



SELV-EVALUERING AF HPR

Grundlaget for denne redegørelse er, at Skolebestyrelsen har ønsket en beskrivelse af en strategi for, hvordan der på HPR kan implementeres en selv-evalueringskultur, som både kan håndtere Undervisningsministeriets nye krav til selvevaluering samt håndtere de mange udfordringer, der stilles fra omgivelserne og som kan være med til at sikre HPRs position i lokalområdet, som en faglig, værdibaseret og innovativ skole, der er attraktiv i Nordvestvendssyssel.

Hvorfor selv-evaluering?

Hvis selv-evaluering skal anvendes til at udvikle en skole, er en af skoleledelsens vigtigste opgaver at udvikle en strategi for udvikling af evalueringskulturen, herunder strategier for udvikling af kommunikation og evalueringskapacitet. Den strategiske skoleledelse kan i den sammenhæng anvendes til at håndtere de ofte modsatrettede krav, der stilles af eksterne og interne interessenter til evaluering.

Skolens mulighed for fortsat at være innovativ hænger i dag nøje sammen med mulighederne for at leve op til omgivelsernes forventninger og behov. Dette ses i dag tydeligere end nogensinde før, hvor de eksterne interessenter/forældrene i stigende grad er bevidst om deres skolevalg og det at have indsigt i hvad der foregår på en skole. Der stilles fra Undervisningsministeriet og andre interessenter også hele tiden større og større krav om sammenlignelighed mellem grundskolerne.

I de offentlige og private grundskoler i Danmark er det således, at "markedet" (elever/forældre og "taxametertilskud") bestemmes af den politiske myndighed. Som konsekvens af en øget markedsorientering i den offentlige/private skolesektor, samtidig med en stigende grad af politisk styring, er skoleledelse af de private skoler blevet mere kompliceret. Det betyder, at strategisk skoleledelse i samarbejde med personalet i stigende grad må blive mere centralt i ledelsesteamets bevidsthed i de kommende år.

Det betyder formodentlig ligeledes, at strategiske overvejelser og valg i stigende omfang også kommer til at præge HPRs hverdag.

De primære eksterne krav der er til evaluering af HPR, kan siges at udgøre en ny form for styringsmekanisme mellem Undervisningsministeriet og skolen, som har til formål at kunne kontrollere skolens virke. Skolen (HPR) skal dokumentere overfor Undervisningsministeriet, at vi lever op til allerede fastsatte standarder og kriterier med det formål at blive godkendt og dermed vedblive at have retten til at drive privat skole og dermed få statstilskuddet. Evaluering i form af akkreditering er således blevet en metode til at opretholde eksistensberettigelsen for skolen. Der er således formuleret eksplicite krav om evaluering af kvalitetsmål og undervisning fra politisk side, jf. udkast til bekendtgørelse af 22. februar 2010, i medfør af § 9 e, stk. 4 i lov om friskoler og private grundskoler.

Det betyder, at evaluering ikke længere udelukkende kan ses som en del af den enkelte lærers undervisning i et fag. Men evaluering, hvis det skal have betydning i forhold til at udvikle HPR og undervisningen, skal forholde sig til helheden og sammenhængen i skolen. Evaluering skal derfor ses som en metode, hvorpå skoleledelsen kan sikre udvikling af skolen i samarbejde med personalet med hensyn til helhed og sammenhæng.

Konsekvensen heraf er, at evaluering således bliver en metode, som skal anvendes i forbindelse med undersøgelse af diverse undervisningsforløb og sammenhængen imellem disse (herunder også samarbejdet med eksterne aktører, primært forældrene og evt. andre uddannelsesinstitutioner).

Evaluering kan ses som en metode til at udvikle HPR, særligt med henblik på at sikre helhed og sammenhæng mellem de eksterne krav samt forventninger og skolens interne evalueringskultur. Dette kan ses som en opgave med mange indbyggede dilemmaer, som skoleledelsen skal forsøge at håndtere, på trods af forskellige interessenters ofte modsatrettede hensigter med evaluering.

