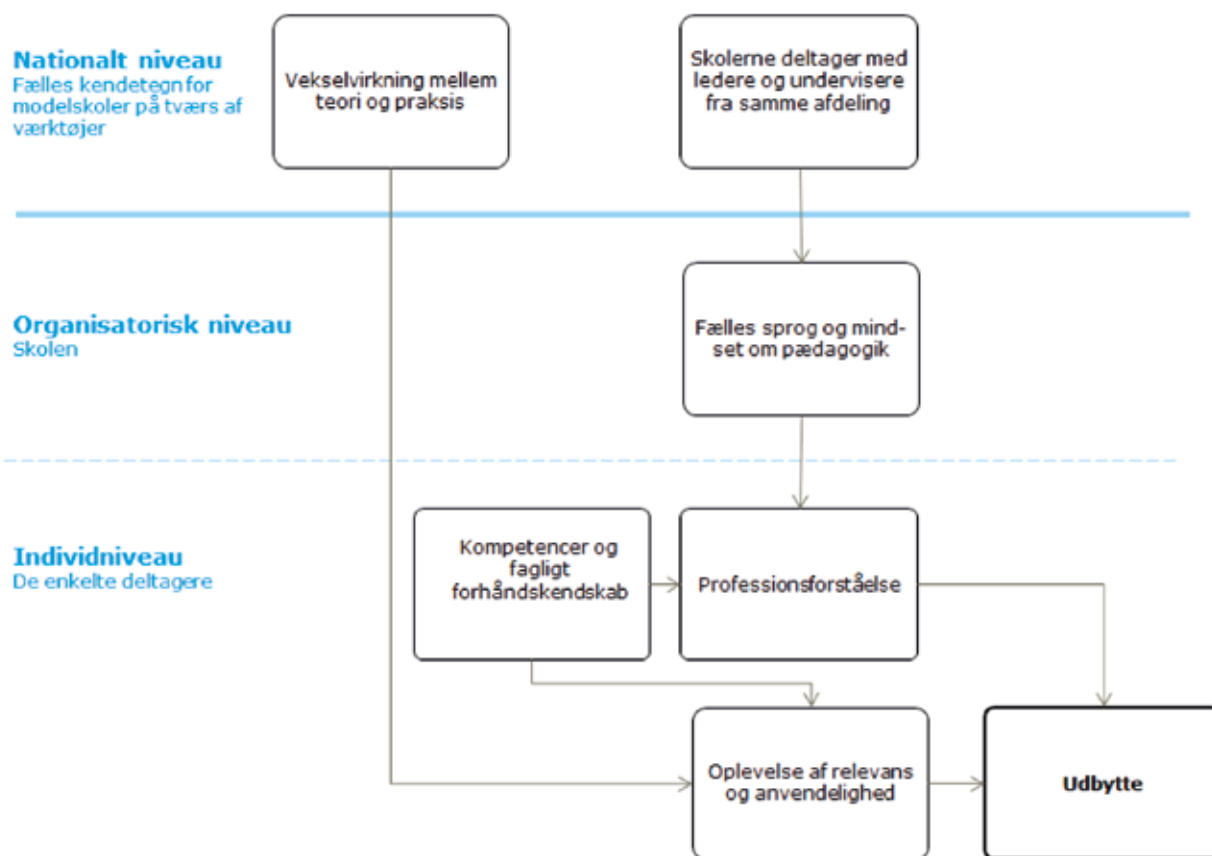


Evaluering af forløb med kvalitetsudvikling

Rambøll Management Consulting har foretaget evaluering af alle FastholdelsesTaskforces indsatser og fremhæver den strategi, som FastholdelsesTaskforce har valgt til kompetenceudvikling, forandringsprocesser og forankring. Strategien bygger - kort fortalt - på involvering af både undervisere og

ledelse og på en kombination af teoretisk undervisning og afprøvning i praksis af ændringer: nye metoder og værktøj. Modellen i figur 8 skitserer, hvordan forløbet er bygget op, og hvilke faktorer forløbet har kvalificeret for at skabe udbytte for deltagerne.

Figur 8:



Kilde: Rambøll Management Consulting (2016). Modelskolerapport – Evaluering af indsats på modelskoler.

