

Nøgler til forandring

- om skoleudvikling der integrerer evaluering

Metodeudgivelse
Nøgler til forandring

© 2001 Danmarks
Evalueringinstitut

Tekst

Karen Leth Nielsen
Camilla Laursen

Layout

Kühnel Design AS

Tryk

De Facto AS

Eftertryk med
kildeangivelse er tilladt

Bestilles hos

Statens Information
Publikationsafdelingen
Kigkurren 10
Postboks 1300
2300 København S

T 33 37 92 28

F 33 37 92 80

E sp@si.dk

H www.si.dk

Kr. 30,- inkl. moms

ISBN 87-7958-025-4

Metodeudgivelse

2001

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT



LION KING

ATHLON

Indhold

Forord

Side 3

Selvevaluering

Side 5

Elevcafé

Side 21

Spørgeskemaer

Side 29

Med andre øjne

Side 35

I sommeren 2001 offentliggjorde Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, resultatet af pilotevalueringen af skolevæsenerne i Middelfart og Hirtshals. Dermed tog EVA sine første skridt på grundskoleområdet. Det har krævet nytænkning, og pilotevalueringen har derfor haft et dobbelt formål; dels skulle EVA bidrage til intern kvalitetsudvikling i de to skolevæsener, dels skulle evalueringen bruges til at udvikle og afprøve metoder til brug for kommende evalueringer i folkeskolen. Samarbejdet med to faglige evalueringsgrupper og ikke mindst de to skolevæseners store hjælp og velvilje har betydet at begge formål er blevet opfyldt.

EVA har nu begyndt sit arbejde med at udvikle gode metoder til evaluering af grundskolen, men vi har allerede nu oplevet en meget stor interesse for de metoder der er blevet brugt i pilotevalueringen. Mange har været interesserede i hvilke overvejelser der ligger bag, og ikke mindst i hvordan eksempelvis disse evalueringsmetoder fremover kan indgå som redskaber i folkeskolens værktøjskasse. Vi har derfor besluttet at bearbejde erfaringerne med pilotevalueringens metoder og håber dermed at imødekomme folkeskolens ønske om at få inspiration til fortsat kvalitetsudvikling. Formålet med denne publikation er at gøre EVA's første erfaringer med evalueringer på folkeskoleområdet til-

gængelige og brugbare for folkeskolens egne aktører og kvalitetsudviklere. Det er tanken at publikationen kan fungere som idéoplæg til lærere, pædagoger, skoleledere eller andre der enten vil vide mere om evalueringsmetoder, eller som står over for at skulle igangsætte udviklingsprojekter i folkeskolen. Publikationen indeholder ikke færdige evalueringskoncepter. I de kommende år vil andre evalueringer på grundskoleområdet give nye grundlag for udviklingen af metoder. Men EVA giver allerede nu et bud på hvordan man på skoler og i kommuner kan begynde at arbejde med både intern og ekstern evaluering.

I denne publikation finder I metoder til selv-evaluering og forslag til arbejdet med cafémodellen. Desuden kan I læse om de to spørgeskemaundersøgelser blandt forældre og medarbejdere og hente vejledning til hvordan en sådan undersøgelse gennemføres, og hvad den kan bruges til. Endelig videregiver EVA sine foreløbige erfaringer med ekstern evaluering og skitserer hvordan et eksternt element i evalueringen kan gøres frugtbart.

God arbejdslyst.

Christian Thune
Direktør



Som en integreret del af pilotevalueringen har EVA givet sig i kast med at tænke og udvikle en ny måde at selvevaluere på i folkeskolen. Det er målet med selvevalueringen

at den skal tilvejebringe en grundig og systematisk viden om den skole eller det tema der evalueres

at den skal sætte en proces i gang der stimulerer selvrefleksion og skoleudvikling.

Model for selvevaluering

Den model EVA præsenterer her, er blevet til på basis af et samarbejde med ca. 200 medarbejdere og ledere i skolevæsenene i Hirtshals og Middelfart. De har arbejdet med en model udformet af EVA og givet værdifuld respons til revision af modellen.

Modellen har to formål:

At sætte fokus på praksis og stimulere dialogen ved at spørge

“Hvorfor gør vi som vi gør?”

At skabe ny praksis ved at spørge

“Hvad kan vi ændre, hvad vil vi ændre og hvordan gør vi det så?”

Modellen kan

- belyse hvordan skolens praksis skabes gennem såvel “skrevne” som “uskrevne regler”
- legitimere at der sættes spørgsmålstejn ved aktuel praksis og fremme argumentation for nytænkning
- skabe rum for at man som medarbejder kan beskrive sine ønsker for skolens fremtid
- sikre en åben dialog om de “uskrevne regler” så der kan arbejdes med deres betydning
- fremme fælles forståelse og fælles billeder og skabe fundamentet for ny praksis.

Hvem har nøglen

Selvevalueringen kan være den nøgle der åbner for nye forståelser og nye billeder af en ønsket fremtid. Men selvevaluering er ikke et mål i sig selv. Det centrale er de beslutninger og især den praksis der iværksættes efter evalueringen. De medarbejdere og ledere der indgår i en selvevalueringsproces, må sikre at dialog og åbenhed præger arbejdet. De spiller en vigtig rolle i udviklingen af ny praksis.

Fra tanke til handling

Når jeres skole står over for at skulle ændre praksis på et område, kan selvevaluering bidrage til at skabe kvalitet i forandringsarbejdet. Men netop fordi selvevalueringen kun er en del af et sammenhængende forløb, er det vigtigt at hele forløbet – og baggrunden for det – er kendt af alle involverede.



Forberedende fase

Før I går i gang, skal I derfor have taget stilling til spørgsmålene:

Hvem skal være med i de enkelte faser?

Hvorfor er det netop dem?

Hvem har hvilke opgaver i faserne?

Hvilke milepæle er der i processen?

Hvilke deadlines er der for den skriftlige afrapportering, og hvem er målgruppen?

Hvornår går handlefasen i gang?



Selvevaluering



Opfølgning



Handlefase



Der nedsættes en mindre gruppe – herefter kaldet styregruppe – som har ansvaret for forbedelse af og opfølgning på selvevalueringen. Gruppen sammensættes således at dens medlemmer ser med forskellige briller på det område der er genstand for forandringsarbejdet.

Fokus og nøglefaktorer

Det er ikke muligt at rumme al skoleudvikling i én proces selv om tingene i praksis hænger sammen og meget er vigtigt. Hvis selvevalueringen skal blive overkommelig og bidrage konstruktivt, er det nødvendigt at have et fokus. Styregruppens primære opgave er derfor at vælge dette fokus og fastlægge hvilke nøglefaktorer der skal behandles i selvevalueringen. Et sådant fokus kunne være *Samarbejdet mellem skole og SFO*.

Nøglefaktorer valgt inden for dette fokus kunne da blive

- formål med undervisningsarbejdet
- formål med SFO-aktiviteterne
- hvad indeholder børnenes hverdag, og hvordan er den struktureret
- hvad samarbejder lærerne og pædagogerne om, og hvordan.

Mål og rammer

Styregruppen skitserer også de overordnede rammer i form af lovgrundlag, nationale og lo-

kale mål og rammer samt relevante pædagogiske eller faglige oplæg. Herigennem synliggøres muligheder og begrænsninger. Det bliver på den måde synligt om I allerede har fyldt handle rummet ud, eller om der faktisk er en række udviklingsmuligheder inden for de givne rammer.

Hvis temaet for selvevalueringen fx er teamsamarbejde, vil den overordnede ramme være defineret i § 5, 13.5 og 18 i Folkeskoleloven. Denne suppleres af F2000-programmets fokuspunkt 2 og "En skole på vej-bilaget", kommunale mål og rammer samt skolebestyrelsens principper. En sådan afgrænsning kan hjælpe selvevalueringsgruppen til at blive på sporet og holde fast i hvad der er et must, og hvilket handlerum der er.

Endelig er det vigtigt at kravene til form og indhold i selvevalueringens skriftlige resultat, selvevalueringsrapporten, afklares og beskrives af styregruppen.

Selvevalueringsgrupper

Herefter forholder styregruppen sig til sammensætningen af selvevalueringsgrupper. Skal grupperne være homogene? Eller skal de sammensættes så forskellige kompetencer er repræsenteret? Hvordan indgår ledelsesrepræsentanter? Læs mere herom under afsnittet EVA's erfaringer, side 18.

