

# Kvalitetsarbejde på erhvervsskoler

Erfaringer og perspektiver

## **Kvalitetsarbejde på erhvervsskoler**

© Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma efter Dansk Sprognævns anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos:

Alle boghandlere eller på EVA's hjemmeside

[www.eva.dk](http://www.eva.dk)

30,- kr. inkl. moms

ISBN 87-7958-296-6

# Indhold

Forord	5
1 Resumé	7
2 Indledning	9
2.1 Hæftets formål	9
2.2 Hæftets udgangspunkter	10
2.3 Hæftets opbygning	12
3 Formål, resultater og interesser	15
3.1 Forskellige formål med kvalitetsarbejdet	15
3.2 Resultater af kvalitetsarbejdet	16
3.3 Interesser i kvalitetsarbejdet	18
3.4 Opmærksomhedspunkter	20
4 Kvalitetssystemer og eksternt samarbejde	21
4.1 Valg af kvalitetssystematik	21
4.2 Samarbejde med andre skoler og eksterne konsulenter	23
4.3 Opmærksomhedspunkter	24
5 Centrale udfordringer	25
5.1 Kvalitetscirkelns faser	25
5.2 Dokumentation og fokusområder	27
5.3 Kvalitetskultur	29
5.4 Opmærksomhedspunkter	30

6	Forankring af kvalitetsarbejdet	31
6.1	Forskellige former for inddragelse	31
6.2	Dokumentationsindsamling og forankring	35
6.3	Formidling af kvalitetsarbejdet	36
6.4	Opmærksomhedspunkter	39
7	Selvevaluering	41
7.1	Kravet om selvevaluering	41
7.2	Skolernes opfattelse af selvevalueringsbegrebet	43
7.3	Opmærksomhedspunkter	46
	Rapporter fra EVA	49

# Forord

Dette hæfte handler om erfaringerne og perspektiverne i det systematiske kvalitetsarbejde på erhvervsskolerne, dvs. på handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler. Hæftet opsamler skolenes erfaringer med kvalitetsarbejde, og det peger på en række opmærksomhedspunkter som er vigtige i det fortsatte arbejde med at sikre og udvikle kvaliteten på skolerne.

Det er EVA's forventning at hæftet kan indgå i arbejdet med at videreudvikle det systematiske kvalitetsarbejde på erhvervsskolerne. Desuden kan det forhåbentlig inspirere andre dele af uddannelsesverdenen i deres arbejde med at opbygge et systematisk kvalitetsarbejde.



# 1 Resumé

Dette hæfte skal give inspiration til erhvervsskolerne i deres fortsatte kvalitetsarbejde. Hæftet samler skolernes erfaringer med kvalitetsarbejde, og det peger på forhold som skolerne skal være opmærksomme på når de videreudvikler deres kvalitetssystemer.

I midten af 90'erne tog erhvervsskoleområdet for alvor fat på at opbygge et systematisk kvalitetsarbejde. Selv om der også blev arbejdet med kvalitet i andre uddannelsessektorer, var erhvervsskoleområdet pionerer i nogle henseender. Erhvervsskoleområdet var fx det første uddannelsesområde som fik særlige kvalitetsregler, dvs. regler om at skolerne skal have et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering af forskellige uddannelser.

Resultaterne af indsatsen har været betydelige. I dag gennemfører praktisk taget alle handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler et systematisk og forholdsvis omfattende kvalitetsarbejde. Samtidig er kvalitetssamarbejdet mellem skolerne omfattende. Men skolerne skal stadig styrke kvalitetsarbejdet, bl.a. ved at forankre det bredere på den enkelte skole. Det giver hæftet inspiration til.

## **Kvalitetsarbejde er mere end systemer og procedurer**

Skolerne er nået langt i arbejdet med systematisk at indsamle information og data fx i form af brugertilfredshedsundersøgelser blandt elever og studerende. Dokumentationsindsamlingen giver megen viden, men den fører ikke af sig selv til udvikling og fornyelse af aktiviteterne på skolen. Det sker først når systemer og procedurer er tilrettelagt så de understøtter og vedligeholder en aktiv kvalitetskultur – dvs. en kultur hvor alle medarbejdere forholder sig åbent og kritisk til sin egen praksis og er i stand til at udvikle den.

## **Kvalitetsarbejdet skal forankres**

Erfaringerne viser at der er en risiko for at kvalitetsarbejdet kan blive en løsrevet aktivitet på skolerne. Dermed er der en risiko for at kvalitetsarbejdet bliver noget rituelt der gennemføres af isolerede kvalitetsmedarbejdere fordi "man nu en gang skal".

Det er vigtigt at kvalitetsarbejdet bliver forankret så skolens medarbejdere er fælles om at drøfte hvordan man skal tilrettelægge kvalitetsarbejdet, og hvordan man skal analysere resultaterne af det. Dermed kan arbejdet blive et redskab til at opbygge en fælles platform blandt medarbejderne og være med til at udvikle en egentlig kvalitetskultur på skolen.

Både overordnede beskrivelser af kvalitetsarbejdet og selvevaluering som et selvstændigt og tydeligt element i skolens samlede kvalitetsarbejde er vigtige redskaber til at forankre kvalitetsarbejdet bredt på skolen. Skolerne kan også styrke forankringen ved at udnytte kvalitative metoder, fx interview i fokusgrupper, i langt højere grad end tilfældet er i dag.

### **Kvalitetsarbejdet skal gennemføres på flere niveauer**

Erhvervsskoler er komplekse organisationer. Det er derfor vigtigt at kvalitetsarbejdet gennemføres på flere niveauer så det bliver relevant for skolens øverste ledelse og det strategiske niveau, såvel som for medarbejdere og for elever og studerende. Det kræver at kvalitetsarbejdet tilrettelægges med forskellige metoder og forskelligt indhold der afspejler de forskellige niveaues behov for viden og feedback. Metoderne skal samtidig være tilpasset de kulturer der præger de forskellige uddannelser og afdelinger.

### **Målene skal være tydelige**

Skolernes erfaringer viser endelig at det er helt afgørende at målsætningerne i kvalitetsarbejdet er tydelige og kendte. Arbejdet skal udspringe af de formål der gælder for aktiviteterne på skolen, og det skal fokusere på skolens kerneydelser så det bliver relevant for de forskellige aktører. Uden klare, operationelle og prioriterede mål er det vanskeligt at foretage en fokuseret informationsindsamling, ligesom det bliver svært at formulere kriterier for hvornår og om skolen har nået sine mål.

### **Hæftets dokumentationsgrundlag**

Hæftet bygger på synspunkter og diskussioner fra to seminarer hvor en række kvalitetschefer og kvalitetsansvarlige fra danske erhvervsskoler deltog. Ud over de to seminarer, der var tilrettelagt i et samarbejde mellem Undervisningsministeriet og Danmarks Evalueringsinstitut (EVA), bygger hæftet på resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse som EVA har gennemført blandt samtlige erhvervsskoler i landet.



## 2 Indledning

I dag gennemfører landets handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler et forholdsvis omfattende kvalitetsarbejde, og praktisk taget alle skoler har nu et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering. Der er altså sket en betragtelig udvikling siden 1995 hvor erhvervsskoleområdet som det første uddannelsesområde i Danmark for alvor tog fat på det systematiske kvalitetsarbejde.

Q 90-projektet fra 1996 fik stor betydning for implementeringen af et systematisk kvalitetsarbejde på skolerne. Q 90-projektet indebar at skolerne fik andel i en særlig bevilling til kvalitetsudvikling hvis de kunne dokumentere at de havde implementeret en lokal kvalitetsplan.

Erfaringerne fra Q 90 blev sammenfattet i 1999 i en rapport fra Undervisningsministeriet. I 2002 gennemførte EVA en undersøgelse som bekræftede at praktisk taget alle skoler gennemfører forskellige evalueringer både på klasse- og på afdelings-/skoleniveau. Men siden har der ikke været nogen tværgående opsamling af skolernes erfaringer på kvalitetsområdet, og frem for alt har der manglet en systematisk opsamling af skolernes vurderinger af deres praksis i kvalitetsarbejdet. Det skal dette hæfte råde bod på.

### 2.1 Hæftets formål

Formålet med hæftet er at give inspiration til en fortsat udvikling og fornyelse af kvalitetsarbejdet på handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler. Hæftet bygger på en tværgående opsamling af skolernes aktuelle erfaringer med det systematiske kvalitetsarbejde – både deres erfaringer med arbejdets tilrettelæggelse og med resultaterne af det.

Opsamlingen fremdrager nogle generelle tendenser i kvalitetsarbejdet på skolerne, og den belyser de udfordringer skolerne ser i dette arbejde. Opsamlingen viser samtidig mangfoldigheden i skolernes erfaringer. Netop mangfoldigheden i skolernes kvalitetsarbejde betyder at en samlet opsamling af erfaringerne og en diskussion af de udfordringer skolerne møder, er interessant.

Hæftet peger på en række forhold som skolerne skal være opmærksomme på i det fortsatte kvalitetsarbejde, og som skal inspirere til udvikling af arbejdet. Hæftet henvender sig først og fremmest til erhvervsskolerne. Men andre uddannelsessektorer kan naturligvis også have glæde af at få indsigt i de erfaringer erhvervsskolerne har gjort sig.

## 2.2 Hæftets udgangspunkter

Hæftet bygger på forskellige typer af dokumentation og på en overordnet opfattelse af hvad kvalitetsarbejde indebærer. Derudover inddrager hæftet EVA's erfaringer fra andre projekter om kvalitetsarbejde, jf. oversigten bagerst i hæftet. Evalueringskonsulenterne Pernille Hjernov og Bo Sønderberg har udarbejdet hæftet.

### Dokumentationsmateriale

Dokumentationsmaterialet til hæftet består både af kvalitative og kvantitative kilder.

Det kvalitative materiale omfatter resultaterne fra diskussionerne ved en række workshopper under et seminar i Odense i november 2005. Her havde alle erhvervsskoler mulighed for at deltage, og en meget stor del af skolerne var repræsenteret. Desuden omfatter materialet resultaterne fra diskussionerne på et arbejdsseminar over to dage i Nyborg i marts 2006 hvor kvalitetsansvarlige fra 19 skoler deltog.

Det kvantitative materiale består af en elektronisk spørgeskemaundersøgelse som blev gennemført i maj 2006. Undersøgelsen belyser en række forhold ved skolernes tilrettelæggelse af kvalitetsarbejdet – både deres organisering af det og de koncepter skolerne har valgt at tilrettelægge det ud fra. Undersøgelsen afdækker også skolernes prioriteringer af forskellige formål med kvalitetsarbejdet og deres vurderinger af arbejdets resultater. Endelig tegner undersøgelsen et billede af de udfordringer skolerne betragter som de største i kvalitetsarbejdet.

Undersøgelsen er en totalundersøgelse. Spørgeskemaet blev i alt udsendt til 88 skoler, heraf 16 landbrugsskoler mv., 23 tekniske skoler, 32 handelsskoler og 17 kombinations-skoler (dvs. skoler med tekniske uddannelser i kombination med merkantile uddannelser eller landbrugsuddannelser). Skolens leder blev bedt om selv at besvare skemaet eller at overdrage det til en person på skolen med overblik over skolens kvalitetsarbejde så undersøgelsen kunne give et billede af skolens opfattelser og vurderinger. 81 skoler besvarede spørgeskemaet, dvs. at undersøgelsens svarprocent blev 92 %.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført af EVA, mens de to seminarer blev tilrettelagt og gennemført af Undervisningsministeriet i samarbejde med EVA. Selve spørgeskemaet og under-

søgelsens resultater findes på EVA's hjemmeside (www.eva.dk) hvor man også kan finde præsentationer fra seminarerne.

