

Evalueringskultur



Oplæg til workshop fredag d. 11/9 2009
på Dansk EvalueringsSelskabs
Årskonference 2009 .

Henning Holt Christensen
UC Nordjylland, Skolevangen, Hjørring

Problemformulering

Hvilke eksterne krav og forventninger stilles til evaluering, og hvad er den interne kulturs opfattelse af evaluering på pædagoguddannelsen? Og hvorledes kan dette forenes således at, der etableres en institutionaliseret praksis for evaluering?

Definition af evaluering:

”En systematisk retrospektiv vurdering af organisering, gennemførelse, præstationer og udfald af offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer”.[\[1\]](#)

- [\[1\]](#) Verdung gengivet i Andersen (2004), s. 15.

Designmodel for afhandling

Del 1

Den uddannelsespolitiske kontekst og målene for uddannelsen.



Del 2

De eksterne, operative krav om evaluering



Del 3

Den interne kultur
i forhold til evaluering
Data via fokusgruppeinterview med undervisere og studerende på pædagoguddannelsen ved Hjørring Seminarium.



Del 4

Strategi for evaluering



Den uddannelsespolitiske kontekst - og målene for uddannelsen

Forandringer i pædagoguddannelsen:

- Bologna processen
- Professionsbachelorbekendtgørelsen
- Kompetenceprofil
- Ny bekendtgørelse for pædagoguddannelsen

De eksterne krav til evaluering

- Evaluering af uddannelser
- Akkreditering
 - University college akkrediteringen
 - Akkreditering af professionsbacheloruddannelserne
 - Styringsanalysen fra undervisningsministeriet

Kulturen på pædagoguddannelsen

- Schultz definition af organisationskultur:
- *”Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde.”* [\[1\]](#)
- [\[1\]](#) Schultz (1997), s.73.

Kulturen på pædagoguddannelsen

Tre forskellige typer af symboler

- Fysiske symboler/artefakter
- Handlingssymboler
- Verbale symboler

Kulturen på pædagoguddannelsen

Sammenhængen mellem de tre symboler, verdensbillede og etos

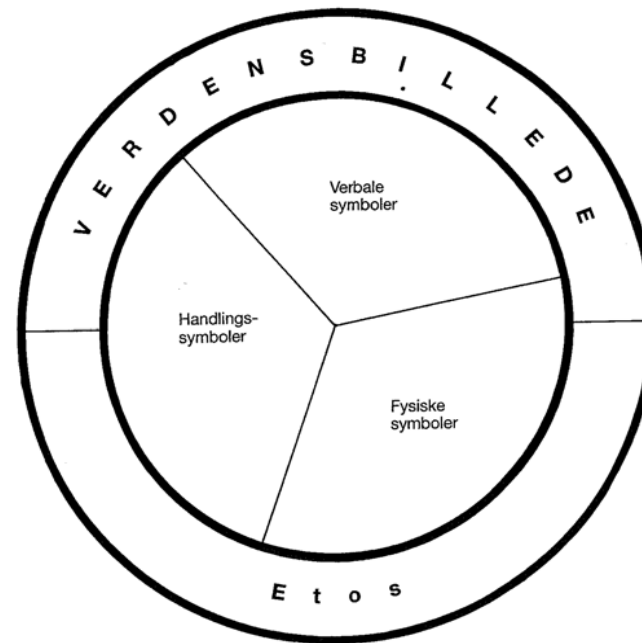
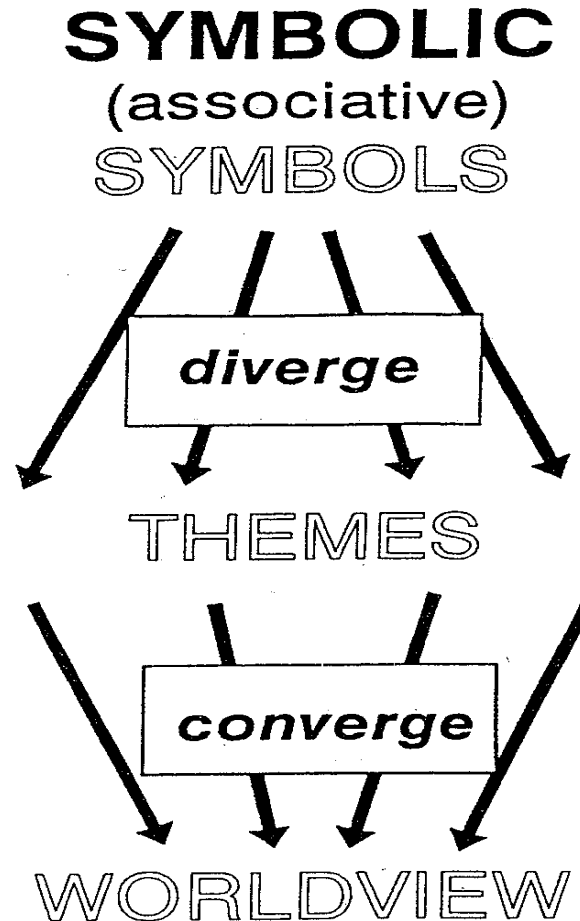