Selvevaluering

Den forberedende fase

Skriftlighed gør en forskel

Når EVA evaluerer, fungerer selvevalueringsrapporten som dokumentation. Den eksterne evalueringsgruppe formulerer sine anbefalinger til skolen om hvordan den skal kvalitetsudvikle, bl.a. på basis af det billede skolen selv tegner i disse rapporter.

Når I evaluerer uden ekstern bistand, er det vigtigt at I selv på basis af selvevalueringen når frem til en række "anbefalinger" som I skriver ind i selvevalueringsrapporten, og som I gerne vil være med til at gennemføre.

En selvevalueringsgruppe der har arbejdet med teamsamarbejde, kunne fx anbefale:

- at skolen skaber sammenhæng mellem teamdannelsen og principper for fagfordeling
- at alle team kombinerer dialogen i teamet med skriftlighed
- at den skriftlige del af arbejdet også fungerer som et redskab til at synliggøre teamets arbejde i forhold til elever, forældre og ledelse.

Nogle selvevalueringer afdækker en overraskende praksis og hidtil ukendte vinkler og ideer som fører til ønske om at tage et kvantespring. Andre danner baggrund for at tage større eller mindre skridt i en allerede igangsat udvikling.

Hvis kolleger, andre faggrupper, forældre eller beslutningstagere skal kunne forstå og bakke op om disse ændringer – uanset om det er kvantespring eller små skridt – må de have indsigt i de tanker der har ført frem til det nye. Og det kan de netop få gennem selvevalueringsrapporten.

Et andet aspekt ved selvevalueringsrapporten er at den giver forskellige grupper på skolen mulighed for at tegne deres billede af skolen – og på den måde kan den bidrage til at den enkelte ser skolen med andre briller og får en større forståelse for helheden.

Selvevalueringsrapporten giver desuden et statusbillede af situationen på det evaluerede område. Den udvikling der sættes i gang, og de resultater der opnås, kan så senere holdes op mod dette billede netop fordi det er fastholdt på skrift.

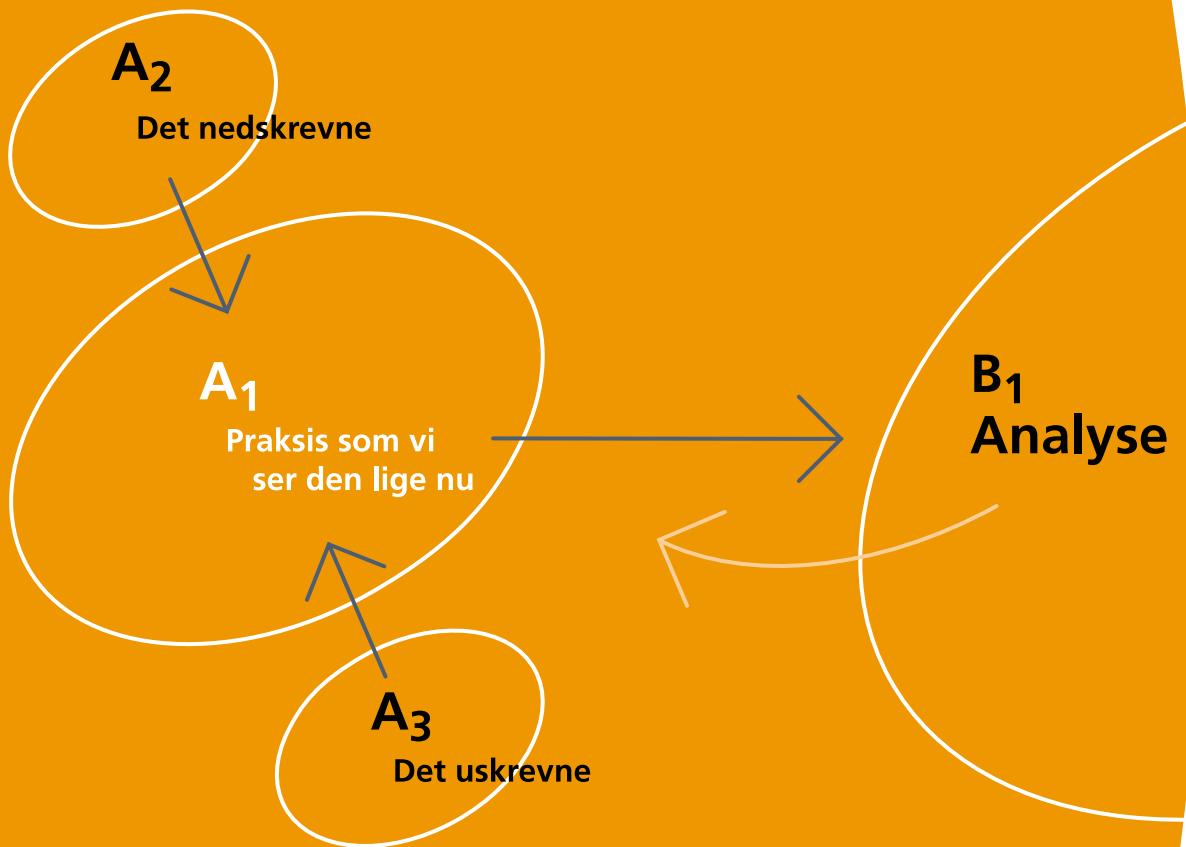
Små skridt eller kvantespring?

Udviklingsprocesser i organisationer – og dermed også skoler – kan have vidt forskellig karakter afhængig af samspillet med omverdenen og organisationens egen kultur.

En organisation der har et kontinuerligt samspil med sin omverden og definerer kvalitet i samarbejde med sin omverden, vil ofte være på forkant med de forventninger omverdenen har, og løbende være inde i en udvikling. En sådan organisation vil hele tiden tage større eller mindre skridt. Kun når omgivelserne ændrer sig dramatisk, er der behov for at tage et kvantespring.

En organisation der lever sit eget indre liv med fokus på kvalitet defineret som en høj grad af professionalisme, og som har et mindre dynamisk samspil med sin omverden, vil i perioder være nødt til at tage et stort skridt for ikke at komme helt ud af trit med omverdenen. Sådanne kvantespring kan være meget ressourcekrævende og konfliktfyldte, men hvis de lykkes, kan de også give nyt liv til organisationen.

En manglende bevidsthed om sådanne faktorer kan have stor betydning for hvordan også skoler oplever forandringskrav.



Fase A

A₁

Her svarer I på spørgsmålet: *Hvordan gør vi lige nu?*

Det fører frem til en beskrivelse af den praksis I har lige nu sådan som I oplever den. Det er vigtigt at I forholder jer systematisk til de nøglefaktorer som styregruppen har fastlagt for evalueringen, jf. *Den forberedende fase*.

A₂

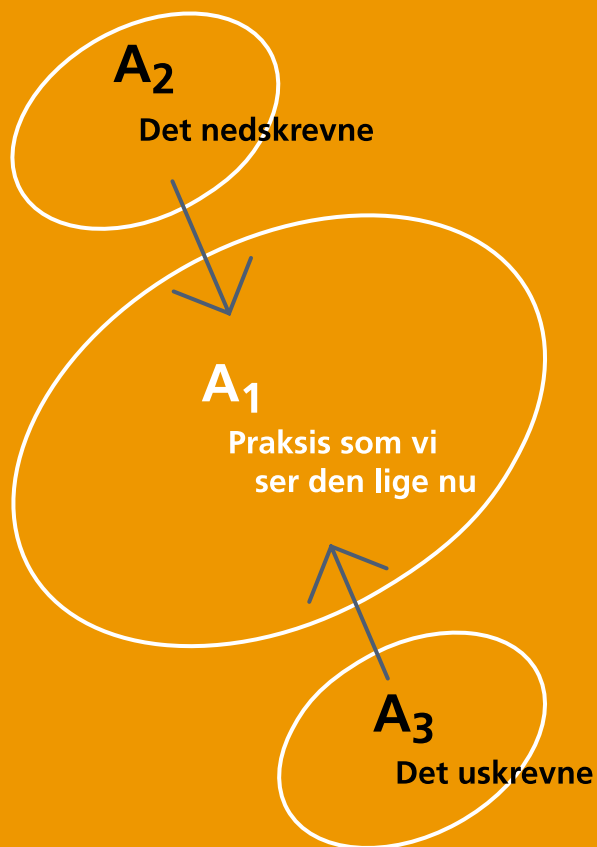
Her svarer I på spørgsmålet: *Hvad er der besluttet for temaet – på skolen og på andre niveauer?*

Det indebærer at I beskriver hovedelementerne i de nedskrevne mål, rammer og regler der er besluttet for det tema I evaluerer. Hvis I har et formuleret og nedskrevet værdigrundlag for skolen, inddrages det også her.