Skoleledelsen må således lære at håndtere de modsatrettede forventninger og krav, der stilles til evaluering af skolen - dels fra ekstern som fra intern side. Det vil sige, at skoleledelsen skal være dynamisk og robust i det organisatoriske krydspres. (Jørgen Danelund).

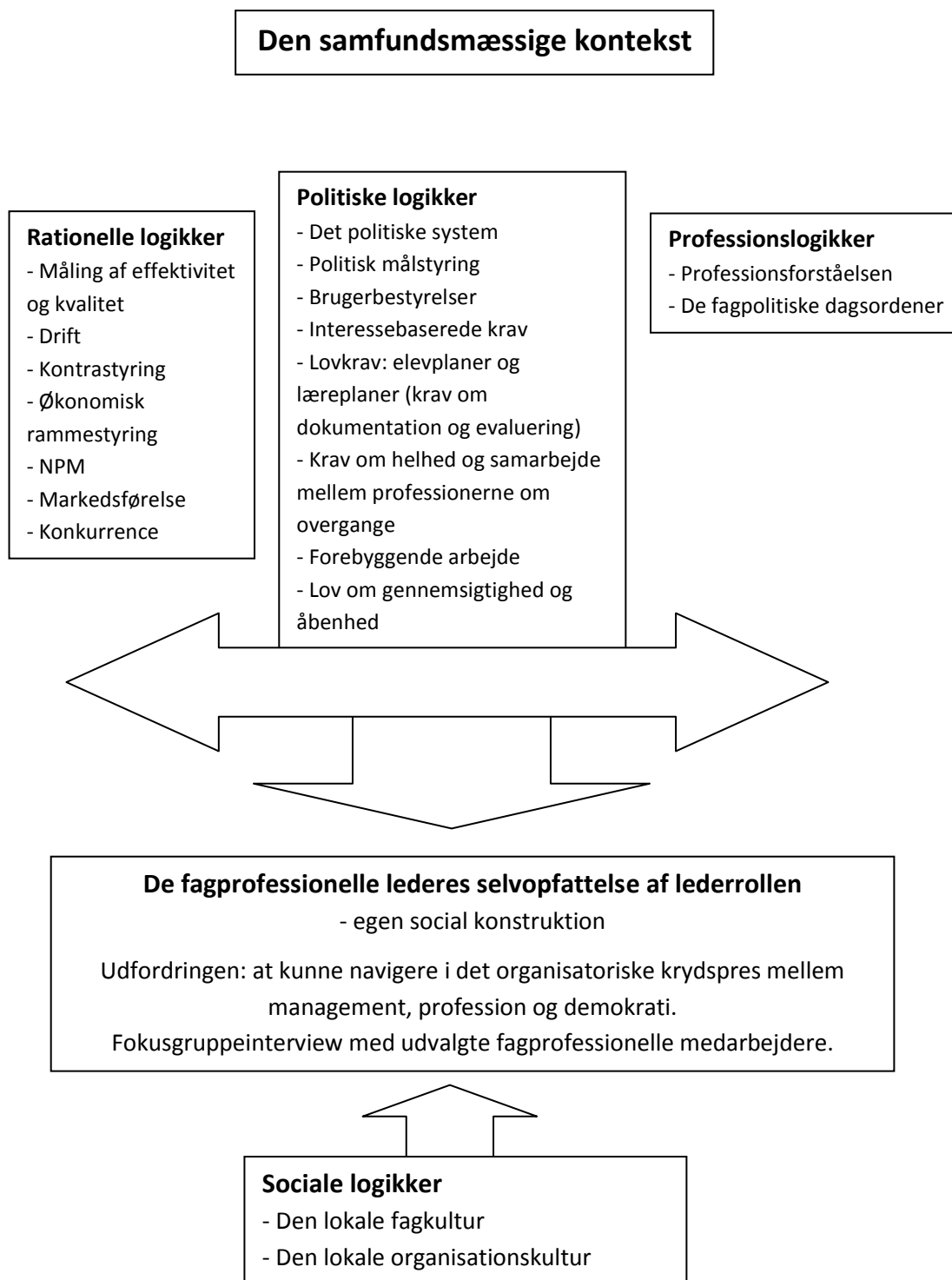
Ledelsens håndtering af de modsatrettede krav til evaluering.