### **Hvad er kvalitetsarbejde?**

Hæftet bygger på samme opfattelse af kvalitetsarbejde som Q 90-projektet byggede på, og som også findes bag de kvalitetsregler der efterfølgende er blevet indført på erhvervsskoleområdet.

Ifølge denne opfattelse skal skolernes kvalitetsarbejde bygge på en systematik eller et bestemt koncept, men skolerne bestemmer selv hvilket system eller hvilket koncept de vil tage udgangspunkt i. Skolerne bestemmer fx selv om de vil udarbejde deres egen systematik for kvalitetsarbejdet, eller om de vil vælge et standardkoncept. I et vist omfang kan skolerne også selv vælge og prioritere de fokusområder der skal indgå i kvalitetsarbejdet. Undervisningsministeriet stiller dog krav om at skolernes kvalitetssystem som minimum belyser bestemte områder. Inden for disse rammer er prioriteringer og valg af metoder op til skolerne.

Denne opfattelse af kvalitetsarbejde indebærer at skolerne har mulighed for at opbygge et kvalitetssystem der tager afsæt i deres egne erfaringer og behov. Det er særligt vigtigt fordi erhvervsskolesektoren indeholder forskelligartede skoler med forskellige udgangspunkter for et systematisk kvalitetsarbejde.

Kvalitetsopfattelsen afspejler desuden principperne i mål- og rammestyringen. Mål- og rammestyringen indebærer at skolerne har et stort selvstændigt ansvar for at tilrettelægge og gennemføre uddannelserne – og dermed også for kvalitetsarbejdet. Det betyder at skolerne har et stort ansvar for selv at sikre at det man gør, er "godt nok".

Kvalitetsarbejde rækker imidlertid videre end til blot at sikre kvaliteten på skolen. Kvalitetsarbejde handler også om forandring og udvikling. At være bevidst om kvaliteten og om det at arbejde med kvalitet er derfor ensbetydende med at være i stand til at evaluere og udvikle sig selv.

I afrapporteringen af Q 90-projektet blev tankegangen udtrykt på følgende måde:

*Kvalitet vedrører egenskaber ved de processer og resultater, en institution udfører og opnår. For at fastslå "god kvalitet" er det nødvendigt at fastlægge, hvad der er værdifuldt at opnå, dvs. hvad institutionen stræber efter. Kun på den måde kan det afgøres, hvorvidt man nærmer sig det, der er formuleret som "god kvalitet" på et område. Med det udgangspunkt bliver det afgørende at formulere mål og overveje måder at nå dem på. Kvalitet handler derfor om bevidst forandring og udvikling.*

(Q 90-projektet, Uddannelsesstyrelsen, 1999)

Det at arbejde bevidst med kvalitet på skolen handler altså ikke kun om procedurer og systemer, men frem for alt om at institutionerne etablerer og udvikler en egentlig kvalitetskultur hvor hele organisationen er præget af en villighed til at forholde sig til og udvikle sin egen praksis.

Hæftet tager ikke udgangspunkt i et bestemt koncept eller et bestemt system, men i nogle principielle træk som efter EVAs erfaringer bør kendetegne den måde en skole vælger at tilrettelægge sit kvalitetsarbejde på.

En skoles kvalitetsarbejde skal således:

- være bredt forankret på skolen
- være systematisk, dvs. det skal være planmæssigt og bygge på et koncept eller en systematik
- være resultatvurderende, dvs. det skal vurdere skolens resultater i forhold til fastsatte værdier og mål
- være udviklingsskabende, dvs. det skal føre til forbedringer, og fornyelse af aktiviteterne på skolen
- indeholde selvevaluering.

Disse overordnede træk ved et systematisk kvalitetsarbejde er udgangspunkt for hæftet. Det gælder både når hæftet belyser hvor langt skolerne er nået i arbejdet med at implementere deres kvalitetssystem, og når det peger på hvad skolerne særligt skal være opmærksomme på når de videreudvikler og fornyr deres kvalitetsarbejde.

## 2.3 Hæftets opbygning

Hæftet indeholder fem kapitler ud over dette indledningskapitel. Kapitel 3 tegner et overordnet billede af de formål og resultater som skolerne vurderer spiller den største rolle i deres kvalitetsarbejde. Desuden tegner kapitlet et billede af hvilke interessenter skolerne inddrager i kvalitetsarbejdet.

Kapitel 4 handler om de forskellige systematikker skolerne har valgt som grundlag for deres kvalitetsarbejde. Kapitlet ser samtidig nærmere på de samarbejder skolerne deltager i som led i udviklingen af deres kvalitetsarbejde.

Kapitel 5 diskuterer de udfordringer skolerne har peget på som de største i arbejdet med at udvikle og implementere et velfungerende kvalitetssystem. Kapitlet diskuterer begrebet kvalitetskultur og nogle af de områder der er særlig vanskelige for skolerne at inddrage og dokumentere som led i kvalitetsarbejdet.

Kapitel 6 fokuserer på skolernes inddragelse af medarbejdere, elever og studerende i kvalitetsarbejdet. Kapitlet fremlægger forskellige metoder til inddragelse og forankring. Kapitlet diskuterer også hvordan skolerne kan dokumentere og beskrive deres kvalitetssystem og hvordan det kan bidrage til en bred forankring af kvalitetsarbejdet.

Til sidst ser kapitel 7 nærmere på begrebet selvevaluering. Kapitlet fremlægger forskellige opfat-  
telser af begrebet på skolerne, og det diskuterer hvad der kendetegner en god selvevaluering.



# 3 Formål, resultater og interesser

Dette kapitel belyser hvilke formål skolerne tillægger betydning i deres kvalitetsarbejde, og hvordan de vurderer resultaterne af deres kvalitetsarbejde i forhold til disse formål. Endelig belyser kapitlet hvilke interessentgrupper skolerne lægger særlig vægt på når de skal tilrettelægge deres kvalitetsarbejde.

## 3.1 Forskellige formål med kvalitetsarbejdet

Spørgeskemaundersøgelsen belyser hvordan skolerne vurderer en række mulige formål som efter EVA's erfaringer kan være i spil i forbindelse med kvalitetsarbejdet, jf. tabel 1. Dermed tegner undersøgelsen et billede af skolernes overordnede opfattelse af kvalitetsarbejdet, og den viser hvilken betydning skolerne principielt set tillægger de forskellige formål.

**Tabel 1**  
**Hvilken rolle bør følgende formål principielt set spille i kvalitetsarbejdet?**  
(N = 81)

	Meget stor	Stor	Lille	Meget lille
Løbende sikre at kerneydelserne lever op til den standard skolen ønsker at opretholde	73 %	25 %	2 %	0 %
Sikre en høj grad af brugertilfredshed blandt elever og studerende	69 %	28 %	2 %	0 %
Sikre at skolens kerneydelser fornyes og udvikles	63 %	36 %	1 %	0 %
Levere input til skolens strategiarbejde	46 %	43 %	11 %	0 %
Sikre en fælles platform blandt skolens medarbejdere	46 %	48 %	6 %	0 %

*fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

	Meget stor	Stor	Lille	Meget lille
Indgå som resultatmål i ledelsens resultatkontrakter	31 %	42 %	17 %	10 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Skolerne mener at alle de nævnte formål principielt set er vigtige. Men de forskellige formål placerer sig i to grupper på hvert sit niveau. Tabellen viser at omkring 70 % mener at kvalitetsarbejdet først og fremmest skal ses som et led i skolens sikring af kvalitet (73 %) og som led i arbejdet med at sikre en høj grad af brugertilfredshed blandt elever og studerende (69 %). Generelt tillægger skolerne udvikling af kvaliteten lidt mindre betydning end sikring af kvaliteten, men der er dog 63 % af skolerne der mener at udvikling og fornyelse af skolens kerneydelser bør spille en meget stor rolle i kvalitetsarbejdet.

Skolerne tillægger til gengæld de andre formål mindre betydning. Under halvdelen (46 %) ser kvalitetsarbejdet som et redskab der bør spille en meget stor rolle i skolens strategiarbejde, og knap en tredjedel (31 %) mener at kvalitetsarbejdet i høj grad bør indgå i grundlaget for ledelsens resultatkontrakter.

Det er også bemærkelsesværdigt at det kun er 46 % af skolerne der vurderer at kvalitetsarbejdet bør spille en meget stor rolle i arbejdet med at sikre en fælles platform blandt skolens medarbejdere. Det er altså kun halvdelen af skolerne der mener at kvalitetsarbejde bør have stor betydning for arbejdet med at udvikle en fælles platform – og dermed udvikle en fælles kvalitetskultur.

Alt i alt antyder undersøgelsen at skolernes kvalitetsarbejde oftere er reaktivt end proaktivt. De to formål der tillægges størst principiel betydning, dvs. kvalitetssikring og sikring af brugertilfredshed, er således mere reaktive end et formål om at styrke skolens strategiudvikling eller et formål om at opbygge en fælles kultur blandt medarbejderne. Dette mønster i skolernes vurderinger genfindes når skolerne vurderer i hvilket omfang kvalitetsarbejdet faktisk bidrager til de forskellige formål.

## 3.2 Resultater af kvalitetsarbejdet

I undersøgelsen vurderede skolerne i hvilket omfang kvalitetsarbejdet rent faktisk bidrager til at realisere de forskellige formål. Vurderingerne fremgår af tabel 2 på næste side.



**Tabel 2**  
**I hvilken grad er du enig eller uenig i at kvalitetsarbejdet på din skole faktisk bidrager til at realisere følgende formål?**

	Meget enig	Overvejende enig	Overvejende uenig	Uenig
Løbende sikre at kerneydelserne lever op til den standard skolen ønsker at opretholde (N = 81)	56 %	37 %	7 %	0 %
Sikre en høj grad af brugertilfredshed blandt elever og studerende (N = 80)	44 %	47 %	6 %	1 %
Sikre at skolens kerneydelser fornyes og udvikles (N = 81)	40 %	49 %	11 %	0 %
Levere input til skolens strategiarbejde (N = 80)	40 %	48 %	11 %	0 %
Sikre en fælles platform blandt skolens medarbejdere (N = 80)	26 %	57 %	16 %	1 %
Indgå som resultatmål i ledelsens resultatkontrakter (N = 79)	34 %	44 %	20 %	1 %

*Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut*

Generelt er skolerne mindre enige i at kvalitetsarbejdet faktisk bidrager til at realisere de formål som de tillægger stor betydning. Der er fx kun 44 % der er "meget enige" i at kvalitetsarbejdet på deres skole sikrer en høj grad af brugertilfredshed, selv om hele 69 % af skolerne vurderer at dette formål principielt set burde spille en meget stor rolle.

Forholdsvis få skoler er "meget enige" i at de forskellige formål realiseres via kvalitetsarbejdet, men et meget stort flertal er "overvejende enige" i at det faktisk sker. Langt hovedparten af skolerne mener altså at kvalitetsarbejdet i et vist omfang bidrager til at realisere de formål skolerne prioriterer højt når de tilrettelægger kvalitetsarbejdet. Tabellen viser imidlertid også at skolerne vurderer at der stadig er gode muligheder for forbedringer. Det er samtidig tydeligt at skolerne lægger vægt på at fremlægge et ærligt billede når de skal vurdere deres egen praksis, dvs. når de skal beskrive hvordan det faktisk er – og ikke kun hvordan det bør være. Det er i sig selv et godt udgangspunkt og en vigtig forudsætning for kvalitetsarbejdet.