A₃

Her svarer I på spørgsmålet: *Hvilke uskrevne regler og holdninger påvirker praksis?*

Det er den vanskeligste opgave fordi den ikke drejer sig om facts, men om noget som er knyttet til et pædagogisk syn, en holdning til jobbet, personlige værdier mv. Det tager ofte længere tid og kræver mere af jer, men det er



Model for selvevaluering

en vigtig del af selvevalueringen. I skal fokusere på rutiner og forestillinger om hvad der er vigtigt i skolen – og især de forestillinger og rutiner I mener har indflydelse på den praksis I netop har beskrevet. Det kan fx være argumenter der ofte bruges i de pædagogiske debatter, eller traditioner som ingen stiller spørgsmål ved, men som I faktisk mener betyder noget for temaet. Endelig kan det være helt personlige holdninger og forståelser af skolens opgave som I mener spiller en rolle som fremmere eller hæmmere når noget nyt skal udvikles – igen kun inden for det tema I er i gang med at evaluere.

Før I går videre til fase B, er det vigtigt at I har skrevet de ting I har forholdt jer til under fase A ind i selvevalueringsrapporten, jf. afsnittet *Skriftlighed gør en forskel*.

Fase B

B₁

Første del af analysen fokuserer på hvorfor praksis udvikler sig som den gør.

Dette afklarer I gennem arbejdet med følgende tre spørgsmål:

Hvilke dele af praksis afspejler det nedskrevne?

Hvilke dele af praksis afspejler det uskrevne?

Hvad har haft størst betydning for den beskrevne praksis som helhed?

Anden del af analysen fokuserer på hvad I mener om den del af skolens praksis I har beskrevet under A₁. Her arbejder I dels med to hovedspørgsmål og dels med at begrunde jeres svar.

Hvilke styrker ser I i den beskrevne praksis?

Hvilke svagheder ser I i den beskrevne praksis?

Redegørelsen skal rumme både jeres svar på spørgsmålene og jeres begrundelser for at I vurderer noget som styrker og noget andet som svagheder.

B₁ Analyse

B₂ Vision

Her slutter den beskrivende og analyserende del af opgaven som primært har haft fokus rettet mod nuet og givet jer et fælles billede af hvor I er lige nu.

Opmærksomheden vendes nu mod fremtiden.

B₂

Her svarer I på spørgsmålet: *Hvordan ser den fremtid ud som I gerne vil være med til at skabe – hvis alt var muligt?*

Det indebærer at I beskriver visionen på en sådan måde at læseren kan danne sig et billede af jeres forestillinger om en anden praksis. Beskrivelsen skal som minimum rumme jeres forestillinger om hvordan de nøglefaktorer der indgår i beskrivelsen af "praksis lige nu" (A₁), ser ud i visionen.

Når I er færdige med at beskrive jeres refleksioner og visioner i fase B, har I et analyseresultat og en vision på skrift. Disse danner grundlag for en proces hvor I beslutter jer for hvilke konsekvenser I synes jeres selvevaluering bør få for skolens praksis.

Det er disse konsekvenser der skal være genstand for opmærksomheden i fase C.

Fase C

C₁

Hvordan gør vi i en fremtidig praksis?, er det centrale spørgsmål i fase C.

Det billede af en fremtidig praksis som tegnes her, kan rumme elementer både fra analysen af gældende praksis og fra visionen.

Beskrivelsen bygger således på en række valg og vurderinger af hvad det er muligt at realisere inden for den periode der er til rådighed for implementeringen.

I skal som minimum beskrive:

- hvordan I ser nøglefaktorerne realiseret i den nye praksis
- de tegn der skal kunne ses i den ændrede praksis for at I kan sige det er lykkedes.

Hvis denne beskrevne fremtidige praksis skal realiseres, er det nødvendigt at gruppen som afslutning på sit skriftlige arbejde forholder sig til C₂ og C₃.

C₂

Hvilke nedskrevne mål, rammer osv. skal revideres i forhold til den fremtidige praksis?

Her går I tilbage til A₂ og ser på hvilke mål og rammer der skal ændres for at disse kan un-



derstøtte jeres nye praksis. I skal ikke nyformulere disse, blot pege på hvilke det drejer sig om.

C₃

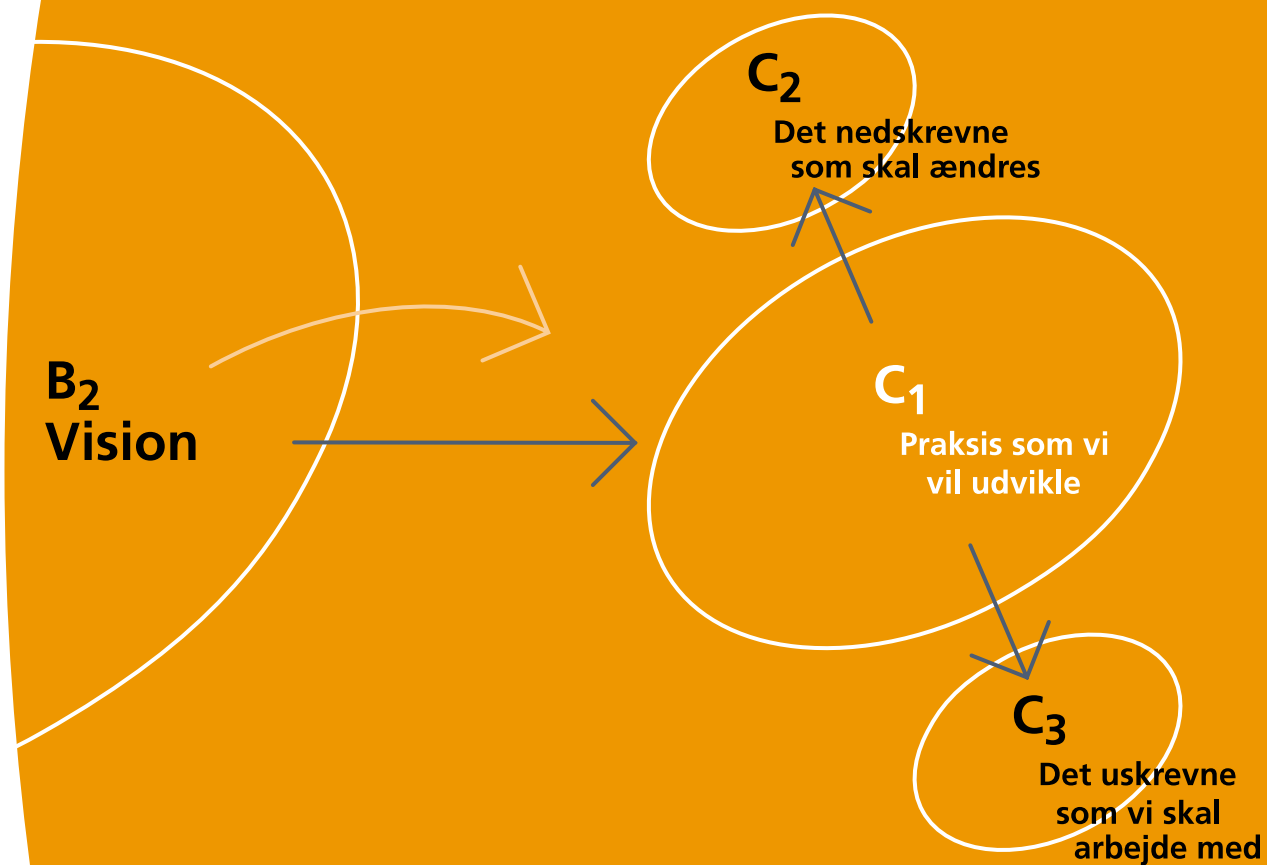
Hvilke uskrevne regler og normer er det nødvendigt at arbejde med for at realisere den fremtidige praksis?