Jørgen Danelund argumenterer for, at skoleledelsen af institutioner befinder sig i "et organisatorisk krydspres", der stiller krav til udvikling af kompetencer såsom at iagttage, analysere og skifte perspektiv mellem de politiske, rationelle og interne sociale logikker, når der skal træffes strategiske beslutninger om organisationens udvikling. Logikker skal forstås, som måder at iagttage, forstå og træffe beslutninger på. De politiske logikker er de diskurser, der på et givet tidspunkt, er de dominerende i det politiske system. De rationelle logikker er tilsvarende dem, der er dominerende i forhold til det administrative system. Og de interne sociale logikker er de normer og holdninger, der er dominerende i skolekulturen.

Modellen med det organisatoriske krydspres skal forsøge at give et billede af, hvordan skoleledelsen anskuer den ledelsesmæssige opgave med udvikling af en kultur på HPR med selv-evaluering.

Designmodel:

Undersøgelse af lederrollen i det organisatoriske krydspres v/Jørgen Danelund



I ovenstående model, har skoleledelsen angivet buddet på de overordnede perspektiver på evaluering, der er i spil indenfor de enkelte logikker. Vi anser skoleledelsens opgave at tage strategisk ledelse af at udvikle en fælles meningsdannelse, der kan overføres og videreudvikles

i samspil med personalet (de sociale logikker) i skolekulturen, som grundlag for at etablere en evalueringskultur, der kan være meningsgivende for elever, lærere og forældre.

Skoleledelsen må agere som strategisk kommunikerende og være i stand til at kunne kommunikere i forhold til de forskellige personalegrupper, (logikker) der er i spil i forbindelse med selv-evaluering (legitimering, kontrol, udvikling og læring osv.).

Skoleledelsen skal kunne iagttage den konkrete opgave ud fra de forskellige iagttagelses-perspektiver og tage strategisk ledelse af kommunikationen og kompetenceudviklingen på HPR, for at kunne håndtere opgaven. Kompetencen til at udøve strategisk ledelse af kommunikationen og kompetenceudviklingen er derfor central i forbindelse med udvikling af en kultur med selv-evaluering.

Skoleledelsens håndtering af krydspresset i forbindelse med selv-evaluering må handle om at arbejde med selv-evaluering på en måde, hvorpå de eksterne og de interne krav samt forventninger om selv-evaluering kan balanceres og forenes på en sådan måde, at selv-evaluering både kan bidrage til legitimering, kontrol, udvikling og læring osv. Kunsten for skoleledelsen er, at kunne holde interessesammenfald og modsætninger i samspil, samtidig med en respekt for de stabiliserende kræfter i skolekulturen. For at kunne arbejde med selv-evaluering på den måde, er det derfor skoleledelsens vigtigste opgave at udvikle en strategi med værktøjer til udvikling af en selv-evalueringskultur.

Overvejelser omkring udvikling af selv-evaluering

Skoleledelsen opfatter kultur, som et begreb for menneskets samspil med andre, der skaber mening om fænomener i verden. Selv-evalueringskultur skabes derfor gennem en proces, hvor mennesker i samspil skaber, tolker og vurderer betydningen af evaluering. Indgangen til at arbejde med kulturen kan derfor findes i de sociale processer i organisationskulturen, hvor betydning, tolkning og vurdering af selv-evaluering som fænomen finder sted.

(Jørgen Gulddahl Rasmussen) beskriver en strategi, som bestående af et narrativt (fortællende) perspektiv, der åbner for spændende fortolkningsrammer for, hvordan strategi kan fungere både som medium og middel i en forandringsproces. Kommunikationen mellem aktørerne i fokusgrupperne er det centrale i denne strategi. I arbejdet med strategien bør der arbejdes ud fra to kriterier: at skabe nyt og at skabe troværdighed. Det vil i den sammenhæng være væsentligt at arbejde med anderledes måder at forstå de strategiske aktiviteter i organisationen på samt etablering og udvikling af meningskabende processer.