I modellen forekommer begrebet 'modelskoler'. Det refererer til ti skoler, der har deltaget i FastholdelsesTaskforces forløb med et omfattende program med kompetenceudvikling af såvel lærere som ledere. I modellen vises at tre niveauer har deltaget i forløbet:

- Nationalt niveau: alle deltagende skoler
- Organisatorisk niveau: den enkelte deltagende skole
- Individniveau: den enkelte deltager

Centrale faktorer i kvalitetsudvikling

I evalueringen af forløbet med 'modelskolerne' finder Rambøll forhold, som kan overføres til at være generelt gældende, når en skole ønsker kvalitetsudvikling. Centrale forhold, som medvirker til at fremme, at undervisere og ledere omsætter ny viden fra kompetenceudviklingen i deres praksis.

- Det er vigtigt med klar information og inddragelse af de pædagogiske ledere i forberedelsen af en indsats. Det skaber ejerskab og motivation. Inddragelsen gælder både i valg af indsats og målrettet formidling, der er afgørende for at fremme de pædagogiske lederes og undervisernes motivation forud for kompetenceudviklingen.
- Skolen skal udvikle med en gruppe ledere og undervisere, der arbejder sammen i hverdagen. Det kollektive element fremmer et godt transferklima. Det kan for eksempel vise sig i form af en fælles forpligtelse til at deltage i kompetenceudviklingsforløbet og sikre efterfølgende anvendelse og omsætning af teori i den pædagogiske praksis.
- Ledere og undervisere skal opleve kompetenceudviklingsforløbet som relevant og anvendeligt i forhold til skolens elevgruppe.

- Der skal være vedvarende ledelsesfokus på at understøtte implementering og forankring. Det kan for eksempel ske ved synligt at omtale indsatsens mål og sikre ressourcer til at udvikle organisatoriske støtteredskaber, så underviserne ikke står alene med ansvaret for opfølgning.
- Det er vigtigt, at skolens topledelse har et vedvarende strategisk fokus og forventning om, at langsigtede mål og effekter indfries.
- Evalueringen viser, at den særlige tilrettelæggelse af kompetenceudviklingen med vekslen mellem seminarer og træning i praksis er et virkningsfuldt indsats-element. I forlængelse heraf viser evalueringen, at den kollektive kompetenceudvikling, hvor store dele af underviserteams deltager sammen, har fremmet en positiv udvikling af en pædagogisk praksis med fokus på vidensdeling og kollegial sparring.

Rambøll vurderer således, at den signifikante positive effekt på fastholdelse af skolernes elever både skal tilskrives undervisernes anvendelse af FastholdelsesTaskforces pædagogiske værktøjer, den særlige tilrettelæggelse af kompetenceudviklingen og en generel øget motivation for at arbejde med fastholdelse som følge af indsatsen.

Fire eksempler på involverende kvalitetsarbejder



TECHCOLLEGE, Aalborg:

Fra strategi og fælles værdier til involvering og organisering af kvalitetsløft

EUD- grundforløbsafdelingerne på TECHCOLLEGE deltog i 2015 i samarbejdet med FastholdelsesTaskforce. Eksempel, der er beskrevet her, har dog hovedvægt på kvalitetsarbejdet på tværs af skolen.

Skolens uddannelsesdirektør Keld Skovsgård og den pædagogiske chef Gerda Mariager fortæller om, hvordan skolen i bl.a. samarbejde med FastholdelsesTaskforce har valgt at tilrettelægge kvalitetsarbejdet på skolen.

Skolen har organiseret kvalitetsarbejdet med en intern taskforceenhed, der har fået navnet Pædagogisk X. Enhedens opgaver er at sikre kvalitet, sammenhæng, retning og udvikling af den pædagogiske praksis. Det sker i et involverende samarbejde mellem skolens uddannelseschef, uddannelsesledere, faglærere, vejledere og øvrige støttepersoner omkring kerneydelsen: undervisningen. Samarbejde, fælles vilje og gensidig respekt er fundamentale forudsætninger for at løfte opgaverne.

Enheden understøtter underviserne i deres planlægning, gennemførelse og evaluering af undervisningen. Der er fokus på elevernes læreprocesser og udbytte af undervisningen og fokus på, at studiemiljøerne skal fremme læringen. Skolens strategi og det fælles didaktiske og pædagogiske grundlag er ramme om Pædagogisk X' arbejde.