Her går I tilbage til A₃ og ser på hvilke "uskrevne regler" og normer I tillagde en betydning som fremmere eller hæmmere. Her skriver I så hvilke af disse faktorer I mener hele skolen bør fokusere på når I går i gang med at gennemføre den ændrede praksis – enten fordi I tror de vil kunne hjælpe jer på vej, eller fordi I ser en modkultur som kan hindre gennemførelsen.

Og hvad nu

Det skriftlige resultat af jeres selvevaluering indgår nu i skolens samlede materiale der består af en række selvevalueringsrapporter som styregruppen må arbejde med i opfølgingsfasen der er beskrevet i næste afsnit.

Model for selvevaluering



Selvevaluering

Model for selvevaluering

Opfølgingsfasen

Denne publikation beskæftiger sig ikke med hvordan den enkelte skole bør tackle den beslutningsproces der skal sikre at selvevalueringens resultat bliver omsat til en ønsket praksis. Men det er vigtigt at pege på at styregruppen har nogle centrale opgaver i den opfølgingsfase der skal koble selvevaluering og handling.

Styregruppen skal sikre:

- at målgruppen og alle involverede får det samlede skriftlige resultat af evalueringen
- at der på basis af selvevalueringerne formuleres et fælles billede af den ændrede praksis skolen nu arbejder på at implementere
- at ansvar, handlepligt og milepæle i handlingsfasen bliver aftalt og synlige for alle.

Styregruppen afslutter vigtigst af alt sit arbejde med – inden for de givne rammer – at fastlægge succeskriterier og tidspunkt for evalueringen af den nye praksis.

Skoleudvikling – en uendelig historie

Skoleudvikling er både en bevidst og en ubevidst proces der foregår hele tiden. Filosofien bag den beskrevne selvevaluering er at deltagerne gennem dialogen og den fælles refleksion kan opnå større indsigt i egen og andres praksis. Denne indsigt gør det muligt at se nye vinkler i den pædagogiske praksis og være medskabere af fremtidig praksis.

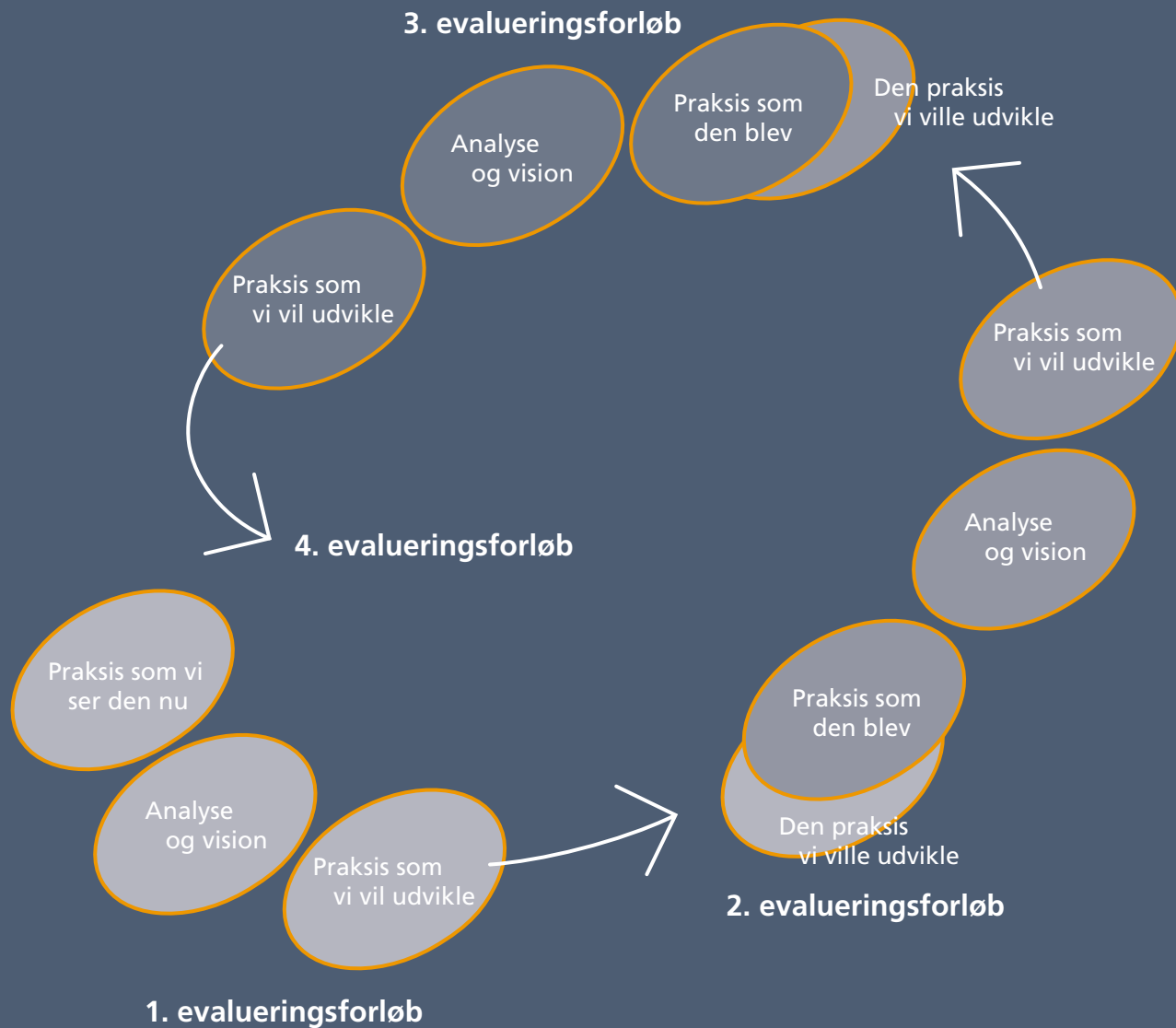
Skoler befinder sig på forskellige stadier i deres udviklingsproces. Nogle har kun få erfaringer med at arbejde systematisk med skoleudvikling og fælles refleksion. Andre har års erfaring med at arbejde med mål, succeskriterier og evaluering på forskellig vis.

EVA's selvevalueringensmodel har noget at bidrage med uanset hvilket erfaringsgrundlag skolen har. Om jeres skole skal begynde ved spiralens begyndelse, eller I har gået et stykke af vejen, må I selv afgøre. Er I på vej, kan det være en god idé at begynde ved 2. evaluering hvor "praksis lige nu" spejles i det I faktisk havde besluttet I ville. Når selvevaluering er blevet integreret i jeres skoleudviklingsarbejde, vil det være sådan at den faktisk realiserede praksis spejles i evalueringens billede af "fremtidig praksis". Derfor er det vigtigt ved processens afslutning at have svaret på spørgsmålet:

"Hvilke forhold i vores fremtidige praksis skal være realiseret for at vi har nået det vi ville?"

Har I – når I evaluerer det I har sat i gang – ikke nået det I ville, er det måske fordi konteksten er ændret, og I har været fleksible og tilpasset jer omverdenens forventningermen det kan også være fordi I ikke reelt har arbejdet på at gøre det I besluttede I ville.

Skoleudvikling – en uendelig historie



Den vejledning til og model for selvevaluering der blev anvendt i pilotprojekterne, havde som formål at få skolens medarbejdere og ledere til at reflektere over samspillet mellem regel- og værdigrundlag, kultur og praksis, at vurdere egen praksis og at skabe et fremtidigt hverdagsbillede.

Respons fra deltagerne

I en opfølgende dialog med deltagerne fik EVA en konstruktiv kritik på såvel vejledning som model. Det stod klart at modellens tankegang og idégrundlag havde ramt noget centralt i skolens kultur – gav skolen et positivt samtale- og refleksionsgrundlag. Men det stod lige så klart at såvel vejledning som model var så kompleks at den generelt var vanskelig at gå til. Samtidig har deltagerne dog formuleret sig positivt om hvad modellen har givet dem.

De fremhæver:

- at den har medvirket til at strukturere møderne
- at den har bidraget til at skabe et fælles sprog og et fælles billede af skolen
- at den har skabt rum for relevante pædagogiske diskussioner.