Strategien bør derfor have fokus på kommunikationen i og omkring organisationen. Gennem fortællinger i fokusgrupperne, skal sproget bruges til at konstruere og formidle viden. Strategien i fokusgrupperne bliver således at understøtte og styre processen, hvor målet er at skabe en fælles forståelse og mening. På baggrund af Jørgen Gulddahl Rasmussens tanker, kan der opstiles følgende principper, der er væsentlige for arbejdet med strategien omkring selv-evaluering.

1. Strategien omkring selv-evaluering er en form for fiktion, som præsenteres som fortælling
2. Skoleledelsen skal påtage sig at vise "rette vej" for organisationen med fortællingen
3. De strategiske beslutninger og deres forudsætning skal kommunikeres i en neutral nedskreven form, som skal tilstræbes at fremstå som værende analytisk konkret
4. De strategiske valg og beslutninger skal argumenteres ud fra et tydeligt resurse-mæssigt grundlag, som bygger på verificerbare analyser af fremtiden
5. Hvis strategien skal slå rod i organisationen og give praktiske resultater, skal den have en næsten emotionel betydning for aktørerne
6. Den skal indeholde nye og anderledes elementer, der skaber ny erkendelse og som er troværdig for aktørerne
7. Succeskriterierne for strategiens resultater er en social konstruktion mellem aktørerne

Metode:

I forbindelse med metodevalg af selv-evalueringsform tages der udgangspunkt i Undervisningsministeriets vejledninger vedr. evalueringsmodeller samt at HPR vil lade sig inspirere af tanker bag det kvalitative fokusinterview (Steiner Kvale) samt den undersøgende spørgeteknik (Whitmore og Steltner).

Der indledes med et møde i fokusgruppen, hvor der udarbejdes oplæg til temaer og spørgsmål, som fokusgruppen ønsker, der bliver sat fokus på i forbindelse med det kvalitative fokusinterview.

Herefter strukturerer interviewer temaerne og opsætter en række undersøgende spørgsmål inden selve fokusinterviewet med fokusgruppen.

Intervieweren som fungerer som en slags katalysator i fokusgruppen gennemfører nu et 1½- 2 timers interview med fokusgruppen.

Efter interviewet udarbejdes et referat af fokusinterviewet og referatet struktureres efter SMTTE-modellen.

Deltagerne i fokusinterviewet slutter af med at gennemlæse og kommenterer referatet samt endelig godkendelse.