Det er bemærkelsesværdigt at forholdsvis få skoler (40 %) er "meget enige" i at kvalitetsarbejdet leverer input til skolens strategiarbejde. Den utydelige sammenhæng mellem strategiarbejdet og kvalitetsarbejdet, understreges også af bestyrelsernes begrænsede involvering i kvalitetsarbejdet. På to tredjedele af skolerne (65 %) deltager bestyrelsen i ringe grad eller slet ikke når skolen fast-

lægger principperne for kvalitetsarbejdet, og på en tredjedel af skolerne (36 %) drøfter bestyrelsen kun i mindre udstrækning eller slet ikke resultaterne af kvalitetsarbejdet. Sammenhængen mellem kvalitetsarbejdet og skolernes overordnede strategiarbejde er altså ikke nødvendigvis tæt, dvs. at kvalitetsarbejdet ikke nødvendigvis er forankret på det strategiske niveau. Dermed risikerer kvalitetsarbejdet at blive en isoleret aktivitet som ikke bidrager til arbejdet med at fastlægge skolens overordnede strategi.

### 3.3 Interessenter i kvalitetsarbejdet

Spørgsmålet om kvalitetsarbejdets formål kan også belyses ud fra en anden vinkel, nemlig ud fra spørgsmålet om hvem kvalitetsarbejdet tilrettelægges for at imødekomme, jf. tabel 3.

**Tabel 3**  
**I hvilken grad tilrettelægges I kvalitetsarbejdet for at imødekomme følgende interessenter?**

	I høj eller nogen grad	I mindre grad eller slet ikke
Potentielle elever/studerende (N = 81)	91 %	9 %
Nuværende elever/studerende (N = 81)	96 %	4 %
Aftagere på arbejdsmarkedet (N = 79)	71 %	29 %
Aftagere på videregående uddannelser (N = 79)	54 %	46 %
Undervisningsministeriet (N = 80)	94 %	6 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Spørgeskemaundersøgelsen viser at skolerne især tilrettelægges kvalitetsarbejdet for at imødekomme elever og studerende og Undervisningsministeriet. Det fremgår af det kvalitative materiale at nogle skoler opfatter elever og studerende og ministeriet som deres primære "kunder", dvs. som de grupper det er særlig vigtigt at tilfredsstille. Opfattelsen er forventelig eftersom taxameterprincippet og de særlige kvalitetsudviklingstilskud giver skolerne incitament til at prioritere disse interessenter. Men samtidig indebærer opfattelsen en risiko for at kvalitetsarbejdet i meget høj grad kommer til at handle om brugertilfredshed i en snæver forstand og om at imødekomme ministeriet. Dermed risikerer kvalitetsarbejdet at forblive noget rituelt og "udvendigt" som ikke er

forankret bredt på skolen, og som derfor ikke udgør et grundlag for en egentlig kvalitetskultur blandt medarbejderne.

Det er vigtigt at adskille spørgsmålet om hvem kvalitetsarbejdet tilrettelægges for at imødekomme, fra spørgsmålet om hvem der inddrages i kvalitetsarbejdet. Selv om kvalitetsarbejdet ikke tilrettelægges for at imødekomme aftagerne i samme grad som fx elever og studerende, er det ikke nødvendigvis udtryk for at aftagerne ikke inddrages i kvalitetsarbejdet. I et vist omfang synes det imidlertid faktisk at være tilfældet.

71 % af skolerne oplyser at de tilrettelægger kvalitetsarbejdet for at imødekomme aftagerne, men det er relativt få der inddrager repræsentanter for arbejdsmarkedet i spørgeskemaundersøgelser (57 % af skolerne) eller i fokusgrupper (17 % af skolerne). De tilsvarende tal for repræsentanter for de videregående uddannelser er 28 % og 11 %. Repræsentanter for de videregående uddannelser inddrages altså i væsentlig mindre udstrækning end repræsentanter for arbejdsmarkedet. Det samme mønster gælder ved inddragelsen af aftagerrepræsentanter i en fælles refleksion over de data som kvalitetsarbejdet genererer. Her oplyser 18 % af skolerne at de inddrager repræsentanter for arbejdsmarkedet, mens 12 % tilkendegiver at de inddrager repræsentanter for de videregående uddannelser.

Tallene viser at det er en vanskelig opgave for skolerne at inddrage aftagerne i kvalitetsarbejdet. Det kommer også til udtryk i det forhold at kun 33 % af skolerne vurderer at repræsentanter for arbejdsmarkedet har kendskab til formålet med skolens kvalitetsarbejde, og at kun 18 % vurderer at det samme er tilfældet for repræsentanter for videregående uddannelser. Og når det kommer til skolernes vurdering af aftagernes kendskab til de forskellige elementer i kvalitetsarbejdet, er tallene endnu lavere. Desuden mener hele 82 % af skolerne at det er vanskeligt at formidle resultaterne af kvalitetsarbejdet, fx i form af opfølgingsplanerne, til relevante interessenter uden for skolen.

Det er altså vanskeligt for skolerne at inddrage aftagerrepræsentanter i kvalitetsarbejdet. Men det er et vigtigt område som kan styrke skolernes muligheder for at tilrettelægge og gennemføre de forskellige uddannelser i overensstemmelse med deres overordnede formål, dvs. i overensstemmelse med hvad uddannelserne skal føre til. Det fremgår af undersøgelsen at 77 % af skolerne mener at sammenhængen mellem undervisningen på den ene side og udviklingen i erhvervslivet på den anden side er vanskelig eller meget vanskelig at belyse, jf. kapitel 5. Hvis skolerne skal udvikle denne sammenhæng, kan de have gavn af at inddrage aftagerrepræsentanter for arbejdsmarkedet i en større grad.

Inddragelsen af de repræsentanter for arbejdsmarkedet der er medlemmer af skolens lokale uddannelsesudvalg, og som derfor har en fast tilknytning til skolen, behandles i kapitel 6.

## 3.4 Opmærksomhedspunkter

Boksen sammenfatter en række centrale forhold som skolerne bør være opmærksomme på i deres arbejde med at udvikle skolens kvalitetsarbejde.

### **Værd at være opmærksom på**

- Det er vigtigt at der er en sammenhæng mellem skolens kvalitetsarbejde og dens strategiarbejde. Det kan bidrage til at skolen får en mere fokuseret tilrettelæggelse og en mere offensiv brug af kvalitetsarbejdet så det ikke bliver en isoleret og løsrevet aktivitet. I den forbindelse er det vigtigt at skolens overordnede formål med kvalitetsarbejdet er tydelige.
- Skolerne har endnu ikke fuldt ud udnyttet mulighederne for at bruge kvalitetsarbejdet som et udviklingsredskab til at skabe en fælles videnplatform blandt medarbejderne og til at opbygge en fælles kvalitetskultur på skolen. Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling er to sider af samme sag der gensidigt bør understøtte hinanden.
- Skolerne bør i højere grad inddrage aftagerrepræsentanter for arbejdsmarkedet og for de videregående uddannelser. Det gælder ikke mindst når skolerne arbejder med at sikre at uddannelserne lever op til deres overordnede formål.

# 4 Kvalitetssystemer og eksternt samarbejde

Dette kapitel belyser de koncepter, dvs. de kvalitetssystematikker skolerne har valgt som grundlag for deres kvalitetsarbejde. Kapitlet gør desuden rede for de forskellige eksterne kvalitetssamarbejder skolerne deltager i – både med andre skoler og med eksterne konsulenter.

## 4.1 Valg af kvalitetssystematik

Spørgeskemaundersøgelsen belyser hvilke kvalitetssystematikker skolerne har valgt at tilrettelægge deres kvalitetsarbejde efter, jf. tabel 4.

**Tabel 4**  
**Skolernes valg af kvalitetssystematik (N = 81)**

ISO eller andre certificeringssystemer	5 %
TQM eller TQM-inspirerede systemer	17 %
EFQM eller EFQM-inspirerede systemer	42 %
Etisk regnskab eller lignende (fx "Den lærende organisation")	6 %
Andre standardiserede koncepter som er alment tilgængelige	12 %
Eget koncept/egen kvalitetssystematik	70 %

*Tallene summerer til mere end 100 % fordi respondenterne kunne give flere svar.*

*Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut*

Undersøgelsen viser at et flertal af skolerne har valgt at udvikle deres egen systematik. Det gælder mere end to tredjedele af skolerne (70 %). Men det betyder ikke at de ikke har ladet sig inspirere af de kvalitetssystemer der er alment tilgængelige. Mange skoler har således valgt at bruge elementer fra et eller flere af de standardiserede systemer som de i forskellig grad har tilpasset og kombineret med deres egne procedurer for kvalitetsarbejdet.

Det fremgår også at det kun er en femtedel af skolerne (18 %) som har valgt at udvikle deres eget koncept uden at lade sig inspirere af standardiserede systemer. Det er i øvrigt mere almindeligt på landbrugsskoler og handelsskoler end på tekniske skoler og kombinations-skoler.

Af de skoler der har ladet sig inspirere af standardsystemer, viser undersøgelsen at flest skoler (42 %) har valgt at bruge EFQM eller EFQM-beslægtede modeller som udgangspunkt for deres kvalitetsarbejde, mens relativt få skoler (5 %) benytter sig af ISO eller et andet certificeringssystem.

Da Q 90 blev afsluttet i 1999, undersøgte Undervisningsministeriet hvilke kvalitetssystematikker skolerne anvendte på daværende tidspunkt. Ministeriets opgørelse kan ikke umiddelbart sammenlignes med denne undersøgelse. Med en vis varsomhed er det dog muligt at spore en række tendenser. Meget tyder fx på at flere skoler – relativt set dobbelt så mange som nu (dvs. ca. 10 %) – var inspirerede af en certificeringstankegang i 90'erne, men at de efterfølgende har valgt andre koncepter. I 1999 anvendte kun en tredjedel af skolerne TQM eller EFQM, mens disse koncepter – og her især EFQM – i dag indgår i kvalitetsarbejdet på 59 % af skolerne.

Der er altså sket temmelig store ændringer i skolernes valg af kvalitetskoncept siden slutningen af 90'erne. Mere end tre fjerdedele af skolerne (77 %) oplyser at de har skiftet koncept for kvalitetsarbejdet på en eller flere af skolens afdelinger siden 1999. Det skyldes i nogle tilfælde at skolen har fusioneret med andre skoler (22 %). Generelt er skolernes hyppige udskiftning af kvalitetssystematikker tegn på at kvalitetsarbejdet er et område hvor skolerne løbende tilpasser deres system i forhold til lokale erfaringer og behov.

Det fremgår af det kvalitative materiale, dvs. af skolernes diskussioner på seminarerne, at tallene i tabel 4 ikke skal overfortolkes. Der er ikke nødvendigvis stor forskel på skolernes praksis selv om de anvender forskellige systemer. Den største forskel ligger mellem de skoler der benytter et certificeringssystem, og de øvrige skoler der ikke gør. Generelt er det imidlertid vigtigt at være opmærksom på at selv om to skolers praksis kan ligne hinanden, er det ikke sikkert at deres kvalitetsarbejde fungerer på den samme måde, eller at det fører til de samme resultater.

### **Samme koncept på alle afdelinger?**

Spørgeskemaundersøgelsen viser at de fleste skoler benytter det samme overordnede koncept for kvalitetsarbejdet på hele skolen. Det er således kun 11 % af skolerne som ikke anvender det samme koncept på alle skolens afdelinger.