Sammensætning af grupper

Selvevalueringen foregik i grupper der enten var sammensat med udgangspunkt i professionerne eller på tværs af disse. Begge former har

deres styrke. Erfaringen er at de rene professionsgrupper har deres styrke i at de kommer i dybden med at beskrive praksis fordi de oplever den rimeligt ens inden for gruppen. Til gengæld kan fire grupper på en skole i deres selvevalueringssrapporter tegne fire forskellige billeder af det samme. Det har vist sig at være en øjenåbner og at provokere til en dialog som skolen ikke kan lade ligge. De blandede grupper har haft et mere problematiserende og diskuterende arbejde i selve gruppen, men de forskellige billeder af skolen bliver ikke på samme måde tydelige for alle og således heller ikke på samme måde et afsæt for dannelsen af et fælles billede af skolens virksomhed.

En intens proces

Selvevalueringsgrupperne havde to måneder til at forstå opgaven, gennemføre drøftelserne og skrive en selvevalueringssrapport. Det blev af alle deltagere oplevet som en stressfaktor, men også vurderet som et positivt aspekt. Netop intensiteten i arbejdet var med til at skabe det fælles rum for pædagogiske diskussioner som er kommet til at stå som et værdsat resultat af selvevalueringen.

Fokusering

Pilotevalueringerne fik gennem en dialog med de to kommuner et meget vedkommende, men også et meget bredt fokus. I opsamlingen på selvevalueringssprocessen blev det meget tyde-

ligt for alle involverede at afgrænsning er en afgørende faktor både når det gælder formål og indhold. En selvevaluering må have et fokus og nogle få centrale indholdspunkter – ellers stopper selvevalueringen ved analysefasen og bliver ikke det afsæt for ændringer i praksis som er hensigten.

Vores indtryk af den betydning selvevalueringen har haft, kan ikke udtrykkes bedre end Tom Tiller¹ gør det i anden sammenhæng: "*En grundig og professionelt utført selvvurdering gir oss makt gjennom at vi får ord på hendelser, virksomheder og situasjoner. Vi styrker det gode argument gjennom en bevisst, systematisk og langsiktig selvvurdering. Det gjør os tryggere og dristigere i diskusjoner med andre. Selvvurderingen øker vår profesjonalitet og styrker vår selvfølelse*".

Inspiration og værktøjer

Har I fået lyst til at gå i gang med denne selvevalueringsmodel som et led i skolens udviklingsarbejde, håber vi at have givet jer et brugbart værktøj. Modellerne findes som plancher på www.eva.dk, suppleret med skabeloner til selvevalueringsrapporter. Her ligger også de modeller og vejledninger der blev anvendt i pilotevalueringerne.

¹Tom Tiller er professor ved universitetet i Tromsø. Citatet stammer fra et inspirationsmateriale der er udarbejdet sammen med Skolverket i Sverige.

Hvorfor fokus på "uskrevne regler"?

Alle organisationer sætter mål, skaber strukturer og foretager planlægning af deres aktiviteter for at nå målene – sådan som skolen også gør det. Ofte ser man imidlertid at det der reelt finder sted, afviger fra vedtagne mål og retningslinjer. For at forstå dette må man interessere sig for hvad der styrer menneskers handlinger – også når de indgår i en organisation.

Kulturteori forklarer fænomenet med at menneskers handlinger i vid udstrækning er styret af normer, værdier, vaner, identitet og følelser. Ud fra et sådant perspektiv bliver arbejdet med at skabe en fælles forståelse, fælles billeder og et fælles sprog vigtige faktorer i en organisations udvikling.

Problemet er ikke at normer og værdier er uskrevne, men at organisationer ikke anvender denne viden om styring i sine udviklingsprocesser i samme grad som den anvender formelle regler og beslutninger.



Der var brug for at tænke nyt da EVA for første gang skulle inddrage folkeskoleelever i en evaluering. Erfaringer fra studerende ved de videregående uddannelser skulle kobles med intentionen om at finde frem til en selvevalueringsmetode der tager højde for børn og unges måde at tænke og formulere sig på.

På samme tid var det målet at afprøve og udvikle en dialogform der i fremtiden kan anvendes i en evalueringspraksis i klassen, i elevrådet eller i lærernes arbejde med evaluering og kvalitetsudvikling.

Her præsenterer EVA en model der bygger på erfaringer fra gennemførelsen af to elevcaféer, kaldet Café EVA. Ideen er at give inspiration til hvordan man på skoler og i kommuner kan bruge cafémetoden som redskab til kvalitets sikring og -udvikling.

Hvad er en café

En café er et sted:

- hvor man kan præsentere og videreudvikle ideer
- og hvor man sammen kan blive klogere på

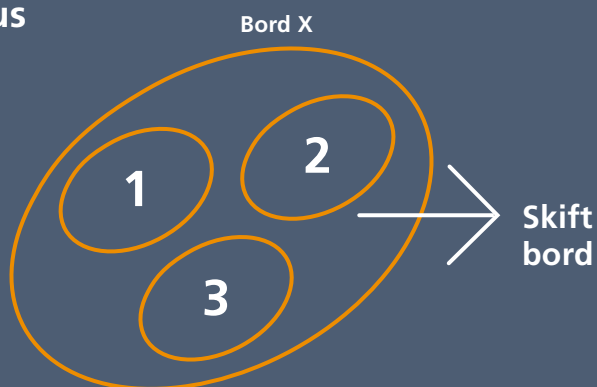
spørgsmål der ikke har endegyldige svar som fx *“hvad er en god skole?”*, *“hvordan kan undervisningen blive bedre?”* og *“hvordan kan vi udvikle kammeratskabet?”*

Cafémetoden appellerer til fantasien og kreativiteten og virker gensidigt inspirerende på deltagerne. Dialogen er i centrum, og en af tankerne bag metoden er at muligheder og løsninger findes, defineres og accepteres i fællesskab. Cafémetoden skaber ingen sandheder, men er et procesredskab der kan bruges til at strukturere og sætte rammer for dialogen.

Drejebog og værtsrolle

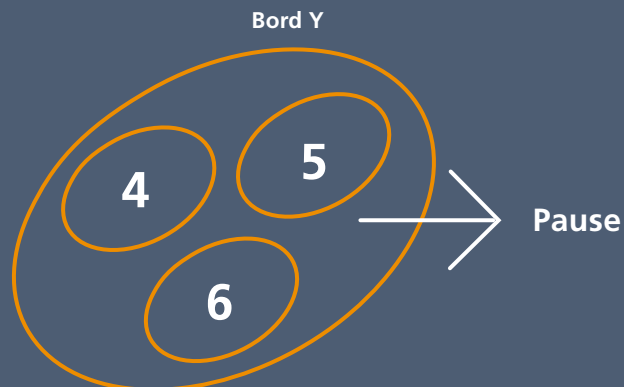
Forud for cafeen udarbejder værten en drejebog. Den beskriver tidsplanen, hvordan cafeen er bygget op, hvilke aktiviteter der vil være, og hvilke temaer der vil blive diskuteret. Værtens rolle er som procesvejleder at sætte dialogen i gang, at give deltagerne en deadline for den snak de er i gang med, at stille supplerende spørgsmål – men aldrig at give svar. Desuden er det værtens rolle at overholde drejebogens instruktioner, men også at kunne afvige fra dem hvis det skulle blive nødvendigt.

Status



Eksempler på temaer

- 1) Den bedste skoleoplevelse
- 2) Forældre og skole
- 3) Skolens ude- og indeforhold



Eksempler på temaer

- 4) Elevernes medbestemmelse
- 5) Arbejdet i klassen
- 6) Lærernes teamsamarbejde

Statusfasen

Sæt jer ved et bord hvor I ingen kender. Drøft **tema 1** i 15 min.

Stop

Drøft **tema 2** i 15 min. og skriv den/de vigtigste ting på A5-kort – en ting på hvert.

Stop

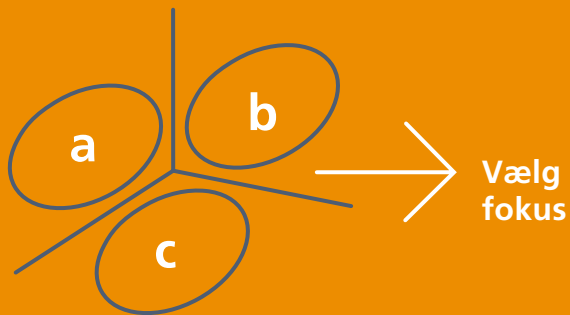
Drøft **tema 3** i 20 min. og skriv igen den/de vigtigste ting på A5-kort – en ting på hvert.