Fokusinterview af aktørerne med udgangspunkt i SMTTE-modellen

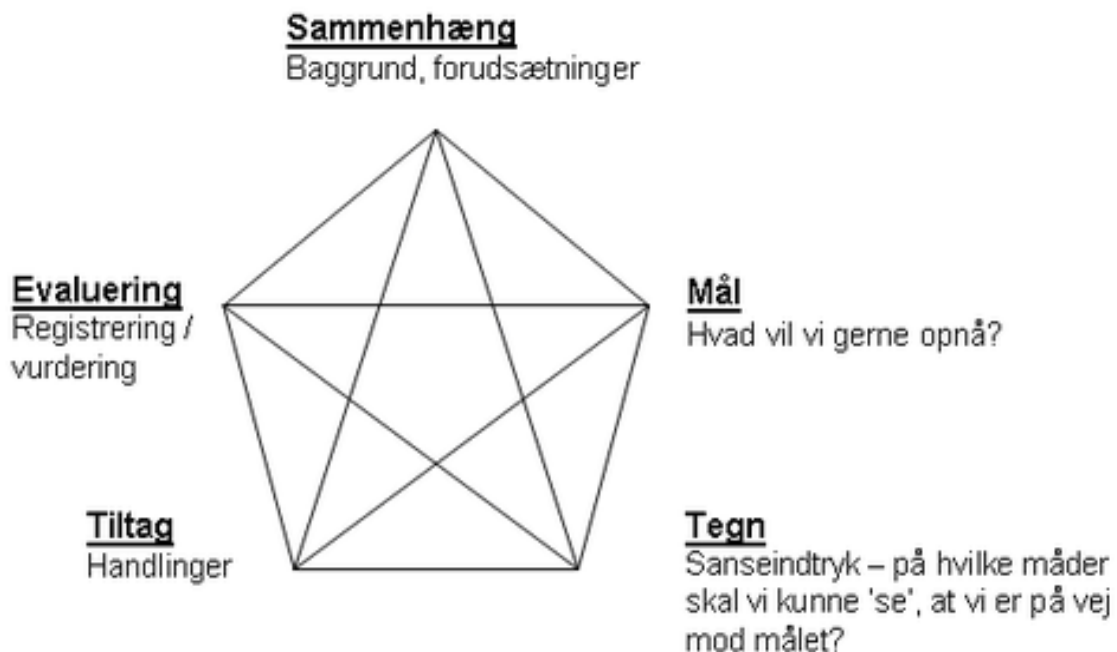
s-status

m-målsætning

t-tiltag

t-tegn

e-evaluering af de nye mål og dermed nyt status



Set i forhold til at realisere en strategi for opbygning af en selv-evalueringskultur vil det derfor være nødvendigt, at fokusere på det sociale samspil i fokusgruppen, hvor virkeliggørelsen af de mentale billeder kan finde sted, og dermed forsøge at skabe rum og processer, hvor fortællingen kan finde sted.

Ved at arbejde med det perspektiv, kan kommunikationen opfattes som en form for kredsløb mellem flere deltagere og budskaber. Det betyder, at kommunikationen kan opfattes som en cirkulær proces, der har en meningsreproducerende karakter, hvilket forklares af Simon Ulrik Kragh *"hver enkelt modtager vil selektivt transformere budskaberne i puljen til en subjektiv mening gennem udvælgelse og fortolkning, der bygger på allerede eksisterende erfaringer og viden, ligesom de vil producere nye budskaber på samme grundlag"*.

De budskaber som bliver lagt ind i kommunikationsprocessen i fokusgrupperne vil således afspejle deltagernes subjektive fortolkninger og dermed have varierende relevans for de øvrige deltagere.

Budskabernes relevans hænger sammen med graden af fælles viden- og erfaringsbaggrund hos deltagerne. Det betyder, at en mere homogen viden- og erfaringsbaggrund hos deltagerne (fokusgruppen) i kommunikationsprocessen, vil medvirke til at flere budskaber opfattes som relevante og omvendt vil en forskellighed i viden- og erfaringsbaggrund medvirke til, at budskaberne opfattes som mindre relevante. Det vil sige, ja jo flere der har samme erfaring med viden om selv-evaluering, jo større betydning kan fænomenet tillægges i kulturen.

Ovennævnte ser skoleledelsen som en forudsætning for, at selv-evalueringskulturen kan udvikles på HPR og det er derfor en vigtig opgave for skolens ledelse, at få planlagt en strategi for samt få skabt rammer (tid under 125 timers puljen) til at realisere dette projekt med selv-evaluering. Det handler konkret dels om etablering af åbne kommunikationsfora både horisontalt og vertikalt i skolen med deltagelse af lærere, elever og forældre, og dels at give flere i kulturen konkrete erfaringer og viden om selv-evaluering.

Hvis skoleledelsen skal tage ledelse af implementering af en selv-evalueringskultur, kræver det, at man som skoleledelse kan rumme modsatrettede krav og forventninger samt har en bevidsthed om, at selv-evalueringskulturen ikke kan detailstyres og kontrolleres. Man skal som skoleledelse vise åbenhed og tillid i den tilgang, man har til at undersøge aktørernes forestillinger om de enkelte temaer i forbindelse med selv-evaluering.

Endvidere bør skoleledelsen fremlægge egne tanker, holdninger og meninger i kommunikationen for at synliggøre egne intentioner.