Undersøgelsen viser også at det forhold at skolen har en kompleks opbygning med mange forskellige afdelinger, ikke behøver at være en hindring for at den har det samme overordnede princip for kvalitetsarbejdet, snarere tværtimod. Kombinations-skolerne, der typisk har mange forskellige uddannelser og afdelinger, er således de skoler der er mest tilbøjelige til at have det samme

overordnede princip for kvalitetsarbejdet på alle afdelinger – det har hele 93 % af kombinations-skolerne.

Skolernes erfaringer viser at det er en god ide at have et fælles koncept for kvalitetsarbejdet på hele skolen – både af hensyn til den strategiske planlægning og for at kunne sammenligne kvaliteten på tværs af afdelingerne. I den sammenhæng er det imidlertid også vigtigt at udvikle et system der kan rumme de kulturforskelle der findes mellem forskellige afdelinger og uddannelser på en erhvervsskole. I praksis indebærer det at kvalitetskonceptet skal være så rummeligt at det kan anvendes meningsfuldt på de enkelte uddannelser samtidig med at det kan bruges i skolens strategiarbejde.

## 4.2 Samarbejde med andre skoler og eksterne konsulenter

Skolernes arbejde med at implementere og udvikle et kvalitetssystem har ført til et tæt samarbejde mellem skolerne. Samarbejdet mellem skolerne, som Undervisningsministeriet i høj grad har tilskyndet til, gør de enkelte skoler mere opmærksomme på de områder i kvalitetsarbejdet der kan udvikles yderligere. Samarbejdet kan fx give skolerne inspiration til at fortsætte med at udvikle den systematik og de metoder de hver især benytter. Det er derfor positivt at langt de fleste skoler (89 %) udveksler erfaringer med andre skoler om hvordan de tilrettelægger kvalitetsarbejdet. Det gælder også de store skoler med mange afdelinger og uddannelser, selvom de på mange måder fungerer som netværk i sig selv. Også her har de enkelte uddannelser brug for at udveksle erfaringer med tilsvarende uddannelser på andre skoler.

Mange skoler indgår også i mere forpligtende skolesamarbejder. 67 % af skolerne er aktive deltagere i et "benchmarking"-samarbejde, og 43 % indgår i forskellige former for gensidig coaching eller gensidig audit, dvs. kvalitetsrevision i samarbejde med andre skoler.

Det fremgår af det kvalitative dokumentationsmateriale at der er en række vigtige forudsætninger for at netværksdannelserne bliver succesfulde. Først og fremmest skal skolerne have klare spilleregler for samarbejdet og en høj grad af gensidig tillid så den enkelte skole ikke har grund til at frygte at andre skoler vil misbruge de informationer de får adgang til gennem samarbejdet. Det er tydeligt at netværksdannelserne ikke bare forudsætter tillid, men at de faktisk også er med til at skabe tryghed og sikkerhed forstået på den måde at den enkelte skole via netværket får indsigt i at "det man gør", måske ikke er så ringe endda i sammenligning med andre skoler.

Nogle skoler fremhæver at der er en risiko for at "drukne" i de data som netværkene genererer. De fremhæver også risikoen for at meget formaliserede samarbejdsformer kan "stivne", og at de dermed bliver en hæmsko for dynamikken på den enkelte skole. Et udvidet samarbejde mellem skolerne kan medføre at skolen mister fokus på sig selv og på sine egne særlige forhold og po-

tentialer. Derfor er det vigtigt at skolerne kan deltage i samarbejdet på sine egne betingelser, og at samarbejdsformerne på tværs af skolerne hele tiden udvikles og samtidig fastholder skolernes fokus på eget kvalitetsarbejde.

Ud over at samarbejde med andre skoler har flere skoler også gjort brug af eksterne konsulenter, fx fra et privat konsulentfirma eller fra Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse (DEL). I forbindelse med Q 90 inddrog mange skoler eksterne konsulenter for at få hjælp til at udforme en lokal kvalitetsstrategi og til at sætte processen i gang. Tendensen er fortsat i et vist omfang. Knap halvdelen af skolerne (48 %) har således benyttet sig af eksterne konsulenter i arbejdet med at implementere og udvikle deres kvalitetsarbejde inden for de seneste fem år.

At skolerne samarbejder med andre skoler, og at de er villige til at investere ressourcer i ekspertbistand udefra, er tegn på deres seriøse indstilling til etableringen af et velfungerende kvalitetssystem. Det viser også at skolerne i høj grad er opmærksomme på at et eksternt blik kan være en god hjælp i arbejdet med at opbygge et kvalitetssystem.

### 4.3 Opmærksomhedspunkter

Boksen sammenfatter en række centrale forhold som skolerne bør være opmærksomme på i deres arbejde med at udvikle skolens kvalitetsarbejde.

#### **Værd at være opmærksom på**

- Det er vigtigt at skolens kvalitetskoncept omfatter flere niveauer der både tænkes i sammenhæng og hver for sig. Konceptet skal kunne bruges på institutionsniveau i forbindelse med det samlede strategiarbejde på skolen. Men konceptet skal også udformes så det bliver relevant og meningsfuldt for de enkelte afdelinger og uddannelser på skolen. Kvalitetsarbejdet skal altså tilrettelægges med stor fleksibilitet og med forskellige fokuspunkter så det kan rumme kulturforskellene mellem uddannelser og afdelinger på erhvervsskolerne.
- Det er vigtigt at sikre en balance mellem de krav der opstår som følge af kvalitetssamarbejdet med andre skoler, og de interne forhold og den dynamik som kendetegner den enkelte skole. Samarbejde i netværk giver inspiration, og det kan sikre det eksterne blik på kvalitetsarbejdet på en skole. Men det må ikke blive en hæmsko for udviklingen af kvalitetsarbejdet på de enkelte skoler.



# 5 Centrale udfordringer

Dette kapitel belyser hvilke udfordringer skolerne betragter som de største i arbejdet for at etablere et velfungerende kvalitetsarbejde. Afsnit 5.1 diskuterer de faser i kvalitetsarbejdet som skolerne synes er særlig svære at implementere, mens afsnit 5.2 handler om nogle af de forhold skolerne synes er vanskelige at belyse og dokumentere som led i kvalitetsarbejdet. Endelig diskuterer afsnit 5.3 udfordringen i at opbygge en egentlig kvalitetskultur.

## 5.1 Kvalitetscirkelns faser

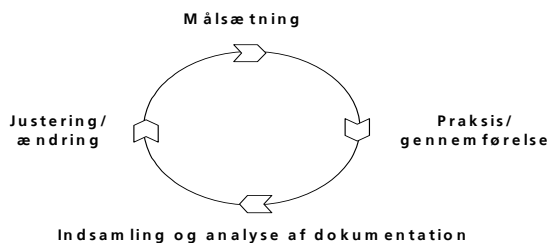
Skolernes kvalitetsarbejde består af en række elementer der hver især har forskellige formål. Elementerne kan opdeles i fire hovedområder:

- arbejdet med at fastlægge, konkretisere og prioritere målsætninger
- praksis/gennemførelse
- indsamling og analyse af dokumentation om praksis
- justering/ændring af målsætningerne på baggrund af en fortolkning af dokumentationen.

Skolernes systematiske kvalitetsudvikling og resultatvurdering er samlet set resultat af disse fire områder som må ses i sammenhæng med hinanden.

De enkelte områder og deres sammenhænge kan beskrives ved hjælp af kvalitetscirklen. Cirklen illustrerer at det samlede kvalitetsarbejde både afhænger af implementeringen af de enkelte dele og af delenes samspil med hinanden. Kvalitetscirklen illustrerer samtidig at kvalitetsarbejdet ikke er en proces med en start og en slutning, men at det tværtimod er en fortløbende proces skolerne gennemløber hele tiden.

## Kvalitetscirklen



Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at skolerne vurderer at nogle af hovedområderne eller faserne i kvalitetscirklen er temmelig vanskelige at gennemføre mens andre er betydeligt lettere jf. tabel 5.

**Tabel 5**

### **Hvor let eller vanskeligt er det at gennemføre følgende elementer i kvalitetsarbejdet?**

	Meget let/let	Vanskeligt/meget vanskeligt
Opstille klare, operationelle og prioriterede mål for aktiviteterne på skolen (N = 81)	54 %	46 %
Indsamle data (N = 81)	84 %	16 %
Analysere indsamlede data (N = 80)	72 %	27 %
Anvende analysen som udgangspunkt for refleksion (N = 80)	73 %	28 %
Udmønte refleksionen i en opfølgingsplan og en justering af målene (N = 80)	57 %	42 %
Gennemføre opfølgingsplanen (N = 80)	38 %	61 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Skolerne vurderer at indsamling og analyse af dokumentationen er det mindst vanskeligste. 84 % mener at det er "let" eller "meget let" at indsamle et datagrundlag for kvalitetsarbejdet. De elementer af kvalitetsarbejdet som skolerne har vanskeligst ved at gennemføre, handler om at opstille klare og operationelle mål og at udmønte kvalitetsarbejdet i en opfølgingsplan og gennemføre planen, dvs. at nå hele vejen rundt i cirklen.

At formulere skolens kvalitetsmål og opstille evaluerbare og prioriterede mål er vanskeligt af flere grunde – dels omfatter uddannelser mange formål, dels involverer skolerne mange forskellige aktører og interessenter. Klare og tydelige målsætninger er imidlertid en nødvendig og afgørende forudsætning for at vide hvad man skal lede efter i sin dataindsamling, og for at kunne formulere vurderingskriterier så man kan afgøre om det man gør, er "godt nok". Hvis målene ikke er tilstrækkelig konkrete, bliver det svært at følge op på kvalitetsarbejdet. Vanskelighederne med at gennemføre opfølgingsplanen hænger derfor i høj grad sammen med de udfordringer der ligger i at opstille mål for kvalitetsarbejdet.

## 5.2 Dokumentation og fokusområder

En væsentlig del af skolernes systematiske kvalitetsarbejde handler om at vælge og prioritere de områder som skolen vil udvikle. Hvis skolen skal kunne vurdere og reflektere over de udvalgte forhold og udarbejde en efterfølgende opfølgingsplan, skal de være i stand til at belyse og dokumentere de valgte forhold på en sådan måde at det giver et godt grundlag for refleksion og vurdering.

Generelt viser skolernes erfaringer at det ikke er et problem at indsamle data. Men spørgsmålet er om de data man indsamler, er anvendelige som grundlag for vurdering og fælles refleksion. Mange skoler er meget opmærksomme på risikoen for at drukne i uoverskuelige mængder af informationer om forskellige grupper vurderinger af forskellige forhold.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at skolerne generelt vurderer at det er let eller i hvert fald forholdsvis let at belyse de skoleinterne forhold som fx skolens fysiske faciliteter, elevernes tilfredshed med skolens tilrettelæggelse af uddannelsen eller undervisningens indhold og metoder. Det mener hhv. 95 %, 84 %, og 63 % af skolerne.

Skolerne vurderer til gengæld ikke at lærer- og ledelseskompetencerne er lette at belyse. Over halvdelen af skolerne (51 %) mener således at ledelseskompetencerne er vanskelige at belyse og lidt under halvdelen (47 %) har vanskeligt ved at belyse lærerkompetencer gennem kvalitetsarbejdet.

Tabel 6 viser de områder skolerne vurderer, er vanskeligst at belyse.