Afllever alle gruppens kort til caféværten, og find et nyt bord hvor der ikke er nogen fra dit gamle bord. Processen gentages ved det nye bord, blot med nye temaer – og kan gentages endnu engang.

Temaerne kan være understøttet af spørgsmål hvis det er nødvendigt, men de må for at tilgodese caféens grundidé være åbne.

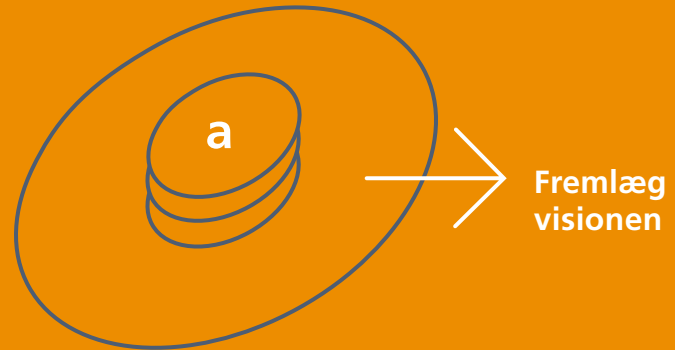
Undervejs i arbejdet kan deltagerne forsyne sig med mad og drikke som de henter i caféens disk. Efter 2-3 timer er statusarbejdet færdigt.

Vision



Eksempler på fokusområder

- a) Hvem bestemmer i den gode skole?
- b) Hvordan arbejder børnene og de voksne i den gode skole?
- c) Hvordan er den gode skole indrettet?



Vision for et fokusområde
i billede, ord og fortælling

Visionen for
"Den gode skole"

Visionsfasen

Caféværten fordeler kortene i fokusområder der går på tværs af temaerne. Det kan fx være a) "hvem bestemmer i den gode skole?", b) "hvordan arbejder børnene og de voksne i den gode skole?" og c) "hvordan er den gode skole indrettet?" Der vil ofte være flere fokusområder.

Kortene fordeles i stjernen der er tegnet eller tapet på gulvet. Cafédeltagerne går rundt om stjernen, ser på kortene i de forskellige rum og vælger et fokusområde.

De nye grupper tager kortene fra stjernen og arbejder ca. 1 time med at skabe den gode skole inden for deres fokusområde. De kan arbejde med billeder, ord og fortælling.

Hver visionsgruppe har to minutter til at fremlægge deres vision i plenum.

Andre måder

I den beskrevne café splittes temaet den gode skole op i en række undertemaer, og alle skifter gruppe flere gange. På den måde kommer mange ideer og udsagn på bordet, og caféværten sikrer sammenhængen og visionen gennem sin stjerne og opstilling af fokusområder.

I andre cafémodeller arbejder man med ét gennemgående tema og et stambord med egen vært. Herfra går cafédeltagerne på besøg i andre caféer, henter inspiration og vender tilbage til stamcaféen med nye ideer. I den form samles mange ideer ved stambordet, og stambordsværten er garant for opsamling og perspektivering.

Begge metoder tilgodeser cafémodellens grundidé om at få manges viden og udsagn kombineret gennem dialog – som basis for at skabe ny indsigt.

Pilotprojektets Café EVA

Café EVA blev gennemført i samarbejde med skoleleder Keld Rask der har erfaring i at afholde "cafeer" for skoleelever. Sammen med to lærere stod han for arrangementet med praktisk støtte fra konsulenter fra EVA.

For at undgå for stor aldersspredning deltog to elever pr. årgang i 5.-8. klasse – i alt omkring

50 elever. I de fire timer cafeen varede, skulle de sammen dele deres oplevelser og billeder af skolehverdagen og give deres bud på hvordan skolerne kan blive endnu bedre.

Allerede i invitationen til cafeen blev eleverne opfordret til i stikord at komme med forslag til hvad der kunne forbedre skoledagen. Elevernes stikord blev sendt til caféværterne. På dagen kunne eleverne genfinde sig selv og deres ideer der var ophængt på opslagstavler i cafeen.

To lys på et bord

Rummet har stor betydning for at cafeen bliver en succes. Det er vigtigt at deltagerne føler sig både velkomne og værdsatte. Cafeen var indrettet i et rart lokale hvor deltagerne kunne slappe af og føle sig godt tilpas. Lokalets størrelse var tilpasset antallet af deltagere så der var en hyggelig og god stemning.

Der sad fire-fem elever ved hvert bord, og der var én stol til hver – hverken mere eller mindre. På de runde caféborde var der papirduge som eleverne kunne tegne eller notere deres iagttagelser på, skriveredskaber, levende lys og en enkelt blomst, og i baggrunden blev der spillet dæmpet musik. Desuden var der et materialebord med karton, sakse, lim, farver etc. og et bord hvor der blev serveret sodavand, frugt, chips og slik.

Dialogens udgangspunkt

I samarbejde med Keld Rask havde konsulenterne udvalgt emner som de mente eleverne ville have mulighed for at forholde sig konstruktivt til, og som havde så tætte relationer til evalueringernes fokus som muligt.

Følgende seks temaer var afsæt for elevernes dialog:

- Arbejdet i klassen
- Teamsamarbejde
- Elevråd – medbestemmelse
- Skole/hjemsamarbejde
- Skolens fysiske rammer
- Skoleledelse.

Som ledetråd for diskussionerne var hvert tema forsynet med underspørgsmål som fx *“hvad samarbejder jeres lærere om?”*, *“hvad laver en skoleleder på en helt almindelig dag?”* og *“hvad skal der til hvis undervisningen skal blive endnu bedre?”*

Fra hverdag til vision

Første del af dagen brugte eleverne til i små grupper på fire-fem personer at debattere og skabe et statusbillede af deres hverdag, mens den sidste del af dagen handlede om at tænke stort og sætte ord på visioner for skolen. Med planlagte mellemrum blev eleverne bedt om at skifte bord. På den måde mødte de nye ansig-

ter, lyttede til andres ideer og fik udvekslet synspunkter med flere af de andre elever, og dermed blev cafeens mange forskellige dialoger flettet sammen. Undervejs gav caféværten grupperne nye emner og spørgsmål at diskutere. I visionsfasen blev eleverne bedt om at give deres bud på hvordan deres drømmeskole ser ud, og at skrive de fem vigtigste ting ned.

Dokumentation

Ligesom eleverne undervejs noterede hvad de blev enige om, og hvad de var uenige om, var det også caféværternes rolle at gå rundt mellem bordene, lytte, suge til sig og skrive ned hvad der foregik i de mange grupper. Elevernes diskussioner, tanker og ideer blev gennem dialogen undervejs præsenteret for kammeraterne, tegnet på dugene og skrevet på kort som blev indsamlet af caféværterne. Disse kort dannede udgangspunkt for visionsfasen hvor den gode skole blev skabt i ord og billeder. Til slut formidlede de enkelte grupper ved hjælp af plancher og fortælling deres visioner om den gode skole til alle cafédeltagerne. Caféværterne stod for at samle dagens dokumentationsmateriale. Det blev udgivet i en caféavis der rummede tekster, forslag og billeder fra dagen. Deltagerne fik hver især udleveret en caféavis som de kunne tage med hjem efter en helt anderledes skoledag.

Cafémodellen er for første gang blevet anvendt som metode til selvevaluering – og overvejende med et positivt resultat. EVA fik to væsentlige metodiske erfaringer i forbindelse med elevcaféerne. Vi fik afprøvet

en selvevalueringsmetode til elever i folkeskolen

en dialogform som kan bruges i folkeskolens interne evalueringspraksis.

Når elever selvevaluerer

Temaerne for de to pilotevalueringer i Hirtshals og Middelfart skolevæsen var generelt for abstrakte for elever i 10-15 års alderen. Det betød at dokumentationen fra elevcaféen ikke i forventet omfang kunne bruges i EVA's evaluering af skolevæsenene. Men den overordnede konklusion var også at det var et gab mellem evalueringens kompleksitet og elevernes verdensbillede der begrænsede succes – ikke form eller metode. Det er derfor også vores vurdering at elevs bidrag kan bruges konstruktivt i både intern og ekstern evalueringspraksis hvis de stilles overfor en opgave som relaterer til den faglige og sociale verden de bevæger sig i.