Fælles værdigrundlag – involverende kvalitetsarbejde i praksis

Keld Skovsgård og Gerda Mariager fortæller, hvordan 'involverende kvalitetsarbejde' i praksis har fungeret i forhold til et stort tværgående initiativ, nemlig at alle i organisationen

fik ejerskab til og udlever skolens nye fælles værdigrundlag. Værdigrundlaget tager afsæt i skolens kerneopgave, hvor kerneområderne er:

- Læring og trivsel igennem uddannelse
- Fokus på gennemførelse
- Helhedstænkning –under overskriften- "Det hele forløb for eleverne, grundforløb og hovedforløb"

Som middel til at nå dette mål har skolen fokus på:

- Teamsamarbejde
- Professionelle læringsfællesskaber

"Undervisningsleverancer kan ikke længere løses individuelt af den enkelte lærer – men vi tror på at den enkelte / alle kan bidrage til at løfte denne fælles kerneopgave", siger Keld Skovsgård.

Derfor har skolen i forløbet gennemført involverende kvalitetsunderstøttende aktiviteter på mange planer:

- Bevidst anvendelse af Pædagogisk X som understøttende enhed i alle afdelinger på skolen
- Udarbejdelse af koncepter og samarbejde om undervisning i større fællesskaber
- Inddragelse af it i undervisningen, bl.a. som bindeled imellem større tværgående og helhedsorienterede elementer i undervisningen
- Teamsamarbejdet som professionelle læringsfællesskaber

- Teamudviklingssamtaler i naturlig forlængelse af og sammenhæng med MUS
- Identifikation og synliggørelse af lærernes individuelle kompetencer og holdninger som udgangspunkt for det kvalitetsunderstøttende arbejde i læringsfællesskaberne
- Kvalificering af ETU-, MTU- og VTU- spørgerammerne, så de styrkes og bliver et mere direkte indspil til skolens løbende kvalitetsarbejde

Fra værdigrundlag til handling

En del af skolens værdigrundlag er formuleret i sætningen "Udvikling og læring gennem uddannelse". Også her arbejdede skolen med metoden om involvering og tog udgangspunkt i nedenstående model – figur 9:

Modellen medvirker til ejerskab, så alle arbejder og handler målrettet for konkretisering af den fælles værdi om "Udvikling og læring gennem uddannelse". Målet var at skabe bevidsthed om de enkelte handlinger alle kan bidrage med. Dette sker gennem refleksion over egne intentioner med handling, handlingens relevans og de konsekvenser, den medfører.

Figur 9:



"Det etiske landskab", refleksionsværktøj.

Modtagelse af nye pædagogiske medarbejdere

Et andet eksempel på involverende kvalitetsarbejde er skolens interne vejledningsforløb for nye undervisere. Når nyansatte starter på skolen, bliver de modtaget med et program, som Pædagogisk X står for, og som indeholder:

- Information om skolen og om typiske kendetegn ved en erhvervsskole
- Skolens værdier og det fælles pædagogisk, didaktiske grundlag
- Medarbejderens forankring i teams og læringsfællesskaber
- Sparring i undervisningspraksis
- Tips og tricks om undervisning

Efter vejledningsforløbet skal underviseren kunne planlægge, tilrettelægge, gennemføre og evaluere undervisning på lige fod med de kolleger, der har gennemgået grundlæggende kompetenceudviklingsforløb som led i deres læreruddannelse. I slutningen af forløbet skal den nye undervisere bestå en intern prøve i praktisk undervisningsfærdighed.



Uddannelsesdirektør Keld Skovsgård og pædagogisk chef Gerda Mariager.

TECHCOLLEGE er en af de største tekniske erhvervsskoler i Danmark.

- Skolen udbyder en bred vifte af erhvervsuddannelser (EUD), herunder også EUX-uddannelser.
- Skolen udbyder HTX, Aalborg Tekniske Gymnasium.
- Skolen tilbyder desuden efter- og videreuddannelse.
- Skolen udbyder uddannelserne på en række adresser i Aalborg, Nørresundby og Hobro.