**Tabel 6**  
**Hvor let eller vanskelig er det efter din vurdering at belyse følgende forhold i kvalitetsarbejdet på skolen?**

	Meget vanskeligt/ Vanskeligt	Let/meget let	Forholdet belyses ikke i skolens kvalitetsarbejde
Lærerkompetencer (N = 80)	47 %	52 %	1 %
Skolens ledelseskompetencer (N = 80)	51 %	49 %	0 %
Resultater i forhold til elevernes gennemførelse og frafald (N = 78)	55 %	42 %	3 %
Undervisningens sammenhæng med erhvervslivet (N = 80)	76 %	21 %	3 %
Samspillet mellem praktikophold og andre former for virksomhedskontakt på den ene side og undervisningen på skolen på den anden side (N = 78)	62 %	35 %	3 %
Resultater i forhold til dimitteredes beskæftigelsesfrekvens (N = 78)	68 %	21 %	11 %
Resultater i forhold til dimitteredes overgang til videre uddannelse (N = 77)	66 %	22 %	12 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Skolerne anser typisk at forhold der vedrører uddannelsernes sammenhæng med erhvervsliv og videregående uddannelser, er vanskelige at belyse. Desuden synes skolerne også at det er vanskeligt at belyse elevernes gennemførelse og frafald, bl.a. fordi de oplever at de mangler et fælles begrebsmæssigt grundlag for at opgøre disse forhold.

### **Uddannelserne sammenhæng med beskæftigelse og videre uddannelse**

76 % af skolerne tilkendegiver at det er meget vanskeligt eller vanskeligt at belyse hvordan uddannelserne hænger sammen med udviklingen i erhvervslivet. Desuden er sammenhængen mellem praktikforløb og skoleundervisning et område som 62 % af skolerne synes det er svært at belyse. Det betyder at skolerne har vanskeligt ved at indsamle dokumentation der kan være udgangspunkt for skolens arbejde med opfølgingsplan og udvikling af uddannelserne på disse områder.

Det samme gælder for de dimitteredes beskæftigelse og videre uddannelse. 68 % af skolerne anser det for vanskeligt eller meget vanskeligt at belyse beskæftigelsesfrekvensen, mens 66 % synes det er vanskeligt eller meget vanskeligt et belyse overgangen til videre uddannelse.

Det er vigtigt at kvalitetsarbejdet belyser uddannelsernes sammenhæng med erhvervslivet og med de videregående uddannelser, især fordi udviklingen på både arbejdsmarkedet og i uddannelses-systemet stiller stadig nye krav til de unges kompetencer og uddannelsesmæssige kvalifikationer. Spørgeskemaundersøgelsen peger på at det er en stor udfordring for skolerne at indsamle tilstrækkelig dokumentation så kvalitetsarbejdet bliver en central mekanisme der er med til at sikre at skolen løbende udvikler uddannelserne i forhold til disse krav.

### 5.3 Kvalitetskultur

Spørgeskemaundersøgelsen viser at det er en stor udfordring for skolerne at følge op på og ændre eller justere målsætningerne. Det er med andre ord vanskeligt at give kvalitetsarbejdet en tydelig rolle i forhold til at udvikle og ændre "den måde man gør tingene på" på skolerne. Det skolerne anser for svært, er at koble det systematiske kvalitetsarbejde med det praktiske daglige arbejde på skolen. Det svære er med andre at opbygge en egentlig kvalitetskultur.

Kvalitetssystemet og procedurerne er nødvendige som ramme om skolens kvalitetskultur, men de er ikke i sig selv tilstrækkelige til at skabe en kvalitetskultur. En kvalitetskultur kan beskrives som en fælles måde at tænke og handle på der tager udgangspunkt i en fælles forståelse af kvalitet. Samtidig indebærer en god kvalitetskultur også at der er lyst og en villighed til at diskutere resultater af kvalitetsarbejdet og omsætte disse resultater til konkrete handlinger.

Aktørerne på skolen skal tillægge det systematiske kvalitetsarbejde betydning, derfor skal de inddrages og deltage i kvalitetsarbejdet på en sådan måde at kvalitetsarbejdet reelt får en betydning for hele skolen og for den enkelte medarbejders daglige praksis. Det er et ledelsesansvar at skabe nogle hensigtsmæssige rammer for at dette kan ske.

EVA's erfaringer viser at operationaliseringen af skolens målsætninger og politikker for kvalitetsarbejdet bør foregå som en diskussions- og refleksionsproces hvor målene oversættes og relateres til problemstillinger i det daglige arbejde på skolen. En kvalitetskultur forudsætter at den enkelte medarbejder kan se relevansen af de forskellige elementer hele vejen rundt, dvs. i alle faser af kvalitetscirklen. Og kvalitetsarbejdet bliver først rigtig relevant for den enkelte medarbejder når det både er overskueligt og er genstand for en løbende dialog om relevans og indhold.

Udfordringen består altså i at undgå at arbejdet med kvalitet bliver opfattet som noget man gør fordi det er et udefrakommende krav, men derimod som noget der har en central betydning for

kvaliteten af undervisningen og uddannelserne i hverdagen. Det kræver dels at kvalitetsarbejdet vedrører skolens kerneydelser, dels at det er forankret og bygger på en fælles forståelse af kvalitet. Forankringen af kvalitetsarbejdet bør derfor ikke opfattes som et isoleret element i kvalitetsarbejdet, men som en central del af skolens arbejde med at opbygge en kvalitetskultur.

## 5.4 Opmærksomhedspunkter

Boksen sammenfatter en række centrale forhold som skolerne bør være opmærksomme på i deres arbejde med at udvikle skolens kvalitetsarbejde.

### **Værd at være opmærksom på**

- Kvalitetsarbejdets målsætninger og opfølgningsspunkter skal formuleres så tydeligt og relevant for den enkelte lærer som muligt. Samtidig bør skolerne have en aktiv dialog om kvalitetsarbejdets fokusområder for at understøtte udviklingen af en kvalitetskultur der sikrer en løbende læring hos alle medarbejdergrupper på skolen.
- Det er ledelsens ansvar at skolen har en aktiv dialog som forudsætning for et velfungerende kvalitetsarbejde. Det er derfor en ledelsesopgave at sikre nogle hensigtsmæssige rammer for dialog, løbende læring og i sidste ende en god kvalitetskultur.

# 6 Forankring af kvalitetsarbejdet

Dette kapitel handler om hvordan skolerne inddrager medarbejderne og eleverne eller de studerende i kvalitetsarbejdet. Kapitlet ser på hvordan skolen kan sikre sig at kvalitetssystemet bliver forankret på hele institutionen, og det diskuterer hvad der kendetegner et forankret kvalitetsarbejde. Til sidst giver det nogle bud på hvad skolen skal overveje hvis den vil styrke inddragelsen og forankringen.

## 6.1 Forskellige former for inddragelse

Dette afsnit belyser hvordan skolerne inddrager forskellige aktører i kvalitetsarbejdet. De mest centrale aktører er i denne forbindelse undervisere, elever og studerende og eventuelle lokale uddannelsesudvalg. Erfaringerne viser at det er vanskeligt at opbygge en kvalitetskultur hvis disse centrale aktører ikke er tilstrækkeligt involveret.

### **Underviserne**

Det fremgår af det kvalitative materiale at skolerne synes det en stor udfordring at koble det systematiske kvalitetsarbejde sammen med lærernes daglige undervisning. Flere skoler peger på at der er en tendens til at lærerne opfatter den store mængde af undersøgelser – ofte spørgeskemaundersøgelser – som aktiviteter der ikke har direkte betydning for deres dagligdag.

Skolernes kvalitetsansvarlige nævner at den samme tendens også kan ses hos andre aktører på skolen. Tabel 7 på næste side viser på hvilken måde og i hvilken grad underviserne er involverede i skolens kvalitetsarbejde.

**Tabel 7**  
**Forankring af kvalitetsarbejdet hos skolens undervisere**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
I hvilken grad har skolens undervisere efter din vurdering kendskab til formålet med skolens kvalitetsarbejde? (N = 81)	59 %	36 %	5 %	0 %
I hvilken grad har skolens undervisere efter din vurdering kendskab til de forskellige elementer der indgår i skolens kvalitetsarbejde? (N = 81)	44 %	49 %	5 %	1 %
I hvilken grad bliver skolens undervisere spurgt som respondenter i spørgeskemaer? (N = 80)	67 %	24 %	6 %	3 %
I hvilken grad bliver skolens undervisere spurgt i fokusgruppeinterview? (N = 76)	9 %	33 %	30 %	28 %
I hvilken grad bliver skolens undervisere inddraget i fælles refleksion over data? (N = 80)	68 %	31 %	1 %	0 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

59 % af skolerne vurderer at lærerne i høj grad kender formålet med skolens kvalitetsarbejde. Derudover tilkendegiver 44 % at lærerne i høj grad kender til kvalitetsarbejdets forskellige elementer. Dermed vurderer skolerne samlet set at omkring halvdelen af lærerne har kendskab til kvalitetsarbejdet. Det betyder omvendt at omkring halvdelen af skolerne vurderer at lærerne ikke har et stort kendskab til kvalitetsarbejdets formål og elementer.

På godt to tredjedele af skolerne (68 %) bliver lærerne i høj grad inddraget i diskussionerne om de data skolens kvalitetssystem genererer, dvs. at en tredjedel af skolerne (32 %) kun inddrager lærerne i en fælles refleksion i nogen eller i mindre grad. Nogle af vanskelighederne med at opbygge en kvalitetskultur må derfor antages at hænge sammen med at lærerne ikke i tilstrækkelig grad deltager i en systematisk og bredt forankret refleksion over kvalitetsarbejdets resultater.

Det kvalitative dokumentationsmateriale peger på at det er en udfordring at udvikle og implementere et kvalitetsarbejde der kommer tæt nok på lærernes undervisning og på skolens kerneydelser. Skolernes erfaringer viser at det er vigtigt at lærergruppen er en aktiv del af skolens løbende refleksion og debat om kvalitetsarbejdets formål og resultater hvis arbejdet skal føre til systematisk udvikling af undervisningskvaliteten. Inddragelse af lærerne kan være med til at sikre at kvalitetsarbejdet bliver til mere end kontrol af lærernes praksis. Men det kræver at kvalitetsarbejdet tager udgangspunkt i lærernes professionsforståelser og deres faglighedsopfattelser. Hvis un-



dervisningskvaliteten skal udvikles, er det nødvendigt at kvalitetsarbejdet tager afsæt i de opfattelser og forhold der kendetegner hverdagen.

Erfaringerne fra skolerne tyder på at lærerne med fordel kan inddrages i refleksioner i lærerteam og i refleksioner mellem lærerne og skolens ledelse i højere grad end det sker nu. Ledelsens og lærernes fælles drøftelser bør involvere alle lærerne, men ikke nødvendigvis i samme grad. Drøftelserne kan fx organiseres så mindre grupper af lærere inddrages på skift.

### **Andre medarbejdergrupper på skolen**

Spørgeskemaundersøgelsen viser at skolerne vurderer at andre medarbejdergrupper, fx det administrative personale, generelt har et mindre kendskab til kvalitetsarbejdets elementer end lærerne. De deltager knap så ofte som respondenter i spørgeskemaundersøgelser, og de indgår i mindre grad i den fælles refleksion over data.

Det er forventeligt at de øvrige medarbejdere på skolen inddrages i mindre grad end lærerne. Men det er vigtigt at skolerne medtænker alle medarbejdergrupper når de forskellige kvalitets-elementer planlægges, diskuteres og udmøntes. Det kan fx være særligt relevant at inddrage andre medarbejdergrupper når skolen diskuterer undervisningsmiljøet eller sammenhængen mellem undervisningen og andre opgaver på skolen.

### **Eleverne/de studerende**

Skolerne inddrager typisk elever og studerende i kvalitetsarbejdet ved at udføre spørgeskemaundersøgelser blandt dem, jf. tabel 8.