Dialog

Som dialogform fungerede metoden rigtig godt

i forhold til at få eleverne til at formulere sig om deres skolegang. De var gode til sammen at reflektere over deres hverdag, og de var gode til at formulere ønsker, være kreative og udpege problemfelter. Eleverne formåede med andre ord at blive klogere og udvikle sig i fællesskab.

Både for børn og voksne

Metoden kan helt eller delvist benyttes i mange forskellige sammenhænge. Man kunne fx bruge cafémodellen på en visionsdag for skolens elevråd, til at lade klassen diskutere både faglige og sociale aspekter af skoledagen ligesom man kunne benytte dialogformen på tværs af skolens klasser. Men cafémodellen kan også bruges til at organisere medarbejderes eller forældres debatter om bl.a. pædagogik, samarbejde og organisation.

Model og drejebog kan justeres efter formålet ligesom caféværtten kan være intern eller ekstern efter ønske og behov.

Fra vision til praksis

Cafémetodens force er dens klare fokus på den åbne, kreative og udviklende samtale. Men metoden kan også bruges som element i forløb eller udviklingsprojekter der skal resultere i konkrete handlingsplaner. Det kræver dog at caféens dialog- og idéfaser suppleres med en opfølgingsfase der fokuserer på hvordan

man kan omsætte caféens tanker til praksis i skolens hverdag. Det betyder at deltagerne skal indgå aftaler om hvilke konkrete initiativer cafeen skal afføde, og hvilke opgaver de involverede får i den forbindelse. For at fastholde både intentionen om forandring og fokus på hvem der har handlepligten, anbefaler EVA at aftalerne skrives ned. Derved bliver det også lettere at orientere eller inddrage andre og at spejle den nye praksis i det aftalte.

Kilde til inspiration

Hvad enten cafémetoden bruges alene eller som delelement i større projekter, håber EVA hermed at have givet lyst og inspiration til fremtidige cafeer i folkeskolen. I finder invitationer, elevviser og afrapporteringer fra cafeerne på EVA's hjemmeside www.eva.dk. Og i artiklen "Dialog gør os klogere", EVA'ering, juni 2001 fortæller Keld Rask selv om sine erfaringer med at arbejde med cafémetoden.

Filosofien bag

Cafémetoden bygger på seks grundantagelser som alle deltagere indledningsvist bliver fortalt om.

De lyder:

- Dialog forandrer
- Mennesker kan tale sammen
- Helheden er præsenteret i delene
- Gode løsninger er gode nok
- Mennesker har evner for selvorganisering
- Klogskaben finder vi i fællesskab.

I udgangspunktet fokuseres der på refleksion – og ikke på handling.

Metoden bygger på at deltagerne gennem dialog og samtale kan opnå ny erkendelse og på den baggrund skabe forandring og udvikling. Dens primære styrke er at den kan skabe forudsætninger for konstruktiv samtale. At deltage i et forløb hvor facit ikke er givet og sandheden ikke findes, kan bidrage til at udvide deltagerens verdensbillede – at åbne nye døre.



Skoler og kommuner får nu mulighed for at bruge EVA's designede og testede brugerundersøgelser i deres egen kvalitets sikring og -udvikling. EVA har nemlig i forbindelse med denne publikation valgt at revidere og offentliggøre de spørgeskemaer der blev brugt til pilotevalueringen af folkeskolerne i Hirtshals og Middelfart. Til rådighed er således spørgeskemaer til en undersøgelse blandt forældre og til en undersøgelse blandt medarbejdere.

Medarbejderundersøgelsen

Formålet med medarbejderundersøgelsen er at tegne et billede af skolens virksomhed som den ser ud med såvel medarbejderes som lederes øjne. Undersøgelsen fokuserer på:

- kommunikation
- samarbejde
- skoleudvikling.

Spørgsmålene sætter bl.a. spot på hvordan skolens mange kommunikationskanaler bruges, og hvordan medarbejdere og ledere vurderer forskellige samarbejdsrelationer. Derudover kan undersøgelsen bidrage til at afdække hvordan det lokale og kommunale arbejde med skoleudvikling opleves, og hvilke ideer og holdninger der præger dette arbejde.

Hvad kan jeres skole bruge den til

Medarbejderundersøgelsen beskæftiger sig pri-

mært med de strukturer der er med til at tegne skolen. Konkret kan I bruge undersøgelsen til at identificere stærke og svage sider ved bl.a. jeres teamarbejde, jeres arbejde med mål og værdier, jeres praksis i forhold til evaluering, hvordan I deler viden, og hvordan relationerne mellem ledere og medarbejdere er.

Forældreundersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at få elevernes forældre til at svare på to hovedspørgsmål:

- Er skole/hjemsamarbejde en informations- eller en samarbejdsopgave?
- Er der overensstemmelse mellem forældrenes oplevelser, forventninger og ønske om at bidrage?

Hvad kan jeres skole bruge den til

Undersøgelsen kan bruges til at blive klogere på hvordan elevernes forældre oplever samarbejdet mellem skolen og hjemmet, og hvilke ønsker og krav de har til skolen.

Der bliver spurgt ind til skole/hjemsamarbejdet på tre niveauer. Ved at bruge undersøgelsen vil I få noget at vide om skole/hjemsamarbejdet i forhold til:

- den enkelte elev
- klassen
- skolen.

Et udsnit af virkeligheden

Kvantitative undersøgelser er hverken værre eller bedre til at beskrive virkeligheden end kvalitative. Men kvantitative og kvalitative metoder har hver deres forer og kan bruges til noget forskelligt. De kvantitative metoder kan tælle og systematisere manges holdninger, tilfredshed og ønsker. Spørgeskemaundersøgelser er derfor gode til at beskrive et udsnit af virkeligheden.

Signaler til eftertanke

Når EVA evaluerer, står resultaterne af spørgeskemaundersøgelser aldrig alene, men indgår på lige fod med selvevalueringer og interview i det samlede dokumentationsmateriale. Undersøgelserne supplerer analysen med en kvantitativ vinkel. Jeres evalueringer af skolens aktiviteter vil sjældent have samme omfang. Derfor vil en spørgeskemaundersøgelse heller ikke altid indgå i evalueringen. Men det er vigtigt at overveje muligheden for at undersøge en aktivitet via en spørgeskemaundersøgelse – og afgørende at resultaterne placeres i en sammenhæng. Tal og procenter er ikke sandhedsvidner, men signaler til eftertanke.

Redskab til indsigt

At gennemføre brugerundersøgelser er ikke et

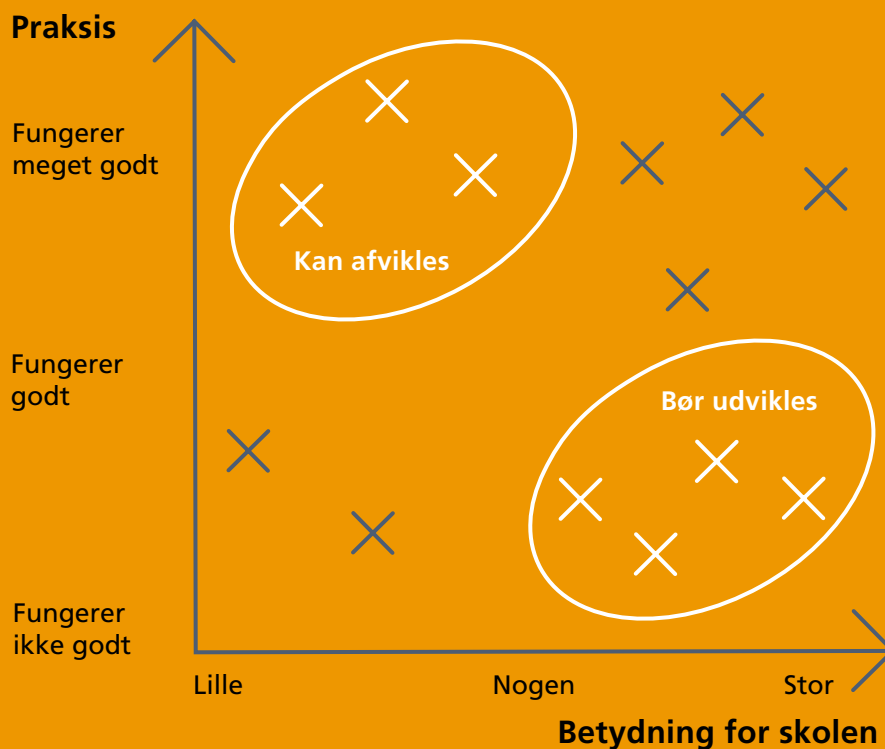
mål i sig selv. De kvantitative metoder kan nemlig ikke forklare hvorfor virkeligheden ser ud som den gør. For at analysere os frem til årsager og forklaringer har vi brug for kvalitative metoder. Resultaterne af kvantitative undersøgelser skal derfor betragtes som et redskab til at opnå indsigt.