Fig. 1 Schultz (2004, side 81)

Kulturen på pædagoguddannelsen

Model for den symbolske analysemetode (Hatch og Schultz, 1993)



Henning Holt Christensen
HHC@ucn.dk

Kulturen på pædagoguddannelsen

Temaer

- **Evaluering er en del af centraliseringen**
- **Evaluerings paradigmer**
- **Evaluering er en trussel mod den fagprofessionelle autonomi**
- **Evaluering er ledelsens redskab til at kontrollere underviserne**
- **Evaluering er ikke det væsentlige til at sikre kvalitet**
- **Evaluering er knyttet til en individuel autonomi**
- **Evaluering anvendes ikke i et udviklingsperspektiv**
- **Evaluering er vanskelig i de musiske fag**

Spørgsmål

- **Evalueringsskulturer**
- Hvordan har din organisation lært sig at arbejde med evaluering?
- Hvad anses i kulturen som den rette måde at tænke, føle og handle på i relation til evaluering?
- Hvad læres videre til nye medarbejdere i din organisation, som den rette måde at tænke om evaluering på?
- Har I flere "konkurrerende" sub-kulturer i din organisation i forhold til evaluering?

Strategi

- Den kognitive skole som strategimodel
- Ledelse i det organisatoriske krydspres
- Kommunikation som meningsskabende kredsløb
- Strategi for opbygning af evalueringskapacitet

Ud fra Jørgen G. Rasmussen (2006)[\[1\]](#) kan opstilles følgende forhold eller principper, der er væsentlige for arbejdet med strategien:

- **Strategien er en form for fiktion som præsenteres som fortælling.**
- **Ledelsen skal påtage sig at vise "rette vej" for organisationen med fortællingen.**
- **De strategiske beslutninger og deres forudsætning skal kommunikeres i en neutral nedskreven form, som skal tilstræbes at fremstå som værende analytisk konkrete.**
- **De strategiske valg og beslutninger skal argumenteres ud fra et tydeligt ressourcemæssigt grundlag, som bygger på verificerbare analyser af fremtiden.**
- **Hvis strategien skal slå rod i organisationen og give praktiske resultater skal den have en næsten emotionel betydning for aktørerne. Denne kan skabes gennem den måde, strategien fortælles på. Her er fortælleren og fortællingen af afgørende betydning for om aktørerne får en emotionel tilknytning til strategien og hermed motivation til at gennemføre strategiens forskellige elementer.**
- **Den skal indeholde nye og anderledes elementer / ny erkendelse som er troværdig for aktørerne.**
- **Succeskriterierne for strategiens resultater er en social konstruktion mellem aktørerne.**

[\[1\]](#) Rasmussen (2006), s. 15-16

Ledelse i krydspres

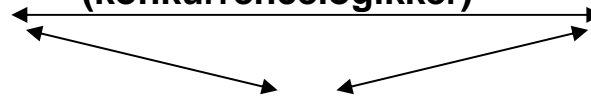
De politiske logikker

- *Evaluering som legitimering*
- *Interessevaretagelse og magt*

De rationelle logikker

- *Evaluering som effektivisering*
- *Evaluering som målstyring*

Markedsorientering
(konkurrencelogikker)



De organisatoriske logikkers krydspres

Strategisk reflekterende

- Ledelse
- Kommunikation
- Kompetenceudvikling
(udvikling af evalueringskapacitet)

De sociale logikker

Tillid, tryghed, motivation og mening hos medarbejdere og studerende

- *Evaluering som udvikling (læring og organisationsudvikling)*

Egen tilvirkning med inspiration fra
Jørgen Danelund, *Kompetencebroen II*, s.156 –
169, Danmarks forvaltningshøjskole, 2002

Henning Holt

HHC@ucn.dk

Ledelse af sammenhæng i evalueringskulturen (*det store billede*)