Campus Vejle:

Involverende kvalitetsudvikling med sparring fra eksterne interessenter

To gennemgående træk ved den måde, ledelsen på Campus Vejle har valgt at udvikle skolens pædagogiske grundlag på er:

- Involvering af mange forskellige aktører
- Tæt inddragelse af det lokale erhvervsliv



Per Jensen, uddannelsesleder på EUD og EUX.

På Campus Vejle startede en involverende kvalitetsudvikling allerede før erhvervsuddannelsesreformen trådte i kraft. Ledelsen inviterede fire undervisere til at give deres bud på, hvordan afdelingens fælles pædagogiske, didaktiske grundlag skulle se ud. Forslagene blev diskuteret med ledelsen og skrevet sammen til et kort og enkelt grundlag, hvor helhedsorienteret og virkelighedsnær undervisning var central.

”Motivationen for at gribe det an på den måde var, at vi ser undervisningen og vores tilgang til den som et fælles anliggende. Vi skulle have alle gode kræfter til at byde ind. Det har gjort det pædagogiske, didaktiske grundlag meget let at arbejde ud fra. Det er blevet en værdibaseret ledelse, som ikke står til diskussion”, siger uddannelsesleder Per Jensen.

Det var en enkel proces at få det fælles pædagogisk, didaktiske grundlag til at blive til en fælles værdi og et fælles tankesæt, men alligevel var det ikke let for alle undervisere at arbejde efter grundlaget i deres konkrete praksis. For eksempel skulle undviserne som led i planlægningen af en virkelighedsnær undervisning ringe til de lokale virksomheder for at lave samarbejdsaftaler omkring grundforløbene. Det havde nogle svært ved. Derfor blev praktikpladsenheden involveret i denne opgave. Praktikpladsenheden er knyttet til hovedforløbet, hvor enhedens medarbejdere har et godt virksomhedsnetværk. Det gjorde det meget nemmere for dem at træffe aftaler med virksomhederne.

Ekstern sparring

FastholdelsesTaskforce blev involveret for at støtte de undervisere, som fandt det udfordrende at praktisere helheds-

orienteret undervisning. Det var en løftestang til at skabe en fælles kultur og en fælles, helhedsorienteret tilgang til undervisningen.

"Det har givet en stor værdi at få en eksternt part til at bidrage til løft af opgaven med at skabe en fælles kultur og en fælles, helhedsorienteret tilgang til undervisningen. Vi har samtidig fået nogle planlægningsredskaber med os, som letter vores arbejde med den helhedsorienterede undervisning", siger Per Jensen.

Åbenhed, involvering, innovation og høj faglighed

Campus Vejle har en målsætning om at være i front med hensyn til innovation og høj faglighed. Derfor har den tværfaglige og den eksterne involvering også et lavpraktisk sigte, der handler om at skabe høj kvalitet for færre midler. Per Jensen nævner, at skolen fx samarbejder med lokale virksomheder om at dele udgifterne til standene, når lærere og elever "holder marked", en praksisnær casebaseret undervisningsmetode.

Når man bruger åbenhed og involvering, er det nemmere at få nye idéer til at gøre tingene på en anderledes måde, pointerer Per Jensen. "Vi tror på at involvering skaber en merværdi, og vi vil gerne have input til noget af det, vi synes er svært og til processen med at gøre undervisningen så virkelighedsnær som muligt".

Campus Vejle er en merkantil erhvervsskole, der også tilbyder HF- og VUC-kurser. Det merkantile grundforløb og VUC-afdelingen har deltaget i samarbejdet med FastholdelsesTaskforce.



Tietgen, Odense:

Kvalitetsudvikling gennem systematisk elevfeedback

Som eksempel på involverende kvalitetsudvikling har Tietgenskolen i Odense involveret eleverne langt mere i selve læringsprocessen gennem 'udviklingssamtaler'. Det har bevirket, at eleverne får dybere forståelse for undervisningen og indsigt i formål, mål og kvaliteten i opgaverne.

På skolen har man siden 2012 haft fokus på at føre systematisk dialog med eleverne om deres udbytte af undervisningen. Dialogen er foregået i faglige udviklingssamtaler, som den enkelte underviser gennemfører på egne hold og fag.