På rette spor

Ofte har vi på forhånd en række formodninger om hvordan de adspurgte vil svare. Og ofte vil resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne bekræfte nogle af disse formodninger. Men mindst lige så interessant er det at finde de steder hvor svarene afviger fra det vi troede. Spørgeskemaundersøgelsen kan altså kaste lys over forhold vi ikke kender, og holdninger vi ikke er opmærksomme på. Og de kan vække os af formodningsdøsen.

Et afsæt for skoleudvikling

Både ved at be- og afkræfte det vi tror, er spørgeskemaundersøgelsen med til at pege på temaets interessante problemfelter. Spørgeskemaundersøgelserne er ikke leveringsdygtige i løsninger. Deres primære force er at de tegner billeder af hverdagen i folkeskolen der kan fungere som pejlemærker for hvad der skal arbejdes videre med i skoleudviklingen.



Udvikling og afvikling

Det kan være en vigtig øvelse at sammenholde medarbejderes og forældres vurderinger af praksis med hvad de synes er vigtigt. På den måde kan man fx blive opmærksom på arbejdsgange og aktiviteter i skolehverdagen som ikke fungerer i praksis, men som alle involverede eller blot én part vurderer har stor betydning for skolen. Så har I et eksempel på et område hvor praksis i fremtiden bør udvikles så den matcher forventningerne. På samme måde giver øvelsen mulighed for at lokalisere områder der i praksis prioriteres højt, og som måske fungerer udmærket. Men hvis netop disse vurderes at være mindre vigtige, vil der være et oplagt grundlag for at afvikle elementer som med tiden har mistet deres værdi.

Kan der være kvalitet i kvantitet

Med udgangspunkt i spørgeskemaundersøgelsen bliver det muligt at identificere både udviklings- og afviklingsområder. I det perspektiv kan den kvantitative metode bidrage til at kvalificere og begrunde skoleudvikling ligesom der er banet vej for at realisere ideen om at udvikling kræver afvikling.

Værktøjet

De reviderede udgaver af spørgeskemaerne findes på EVA's hjemmeside. Herfra kan I frit printe skemaerne med skolens egne data.

For at gøre det realistisk for skoler og kommuner at gennemføre undersøgelserne arbejder EVA på en elektronisk løsning hvor samtlige svar kan indtastes. Programmet vil få en indbygget printerfunktion der giver jer svarene i tabelformat. Denne løsning forventes at være klar til brug pr. 1. januar 2002.

Disse værktøjer finder I på www.eva.dk hvor I også finder figuren som planche med tilhørende prioriteringsskemaer.

Om tolkning af data

At læse og analysere talmateriale er en svær disciplin. Derfor følger her nogle råd om hvad man skal være opmærksom på når resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse tolkes og præsenteres for omverdenen.

Hvis man vælger at gennemføre en stikprøveundersøgelse fx blandt forældrene, skal man sikre sig at undersøgelsesresultaterne ikke bygger på tilfældigheder. Det sker gennem udregning af signifikans. Gennemføres derimod en totalundersøgelse, fx blandt alle medarbejdere, kan man se bort fra statistisk usikkerhed.

Når data foreligger, vil man ofte fokusere på svarprocenten. Der findes dog ingen faste kriterier for hvor høj svarprocenten skal være for at undersøgelsen giver et dækkende billede. Derimod er det vigtigt at se på hvem der har svaret. Hvis fx køn, alder og uddannelse i blandt dem der har afgivet svar, ikke modsvarer gruppen af adspurgte, må man være opmærksom på at svarene ikke nødvendigvis er dækkende. Et andet usikkerhedsmoment kommer ind hvis hele grupper af adspurgte fx af principielle eller andre grunde har undladt at svare.

En anden kilde til fejltolkning kan ligge i udregning af gennemsnit. Når fx tallene 1 til 5 som svarmuligheder er udtryk for forskellige værdier, vil det være statistisk ukorrekt at udregne gennemsnit. I stedet kan man enten se på vægten af positive og negative svar, se på procenterne for hver svarkategori, angive de absolutte tal eller udregne medianen.



At få andre øjne til at se på det man arbejder med, kan være værdifuldt. Mange har prøvet at komme til en anden skole og undre sig over hvor forskelligt praksis udfolder sig. Den oplevelse kan i nogen grad relateres til værdien i det eksterne element i en evaluering. Når EVA evaluerer, er der altid tale om en ekstern evaluering, men med metoder der tilgodeser det interne element. Når en skole beslutter sig for at selvevaluere, har evalueringen automatisk intern karakter. Hvis I ser en værdi i at andre bidrager til udviklingen af jeres praksis, kan I på forskellig vis inddrage det eksterne element i jeres evalueringsproces.

Erfaringer og ideer

I EVA's pilotevalueringer har evalueringsgruppen² været det eksterne element. Samspillet mellem de evaluerede og denne gruppe har kastet nyt lys over en velkendt verden – for begge parter. Dermed har det eksterne element bidraget til at andre facetter end dem der lå lige for, blev taget op. I den dialog vi har haft med skolefolk på møder og konferencer landet over, er der opstået en række ideer til fremme af det eksterne element som EVA har valgt at præsentere her.

Eksterne bidrag

Udenforstående kan give deres bidrag til refleksion og udvikling ved at undre sig, stille

spørgsmål til og kommentere det arbejde der foregår i en selvevalueringsgruppe. Det kan ske som en dialog undervejs i forløbet eller ved møder hvor selvevalueringsrapporten gøres til genstand for dialog. Ideen er at "andre øjne" kan være med til at få flere vinkler frem og gennem dialog og fælles refleksion åbne for nye muligheder. Både grupper og enkeltpersoner kan give deres bidrag på den måde. En væsentlig forudsætning for at indgå som ekstern part er at man ikke giver råd, men netop gennem at stille spørgsmål fremmer den evalueredes egen refleksion. Derudover kræver det også at man har interesse og indsigt i det evaluerede område.

Grupper kan fx bestå af:

- kolleger fra samme skole
- kolleger fra andre skoler i eller uden for kommunen
- andre faggrupper
- forældre.

I Middelfartevalueringen har EVA afprøvet en model med sparringsgrupper sammensat på tværs af faggrupper og med forældredeltagelse. En anden mulighed ville være at inddrage

² En evalueringsgruppe består af personer med indsigt i og erfaring på det evaluerede område, fx lærere og ledere fra folkeskolen og undervisere fra det pædagogiske felt.

Med andre øjne

konsulenter eller forskere med særlig indsigt i det evaluerede område eller særlig erfaring i den professionelle dialog. I kunne også overveje at udvikle en model ud fra jeres censorsamarbejde.

Der sker noget ...

Når andre undres over ens praksis, og man skal begrunde sine valg, sker der noget. Når man over for udenforstående skal forklare det man betragter som en selvfølge, sker der også noget. I første omgang bliver man måske provokeret og griber til forsvar. Hvis man lytter til de andres undren, kan det ske at man får skubbet til sine forestillinger om hvad der er muligt.

Mødet mellem de eksterne og de interne er vigtigt og kan være vanskeligt. Derfor må det være veltilrettelagt og præget af gensidig respekt og en forståelse for at ingen af parterne sidder med det endegyldige facit, men begge parter sidder med nøglen til forandring.

Kilde til inspiration

Med den megen fokus der er på omverdenens ønske om at kigge ind af skolens vinduer, er der et behov for at udvikle metoder der medtænker det eksterne element i en model som den enkelte skole kan bruge. Hvis I som afsæt for en sådan udvikling har lyst til at læse mere

om evalueringsgrupper og sparringsgrupper, finder I materialer på www.eva.dk i EVA's lovgrundlag, selvevalueringsvejledningen for Midtelfart og de to rapporter om pilotevalueringen.

**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55.3
DK 2100 København Ø

T 35 55 01 01
F 35 55 10 11
E eva@eva.dk

www.eva.dk