**Tabel 8**  
**Forankring af kvalitetsarbejdet hos skolens elever/studerende**

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
I hvilken grad har skolens elever/studerende efter din vurdering kendskab til formålet med skolens kvalitetsarbejde? (N = 81)	25 %	51 %	24 %	1 %
I hvilken grad har skolens elever/studerende efter din vurdering kendskab til de forskellige elementer der indgår i skolens kvalitetsarbejde? (N = 81)	17 %	46 %	32 %	5 %
I hvilken grad bliver skolens elever/studerende spurgt som respondenter i spørgeskemaer? (N = 80)	94 %	5 %	1 %	0 %

*fortsættes næste side ...*

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
I hvilken grad bliver skolens elever/studerende inddraget i fælles refleksion over data? (N = 80)	41 %	48 %	8 %	3 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Næsten alle skoler (94 %) vurderer at de i høj grad inddrager eleverne som respondenter i spørgeskemaundersøgelser. Men skolerne vurderer at eleverne og de studerende kun i nogen grad har kendskab til kvalitetsarbejdets formål og elementer. Mange skoler er altså mere tilbøjelige til at opfatte elever og studerende som interessenter i – og målgruppe for – kvalitetsarbejdet snarere end som aktører i det. Det fremgår fx at under halvdelen af skolerne (41 %) i høj grad inddrager eleverne i fælles refleksion over de data kvalitetssystemet genererer.

Hvis forankringen af kvalitetssystemet skal øges hos eleverne og de studerende, kan det være en god ide at gennemføre flere gruppediskussioner og kvalitative interview der på systematisk vis inddrager forskellige elevgruppers synspunkter i dialogen om skolens kvalitetsarbejde. Derved bliver det muligt at tage højde for at elever og studerende også er aktive medskabere af skolens kvalitet, så man ikke risikerer udelukkende at opfatte dem som "kunder i butikken". Gennem fokusgruppeinterview om undervisnings- og uddannelseskvalitet kan eleverne både få et øget kendskab til kvalitetsarbejdet generelt, og de kan samtidig blive inddraget i skolens samlede kvalitetskultur som mere end bare modtagere af undervisning.

### De lokale uddannelsesudvalg

Spørgeskemaundersøgelsen viser at de lokale uddannelsesudvalg efter skolernes vurdering har mindre kendskab til kvalitetsarbejdets formål og elementer end andre aktørgrupper på skolerne. Knap to femtedele af skolerne (39 %) svarer at de lokale uddannelsesudvalg i mindre grad eller slet ikke kender formålet med kvalitetsarbejdet, mens knap halvdelen (49 %) vurderer at de i mindre grad eller slet ikke kender til kvalitetsarbejdets elementer. Samme andel af skolerne (49 %) tilkendegiver at de lokale uddannelsesudvalg i mindre grad eller slet ikke deltager i den fælles refleksion over kvalitetsarbejdets resultater.

EVA har tidligere undersøgt hvilken rolle de lokale uddannelsesudvalg spiller i forhold til kvalitets sikring og kvalitetsudvikling af erhvervsuddannelserne. Det viste sig at samarbejdet mellem skolerne og de lokale uddannelsesudvalg ikke var tilstrækkelig udbygget. Udvalgenes opgaveportefølje bør være tydeligere defineret, og den bør også omfatte drøftelser af kvalitetsarbejdet.

De lokale uddannelsesudvalgs vigtigste opgave er at sikre kontakten mellem skolen og det lokale arbejdsmarked og bidrage til at øge antallet af praktikpladser. Disse områder er – sammen med

sammenhængen mellem skoleuddannelse og praktikdel – centrale i de fleste skolars kvalitetsarbejde. Her kan de lokale uddannelsesudvalg med fordel inddrages mere direkte hvilket også kan være en god måde at styrke udvalgenes tilknytning til hverdagen på skolerne.

### **Særlige forankringsinitiativer**

Det fremgår af det kvalitative materiale at nogle skoler har gode erfaringer med at iværksætte særlige forankringsinitiativer. Spørgeskemaundersøgelsen viser samtidig at knap halvdelen af skolerne (44 %) har nogle særlige tiltag med henblik på at forankre kvalitetsarbejdet blandt skolens medarbejdere.

Initiativerne er i høj grad organiseret som interne audits og kvalitetsarbejdsgrupper hvor forskellige medarbejdergrupper, evt. sammen med elever/studerende, gennemfører systematiske "kvalitetsbesøg" i andre af skolens afdelinger eller på en anden skole. På besøgene kan kvalitetsgrupperne fx diskutere den besøgte afdelings arbejde med at dokumentere og følge op på kvalitetsarbejdet.

De skoler der har gode erfaringer med interne kvalitetsgrupper og "kvalitetsbesøg", har samtidig erfaring for at tiltagene kan virke proaktive, og sikrer at skolen bliver opmærksom på nye initiativer der kan inddrages i det samlede kvalitetsarbejde. Disse initiativer kan også understøtte de forskellige aktørers tænkning om og arbejde med kvalitet i hverdagen, og de kan understøtte skolens samlede dialog om kvalitetsarbejdets tilrettelæggelse og dets resultater.

## **6.2 Dokumentationsindsamling og forankring**

Skolernes erfaringer peger på at udfordringen i at forankre kvalitetsarbejdet også består i at modvirke en eventuel "spørgeskematræthed" fx hos eleverne. For at modvirke sådanne tendenser til ritualisering i kvalitetsarbejdet, viser EVA's erfaring at det er en god ide at anvende varierede dokumentationsmetoder. De metoder skolerne vælger at anvende til at udmønte kvalitetsarbejdets forskellige elementer, er derfor centrale i spørgsmålet om i hvilken udstrækning skolens kvalitetsarbejde er forankret.

De næste afsnit giver et overblik over hvilke metoder og redskaber skolerne primært anvender. Samtidig diskuteres det hvordan skolerne kan bruge de forskellige metoder mere forankringsstrategisk.

### **Kvalitetsarbejdets metoder og redskaber**

Spørgeskemaundersøgelsen viser at skolerne overvejende anvender kvantitative metoder til at indsamle dokumentation i deres kvalitetsarbejde. 40 % af skolerne anvender primært kvantitative

metoder, mens 59 % både anvender kvalitative og kvantitative metoder. Praktisk taget ingen (1 %) benytter primært kvalitative metoder.

De metoder skolen bruger til at indsamle dokumentationen, er bestemmende for det billede skolen får af uddannelsens kvalitet. Der er fx forskel på om man får afdækket hvor mange elever der er tilfredse med uddannelsen, eller om man gennem samtale om fordele og ulemper får begrundelser for elevernes holdninger til uddannelsens kvalitet. Begge typer information er gode som dokumentation – men i forhold til forskellige formål i kvalitetsarbejdet.

For at sikre at dokumentationsindsamlingen får en tydelig sammenhæng med det efterfølgende opfølgingsarbejde, bør det være helt klart hvilken type svar der er behov for inden for de forskellige områder. Fordelen ved kvantitative undersøgelser – ofte tilfredshedsmålinger i en spørgeskemaundersøgelse – er at man med forholdsvis få ressourcer kan få et bredt billede af nogle foruddefinerede forhold på skolen, fx vedrørende den generelle elevtilfredshed. Men en kvantitativ undersøgelse kan ikke give svar på hvorfor respondenterne svarer som de gør, og dermed bliver det vanskeligere at følge op på svarerne med mere end en umiddelbar "brandslukning" baseret på fornemmelser og usikre fortolkninger af årsagerne til svarene. Det kan derfor være væsentligt at supplere med dokumentationsindsamlingsformer som i højere grad lader elevernes nuancerede vurderinger og mere innovative idéer komme til udtryk, fx med henblik på at udvikle skolens undervisningsmiljø. Det kan man lettere gøre ved hjælp af kvalitative fokusgruppeinterview.

### 6.3 Formidling af kvalitetsarbejdet

Alle grupper af aktører bør have mulighed for at vide hvilke formål og elementer skolens kvalitetssystem består af, og hvad grupperne hver især er inddraget i. Derfor er det vigtigt at skolerne synliggør hvordan kvalitetsarbejdet tilrettelægges. Det gælder både med hensyn til formålet, resultaterne og ikke mindst opfølgingsplanerne.

#### **Skolens synliggørelse af kvalitetsarbejdet**

Skolerne benytter en lang række medier til at synliggøre kvalitetsarbejdet over for de forskellige interessentgrupper. Af tabel 9 fremgår det hvilke medier der er de mest anvendte.

#### **Tabel 9**

#### **Hvilke medier anvender skolen til synliggørelse af kvalitetsarbejdet?**

(N = 81)

Skolens hjemmeside	99 %
Møder	73 %

*fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

Skolens intranet	58 %
Nyhedsbrev i papirform	26 %
Kortfattede trykte beskrivelser af skolens kvalitetssystem	21 %

Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut

Tabellen viser at skolens hjemmeside er et vigtigt medie. Men hjemmesiden skaber ikke i sig selv dialog, og den er derfor mest anvendelig i forhold til de grupper der selv er interesserede i at op-søge informationen. Det er bemærkelsesværdigt at mere end en fjerdedel af skolerne (27 %) ikke benytter sig af møder som et medie til at gøre kvalitetsarbejdet synligt. Møder i forskellige fora er blandt andet velegnede som ramme for fælles refleksioner over kvalitetsarbejdet resultater. Fire ud af fem skoler (79 %) har heller ikke en trykt, kortfattet beskrivelse af skolens kvalitetsarbejde. Nogle skoler peger på at det er hensigtsmæssigt at elever og lærere kan få en beskrivelse i hånden – eller at skolen har mulighed for at sikre at de får den i hånden.

Erfaringerne viser at skolernes formidlingsstrategi på en tydelig måde bør gøre formål og indhold i kvalitetsarbejdet tilgængeligt for de mange forskellige interessenter og aktører – det er en nødvendig, om end ikke i sig selv tilstrækkelig betingelse for at kvalitetsarbejdet kan blive forankret på skolen. Det er vigtigt at skolen vælger medier som ikke først og fremmest henvender sig til Undervisningsministeriet eller de grupper som af sig selv opsøger informationen. Det er med andre ord ikke nok at informationen er tilgængelig, den skal også formidles aktivt.

Skolernes erfaringer peger på at de forskellige aktører og interessenter for kvalitetsarbejdet ikke har de samme behov for information. Det er derfor en god idé at skolerne differentierer både information og formidlingsmetode alt efter hvilken målgruppe informationen er møntet på.

### **Hvad kan en beskrivelse af kvalitetssystemet indeholde?**

I forbindelse med dette projekt har EVA fået mange gode eksempler fra en række erhvervsskoler på hvordan beskrivelse og formidling af kvalitetsarbejdet kan gribes an. Det er tydeligt at forskellige skoler har forskellige formidlingsbehov, men der er dog nogle overvejelser som kan være relevante for de fleste skoler.

Skolens løbende dialog med forskellige aktørgrupper om kvalitetsarbejdet kan med fordel tage udgangspunkt i en skriftlig fremstilling af kvalitetssystemets formål, mål og forskellige elementer. En letforståelig og overskuelig fremstilling af skolens kvalitetssystem er også en god måde at introducere nye medarbejdere til kvalitetsarbejdet og skolens forståelse af kvalitet.