Uddannelseschef Flemming Wazar Jørgensen fortæller, at lærerne gennem de seneste år er gået fra at have fokus på elevernes produkt til i langt højere grad at være orienteret mod elevens vej mod produktet, altså processen med ele-

vens læring. I den klassiske feedback gav læreren typisk en karakter og gode råd til, hvordan karakteren kunne blive højere. Læreren kunne sige: "Du fik 7 - lidt mere fokus på det og det, så kan det blive rigtig godt". Efterfølgende var det elevens egen opgave at oversætte feedbacken til et "hvordan".

I dag stiller læreren som forberedelse til feedback'en en række spørgsmål til proces og produkt. Eleven besvarer spørgsmålene skriftligt inden udviklingssamtalen. Se figur 10:

Samtalen afvikles som regel midtvejs i alle fag og projekter. Der afsættes 5 - 7 minutter til hver elev. Samtidig arbejder de andre elever med selvstændige opgaver, der ikke kræver løbende feedback fra læreren.

Figur 10:

Hvordan går det i faget?

Brug dine faglige udviklingsskemaer, for de emner du har arbejdet med.

Hvordan er din indsats i faget i forhold til:

Lektier

Afleveringsopgaver

Mundtlig deltagelse

Deltagelse i gruppearbejde

Hvis du var læreren, hvilken karakter vil du give dig selv?

Hvilken karakter vil du gerne opnå?

Hvad skal du arbejde med for at nå dit mål?

Skolen deltog i FastholdelsesTaskforce - forløbet Progressiv læring. Tænkningen her og de faglige udviklingssamtaler har gjort, at lærerne i dag involverer eleverne langt mere i læringsprocessen. Det har bevirket, at eleverne får dybere forståelse for undervisningen og indsigt i formål, mål og kvaliteten i opgaverne.

Involverende kvalitetsudvikling som retning for løbende udviklingsarbejde

"Hvis man for alvor skal rykke en organisation, skal forandringen være båret af medarbejdernes involvering", siger Flemming Wazar Jørgensen.

Udover den obligatoriske elevtilfredshedsundersøgelse har skolen i en årrække gennemført sin egen undervisningsevaluering. Det startede med et behov for at komme tættere på kvaliteten i kerneydelsen, og derfor udviklede man sammen med et konsulentfirma et spørgeskema til eleverne. Spørgsmålene tager afsæt i skolens ønsker til den pædagogiske ydelse med fokus på fire felter:

- Undervisningen
- Underviseren
- Eleverne
- Karaktererne på de enkelte fag og hold

Elevernes besvarelser på spørgeskemaerne danner baggrund for en række refleksioner og overvejelser hos både lærere, teams, faggrupper og ledere:

- Lærerens refleksioner over egen undervisning
- Lærerteamets didaktiske overvejelser
- Faggruppernes pædagogiske og fagdidaktiske refleksioner
- Ledernes strategiske overvejelser mht. kompetenceudviklingsbehov og indsatser



Skolen bruger evalueringer til at sætte retning for det løbende udviklingsarbejde. Derfor valgte ledelsen at alle lærerne skulle følge Progressiv Læring, hvor de indhentede ny viden bl.a. gennem pædagogiske hjemmeopgaver. Hjemmeopgaverne var afprøvning af de indlærte metoder i praksis, og lærerne deltog i hinandens undervisning og gav feedback ud fra aftalte fokusfelter.

”Der er en tidsdimension og ressourcedimension i al udvikling. Det store fokus for ledelsen er at skabe frirum til refleksion og udvikling af det fælles nye”, siger Flemming Wazar Jørgensen.

Involverende udviklingsaktiviteter: tid og ressourcer

Evalueringsværktøjerne bidrager til, at ledelsen kan få overblik over lærerkollegiets samlede kompetenceudviklingsbehov. På den måde understøtter evalueringsværktøjet både kvalitet og validitet i skolens strategiske beslutninger på det pædagogiske område.

Tietgen er en merkantil erhvervsskole med ca. 2.800 årselever (2015). I 2015 fordelte aktiviteterne sig:

- Erhvervsuddannelse ca. 900 årselever.
- Handelsgymnasium ca. 1.500 årselever.
- Kursusafdeling ca. 400 årselever.
- Skolen har ca. 350 medarbejdere.