Lederen må se sig selv som formidler i et større organisatorisk system,

- hvor lederen oversætter de ydre krav til værdifuld **læring og udvikling** i organisationen
- samtidig med, at lederen aktivt bruger evalueringer offensivt **legitimerende** i samarbejdet med
 - Ministeriet (rationel logik)
 - Samfundets krav og forventninger (politisk logik)

Ledelse i krydspres

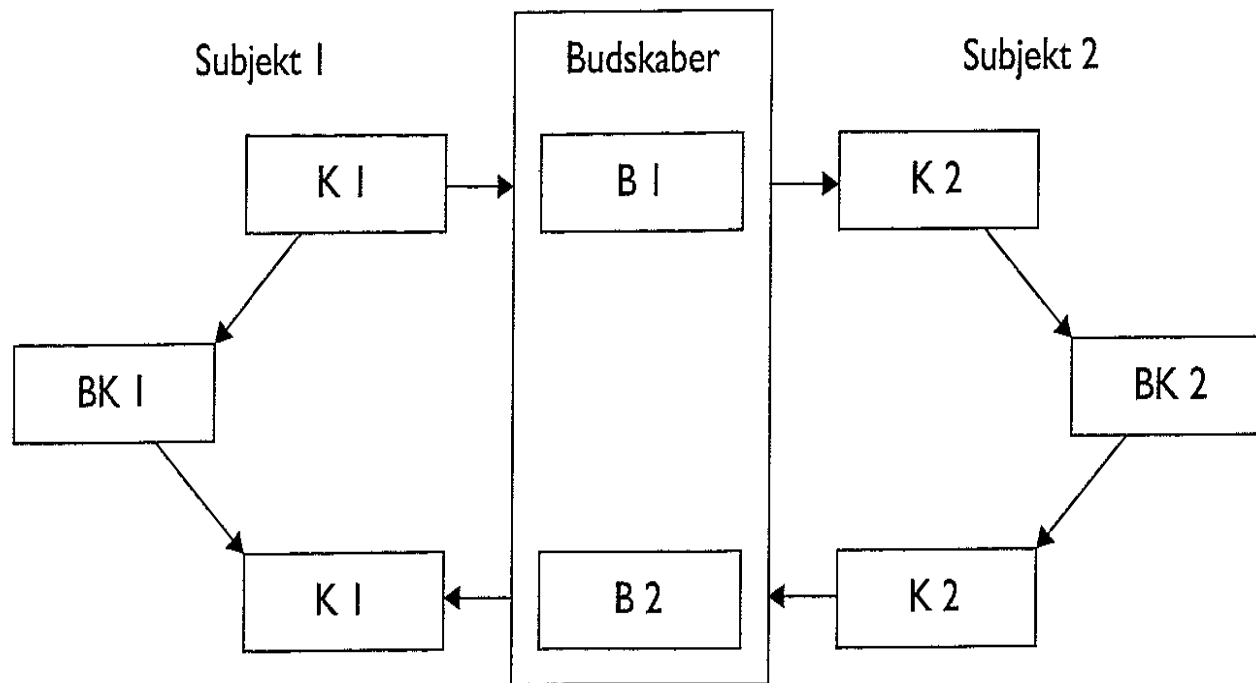
- Lederne må se sig som formidler mellem krydspressets felter
- Lederen må "oversætte" mellem felternes koder
- Lederen må sikre, at oversættelsen giver mening og skaber beslutnings- og handlegrundlag i de forskellige felter

Lederens rolle i beslutningsprocesserne

- Må sikre størst mulig gennemsigthed
- Må sikre indflydelse til relevante grupper
- Må sikre frugtbar og åbent samarbejdsclima
- Må have øje for **kulturens stabiliserende indflydelse** (kulturens træghed)
- Må have øje for **læringspotential**, der kan udvikle evalueringskulturen.

Kommunikationsmodel

Dialogbaseret kommunikation, Kragh (2002)



Spørgsmål

- **Evalueringens kultur i et krydspres**
- Hvordan forstår din organisation interessenterne i krydspreset?
- Hvad er deres interessefællesskaber og interesse modsætninger når det drejer sig om evaluering?
- Hvordan bruger du din kommunikation til at forstå og formidle mellem disse?
- Hvor er du selv holdningsmæssigt i denne balance i krydspreset (spejler du dig mere et sted end andre?)
- Hvordan påvirker din spejling kommunikationen?