Konklusion

Strategien i forhold til at få selv-evaluering til at være en institutionaliseret praksis, handler først og fremmest om, at få skabt fælles forståelse i kulturen gennem kommunikation. Dette vil, efter skoleledelsens vurdering, være en forudsætning for at udvikle andre væsentlige elementer (faglighed, værdier, evaluators, informatorer, interessenter m.fl.) i forbindelse med implementering af en selv-evalueringskapacitet. Kriteriet om at selv-evaluering skal være institutionaliseret i praksis er ligeledes, efter skoleledelsens opfattelse, betinget af en strategisk proces, hvor skoleledelsens opgave bliver at styre processen i kulturen frem mod en fælles forståelse af selv-evaluering og mulige anvendelsesmuligheder for skolens fortsatte udvikling. Der foruden skal den gennemførte selv-evaluering tillægges stor værdi og anses som viden, der er relevant og gyldig, og som kan anvendes med henblik på at implementere meningsskabende forandringer på HPR.

Litteraturliste:

- | | |
|---------------------------|--|
| Jørgen Danelund, | <i>"kompetencebroen II"</i> |
| Simon Ulrik Kragh | <i>"fra afsender til modtager"</i> |
| Jørgen Gulddahl Rasmussen | |
| Steiner Kvale, | <i>Interview – introduktion til et håndværk"</i> |
| Reinhard Steltner, | <i>"Coaching – læring og udvikling"</i> |
| John Whitmore, | <i>"Coaching på jobbet"</i> |
| Odense Kommune, | <i>SMTTE-modellen – fra internettet.</i> |

Selvevalueringspunkter i skoleåret 2011/12:

Skolens profil beskrives igennem faktaoplysninger, og hvordan skolen har valgt at lade sig organisere. Her tænkes på en helhedsvurdering af det samlede undervisningstilbud og skolens værdigrundlag.

Hvordan undervisningens mål, tilrettelæggelse og gennemførelse i dansk, matematik, engelsk, RHS

Hvordan ser det ud med ”Den røde tråd” i de respektive fag på HPR?

Dansk fra 0. - 9. klasse

Matematik fra 0.- 9. klasse

Engelsk fra 1. – 9. klasse

RHS (religion, historie, samfundsfag) fra 7. - 9. klasse

Selvevaluering omkring arbejdsforhold af det tekniske personale (pedeller og rengøringspersonale).

Aktører: faglærere

Interviewer: ledelsesrepræsentant

Selvevalueringspunkter i skoleåret 2012/13:

- Skoleledelsens kvalitetssikring - og udvikling af undervisningen

Hvad er god ledelse af en skole?

Aktører: 4 ansatte, 2 elever, 2 forældre, 2 bestyrelsesmedlemmer

Interviewer: ledelsesrepræsentant evt. suppleret med en UCN-konsulent

Interviewer: ledelsesrepræsentant

Selvevaluering af organisering af arbejdsopgaver og arbejdsforhold i administrationen.

- Specialundervisningen/komptencecentrets virke

-hvordan HPR identificerer elever med behov for specialundervisning, organisering, resurser og handleplaner og resultater

- HPRs kompetencer og resurser og handleplaner for elever med dansk som første fremmedsprog

Selvevalueringspunkter i skoleåret 2013/14:

-elevernes alsidige personlige udvikling i forbindelse med undervisning og øvrige aktiviteter

-hvordan HPR forberedes eleverne til at leve i det danske samfund mht. frihed og folkestyre

-de fysiske rammer på HPR

-indskrivningssamtaler

-opfølgning på selvevaluering i 2010/11

-SFO – og undervisningstilbuddet i indskolingen

Aktører: lærere, elever og forældre

Interviewer: ledelsesrepræsentant

-10. Klasse – hvordan står HPRs tilbud mål med det der kræves i Folkeskolen

-elevens videre forløb i uddannelsessystemet, hvordan skolevejledningen varetages

-bestyrelsens arbejde

-de musisk/kreative fag

Der udarbejdes en samlet vurdering og handleplan for de områder der er blevet selvevalueret på HPR.

-undervisningstilbuddet i indskolingen

-undervisningstilbuddet på mellemtrinnet

-undervisningstilbuddet i overbygningen

Aktører: lærere, elever og forældre

Interviewer: ledelsesrepræsentant