Social- og Sundhedsskolen Fredericia, Vejle, Horsens:

Involverende kvalitetsudvikling – fælles forløb giver fælles sprog og tænkning

Social- og Sundhedsskolen har tre afdelinger på fire adresser (SOSU Fredericia har en afdeling i Kolding, etableret i samarbejde med IBC, Kolding), og derfor bliver arbejdet med at skabe fælles pædagogisk didaktisk tænkning og et fælles sprog prioriteret højt.

Kvalitetskoordinator Vicky Enemark Asmussen og uddannelseschef Grethe Buch fortæller om, hvordan skolen involverer medarbejderne i kvalitetsarbejdet, og hvordan der skabes medejerskab hos lærerne, når nye tiltag sættes i gang.



Kvalitetskoordinator Vicky Enemark Asmussen og uddannelseschef Grethe Buch.

For at skabe et fælles pædagogisk og didaktisk grundsyn for alle tre afdelinger, er der for nogle år siden udarbejdet forløbsplaner over de enkelte projektorganiserede undervisningstemaer.

Eksempler på elevernes temaer på grundforløbet er:

- Egen rolle i kommunikation og samarbejde
- Sundhed, pleje og omsorg
- Det demokratiske menneske
- Sundhed

Temaerne er bygget op som helhedsorienterede forløb, hvor mål fra de deltagende fag tænkes sammen. Forløbsplanerne er beskrevet med navn, længde, formål, fagmål og temaets samlende element. Se figur 11.

Sideløbende udvikledes modulplaner, der præcist angiver de enkelte fags varighed og faglige indhold i temaet. Ved hjælp af planerne kan underviserne på tværs af skolens afdelinger dele pædagogiske og didaktiske refleksioner over erfaringer med temaer og metoder, udvikle disse og dele undervisningsmateriale. Planerne er udviklet i grupper på tværs af fag og afdelinger for at sikre bred involvering og ejerskab.

Fælles didaktisk model for tematiske undervisningsforløb

”Fælles forløbsplaner, fælles temaer og fælles evalueringer er med til at sikre kvaliteten på skolen.

Det sker kun gennem gensidig involvering”, siger kvalitetskoordinator Vicky Enemark Asmussen.

For at illustrere tænkningen bag tilrettelæggelsen af forløb, bruger skolen modellen i figur 11. Modellen medvirker til at sikre, at lærerne i planlægningsfasen er opmærksomme på hvilke fag, der kan bidrage til temaets indhold: ’den fælles og samlende overordnede ide’ og hvilke målpinde fra det enkelte fag, der indgår i temaet.

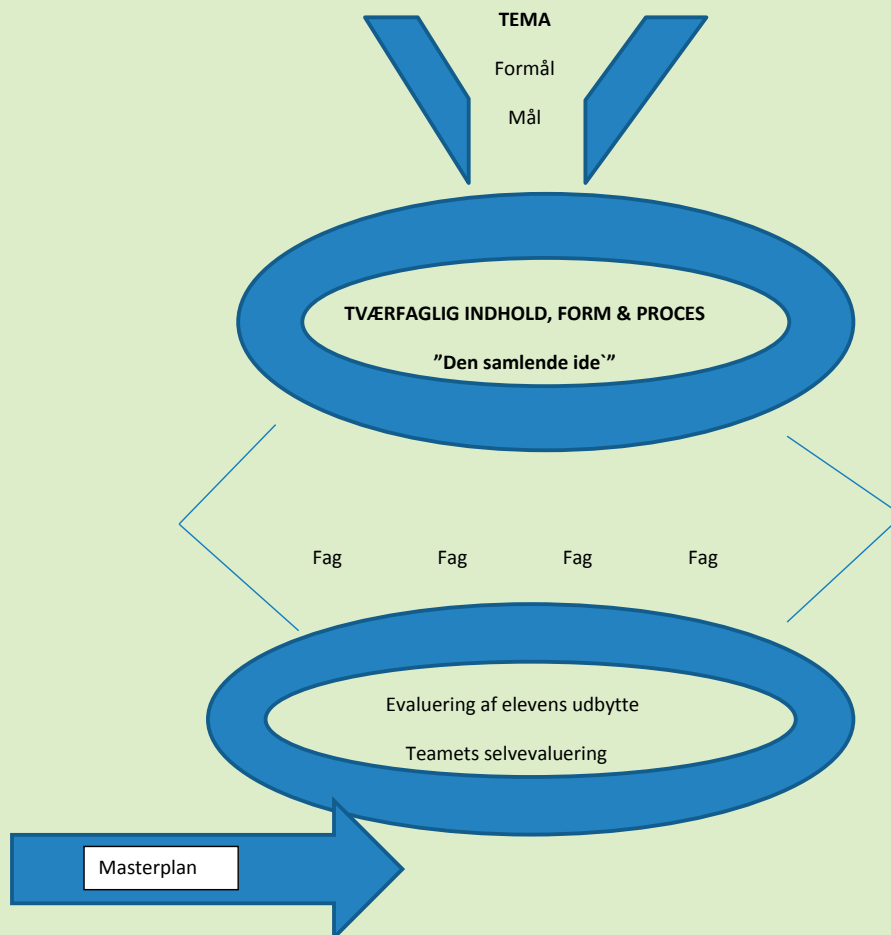
Figur 11:

Didaktisk model for tematiske undervisningsforløb/forløbsplaner på Social og Sundhedsskolen
Fredericia-Vejle-Horsens

Definition af et tema i en pædagogisk forståelse:

Et tema er en beskrivelse af en helhed, der består af elementer, der alle bidrager til helheden.

Et tema har en fælles og samlende overordnet ide, som er omdrejningspunktet og afspejles i metoden.



*Løbende og afsluttende evaluering skal i form og metode knyttes til undervisningens tværfaglige indhold, form og proces. Der evalueres på to niveauer: Teamets selvevaluering og elevens udbytte af undervisningen.

Den didaktiske model skal sikre, at lærerne i planlægningsfasen er opmærksomme på de enkelte fags bidrag (mål) og deres match til temaets overordnede pædagogiske ide og tænkning.

Samling af det involverende kvalitetsarbejde

Overblikket over skolens pædagogiske ydelser og kvaliteten af ydelserne er samlet i Evaluerings- og kvalitetsudvalget. Udvalget er sammensat af repræsentanter fra alle organisationens lag, så der sikres et bredt og differentieret syn i udvalget. Vicky Enemark Asmussen er kvalitetskoordinator og dermed tovholder på udvalgets arbejde og indsatser. Udvalget indstiller til det strategiske niveau, hvilke felter de vil anbefale, at skolen prioriterer.

Udvalget samler og gennemgår alle obligatoriske tilfredshedsmålinger (elevtilfredsheds-, virksomheds- og medarbejdertilfredshedsundersøgelse) foruden skolens egne evalueringer af de enkelte holds undervisning.

Det er et elektronisk spørgeskema, som skolen har udviklet. Her skal eleverne svare på spørgsmål om den pædagogiske tilrettelæggelse af undervisningsforløbene. Lærerne skri-

ver deres refleksioner ind i et kommentarfelt, samt forslag til forbedringer og forandringer af det gennemførte forløb. Lærerteamet giver eleverne mundtlig feedback på deres besvarelser.

”Skolen har fokus på den enkelte elevs læringsudbytte gennem løbende evalueringer, og den viden der fremkommer, generaliseres og udmøntes gennem kvalitetsarbejdet på skolen”, siger uddannelseschef Grethe Buch.

Efterfølgende tages evalueringen op på et afdelingsmøde, hvor lærergruppen forholder sig til holdets evaluering og de mulige pædagogiske opmærksomhedspunkter. Kommentarerne lægges på skolens intranet, så erfaringerne kan bruges, når næste hold skal planlægges.

Social- og Sundhedsskolen FVH har afdelinger i Fredericia, Kolding, Vejle og Horsens.

- Fredericiaafdelingen har ”satellit” på IBC i Kolding.
- I 2016 havde skolen ca. 750 årselever på erhvervsuddannelserne og ca. 25. årselever på efteruddannelserne.
- Skolen har ca. 130 medarbejdere.



Litteratur og baggrundmateriale

Dette hæfte er blevet til med inspiration fra de indsatser, som FastholdelsesTaskforce har arbejdet med. I forbindelse med indsatserne er der udkommet en række evalueringsrapporter og inspirationshæfter.