Skolernes erfaringer viser at det skal være tydeligt hvem der har ansvar for hvad, og hvilke forventninger ledelsen og skolen som helhed har til de forskellige interessenters indsats i kvalitetsar-

bejdet. I en beskrivelse af kvalitetssystemet bør det derfor tydeligt fremgå hvem der skal gøre hvad, og hvornår de enkelte skal levere konkrete bidrag til kvalitetsarbejdet. Samtidig bør en beskrivelse af kvalitetssystemet også belyse hvordan og i hvilke fora den løbende dialog om kvaliteten skal udspille sig. Skolens kvalitetssystem kan ikke beskrives én gang for alle. De beskrivelser og dokumenter der vedrører kvalitetsarbejdet, skal afspejle den dynamik og udvikling der præger arbejdet. Skolens kvalitetsforståelse ændres løbende, og derfor er det centralt at beskrivelsen opdateres jævnligt.

Ofte er skolernes kvalitetskoncepter velegnede til at blive fremstillet grafisk, fx i figurer eller illustrationer. Den systematik og den tidsmæssige sammenhæng der er indlejret i konceptet, kan fx anskueliggøres ved hjælp af grafiske elementer. Mange skoler har gode erfaringer med at fremstille de forskellige undersøgelsestyper og intervaller i et "årshjul" som illustrerer de perioder og den regelmæssighed der gælder for dokumentationsindsamlingen.

Beskrivelserne skal sikre at alle grupper på skolen har et tilstrækkeligt grundlag for at deltage aktivt i kvalitetsarbejdet fx sådan at man har nogle fælles begreber i kvalitetsarbejdet på skolen.

## 6.4 Opmærksomhedspunkter

Boksen sammenfatter en række centrale forhold som skolerne bør være opmærksomme på i deres arbejde med at udvikle skolens kvalitetsarbejde.

### Værd at være opmærksom på

- Skolerne bør vurdere hvilken dokumentationsform der egner sig bedst til at belyse de forskellige områder. Vurderingen kan tage udgangspunkt i målsætninger, kriterier og indikatorer for kvalitetsarbejdet. Kvalitative metoder kan med fordel inddrages til at belyse de forhold der har en udviklingspræget, dynamisk karakter.
- Skolerne kan med fordel etablere nogle initiativer der systematisk indfanger nye idéer og eksempler på god kvalitet i uddannelserne. Initiativerne kan udmøntes som interne audits eller som kvalitetsgrupper på skolens afdelinger.
- Skolerne bør overveje hvordan formidlingen af kvalitetsarbejdet kan indgå som en del af den løbende, fælles dialog på området. Ikke alle interessenter har brug for den samme information og formidling af kvalitetsarbejdet, og derfor kan informationen differentieres, så den i højere grad imødekommer den enkelte interessents behov for information om skolens kvalitetsopfattelse, procedurer, forventninger og opgaver.
- Skolerne kan med fordel inddrage de lokale uddannelsesudvalg i kvalitetsarbejdet. Det kan give udvalgene en større tilknytning til skolen, fx i forbindelse med refleksioner over elevernes evalueringer af sammenhængen mellem skoleuddannelse og praktikdel.





# 7 Selvevaluering

Selvevaluering er som udgangspunkt et vidt begreb der tolkes forskelligt af skolerne, ligesom der er forskel på den måde kvalitetsreglerne for hhv. erhvervsuddannelserne, de gymnasiale uddannelser og erhvervsakademiuddannelserne fremlægger begrebet.

Dette kapitel beskriver de tre uddannelsesområders forskellige krav til selvevaluering. Derudover viser det hvordan skolerne arbejder med selvevaluering i praksis.

Sidst i kapitlet findes en række spørgsmål som skolerne med fordel kan arbejde med i forbindelse med deres selvevalueringsproces. Spørgsmålene er udformet på baggrund af EVA's egne erfaringer med selvevaluering.

## 7.1 Kravet om selvevaluering

De formelle kvalitetsregler der findes på de korte videregående uddannelser, på de gymnasiale uddannelser og på erhvervsuddannelserne, har det til fælles at de indeholder et krav om selvevaluering. Generelt er der en tendens til at jo yngre reglerne er, desto mere præcist beskriver de hvad der skal forstås ved selvevaluering.

Kvalitetsreglerne for erhvervsakademiuddannelserne fra 2000 er de ældste regler på området. De opregner en række forhold som skolens kvalitetssystem til stadighed skal kunne belyse, og de fastslår at systemet skal indeholde "procedurer for inddragelse af studerende og afgangere i en årlig selvevaluering". Det fremgår også at selvevalueringen skal danne grundlag for en opfølgingsplan som skal indeholde ændringsbehov, løsningsforslag og operationelle kvalitetsmål.

De første kvalitetsregler på erhvervsuddannelserne trådte i kraft i 2001. Kvalitetsafsnittet i bekendtgørelsen om erhvervsuddannelserne er senere blevet ændret. Den seneste udgave fra 2004 præciserer hvad formålet med procedurerne for den løbende selvevaluering er. Selvevalueringen skal fx bidrage til at undervisningen lever op til de fastsatte mål, og til at de valgte undervis-

ningsmetoder understøtter uddannelsens formål og undervisningens mål. Det er desuden et formål at skolen og de enkelte lærere får information om elevernes vurdering både af undervisningen og af tilrettelæggelsen af uddannelsen. Bekendtgørelsen fastslår at skolens medarbejdere, eleverne og de lokale uddannelsesudvalg skal inddrages i evalueringen.

Kvalitetsbekendtgørelsen for de gymnasiale uddannelser fra 2005 er sidste skud på stammen. Den opregner en række forhold som skolerne er forpligtede til at kunne belyse løbende, samtidig med at den tydeligt opererer med et selvevalueringsbegreb som et særskilt element i kvalitetssystemet. Bekendtgørelsen indeholder således krav om at skolerne skal gennemføre en selvevaluering der skal omfatte nøgleområder som de enkelte skoler selv vælger. Selvevaluering skal foretages mindst hvert tredje år, men forudsættes i øvrigt at foregå løbende med inddragelse af elever og aftagere.

Derudover indeholder kvalitetsbekendtgørelsen for de gymnasiale uddannelser en definition på hvad den forstår ved selvevaluering. Selvevaluering defineres som

*... en proces der består i at indsamle information og implementere procedurer, der muliggør kontinuerlige, systematiske og kritiske diskussioner om uddannelsesmæssige og undervisningsmæssige forhold i sammenhæng med institutionens tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsen.*

Selvevalueringen skal danne grundlag for skriftlige opfølgingsplaner som skolerne skal udarbejde hvert tredje år.

Sammenfattende kan man altså sige at selvevalueringsbegrebet ikke er et entydigt begreb. Selv i det nyeste regelsæt som indeholder en definition på selvevaluering, er der stadig meget at udfolde og konkretisere når begrebet skal omsættes til praksis på den enkelte skole. Der er dog en række træk ved selvevalueringens begreb som går igen i bekendtgørelserne.

For det første er fastlæggelsen af de nærmere procedurer for selvevaluering den enkelte skoles opgave og ansvar. For det andet skal selvevalueringerne være handlingsrettede, dvs. at de skal føre til opfølgingsplaner som definerer ændringsbehov, konkrete løsningsforslag og kvalitetsmål. For det tredje er der forskel på evaluering og selvevaluering i den forstand at evaluering ikke nødvendigvis kan opfattes som selvevaluering, mens selvevaluering omvendt altid forudsætter og implicerer evalueringer.

Ifølge EVA's erfaringer kan forskellen mellem evaluering og selvevaluering også formuleres på den måde at evalueringerne er en naturlig del af den løbende kvalitetsovervågning, mens selvevalueringens proces er mere dybtgående og i højere grad har karakter af en "timeout" hvor man

afsætter tid til i fællesskab at reflektere over praksis på skolen. Selvevaluering er dermed noget andet og mere end de løbende undersøgelser og procedurer til kvalitetsovervågning.

Åbenheden i selvevalueringsbegrebet er et uomgængeligt træk idet begrebet jo pr. definition forudsætter at den som evalueres, selv deltager og spiller en aktiv rolle i forbindelse med fastlæggelse af formål og planlægning af processen. Desuden er det vigtigt at fastholde at selvevalueringsbegrebet er et dynamisk begreb. Indhold og metoder skal løbende fornyes for at sikre at redskabet bevarer sin dynamik som en metode til at udvikle skolen og styrke kulturen på skolen. En fastlåst definition af begrebet vil derfor ikke være hensigtsmæssig.

## 7.2 Skolernes opfattelse af selvevalueringsbegrebet

Selvevalueringsbegrebets grundlæggende åbenhed indebærer at skolerne selv skal definere begrebet og tillægge det deres egen betydning. Selve definitionsprocessen bliver med andre ord en vigtig og nødvendig forudsætning for at selvevaluering meningsfuldt kan inddrages i skolens arbejde med kvalitet.

Frihedsgraderne i denne proces giver skolerne gode muligheder for at implementere nogle procedurer og forståelser der passer til skolens samlede kvalitetsarbejde og matcher de erfaringer skolen har med at gennemføre fælles refleksioner over praksis. Men det er også disse frihedsgrader der gør selvevaluering processen vanskelig. Det er nemlig op til skolen selv at skabe sammenhæng mellem formål, procedurer og resultater i selvevaluering processen. Hver skole skal således tage stilling til en række spørgsmål når den fastlægger sit selvevaluering koncept:

- Hvornår skal selvevalueringen foretages?
- Hvem skal selvevaluere?
- Hvilke fokuspunkter skal indgå i selvevalueringen?
- Hvordan skal selvevalueringen gennemføres, dvs. hvilke metoder og processer skal anvendes til selvevaluering?
- Hvordan skal resultaterne af selvevalueringen anvendes?

Ingen af spørgsmålene kan besvares entydigt ud fra reglerne, men skal helt eller delvist fastsættes på hver enkelt skole. Skolerne har i forbindelse med dette projekt givet en række bud på hvilke svar der kan gives på de ovenstående spørgsmål.

### **Hvornår?**

Selv om kadencen for selvevaluering processerne kan være forskellig fra uddannelsesområde til uddannelsesområde, er det et gennemgående træk at de skal være løbende, og at de skal gentage

ges efter et vist system og med en vis hyppighed. Selvevalueringen skal føde ind i skolens opfølgingsplan hvorfor det er naturligt at placere den umiddelbart inden revisionen af denne plan. Hyppigheden af selvevalueringerne afhænger også af hvor omfattende de er. Derfor bør overvejelserne om fokuspunkter for selvevalueringen inddrages allerede når skolen planlægger tidspunkterne for selvevalueringerne. Samtidig bør skolerne overveje om alle uddannelsesområder skal inddrages hvert år, eller om skolen vil tilpasse sin selvevaluering til minimumskravene i reglerne.

### **Hvem?**

Det "selv" der skal foretage selvevalueringen, kan bestå af mange forskellige aktører eller grupper af aktører på skolerne. Nogle skoler vælger at iværksætte selvevalueringer i de enkelte uddannelsesområder på skolen, andre foreslår at lærerteam kan være udgangspunktet for selvevaluering, og endnu andre har iværksat selvevaluering på enkeltlærerniveau.

På de kortere videregående uddannelser skal studerende og aftagere inddrages i selvevalueringprocessen, for erhvervsuddannelserne gælder det at skolens medarbejdere, elever og lokale uddannelsesudvalg skal inddrages, og på de gymnasiale uddannelser er det elever, kursister og aftagere der som minimum skal være med i selvevalueringen. Skolerne må derfor overveje og vurdere hvilke interessenter og aktører der kan bidrage meningsfuldt til de forskellige elementer i selvevalueringen – ud over de der er nævnt i reglerne.