Dialog om evalueringskulturen

Kræver

- at man som leder tør rumme,
 - at verden kan ses som polycentrisk
 - at evalueringskultur ikke kan styres og kontrolleres
- at man som leder tør åbne sig overfor det kulturelle lag, ved at undersøge organisationens forestillinger og handlinger ifht. evaluering
- at man som leder tør gøre dette sammen med uddannelsens interessenter
 - Det politiske miljø
 - Det rationelt/administrative miljø
 - Medarbejdere og studerende
- at man som leder tør rumme, at man ikke har svaret!

Ledelse af mening i evalueringskulturen

- Mening er ikke logisk, lineær og rationel
- Mening er en social konstruktion
- Mening er i evig bevægelse
- Mening får stabilitet og træghed gennem organisationskulturen

Opbygning af evalueringskapacitet

Kroghstrup (2007)

- **Evaluering er en institutionaliseret praksis**
- **Gennemførelse af faglige kvalificerede evalueringer**
- **Den interne evaluator er uafhængig af interesser**
- **Inddragelse og tillid fra interessenter i organisationen**
- **Timing, finansiering og bestemmelse af metodologi sker i organisationen**
- **Adgang til data og informanter**

Spørgsmål

- **Ledelse af evalueringskulturen**
- Hvordan ser du på ledelse af sammenhængen i evalueringskulturen?
- Hvordan er jeres balance i evalueringskulturen mellem legitimering og læring?

Ledelse af at skabe mening i
evalueringskulturen er
strategisk ledelse af en evig
dynamisk proces af
legitimering og læring gennem
udvikling af kommunikation og
evalueringskapacitet i
organisationen

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

UC Nordjyllands udviklingskontrakt med UVM indeholder krav om gennemførelse af undervisningsevaluering. CEPRA bidrager til opfyldelse af dette med projektet "Meningsfuld undervisningsevaluering" (se evt. CEPRA's hjemmeside).

Mål:

Formulering af en politik der kan danne afsæt for en strategi, der opleves meningsfuld og lærerig for deltagerne.

Problem formulering:

Hvordan kan politikken for undervisningsevaluering i UCN udformes, så at den i mødekommer eksterne krav i akkrediteringsbekendtgørelse og anerkender forskellighed i uddannelsesspecifikke kulturer p. b. g. empiriske data og faglig viden om den gode undervisning og evaluering

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

Undersøgelsen

- Dokumentanalyse
- Kvantitativ kortlægning af aktuel institutionaliseret evalueringspraksis
- Kvalitativ undersøgelse af grunduddannelser og EV
- Litteraturstudier af ”den gode undervisning”
- Litteraturstudier af ”den gode undervisningsevaluering”

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

UCN's fælles kriterier for god undervisning

- Gensidigt engagement
- Sammenhæng mellem teori og praksis
- Et godt læringsmiljø
- Dialogorientering og medinddragelse af studerende
- Undersøgende og reflektive læreprocesser
- Tydelig rammesætning og progression i undervisningen
- Variation i valg af undervisnings-, arbejds- og organisationsformer
- Personlighed og humor som karakteristika for underviseren

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

Litteraturstudierne

Afspejler sig i politikken ved:

- En forståelse af undervisningsbegrebet, der omfatter andre aktiviteter end de traditionelle
- Respekt for forskellighed i uddannelseskulturer, når undervisningsevaluering udformes
- Ejerskab til evalueringresultater for alle aktører
- Vægtlægning af processuelle forhold s betydning - herunder ledelse
- Udforming af undervisningsevalueringens spørgsmål i situerede praksisfællesskaber – afstemt med UCN's forpligtigelser i.f.t. akkrediteringsbekendtgørelsen
- Opmærksomhed på kadence, hyppighed, omfang

Politik for undervisningsevaluering i UCN

Undervisningsevaluering i UCN skal:

- tilgodese de eksterne krav og forventninger formuleret i akkrediteringsbekendtgørelsens § 14
- udformes i respekt for forskellighed i uddannelsesspecifikke kulturer
- udformes med afsæt i forskningsbaseret viden om den gode undervisning
- indeholdende retningslinier for hvordan UCN's samlede evalueringskapacitet kan fremmes og vedligeholdes

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

Politik for undervisningsevaluering i UCN

- Formål
 - Kvalitetsudvikling af undervisning og evaluering og udvikling af uddannelsen
 - Arbejdet med undervisningsevaluering bør være meningsfuldt og brugbart for medarbejdere og studerende

CEPRA - videncenter for evaluering i praksis

Politik for undervisningsevaluering i UCN

- Organisering af undervisningsevalueringen
- Udvikling af evalueringskapaciteten
- Sammenhæng mellem undervisningsevaluering og kvalitetssikring
- De ledelsesmæssige udfordringer?