Evalueringsrapporter:

Rambøll Management Consulting og Nationalt Center for Kompetenceudvikling ved Aarhus Universitet har udarbejdet evalueringsrapporterne.

2017: Slutevaluering – Evaluering af FastholdelsesTaskforcens samlede indsats

2017: Den sproglige dimension – Evaluering af Den sproglige dimension som pædagogisk værktøj

2017: Progressiv læring – Evaluering af Progressiv læring som pædagogisk værktøj

2017: Helhedsorienteret undervisning – Evaluering af Helhedsorienteret undervisning som pædagogisk værktøj

2016: Modelskolerapport – Evaluering af indsats på modelskoler

2016: Motivationspædagogik – Evaluering af Motivationspædagogik som pædagogisk værktøj

2016: Evaluering af indsatsen målrettet modelskolernes pædagogiske ledere

2015: Evaluering af FastholdelsesTaskforce – Midtvejsevaluering

Alle evalueringsrapporterne kan downloades på **www.fahot.dk/materialer**

Hæfteserie:

Hæfteserien, der skal inspirere erhvervsskolerne i arbejdet med fastholdelse af elever, er udarbejdet af Fastholdelses Taskforce.

2017: Den sproglige dimension – Sproget som redskab til læring

2017: Helhedsorienteret undervisning – Inspiration til at planlægge og gennemføre Helhedsorienteret undervisning

2017: Progressiv læring – Tydelige mål og kontinuerlig feedback

2016: Kollegial sparring – hvordan styrke god undervisning med kollegial sparring

2016: Pædagogisk ledelse – metoder til at styrke et godt pædagogisk undervisningsmiljø

2016: Motivationspædagogik – metoder til at motivere elever i undervisningen

Alle hæfterne kan downloades på **www.fahot.dk/materialer**

Inspiration til hæftet er ligeledes hentet i:

Fastholdelseskaravanen (2012). *Fra udfordring til forankring – Inspiration til proces og metode*. Integrationsministeriet.

Litteratur:

Danmarks Evalueringsinstitut (2010). *Fod på frafaldet med indsatsteori – Håndbog til erhvervsskolerne*.

Bidragydere til dette hæfte

Erhvervsskoler:

Tak til følgende erhvervsskoler og personer for at medvirke i praksiseksemplerne i hæftet:

- TECHCOLLEGE, Aalborg
Uddannelsesdirektør Keld Skovsgård
Pædagogisk Chef Gerda Mariager
- Campus Vejle
Uddannelsesleder Per Jensen
- Tietgen, Odense
Uddannelseschef Flemming Wazar Jørgensen
- Social- og Sundhedsskolen Fredericia, Vejle, Horsens
Uddannelseschef Grethe Buch
Kvalitetskoordinator Vicky Enemark Asmussen

FastholdelsesTaskforce:

Svend Erik Sørensen, Preben Holm, Kristine Hecksher og Erik Findalen, konsulenter i FastholdelsesTaskforce i Undervisningsministeriet, har bidraget med tekster og praksiseksempler til hæftet.





Involverende kvalitetsudvikling

Praksisnær kvalitetsudvikling af undervisning
- inspiration til proces og metode

For at få succes med at udvikle kvaliteten i undervisningen på erhvervsskolerne er det nødvendigt at involvere både ledere og undervisere, og der bør være sat rammer for udviklingen og for samspillet med andre indsatser på skolen. Samtidig er det nødvendigt at arbejde med skolens samlede evne til at udvikle kvaliteten -skolens organisatoriske kapacitet.

I dette hæfte gives der inspiration og konkrete ideer til, hvordan erhvervsskoleledere og undervisere sammen kan få mulig succes med involverende kvalitetsudvikling.

Hæftet er baseret på erfaringer fra FastholdelsesTaskforces indsatssamarbejde med en række erhvervsskoler i perioden 2013-2016.

FastholdelsesTaskforce har haft til formål at styrke udfordrede elevers motivation og involvering i egen uddannelse ved at løfte kvaliteten af undervisningen på erhvervsuddannelsernes grundforløb.

Hæftet er skrevet til ledere, udviklingskonsulenter og andre medarbejdere på erhvervsskolerne, men organisationer og det politiske bagland kan også læse med.