Generelt peger skolernes erfaringer på at det er en god idé at selvevalueringen kombinerer interne og eksterne elementer, dvs. at den involverer primære aktører som medarbejdere, elever og studerende såvel som aftagere. Det kan desuden være en god idé nogle gange at inddrage eksterne eksperter eller samarbejdspartnere fra andre skoler.

### **Hvilke fokuspunkter?**

En selvevaluering forudsætter en vis dybde med hensyn til dokumentation og refleksion. Men selvevalueringer kan variere med hensyn til bredden, dvs. med hensyn til hvor mange områder og fokuspunkter som indgår.

Generelt viser erfaringerne at det er vigtigt at en selvevaluering har et forholdsvis begrænset og klart defineret indhold og klart definerede mål – det er således umuligt for en skole at evaluere alle aspekter af sin praksis på én gang. Det betyder med andre ord at forskellige aspekter med fordel kan indgå med forskellig kadence i skolens selvevalueringer. De forskellige regelsæt i bekendtgørelserne fastlægger ganske vist en række områder som skolens kvalitetssystem løbende skal belyse. Men det er ikke ensbetydende med at alle disse områder og forhold skal gøres til genstand for en egentlig selvevaluering hvert år når blot skolen har en plan for hvornår det sker, dvs. for hvornår de forskellige områder gøres til genstand for selvevalueringer.

Endelig viser skolernes erfaringer at det er vigtigt at selvevalueringerne også indeholder et meta-niveau, dvs. at de også omfatter refleksioner over kvalitetsarbejdet, og at de forholder sig til om kvalitetssystemerne er velfungerede, fx om skolens dataindsamling står i et fornuftigt forhold til den værdi den skaber for skolen.

### **Hvilke metoder og processer?**

Bekendtgørelserne fastsætter at alle skoler skal have procedurer for selvevalueringen hvorimod de konkrete metoder der bliver anvendt i selvevalueringen, er op til den enkelte skole.

Skolernes erfaringer peger på at en god selvevaluering er kendetegnet ved at den tager udgangspunkt i

- et fælles kvalitetsbegreb, dvs. en fælles forståelse af kvalitet med afsæt i skolens værdier og mål
- en fælles forståelse og definition af centrale begreber (fx en fælles forståelse af begreber som løbende evaluering, undervisningsevaluering og udbytteevaluering)
- et fælles overblik over sammenhænge i skolens praksis, dvs. over samspillet mellem skolens forskellige aktiviteter.

Når en skole har fastlagt hvilke aktører og interessenter den vil inddrage i en selvevalueringssproces, skal den dernæst tage stilling til på hvilken måde de forskellige aktører skal inddrages. Det er ikke givet at alle aktører skal inddrages på samme måde, nogle skoler har fx gode erfaringer med at anvende forskellige selvevalueringsskoncepter på hhv. ledelsesniveau og uddannelsesniveau.

Det er vigtigt at selvevalueringen gennemføres på baggrund af en solid dokumentation, dvs. en dokumentation som er dækkende for de forhold selvevalueringen vedrører. Generelt viser erfaringerne at mange skoler baserer selvevalueringssprocessen på rent kvantitative dokumentationsformer, fx i form af tilfredshedsmålinger, og at de er mere tilbøjelige til at inddrage forskellige aktører som respondenter i spørgeskemaundersøgelser end som aktive deltagere i fælles refleksion. Det er ofte udtryk for at de ikke har et udfoldet og ekspliciteret selvevalueringssbegreb.

Andre skoler understreger til gengæld at selvevalueringen er den proces der skaber sammenhæng mellem indsats og resultater i skolens øvrige kvalitetsarbejde. De vurderer at netop dialogen i selvevalueringssprocessen understøtter ejerskabet til det samlede kvalitetsarbejde på skolen. Det forudsætter imidlertid at skolerne udnytter potentialet i kvalitative dokumentationsformer, jf. afsnit 6.2.

## Hvordan anvendes resultaterne?

En selvevaluering behøver ikke nødvendigvis at munde ud i et håndgribeligt resultat, fx i form af en rapport. Men det er naturligvis vigtigt at selvevalueringen fører til resultater.

Som minimum skal selvevalueringen føde ind til skolernes opfølgingsplan. Skolerne peger imidlertid også på en række andre vigtige resultater af en vellykket selvevalueringsproces, først og fremmest i form af den dialog og refleksion som processen har givet anledning til og skabt rammer for. Dermed kan selvevalueringsprocessen være med til at skabe et samlet overblik over de mange forskellige aktiviteter og forhold der gør sig gældende på skolen inden for de områder som indgår i selvevalueringen. I forlængelse heraf kan selvevaluering anvendes som led i skolens strategiudvikling på de berørte områder.

De forbedringsområder og udviklingsområder der bliver en del af opfølgingsplanen og skolens overordnede strategi på baggrund af selvevalueringen, har ofte en stor legitimitet hvis selvevalueringen har været bredt forankret. Dermed bliver selvevalueringsprocessen også et redskab til et opbygge en egentlig kvalitetskultur på skolen.

## 7.3 Opmærksomhedspunkter

De selvevalueringer der indgår i alle de evalueringer EVA igangsætter, er tilpasset de konkrete evalueringer efter deres tema og i forhold til de uddannelsesområder de vedrører. EVA har derfor omfattende erfaringer med selvevaluering i forskellige sammenhænge.

Generelt er det en god idé at opfatte selvevaluering som noget andet og mere end evaluering. Selvevaluering er en del af skolens kvalitetsarbejde, men det bør være en selvstændig proces der er tydeligt afgrænset fra det øvrige kvalitetsarbejde. En god selvevalueringsproces er først og fremmest kendetegnet ved at relevante evalueringresultater fra kvalitetsarbejdet på skolen gøres til genstand for diskussion og fælles refleksion.

EVA's erfaringer viser derudover at en god selvevalueringsproces typisk vil være kendetegnet ved at skolen kan svare bekræftende på en række spørgsmål. Spørgsmålene i boksen nedenfor kan bruges som kriterier til vurdering af skolens selvevalueringsprocesser.

Nogle af spørgsmålene retter sig mod rammerne for selvevalueringen, mens andre spørgsmål først kan stilles meningsfuldt undervejs i processen eller efter gennemførelsen. Derfor er spørgsmålene ikke en tjekliste der på forhånd kan sikre en god selvevalueringsproces. Derimod kan de være gode at have med og være opmærksom på i tilrettelæggelsen af en selvevalueringsproces og i forbindelse med en efterfølgende opsamling og diskussion af erfaringerne fra en selvevalueringsproces.

Spørgsmålene kan forhåbentlig bidrage til en stadig udvikling og forbedring af skolens selvevalueringerprocesser så selvevaluering bliver et godt redskab til at sikre og udvikle kvaliteten på skolen. Det gælder både dens evne til at navigere mellem krav og forventninger fra omverdenen og dens evne til at analysere og reagere på egne styrker, svagheder og udviklingspotentialer. Dermed kan selvevaluering blive et vigtigt redskab til at opbygge en fælles kvalitetskultur på skolen og til at forankre kvalitetsarbejdet bredt i organisationen.

### **Centrale spørgsmål der bekræftes i en god selvevaluering**

#### *Selvevalueringens rammer:*

- Er selvevalueringen et selvstændigt og tydeligt element i skolens samlede kvalitetsarbejde?
- Er selvevalueringen bredt forankret på skolen? Dvs. støtter og deltager ledelsen i processen og påtager den sig ansvaret for at skabe og fastholde skolens selvevalueringsskik, samtidig med at andre relevante personer er aktivt involveret?
- Er selvevalueringens forløb drøftet og planlagt på forhånd inden man går i gang, fx med hensyn til ressourcer, og bygger selvevalueringen på klare og kendte aftaler om hvordan resultaterne skal anvendes?

#### *Selvevalueringens indhold:*

- Er selvevalueringen fokuseret og omfatter den klart definerede temaer?
- Tager selvevalueringen udgangspunkt i tydelige og åbne værdier og bygger den på eksplicitte mål og vurderingskriterier?
- Bygger selvevalueringen på et fælles sprog og en fælles forståelse af centrale begreber blandt de involverede?

#### *Selvevalueringens resultater:*

- Giver kvalitetsarbejdet solid dokumentation som beskriver de dele af praksis på skolen som selvevalueringen handler om?
- Giver selvevalueringen anledning til refleksion blandt deltagerne så der bliver en fælles indsigt i og forståelse af skolens praksis?
- Er selvevalueringen handlingsrettet, dvs. fører den til forslag om hvordan en ny praksis skal se ud?





# Rapporter fra EVA

Danmarks Evalueringsinstitut offentliggør løbende evalueringsrapporter, undersøgelser, foldere mv. om emner der ligger inden for instituttets arbejdsfelt: evaluering og kvalitetsudvikling af undervisning og uddannelse på alle niveauer i uddannelsessystemet.

Instituttet gennemfører både projekter af egen drift og som indtægtsdækket virksomhed, dvs. hvor en rekvirent betaler EVA for at påtage sig opgaven.

EVA har tidligere udgivet følgende rapporter med særligt fokus på kvalitetsarbejde på erhvervsskoleområdet:

- *Selvevaluering i praksis, 2002*, ISBN 87-7958-068-8
- *Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af erhvervsuddannelserne, 2004*, ISBN 87-7858-150-1
- *Kvalitetssikring på erhvervsakademiuddannelserne, 2005*, ISBN 87-7958-240-0
- *Set på tværs – EVA's evalueringer og undersøgelser på de gymnasiale uddannelser, 2005*, ISBN 87-7958-2451

EVA har endvidere udgivet følgende rapporter vedrørende erhvervsskoleområdet:

- *Overgange fra hhx og htx til videregående uddannelse, 2001*, ISBN 87-7958-015-7
- *Profiler på hhx og htx, 2002*, ISBN 87-7958-033-5
- *Datamatikeruddannelsen, 2002*, ISBN 87-7958-078-5
- *Efteruddannelse af lærere på erhvervsskoler og AMU-centre, 2002*, ISBN 87-7958-062-9
- *Personlige uddannelsesplaner på tekniske erhvervsuddannelser, 2003*, ISBN 87-7958-115-3
- *Engelsk i gymnasiale uddannelser, 2004*, ISBN 87-7958-168-4
- *Løbende evaluering af elevernes udbytte på hhx, htx og stx, 2004*, ISBN 87-7958-177-3
- *IT på de gymnasiale uddannelser, 2005*, ISBN 87-7958-241-9
- *Sammenhænge mellem produktionsskoler og erhvervsskoler, 2006*, ISBN 87-7958-283-4
- *Almen studieforberedelse og studieområdet – Grundforløbet på de gymnasiale uddannelser, 2006*, ISBN 87-7958-283-4

### **Her finder du EVA's udgivelser**

Alle EVA's udgivelser kan læses og downloades på instituttets hjemmeside, [www.eva.dk](http://www.eva.dk). Trykte eksemplarer kan bestilles gennem din lokale boghandel eller ved at sende en e-mail til Nordisk Bog Center på adressen [ekspedition@nbcas.dk](mailto:ekspedition@nbcas.dk) med følgende oplysninger:

- Udgivelsens titel og ISBN
- Dit navn og adresse
- Evt. navnet på din institution og dens EAN.

Rapporter om rekvirerede projekter vil dog typisk ikke kunne købes i trykt form, men kun kunne hentes på EVA's hjemmeside.

### **Priser**

En evalueringsrapport koster typisk 30 eller 40 kr. Hertil skal ved bestilling hos Nordisk Bog Center lægges et gebyr, mens bestillinger hos boghandleren er gebyrfri.